



مجلة البحوث المالية والتجارية

المجلد (٢٣) – العدد الرابع – أكتوبر ٢٠٢٢



الجينات التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الإستراتيجية
والتميز المؤسسي

(دراسة تطبيقية علي الجامعات الخاصة المصرية)

**Organizational DNA as a mediating variable in the
relationship between Strategic leadership and Institutional
Excellence**

“An Applied Study on Egyptian Private Universities”

د. شيماء مهدي إبراهيم

مدرس إدارة الأعمال

المعهد العالي للعلوم الإدارية والتجارة

الخارجية

د. بهاء الدين مسعد سعد

مدرس إدارة الأعمال

الأكاديمية الدولية للهندسة وعلوم الإعلام

شعبة إدارة الأعمال

رابط المجلة: <https://jsst.journals.ekb.eg/>

الملخص :

استهدف البحث اختبار العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والتميز المؤسسي لدي العاملين في الجامعات الخاصة المصرية ، واختبار العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والجينات التنظيمية، واختبار العلاقة بين الجينات التنظيمية والتميز المؤسسي في الجامعات الخاصة المصرية محل الدراسة ، وكذلك التعرف علي الدور الوسيط للجينات التنظيمية بأبعادها الأربعة في العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والتميز المؤسسي، وتم تجميع البيانات والمعلومات الميدانية باستخدام أسلوب الاستقصاء من خلال عينة بلغت (٣٣١) مفردة من العاملين بالجامعات المصرية الخاصة محل الدراسة (اعضاء هيئة التدريس، اعضاء الهيئة المعاونة ، العاملين)، وتوصلت الدراسة إلي وجود علاقة طردية موجبة بين القيادة الإستراتيجية والتميز المؤسسي ، ووجود علاقة طردية موجبة بين القيادة الإستراتيجية والجينات التنظيمية، ووجود علاقة طردية موجبة بين الجينات التنظيمية والتميز المؤسسي ، ووجود درجة توافق بين أبعاد القيادة الإستراتيجية والتميز المؤسسي وأن غالبية معاملات الانحدار عالية المعنوية، كما دعم وجود الجينات التنظيمية كمتغير وسيط من تأثير أبعاد القيادة الإستراتيجية كمتغيرات مستقلة علي التميز المؤسسي.

الكلمات المفتاحية : القيادة الإستراتيجية، الجينات التنظيمية، التميز المؤسسي.



Abstract

The research aimed to test the direct and indirect relationship between strategic leadership and institutional excellence through organizational DNA in the Egyptian private universities, and data were collected from (331) individuals, and the results of the research revealed that there is a positive relationship between strategic leadership and institutional excellence in the Egyptian private universities under study, and There is a direct relationship between strategic leadership and organizational DNA in the Egyptian private universities under study, and there is a positive direct relationship between organizational DNA and institutional excellence in those universities, and there is a degree of agreement between the dimensions of strategic leadership and institutional excellence and that the majority of the regression coefficients are highly significant, and the presence of organizational DNA as a mediator variable is supported by The impact of the dimensions of strategic leadership as independent variables on the institutional excellence of workers in private Egyptian universities.

The researchers reached a set of recommendations to increase the level of strategic leadership, institutional excellence and organizational DNA, and the researchers developed a flexible strategic plan to develop the role of strategic leadership in private Egyptian universities, through which plans, programs and budgets are set, and through which work development can be prepared to achieve institutional excellence availability of organizational DNA application.

Keywords: strategic leadership, organizational DNA, institutional excellence, private Egyptian universities.

١. مقدمة :

تسعي المنظمات بمختلف احجامها وأنواعها وأهدافها لتحقيق النجاح والريادة في العمل والوصول لذلك ليس بالأمر السهل في ظل المنافسة الشرسه في السوق، لذلك فإن المنظمات تسعى لتوظيف امكاناتها الذاتية المتنوعة للوصول للنجاح.

وتعد القيادة الإستراتيجية أحد أهم امكانيات المنظمة وللقيادة مجموعة من الأنواع اختلف الباحثون في تصنيفها لعل القيادة الإستراتيجية أحد أهم هذه الأنواع أو الأنماط القيادية وهي المتغير الرئيسي للبحث الحالي (Gichuhi, 2017). إذ انطلقت فكرة البحث بان ممارسات القيادة الإستراتيجية أثراً في تطوير المنظمات ومساعدتها في تحقيق أهدافها، وتعزيز قدرتها علي البقاء والتطور وزيادة القدرة علي التكيف مع الاحداث والتغيرات البيئية (Minja, 2016).

وإذا كان العاملين هم بمثابة الأطراف في كل إدارة فإن القادة يشكلون الأساس، فهم الذين يوجهون المنظمات إلي تحقيق أهدافها، ويجمع كتاب الإدارة علي أن نجاح المنظمات يتوقف علي كفاءة قادتها (كامل، ٢٠٢١)، حينما يتطلب الأمر منهم إصدار قرارات رشيدة وفعالة في حياة المنظمة بحيث يقبلها العاملون في المنظمة طوعاً واختياراً ويعملون علي تنفيذها، وتطويرها إن أمكن برغبة واقتناع (Al-Thani, 2020).

إن القيادة تعني في عصرنا الحاضر أن توظف الموارد البشرية بالإرتقاء بمستوي الأداء وتحقيق التميز في المنظمة من خلال خصائصها الفريدة التي تجعلها مختلفة عن بقية المنظمات حتي التي تعمل في نفس المجال، الأمر الذي دفع البعض من الكتاب والباحثين إلي محاولة معرفة تلك الخصائص التي تمثل الحمض النووي للمنظمات (لبد، ٢٠١٥)، والتي أمكن حصرها في أربعة متغيرات (كروموسومات) محددة للجين التنظيمي "جين الأداء" وهي حقوق اتخاذ القرار، المعلومات، المحفزات، الهيكل التنظيمي، وبالنظر إلي هذه المتغيرات نجد أنها الركائز الأساسية لفعالية أداء أي منظمة (Nafei, 2015) وإذا ما أرادت أي منظمة أن تتعرف علي نفسها لتحديد هويتها وتعرف مواطن القوة والضعف لديها، ولدي مثيلاتها من المنظمات فعليها أن تهتم بالجينات التنظيمية (الهنداوي، ٢٠١٧) وتتبنى ممارسات قيادية ذات طابع إستراتيجي لمواجهة تحديات هذه البيئة سريعة التغير، بوصفها مهمة وحيوية تحقق تفاعل المنظمة مع بيئتها، وهذا ما يمكن أي منظمة من بناء ميزة تنافسية لمنتجاتها وخدماتها، تساعد علي الاستمرار والبقاء والإبتكار ومواجهة المنظمات المنافسة لها، وتحقيق التميز الذي يمثل أحد الركائز الأساسية لتقييم كفاءة



أداء المنظمة (Kiran et al, 2018)، حيث يجب علي المنظمات تبني مفهوم أدق لنجاحها بدلاً من مفهوم المنظمات الناجحة وهو تَبَنِّي أحد نماذج التميز المؤسسي المعتمد دولياً، ومن أبرز هذه النماذج النموذج الاوربي لإدارة الجودة (EFQM) والذي أصبح دليلاً عملياً ومهنياً لتحقيق التطوير والتحسين المستمر في المنظمات التي تسعى إلي تحقيق التميز (Jafari, 2018). وهناك العديد من العوامل التي تزيد من أهمية التميز المؤسسي للجامعات، ومن هذه العوامل ظهور تقارير دولية لتصنيف الجامعات من خلال إعطاء كل جامعة ترتيب معين مقارنة بالجامعات الأخرى، الأمر الذي يفيد في تحديد الفجوة بين كل جامعة والجامعات الأخرى، وتحديد أفضل الممارسات الداعمة لتميزها علي المستويين القومي والدولي (الأشقر والهنداوي، ٢٠١٧). ولذلك، فوجود مجموعة من الإجراءات والسياسات التي تتبناها الجامعة تشكل شبكة مترابطة من الأفراد والعمليات وتكون جدار منيع و متماسك يحمي القيم الجوهرية من الاختراق سيؤدي إلي تحقيق التميز المؤسسي، كما أن الاهتمام بدور الجينات التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والتميز المؤسسي يمكن أن يؤدي إلي تفسيراً أوضح للعلاقة بينهما.

٢. الدراسة الإستطلاعية ومشكلة البحث :

قام الباحثان بإجراء دراسة استطلاعية بهدف الإلمام بموضوع الدراسة من الناحيتين النظرية والتطبيقية، وكذلك التحديد الدقيق لمشكلة البحث، وصياغتها في مجموعة من التساؤلات، وتمت هذه الدراسة على مرحلتين كما يلي :

١/٢ الدراسة الاستطلاعية المكتبية : بهدف جمع البيانات الثانوية عن متغيرات الدراسة ، وذلك لمراجعة كل ما كتب عن هذه المتغيرات في الدراسات والمقالات العلمية، والدوريات علي سبيل المثال دراسات كلٍ من (Altaany, 2018; Milani, 2016; Escrig, 2016; Nafei, 2015; Milani, 2016; Escrig, 2016; Altaany, 2018) ودراسة (عبد الناصر، ٢٠٢١؛ سليمان ٢٠١٩؛ الجوجو، ٢٠١٩؛ الشروقي، ٢٠١٨؛ أبو عودة، ٢٠١٨؛ صقور، ٢٠١٨؛ عابدين، ٢٠١٥، الزغبى، ٢٠١٠)، وقد توصل الباحثان، إلي ندرة الدراسات التي تناولت العلاقة بين المتغيرات الثلاثة - وعلي حد علم الباحثان - لا توجد أي دراسة تناولت الدور الوسيط للجينات التنظيمية في العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والتميز المؤسسي.

٢/٢ الدراسة الاستطلاعية الميدانية : قام الباحثان بإجراء عدة مقابلات فردية متعمقة في الفترة من ١٠ / ٤ / ٢٠٢٢ لعينة عشوائية تضمنت (أربعين مفردة)، موزعة

كالتالي : (ستة) من أعضاء هيئة التدريس، و(عشرة) من الهيئة المعاونة، و(أربعة وعشرون) من العاملين بجامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا، وجامعة مصر الدولية، وذلك للتعرف علي :

- مستوى إدراك وتطبيق مفهوم وأبعاد القيادة الإستراتيجية .
- مستوى الإدراك لمفهوم وأبعاد الجينات التنظيمية .
- مستوى إدراك وتطبيق التميز المؤسسي وأبعاده .
- دور القيادة الإستراتيجية والجينات التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي.

وقد تبين من خلال الدراسة الاستطلاعية مجموعة من النتائج الأولية، كما يلي :

لم يكن هناك مفهوم واضح وصحيح لدي المُستجيبين لمفهوم وأبعاد القيادة الإستراتيجية وفقاً لإجابات (٣٧ من العينة، وبنسبة ٩٢,٥ %) ومفهوم وأبعاد الجينات التنظيمية وفقاً لإجابات (٣٦ من العينة، وبنسبة ٩٠ %)، ومفهوم وأبعاد التميز المؤسسي وفقاً لإجابات (٣٤ من العينة، وبنسبة ٨٥ %)، وعدم وضوح العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والتميز المؤسسي (وفقاً لإجابات ٣٢ من العينة، وبنسبة ٨٠ %)، وعدم وضوح العلاقة بين الجينات التنظيمية والتميز المؤسسي (وفقاً لإجابات ٣٠ من العينة، وبنسبة ٧٥ %)، وعدم وضوح الدور الذي يمكن أن تؤديه الجينات التنظيمية كمتغير وسيط في تدعيم العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والتميز المؤسسي (وفقاً لإجابات ٣٥ من العينة، وبنسبة ٨٧,٥ %)، أيضاً تباين الفهم العام حول أهمية كل من القيادة الإستراتيجية، الجينات التنظيمية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي (وفقاً لإجابات ٧٨ % من العينة).

وبناءً علي ما تقدم، فقد اشارت النتائج الأولية للدراسة الاستطلاعية الي ضعف إدراك العاملين بالجامعات الخاصة محل الدراسة لمفهوم وأبعاد الجينات التنظيمية ، وعدم وضوح دور القيادة الإستراتيجية بجميع مستوياتها لتحقيق التميز المعرفي والمهني، حيث أن المؤسسة الجامعية تفتقد لخطه محددة للتميز المؤسسي، كذلك قصور فهم الدور الوسيط للجينات التنظيمية بأبعادها في تدعيم العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والتميز المؤسسي للعاملين في الجامعات المبحوثة.

وبذلك، يمكن تحديد مشكلة البحث عن طريق طرح التساؤلات التالية :

- ما نوع وطبيعة العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والتميز المؤسسي ؟
- ما نوع وطبيعة العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والجينات التنظيمية ؟
- ما نوع وطبيعة العلاقة بين الجينات التنظيمية والتميز المؤسسي ؟
- كيف يمكن للجينات التنظيمية بأبعادها المختلفة أن تؤثر في العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والتميز المؤسسي ؟



٣. أهمية البحث :

تتمثل أهمية البحث فيما يلي :

١/٣ الأهمية النظرية :

١/١/٣ يستمد البحث أهميته العلمية من أهمية ممارسات القيادة الاستراتيجية كأحد الموضوعات الهامة والتي حظيت ولا تزال تحظى باهتمام بالغ من قبل المهتمين بهذا المجال حيث أن تقدم المجتمعات وتطور منظماتها واستمرارها يعتمد بشكل رئيسي علي القيادات التي تحركها وترسم خططها وسياساتها، وما تملك تلك القيادات من قدرات إبتكارية ومواهب إبداعية.

٢/١/٣ ومما يزيد هذا البحث أهمية هو ارتباط القيادة الاستراتيجية بأحد الجوانب المهمة التي تسعى كافة المنظمات لتحقيقها هي التفرد والتفوق، وبذلك هي تتميز عن مثيلاتها من المنظمات عبر الأجيال في جميع المجالات.

٣/١/٣ تسعى الدراسة إلي بناء نموذج مقترح للقيادة الإستراتيجية لتدعيم الجينات التنظيمية ينبثق عن بيئة الجامعات الخاصة محل الدراسة وثقافتها والخروج بنتائج وتوصيات لتحقيق التميز المؤسسي.

٢/٣ الأهمية التطبيقية :

١/٢/٣ أهمية مجال التطبيق علي الجامعات الخاصة بجمهورية مصر العربية حيث أنها مؤسسات تعليمية وبحثية وخدمية تتبني الإبتكار وتؤهل معرفياً ومهارياً خريجين قادرين علي المنافسة في سوق العمل وخدمة المجتمع طبقاً للمستجدات العالمية.

٢/٢/٣ تعطي نتائج هذه الدراسة فرصة للقيادات في الجامعات الخاصة المبحوثة للاستفادة من كيفية التعرف علي مواطن القوة والضعف فيها، وبما يحقق تحسين الأداء، وبالتالي زيادة فعالية الإدارة، لتصبح القيادات قادرة علي تحقيق رؤيتها من خلال إدارتها بشكل أفضل.

٣/٢/٣ أضف إلي ذلك أن الكشف عن طبيعة العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات الدراسة، وتحديد نمط العلاقة المركبة والمتداخلة بين كلٍ من القيادة الإستراتيجية والتميز المؤسسي من خلال توسيط متغير الجينات التنظيمية، سوف يسهم في تحقيق التميز وتعزيز القدرات التنافسية من خلال تبني نموذج خاص بالقيادة الإستراتيجية للجامعات الخاصة في بيئة العمل المصرية.

٤/٢/٣ تسهم نتائج الدراسة في أمداد المسؤولين وصناع القرار بتوصيات ومقترحات لتعزيز أهمية دور القيادة والجينات التنظيمية ودورهم في نجاح وتميز الجامعات المصرية الخاصة.

٤. أهداف البحث :

- يسعي البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، علي النحو الآتي :
- ١/٤ تحديد نوع وقوة العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والتميز .
 - ٢/٤ تحديد نوع وقوة العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والجيئات التنظيمية .
 - ٣/٤ تحديد نوع وقوة العلاقة بين الجيئات التنظيمية والتميز المؤسسي .
 - ٤/٤ التعرف علي الدور الوسيط للجيئات التنظيمية بأبعادها المختلفة في العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والتميز المؤسسي .

٥. الإطار النظري والدراسات السابقة والعلاقة بين المتغيرات وصياغة فروض البحث:

١/٥ القيادة الإستراتيجية Strategic Leadership :

ظهر "مفهوم القيادة الإستراتيجية" لأول مرة في بداية الثمانينات علي يد (Kotter, 1982) وأشار من خلاله إلى أن عملية القيادة تتم من قبل الإستراتيجيين بوجود جهتين تتحملان مسؤولية القيادة هما : "الرئيس أو المدير التنفيذي في المنظمة - Chief Executive Officers - CEO ، ثم "فريق الإدارة العليا TMA - Top Management" .

وأشار (Mintezberg) في كتابه - إستراتيجيات التتبع - عام ١٩٨٤ أن القيادة الإستراتيجية عملية تستخدم من طرف القائد لتحقيق الهدف المرغوب به وفق فهم واضح للرؤية، من خلال التأثير علي الثقافة التنظيمية، ، والتوجيه من خلال التعليمات والسياسات، والتخصيص المناسب للموارد وتكوين الإجماع في بيئة متقلبة وغير أكيدة ومعقدة وغامضة وحافلة بالفرص والتهديدات (Al-Tani, 2020)، وعرفها (Budiarso, 2015) بأنها القدرة علي التأثير في الآخرين لصنع القرارات التي تسهم في توجيه المنظمة في الأمد الطويل، والمحافظة في الوقت نفسه علي الاستقرار المالي في الأمد القصير، ويرى (ثابت، ٢٠١٣) أن القيادة الإستراتيجية هي القيادة القادرة علي وضع تصور استراتيجي واضح وملائم ومبني علي أهداف إستراتيجية وفق ثقافة تنظيمية ملائمة من أجل تطوير الكادر البشري، والذي يتسم بالقيم والأخلاق والابتكار والمرونة التي تعمل علي إحداث تغيير وتطوير مستمر يؤدي إلي التميز والتفرد علي المستوي المحلي والعالمي، ويميز (Nasiopoulos et al, 2013) بين القيادة الإستراتيجية من خلال عنصرين حيث تشير القيادة إلي القادة في أي مستوي في المنظمة، بينما تشير القيادة الإستراتيجية إلي القيادة في المستوي الأعلى في المنظمة، كما أن بحوث القيادة تركز علي العلاقة بين القادة



والتابعين، وعلي العكس من هذا التركيز الضيق، فإن بحوث القيادة الإستراتيجية تركز علي تنفيذ العمل كنشاط استراتيجي، بينما يراها (Kahwaji et al, 2020) بأنها عنصر حاسم في تطوير القدرات التنظيمية للمؤسسة، من خلال استغلال الفرص وتجنب التهديدات في الوقت المناسب، فالقيادة الإستراتيجية تساعد علي اتخاذ القرارات الإستراتيجية، وخلق الرؤية المستقبلية وإيصالها، وتطوير الهياكل، وتفعيل الرقابة والعمليات التنظيمية، والحفاظ علي ثقافة تنظيمية فعالة، ونشر نظام القيم الأخلاقية في ثقافة المؤسسة، ويرى (Azeez, 2021) أن القيادة الإستراتيجية تتضمن القدرة علي تحليل بيئة المنظمة الداخلية والخارجية، وتوجيه جهود الأفراد نحو رؤية إستراتيجية واضحة ومحددة، من خلال إحداث تغيير إستراتيجي يمكن من خلاله تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. يتضح مما سبق، تعدد تعريفات القيادة الإستراتيجية منها القابلية أو القدرة علي التوقع والتخيل والمرونة وتمكين الآخرين علي خلق التغيير الإستراتيجي، كما أشير إليها بأنها عملية تحويل المنظمة من وضعها الحالي إلي ما يريد القائد إن تكون، كما عرفت بأنها عملية تتعلق بالميزة التنافسية مقارنة بالمنافسين وهي نتاج للإدارة الإستراتيجية.

كما أن قرارات وسلوكيات المديرين التنفيذيين لها تأثير كبير علي النتائج الإستراتيجية للمنظمة المتمثلة بالأداء الكلي والتفوق التنافسي والإبداع والتغيير الإستراتيجي والبقاء (خلف، ٢٠٢١).

ويشير (Al-Tani, 2020) إلي "أهمية القيادة الإستراتيجية" في تعزيز الإلتزام والمشاركة وتوكيد النموذج الأخلاقي في العلاقات المنظمة الداخلية وكما أنها بمثابة الممثل للمنظمة والمفاوض عنها في التعامل مع الوكالات والهيئات والمنظمات الخارجية ذات الصلة، ويرى (النفار، ٢٠١٥) أنها تسهم في بناء ثقافة تنظيمية فعالة تتميز بالمرونة والقدرة على التغيير لتحقيق أهداف المنظمة، حيث توجد علاقة ايجابية وتبادلية بين تبني القيادة الإستراتيجية وبين تنفيذ أعمال المنظمات وأهدافها، وأكد (ثابت، ٢٠١٣) أنها ترسم الثقافة التنظيمية للمؤسسة بجانب المتغيرات الأخرى، كما أكد (Nasiopoulos et al, 2013) علي دور القيادة الاستراتيجية في زيادة وترقية رأس المال البشري والمعرفي والاجتماعي داخل المنظمة، إذ تسعى القيادة الإستراتيجية إلى تنمية رأس المال البشري واستغلال وصيانة الكفايات الجوهرية وتنمية رأس المال الاجتماعي من خلال تعزيز المناخ المنظمي وتفعيل الشركات الفردية والجماعية والمنظمية، وتهيئة السبل للإبداع وصولاً للميزة التنافسية المستمرة، كما توصل (كامل، ٢٠٢١) إلي أن القيادة الإستراتيجية السبب في تفوق المنظمات على الأخرى، لذلك ينبغي التخلص من الأدوار التقليدية

للقيادة والتوجه للدور الإستراتيجي الذي يتطلع إلى الأثق، ويملك القائد الرؤية كطبعة مميزة، والقيادة الإستراتيجية تفهم مغزى الأحداث دون التأثير بظواهر الأمور، ولديها القدرة على اتخاذ القرارات بالسرعة الممكنة دون مواجهة الخطر المتوقع، كما يري (Kahiga, 2017) أن القيادة الإستراتيجية تساعد في الوصول الي استدامة الجودة الشاملة في المنظمة، وأضاف (Gichuhi, 2017) أن القيادة الإستراتيجية مصدر الابتكارات والإبداع ، وأشار (Palladan, 2016) إلي أهمية القيادة الإستراتيجية في دورها التوافقي بين حاجات الأطراف المختلفة، فهي تسعى لإرضاء جميع الأطراف ولو كانت رغباتهم متعارضة، حيث تحرص القيادة الإستراتيجية صاحبة القدرات والمؤهلات على تحقيق التوازن الإستراتيجي للتطلعات والحاجات المتقاطعة، كما أنها تلعب دوراً مؤثراً في عملية تنفيذ الإستراتيجية عبر العديد من الممارسات أو الأفعال القيادية، ، كما أشار (Mohamed, 2018) أن القيادة الإستراتيجية تحرص على استقطاب الكفاءات الإدارية المبدعة وتنمية قدراتهم لمواجهة المشكلات في الظروف الطارئة وتأخذ في حسابها التغيرات المحيطة بما يمنح المنظمات القدرة علي تحديد أهدافها المستقبلية ومجالات نموها وانتشارها، كذلك يري (Nasiopoulos et al, 2013; Gichuhi, 2017) أن أهمية القيادة الإستراتيجية تكمن في كونها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية، وتعمل علي تدعيم القوى الإيجابية في المنظمة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان، والسيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء، فضلا عن تنمية وتدريب الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمنظمة، لمواكبة التغيرات المحيطة بالمنظمة وتوظيفها لخدمتها.

كما قدم الكتاب والباحثين عدة "نماذج للقيادة الإستراتيجية"، ومن بين هذه النماذج نموذج (Mason, 1986) ويتضمن خمسة أبعاد للقيادة الإستراتيجية هي "تطوير الرؤية الإستراتيجية، وتحديد الموارد والعلاقات، وتحديد الأهداف التنظيمية، والتنفيذ وتصحيح الانحرافات، والرقابة"، أما نموذج (Handscombe & Norman, 1989) فيتضمن أربعة أبعاد هي "تنمية وخلق الإحساس داخل المنظمة بالقصد الإستراتيجي، وإيجاد حالة من التكامل بين الإدارة التنفيذية والإدارة الإستراتيجية، الحرص علي توافر أعلي مستويات التنافس الإستراتيجي الإداري لدي فريق القيادة، وإقامة تحالفات إستراتيجية مع العملاء"، كما يتضمن نموذج (Thompson, 1997) سبعة أبعاد للقيادة الإستراتيجية "الرؤية الإستراتيجية، الاستشراق العملي، الهيكل والسياسة، شبكة الاتصالات، السيطرة والإدارة، الثقافة، إدارة التغيير"، كما حدد (Hagen & Hassan, 1998) نموذج آخر



للقيادة الإستراتيجية يتضمن "تطوير الميزة التنافسية، تطوير رأس المال البشري، الاستخدام الفاعل للتكنولوجيا، التصرف الإستراتيجي المناسب، تطوير الهيكل والثقافة التنظيمية"، أما نموذج (Kiran, 2018) فيتضمن "صياغة أهداف المنظمة وإستراتيجياتها، تطوير الهياكل والعمليات، والضوابط والكفاءات الأساسية للمنظمة، وإدارة دوائر وجهات متعددة، واختيار المديرين التنفيذيين الرئيسيين، والرعاية والعناية بالجيل القادم من المديرين التنفيذيين، وتقديم التوجيه فيما يتعلق بالإستراتيجيات التنظيمية، والحفاظ علي ثقافة تنظيمية فعالة، والحفاظ علي نظام من القيم الأخلاقية، وتكون بمثابة ممثل للمنظمة ومفاوض عنها بالنسبة للحكومة وغيرها من المنظمات والجهات المؤثرة"، أما نموذج (Hitt, Lreland & Hoskisson, 2009)* وهو من أكثر النماذج شمولية للقيادة الإستراتيجية الفاعلة، وهي : "التوجه الإستراتيجي Stratgic Direction، رأس المال البشري Human Capital، الرقابة التنظيمية Organizational Control، الثقافة التنظيمية Organizational Culture، الممارسات الأخلاقية Ethical Practices، الكفاءات الأساسية The Core Competencies"، ويرى Kahwaji et al, (2020) أن معظم الباحثين يتفقون علي أن أحد أهم مهام القيادة الإستراتيجية في المؤسسات الناجحة يتمثل في العمل علي توفير بيئة محفزة للتعليم والتطوير المستمر، إضافة إلي إبتكار رؤية مؤسسية، وتأسيس قيم جوهرية للمؤسسة، وتطوير الإستراتيجيات وإدارة الهيكل التنظيمي، وخدمة المؤسسة بإعتبار القائد الإستراتيجي وكيل وممثل للمؤسسة، حيث تُعطي القيادة الإستراتيجية من خلال هذه الأبعاد ميزة تنافسية للمؤسسة، كما قدم (Paisapia, 2009) نموذجاً للقيادة الإستراتيجية ذو أربعة أبعاد يتضمن مجموعة من السلوكيات القيادية، يوازن فيها القائد الإستراتيجي بين القيادة والإدارة، وفي ذات الوقت يوظف الحقائق السياسية المطلوبة لتسويق أفكاره، ويرسخ القيم بإعتبارها أحد المهام المؤسسية التي يجب إنجازها.

وتأسيساً علي ما سبق، يمكن القول بأن للقيادة الإستراتيجية أبعاداً متنوعة ومتكاملة فيما بينها، فمن خلال التحفيز وصياغة الرؤية والأهداف الإستراتيجية، تسعى إلي إحداث تغيير ينتقل بالمؤسسة الجامعية من وضع إلي وضع أفضل وصولاً إلي تلك الرؤية الطموحة، وفق أسس علمية وخطوات إجرائية، مع الأخذ في الأعتبار المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية والتعامل معها بحكمة،

* سوف يتم الاعتماد في البحث الحالي علي هذا النموذج لكونه يتفق مع أبعاد الجينات التنظيمية، وأبعاد التميز المؤسسي من جهة، ومن جهة أخرى تتسجم مع الجانب الميداني للبحث.

وتوجيه سلوك الأفراد والجامعات في ضوء منظومة قيمية وأخلاقية، بما يساهم في تحقيق أهداف الجامعة علي نحو أكثر كفاءة وفاعلية.

٢/٥ الجينات التنظيمية Organizational DNA :

نشأ "مفهوم الجينات" منذ أكثر من خمسين عاماً مضت وفي الخامس والعشرين من شهر إبريل عام ١٩٥٣ نُشرت دورية علمية مقالاً بقلم كلٍ من (Crick & Watson) يصفان فيه نموذج تركيب الحمض النووي DNA الذي تمكنا من إكتشافه وأطلقا عليه "سر الحياة" وقد أدي هذا الإكتشاف إلي ثورة علمية بسبب وجود ثلاثة مليارات شفرة وراثية فيه (Allen, DNA, 2018)، وفي السادس والعشرون من شهر مايو عام ٢٠٠٠ أعلن فريق العلماء المسئول عن الجينوم البشري الإنتهاء من عمله بفك الشفرة الوراثية للإنسان وأن الخريطة الوراثية للإنسان قد وضعت أسسها (عبد الناصر، ٢٠٢١)، وقد إستعارت شركة Booz Allen Hamilton للإستشارات الإدارية بالولايات المتحدة الأمريكية في عام ٢٠٠٢ هذه الفكرة، وقدمت رؤية جديدة للمنظمات قائمة علي مفهوم الحمض النووي للمنظمات ليساهم في تحديد هوية مميزة للمنظمات (Jefferson, 2018)، والجينات التنظيمية أو ما يعرف بالبصمة الوراثية التنظيمية أو الحمض النووي التنظيمي وكلها تحمل نفس المفهوم كونها إطاراً هندسياً يوضح قواعد البناء الأساسية للمنظمة التي من خلالها يتم الوصول للأهداف والغايات المنشودة، حيث حظيت بتعريفات متعددة والتي تمثل نتاج سنوات خبرة وبحث في كيفية تنظيم المعلومات تبعاً لطبيعة عمل المنظمة التي أسقطت عليها ولكن جميعها يدور في نفس المضمون.

ويعرف (Hess, 2017) "Organizational DNA" بأنه مصطلح مجازي يوضح العوامل الأساسية التي تحدد في آن واحد "شخصية المنظمة"، وتساعد على شرح أدائها وفهم سبب الاختلاف في الأداء وأسلوب الأداء واختلاف نتائج الأعمال والإستراتيجيات والأهداف، وذلك بتحديد الوحدات المكونة للحمض النووي، ، وأشار (Allen, 2018) إلي أن الجينات التنظيمية هي تكمن في الإبتكار القائم علي خلق قيمة من خلال الموظفين المبدعين، وأساس وجود البصمة الوراثية هم الموظفين الذين شاركوا في اكتشاف أو توليد أفكار جديدة، ويعتقد (Khorasgani, 2015) أنها عملية تفردية أو سمة وميزة داخل المنظمة لا يمكن تكرارها بسهولة، وأن إدراك تلك التفردية داخل المنظمة وفهمها واكتشافها يمكن بواسطة معرفة القيم الأساسية والخدمات التي تقدم للأفراد خارج المنظمة، ويرى (لبد، ٢٠١٥) و (Ivanov, 2013) أنها نظام يعمل علي إكتشاف المنظمة



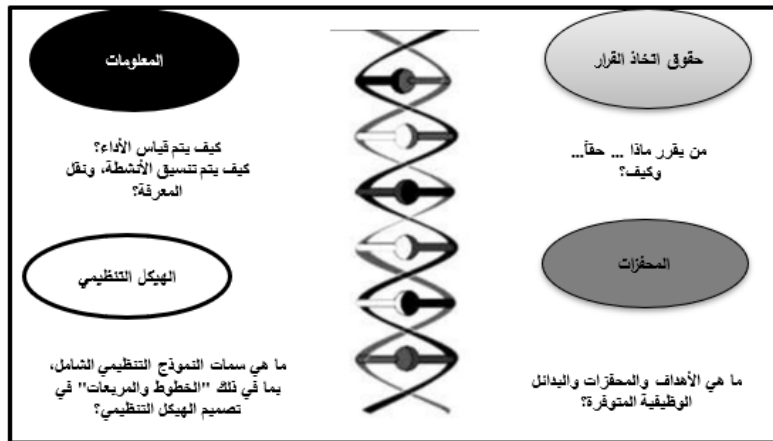
بتحديد مواطن القوة الخفية وكشف نقاط الضعف بحيث يمكن للمديرين تركيز الجهود علي تعزيز ما يعمل في المؤسسة وتعديل ما لا يعمل، وأخيراً يتفق كل من (Jefferson, 2018; Krishnan et al, 2018) أن مفهوم Organizational DNA هو عبارة عن أسلوب أو طريقة لتحديد الصعوبات التي تواجه المنظمة وتوقعها عن أداء أعمالها وكيف يمكن التغلب علي تلك الصعوبات. ويرى الباحثان، أن تعريفات كل من (لبده، ٢٠١٥) و (Jefferson, 2018; Krishnan et al, 2018; Ivanov, 2013) يكمل كل منهما الآخر فإذا ما سعت المنظمة إلي التعرف علي مواطن القوة والضعف لديها فهي بذلك عرفت طريق التغلب علي تلك الصعوبات.

وأشار (Nafei, 2015) إلي أن "أهمية الجينات التنظيمية للمنظمات" تتجلي في أنها وسيلة لتخزين المعلومات الموروثة والمتراكمة منذ بداية حياة المنظمة، ففي حالة وجود مشكلة أو أزمة في المنظمة يستدعي ذلك توفر المعلومات التي تصف (DNA) المنظمة، كي يتسنى للمنظمة وللمديرين والمستشارين وأصحاب القرار بوضع التصورات والبدائل التي من شأنها أن تساعد على إنعاش المنظمة للخروج بها من حالة الأزمة، ويضيف (عبد المجيد، ٢٠١٦) أنه في حال حصول تغيرات في بيئة المنظمة الداخلية أو الخارجية، يحدث تغير في (DNA) المنظمة وهو ما يسمى بـ "الطفرة التنظيمية" مما يسمح لكافة المستويات الإدارية في المنظمة بالتكيف مع المتغيرات التي تطرأ في البيئة المحيطة، وتضيف (أمينة، وميمونة، ٢٠١٧) إلي أهميتها أنها تقوم برفع كفاءة وفعالية المنظمة من خلال التأثير بأبعادها المختلفة التي تتمثل في "حقوق اتخاذ القرار، المحفزات، المعلومات، الهيكل التنظيمي"، بينما أشار (Ivanov, 2013) في دراسته أنها تساعد وتظهر مواطن القوة الخفية، وتحدد نقاط الضعف الراسخة، وكيفية علاجها، كما تساعد علي توقع سلوك وأداء الأفراد داخل المنظمة، ويرى (Krishnan et al, 2018) أنها تساعد المنظمة في معالجة الصعوبات أو التعرف علي المشكلات الوظيفية، وذلك بمعرفة سمات المنظمة التي تؤثر علي سلوكيات الأفراد في بيئة العمل داخل المنظمة، ووضح (المنسي، وآخرون، ٢٠١٥) أن الجينات التنظيمية تساعد علي معرفة مستوي ونمطية التفكير والمهارات المطلوبة لإتمام المهام في المنظمة من أجل تلبية متطلبات العمل التي من خلالها تتوافق مع الاحتياجات والرغبات لعملاء المنظمة، ويرى (الهنداوي، ٢٠١٧) أنها تساهم في تحويل المعرفة النظرية إلي حلول مستدامة تستخدم لتحسين أداء المنظمات، ويؤيده (Azudin & Mansorm, 2018) في أنها تقوم بنشر المعرفة والمهارات بين الأفراد داخل المنظمة وتتوارث الخبرات ونقلها من جيل إلي جيل من العاملين لتحسين

أداء المنظمة، وأضاف (العاني، ٢٠١٨) إلي أهميتها أنها تمثل القواعد الأساسية التي تحدد سلوكيات المنظمة، وتؤثر بشكل كبير علي الأهداف التنظيمية، وتحدد الخصائص المميزة لثقافتها. واسترشاداً بما سبق، يري الباحثان أن الجيئات التنظيمية ذات أهمية بالغة، كونها تمثل القوة العقلية في نشر ثقافة المنظمة عبر الأجيال، واستغلال الفرص المتاحة، والتقليل من التهديدات الخارجية، وتسهم بشكل أساسي في أداء الأعمال بفعالية، لتكتسب ميزة تنافسية عالية، وبذلك تتميز عن مثيلاتها من المنظمات لتتوارث المعارف والخبرات المكتسبة من جيل إلي جيل، وتزيد أهميتها كلما زاد حجم منظمتها ودرجة تعقيد بيئتها.

أما عن "أبعاد الجيئات التنظيمية" والتي تتمثل بمجموعة من العناصر الأساسية داخل المنظمة، التي تساعد علي اكتساب ميزة تنافسية عالية، وتسهم في تحديد شخصية وهوية المنظمة، حيث قامت شركة Booz Allen Hamilton في ديسمبر ٢٠٠٣ باستقصاء شمل مئة دولة حول أربعة وعشرون قطاعاً وعشرة إدارات مختلفة ولثمانية أقسام داخل كل شركة، حلت من خلاله (٣٠,٠٠٠) استمارة تم الإجابة عنها عبر موقعها الإلكتروني WWW.orgdna.com، حددت العناصر بأسئلة، وتمثلت الإجابة عنها حول أربعة عناصر محددة "للجين التنظيمي" (Jefferson, 2018)، يوضحها الشكل رقم (١) كآآتي :

شكل رقم (١) أبعاد الجيئات التنظيمية



Source : Bordia, R, Kronenberg, E, & Neely, D, Innovation's Org. DNA, Booz, Allon Hamilton, USA, 2005.

ومن الشكل السابق، نستطيع توضيح العناصر التي تعمل علي توحيد وتمييز شخصية المنظمة :



أ. حقوق اتخاذ القرار Decision Right :

أشارت دراسة (الجوجو، ٢٠١٩) إلي أن حقوق القرار تعني تحديد التقنيات الأساسية الخاصة بمن له الحق في اتخاذ القرار داخل المنظمات، ومدى فعالية القرارات في المنظمات الخاصة بسرعة طرح المنتجات، وتقديم الخدمات الجديدة، والفترة الزمنية اللازمة للمنظمة من أجل الحصول علي النتائج، ويرى (Momeni et al, 2014) أن شخصية الموظف تؤثر علي المنظمة عندما يشعر بأنه منخرط فيها ويؤثر في صنع القرار بها، وتضيف (Soroush, et al, 2014) أن القرار المرن يساعد المنظمة علي الاستجابة للأزمات والتكيف مع البيئة وإذا كانت الجينات التنظيمية للمنظمة هي التي تميز منظمة عن الأخرى (McCreary et al, 2015) فإن قرارات المنظمة هي التي تعبر عن هذه المنظمة من حيث ثقافتها وإستراتيجياتها وأسلوب القيادي المتبع ودرجة المركزية واللامركزية وتفويض السلطة داخل المنظمة، وأكد (Sarran, 2017) علي أنه في حالة أن حقوق القرار غير واضحة فإن المنظمة تكون أكثر عرضة للفشل، وتستغرق وقت أكثر لوصول القرار لعدد كبير من العاملين، كما أشار (الهنداوي، ٢٠١٧) إلي غموض المساءلة عن القرارات والإجراءات للمؤسسة يؤدي إلي فشلها، وإذا كانت هذه المنظمة من المنظمات الخدمية التي تؤثر القرارات بها علي حياة الإنسان فإن سرعة اتخاذ القرار تكون هي سمة هذه المنظمات – أي أن حقوق القرار هي المهمة الأساسية التي يجب أن تتطرق إليها المنظمات التي تعاني خللاً وظيفياً فهي ركيزة التطوير الفعال.

كما أن هناك نوع من الإجماع بين الباحثين مثل (Krishnan et al, 2018; Allen, 2018; Azudin & Mansorm, 2017; Prindle, 2017; Ukaga, 2015; McCreary et al, 2015) علي أن عنصر حقوق إتخاذ القرار يشتمل علي الجينات التالية :

- جين ثقافة المنظمة : وتؤثر ثقافة المنظمة علي مدى اهتمام الإدارة بمراحل العمل مع التركيز علي التفاصيل والنتائج، والاهتمام بتشجيع العاملين علي التجديد والابتكار، واحترام العاملين، وتقديرهم، وتوفير بيئة تنافسية إيجابية بينهم.
- جين إستراتيجية المنظمة : يجب أن تكون للمنظمة إستراتيجية عليا واضحة تسعى إلي تنفيذها، ويجب أن تكون رؤية الإدارة العليا بالوضوح الذي يتناسب مع البيئة التي تعمل بها المنظمة، كما يجب أن يتم تقسيم الإستراتيجية العليا للمنظمة إلي مجموعة من الإستراتيجيات يتم تنفيذ كل منها بواسطة القسم المختص بإعتباره وحدة أعمال إستراتيجية، ويشارك العاملين في كل قسم بوضع الإستراتيجية الخاصة بالقسم.
- جين أسلوب القيادة المتبع : يؤثر الاختلاف في جين أسلوب القيادة المتبع من منظمة لأخرى علي رؤية المنظمة، ويؤثر نمط أو أسلوب القيادة علي مدى مشاركة العاملين في

صنع واتخاذ القرارات الهامة أو الإستراتيجية الخاصة بإداراتهم، ومدى تحقيق العدالة في تطبيق سياسة الثواب والعقاب، وقد يؤدي تغيير المنظمة لأسلوب القيادة الذي تتبناه إلي حدوث طفرة في هذا الجين.

- جين درجة اللامركزية وتفويض السلطات : ويختلف بدرجة اللامركزية وتفويض السلطات حيث قد تكون هناك مؤثرات بيئية وسياسية تحتم أن يكون القرار مركزي، وقد تقوم الإدارة بتفويض السلطات بإتباع لا مركزية السلطة، وعندما تكون هناك لا مركزية في الأداء تقوم الإدارة العليا بإتباع لا مركزية السلطة، وفي ظل اللامركزية يفضل العاملين تحمل المسؤولية مع توافر قدر مناسب من السلطة، ويكون لدي الإدارة العليا أساليب رقابية تساعد علي تحقيق لا مركزية السلطة.

- جين حدة البيئة التنافسية : في وقتنا الحالي ارتفعت حدة المنافسة للدرجة التي تهدد وجود المؤسسات التي لا تتكيف أو تتواءم مع هذه البيئة الجديدة، ولم تعد الإدارة بحاجة إلى معلومات عن البيئة الداخلية فقط وإنما امتدت لتشمل البيئة الخارجية وموقف المنافسين ورغبات العملاء الحالية والمتوقعة مما يحقق وضع تنافسي أفضل، حيث لم يعد المقصود بالمنافسة الحصول على عملاء فقط وإنما أيضا القدرة على توقع حاجاتهم ورغباتهم ومواصفات تلك الحاجات أو الرغبات، كما أن درجة المنافسة تتأثر بدرجة تزامم المنافسين واحتمال دخول منافسين جدد، مدى وجود وتهديد المنتجات البديلة، مدى قوة موردي الشركة، مدى قوة العملاء والذي يتأثر بعدد العملاء وبتكلفة استقطاب عملاء جدد، جودة السلع والخدمات، الوقت الأقل في الإنتاج، سرعة تقديم الخدمة، السعر الأفضل للعملاء والعلاقات الأكفأ مع الموردين.

ب. المحفزات Motivators :

تتمثل في الوسائل التي تستخدمها المنظمة لحث العاملين ودفعهم لأداء أفضل، فالمحفزات لا تقتصر علي المال فقط بل تتضمن كافة سبل التحفيز المادية والمعنوية التي تدفع العاملين إلي بذل أقصى طاقاتهم بغية الحصول عليها، فالمحفزات تساعد علي موائمة أهدافهم الشخصية مع أهداف المنظمة (Metz, 2018)، ويرى (Hess & Ludwig, 2017) أن الحوافز هي عنصر قوي في السلوك التنظيمي يمكن أن يؤثر علي نجاح الأفراد داخل المؤسسة، وكذلك مصير أي مؤسسة في حد ذاتها، والدوافع هي العمليات التي تحدد اتجاه الفرد واستمرار الجهد نحو تحقيق الهدف، وأشار (Giese, 2018) في دراسته أن المحفزات تؤثر علي الرضا الوظيفي وتتنبأ به



وأنها تتمثل في مكافأة العمل وفرص التقدم ومستوي المسؤولية وأن العوامل المحفزة تشمل الانجاز والاعتراف بالإنجاز والنمو والمسؤولية ويرتبط التحفيز بالمؤسسات بأساليب القيادة والثقافة التنظيمية التي يدعمها قاداتها، إلي جانب الفرص التنموية التي توفرها لآخرين داخل المنظمة، كما يري كل من (Jefferson, 2018; Giese, 2018; Nafei, 2015) أن عناصر جين المحفزات تتمثل في : (الأجر السائد، جماعية العمل، المكافآت والحوافز المادية، فرص التقدم والترقي).

ت. المعلومات Information :

تعمل المعلومات في الحفاظ علي الذاكرة المؤسسية وبدونها تفقد المنظمة الكثير من الفرص ولا تستطيع الدخول في منافسة مع مثيلتها، وأشار (Soroush, et al, 2014) في دراسته أن المعلومات هي المحرك لأنشطة المنظمة ويمكن استخدامها في قياس أداء العاملين وتنسيق الأنشطة، ونقل المعرفة وسرعة تدفقها بين المستويات الإدارية المختلفة وبين الأفراد داخل كل مستوى إداري من الأفراد، ويرى (Prindle, 2017) أن المعلومات السيئة تؤثر علي باقي مكونات الحمض النووي DNA وبخاصة حقوق القرار والمحفزات، فبدون توافر معلومات دقيقة لا يمكن لصناعي القرارات الإقدام بخطوات سريعة واقتناص الفرص التسويقية المتاحة، (Azudin& Mansor, 2017) كما لا يحصل العاملون علي التقدير الملائم لنشاطهم، ويؤيده (Sather, 2018) في أن نقص المعلومات يؤدي إلي صعوبة في اتخاذ القرارات وتؤثر أنظمة المعلومات وهيكله البيانات في أداء المنظمات وخاصة غير الربحية، كما أن نقص المعلومات يؤدي إلي انخفاض في الانتاجية والكفاءة للمنظمات، كما اتفق كل من (Saad, 2019; Prindle, 2017; Azudin& Mansor, 2017; Aishah et al, 2015; Ukaga, 2015) في أن المعلومات تؤثر علي جميع الأنشطة من حيث : (مدي التوافر، الملاءمة، توقيت الحصول ، تكلفة المعلومات، مدي توافر نظم الاتصال السليمة).

ج. الهيكل التنظيمي Structure :

وهو عبارة عن المخطط التنظيمي والذي يوضح المستويات الادارية كما يحدد اتجاهات التقارير والمسار الوظيفي داخل المنظمة، وأشار (Hess & Ludwig, 2017) في دراسته أن الهيكل التنظيمي يساعد علي إزالة حواجز الابتكار وتحسين الجودة وتقليل المخاطر، ويؤيده (Momeni et al, 2014) في أن الهيكل التنظيمي يعزز الابتكار ويعمل علي زيادته، وأن تبني القادة لسلوكيات الابتكار يؤدي إلي القضاء علي فشل المنظمة، أما (McCreary et al, 2015) يري أن المنظمات التي تتبع المركزية تستثمر أكثر في بحوث التطوير والابتكار أكثر من المنظمات اللامركزية، وأن بيئة العمل المحيطة بالمنظمات تؤثر علي هيكلها التنظيمي، ويرى (Krishnan,

(2018) أن الهيكل التنظيمي يؤثر في رغبة المنظمة والقيادة للتغيير التنظيمي، وأن الاستجابة للتغيير يتطلب التعامل مع كافة المتغيرات ، ولإحداث تغيير تنظيمي يجب التركيز علي رد فعل القادة للمتغيرات البيئية الخارجية وإعادة تصميم الهيكل التنظيمي والاتصال الفعال في جميع أنحاء المنظمة، ويضيف أيضاً أن الهياكل التنظيمية المبتكرة لديها القدرة علي الإستجابة للتغيير أكثر من التقليدية، كما يري (Allen, 2018) أن الهيكل التنظيمي هو أكثر المتغيرات الأربعة المكونة لـ **Organizational DNA** وضوحاً فهو الموقع الذي تنطلق منه برامج التغيير التنظيمي، كما توصلت دراسات كلٍ من (Krishnan, 2018; Allen, 2018) إلي أن أكثر العناصر تأثيراً في الهيكل التنظيمي هي : (حجم المنظمة، المسار الوظيفي، نطاق الإشراف، القوانين واللوائح).

٣/٥ التميز المؤسسي **Institutional Excellence** :

شهد النصف الثاني من القرن العشرين تغير المفاهيم الإدارية نتيجة تحولات حادة وعميقة في السوق، فمن التوجه بالإنتاج أصبح التوجه بالتسويق، ومن التركيز علي الجمهور الخارجي إلي التركيز علي الجمهور الخارجي والداخلي، ومن التركيز علي رأس المال المادي إلي التركيز علي رأس المال الفكري (سليمان، ٢٠١٩). وقدم Deming في عام ١٩٥٠ الجودة كمعيار أساسي للتميز عن المنظمات الأخرى، والتي تبنتها اليابان، وأنشأت في عام ١٩٥١ نموذج Deming، وخلال عشرين عاماً من تطبيق النموذج تحقق نجاح الإدارة اليابانية، فكان للنهضة اليابانية وتميزها علي الصناعة الأمريكية أثر في دراسة فلسفة الإدارة اليابانية (الشروقي، ٢٠١٨)، وانتقل بعد ذلك التركيز من جودة الخدمات إلي تميز الخدمات مع طرح الباحثان الأمريكيان (Peters & Weterman) في عام ١٩٨٢ كتابهما بعنوان **In Search of Excellence**، وأضاف بعدها كلٍ من الباحثان الأمريكيان (peters & Austin) في العام ١٩٨٥ في كتابهما **The Passion For Excellence**، استناداً إلي بعض المفاهيم من الكتاب السابق أن المنظمات المتميزة تعتمد في نجاحها علي البشر بشكل أساسي من خلال الاهتمام بالعملاء والإبداع والقيادة التي تعتمد علي الإدارة (Altaany, 2018)، ونتيجة لتلك القوي الداعمة للتميز برزت الحاجة إلي إيجاد صيغة تؤكد لإدارة المنظمات وعمالها أن ما تقدمه من خدمات تتم وفقاً لمعايير التميز، واتجهت جهود العلماء للوصول إلي النموذج الأمثل لتميز الأداء، فأنشأت الحكومة الأمريكية في عام ١٩٨٧ نموذجاً أطلق عليه مالكوم بالدريج علي غرار نموذج Deming الياباني، وذلك لتطوير أداء المنظمات الأمريكية، وبعد أن لاحظت الدول الأوروبية التقدم الذي حدث في الإدارة الأمريكية



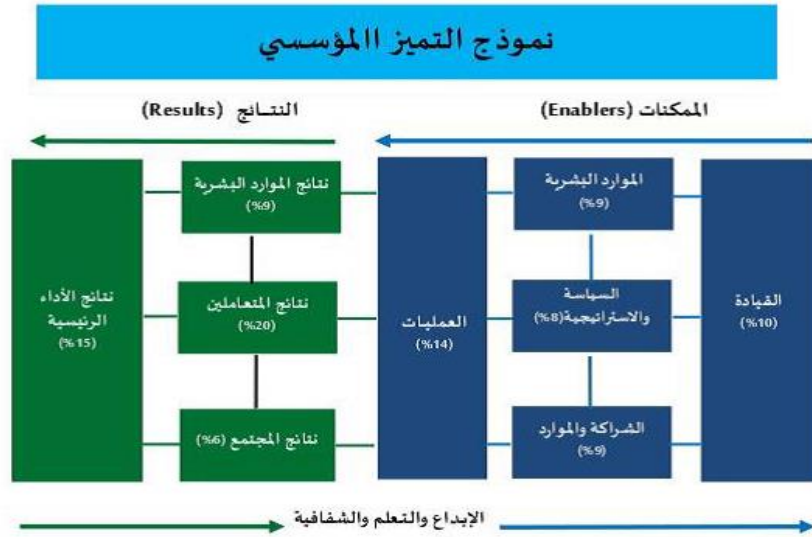
قامت المنظمة الأوروبية للجودة في عام ١٩٩١ ببناء النموذج الأوروبي للتميز من خلال تطوير معايير نموذجي Deming الياباني ومالكوم بالدريج (Jafari, 2018; Escrig, 2016). وأشار (Gilgeous, 1997) في دراسته إلي مفهوم التميز المؤسسي حيث عرفه "بأنه تفوق المؤسسات باستمرار على أفضل الممارسات العالمية في أداء مهامها، وترتبط مع عملائها والمتعاملين معها بعلاقات التأييد والتفاعل، وتعرف قدرات أداء منافسيها، ونقاط الضعف والقوة الخارجية بها والبيئة المحيطة"، ويعرفه (حجازي، ٢٠١٦) "بأنه حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي تحقق مستويات عالية غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة، بما ينتج عنه نتائج وانجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، ويرضى عنها العملاء، وكافة أصحاب المصلحة في المنظمة"، ويعرفه (الأشقر، ٢٠١٧) "بأنه سعي المؤسسات إلى استغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والإلتزام بإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء"، وعرفه (بدوان، ٢٠١٨) "بأنه الأنشطة التي تجعل المؤسسة متميزة في أدائها من خلال توظيف القدرات والموارد المتاحة توظيفاً فعالاً و متميزاً بشكل يجعلها متفوقة ومتفردة عن باقي المنافسين، وينعكس ذلك علي كيفية التعامل مع العملاء، وكيفية أداء أنشطتها وعملياتها، وإعداد سياساتها واستراتيجياتها الإدارية والتنظيمية"، وأخيراً يري (Altaany, 2018) التميز المؤسسي "بأنه تفرد وتفوق المنظمة في جميع المجالات علي المنافسين لها محلياً وإقليمياً، بما ينعكس علي توقعات العملاء".

ويُعتبر التميز المؤسسي مهم لرفع أداء المنظمة وتحسينه من خلال تطبيق المعايير التي حث عليها التميز المؤسسي، وقد بينَ (Altaany, 2018) أهمية التميز المؤسسي في تعزيز التنافس بين المنظمات للوصول إلي أقصى جودة، ويضيف (Milani, 2016) أنه وسيلة تعتمد عليها المنظمات في تسويق ذاتها في ظل تزايد المنافسة، فضلاً عن دعم التطوير الدائم والمستدام لدي العاملين ، ويضيف (الشروقي، ٢٠١٨) لأهميته تعزيز الشعور بالمسئولية الاجتماعية لدي المنظمات، والأرتقاء بمخرجات المنظمات بما يدعم التطور في البيئة المحيطة.

وقد أعتمدت العديد من الدراسات كدراسة كلٍ من (أبو عودة، ٢٠١٨؛ الشروقي، ٢٠١٨؛ بدوان، ٢٠١٨؛ عبد الوهاب، ٢٠١٦) ودراسة (Altaany, 2018; Jafari, 2018; Escrig, 2016) (EFQM, 2013) علي معايير (عناصر) النموذج الأوروبي لإدارة التميز European Foundation Quality Management - (EFQM) التي وضعتها المؤسسة الأوروبية

للجودة بهدف قياس وتقييم وتقويم التميز المؤسسي بشكل مستمر، وهذا ما يجعل منه دليلاً عملياً ومهنياً لتحقيق التطوير والتحسين المستمر في المنظمات التي تهدف الي تحقيق التميز . ويوضح الشكل رقم (٢)، عناصر نموذج التميز المؤسسي طبقاً للمؤسسة الأوروبية للجودة EFQM .

شكل رقم (٢) نموذج التميز المؤسسي



المصدر: المؤسسة الأوروبية للجودة (EFQM, 2013)

فيما استخدم كلٍ من (الشروقي، ٢٠١٨؛ بدوان، ٢٠١٨؛ سمهود، ٢٠١٣) و (Altaanny, 2018) "التميز القيادي، والتميز في تقديم الخدمة، والتميز المعرفي" كأبعاد للتميز المؤسسي والتي تعتبر أهم أبعاد التميز في المنظمات، وهي كما يلي :

أ. التميز القيادي :

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

ب. التميز الخدماتي :

يُعتبر جميع فئات المتعاملين بمثابة مستهلكين للسلع والخدمات، وعندما يتم الحصول علي سلعة أو خدمة لا تلبّي حاجات فئات المتعاملين أو تزيد من توقعاتهم فإنهم يلجئون للتعامل مع المنافسين. وفي ظل إدارة التميز فإن ذلك يعد مؤشراً علي أن شيئاً ما يتم خطأ في أسلوب تقديم الخدمة، وهذه الأعراض تفضي إلي خطة عمل لتصحيح هذه الأخطاء ولا شك أن استخدام المدخل الهيكلي لحل المشاكل يجعل بالإمكان التحرك المستمر نحو التحسين المستمر.



ج. التميز المعرفي :

المعرفة هي المصدر الإستراتيجي الأكثر أهمية لتوفير ميزة تنافسية للمنظمة ، والمورد الأكثر أهمية من مورد رأس المال، وقوة العمل، فهو المورد الوحيد الذي يزيد بالتراكم، ولا يتناقص بالاستخدام، بل يسهم في توليد أفكار جديدة، وتطويرها بتكلفة أرخص، أو بدون تكلفة إضافية، وتختلف المعرفة عن باقي موارد المنظمة في كونها غير ملموسة، وصعبة القياس، وحيوية، وتزداد بالاستعمال، ويمكن استعمالها في عمليات مختلفة في الوقت نفسه، ومتجسدة في الأفراد، وذات تأثير واسع المدى في المنظمة، ويمكن استخدامها لفترة طويلة.

ويوضح جدول رقم (١) ، أهم "مؤشرات قياس التميز المؤسسي" القيادي والخدماتي والمعرفي :

جدول رقم (١) مؤشرات التميز المؤسسي من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية

مؤشرات التميز القيادي	مؤشرات التميز الخدماتي	مؤشرات التميز المعرفي
توفر رؤية ورسالة واضحة للقيادة.	لتحسين المستمر في الخدمات.	تشجيع التعلم المستمر.
الدعم المستمر "مادياً ومعنوياً" للتميز.	تغليب الجودة علي السعر.	تحفيز ومكافأة مبادرات التعلم.
تبني اللامركزية كنمط إداري وتفويض العاملين.	إرضاء العميل.	عقد دورات تدريبية ومؤتمرات حول أهمية التعلم.
تمكين العاملين بما يحقق التميز.	تحديد احتياجات العميل بشكل مستمر.	التعلم من تجارب المنظمات الاخرى
تشجيع الإبداع والتميز.	التواصل المستمر مع العملاء من خلال الوسائل التكنولوجية.	إنشاء إدارة للمعرفة.
القدرة علي حل المشكلات بسرعة.		اعتماد التعليم الإلكتروني.
تشكيل فرق العمل واعتمادها كأساس لإنجاز المهمات الصعبة.		نشر الثقافة والوعي بين العاملين بأهمية تطوير المعرفة.

Source : Escrig, A. B, & de Menezes, L. M, 2016.

٤/٥ العلاقة بين متغيرات الدراسة :

يعرض الباحثان، فيما يلي الدراسات السابقة والتي تناولت متغيرات البحث والتي في ضوءها سوف يتم صياغة فروض البحث، وذلك علي النحو التالي :

١/٤/٥ العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والتميز المؤسسي :

يُعتبر التميز في القيادة من أهم المرتكزات التي تستند عليها الإدارة الحديثة، حيث تتطلب الإدارة المعاصرة قدرات فائقة من القائد ليكون قادراً علي مواكبة المستجدات والمتغيرات التي يفرضها عصر المعرفة (Altaanny, 2018) .

تناولت العديد من الدراسات السابقة علاقة القيادة الاستراتيجية بالتميز المؤسسي كدراسة (Hijjawi, 2021; Ergahev et al., 2021; Miyonga, 2018; Kahiga, 2017): أيضاً دراسة كلٍ من : (بدوي، ٢٠٢١؛ كامل، ٢٠٢١؛ خلف، ٢٠٢١؛ عبود، ٢٠٢٠؛ القرشي، ٢٠٢٠؛

اللواح، الأكلبي، ٢٠١٨)، وتوصلوا الي وجود علاقة جوهرية بين القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي"، وتختلف الأهمية النسبية لممارسات القيادة الإستراتيجية في تأثيرها علي التميز المؤسسي، وتوصل كلٍ من (الزهراني، ٢٠٢٠؛ حجير، ٢٠٢٠) إلي نتائج من أهمها بروز ممارستين هما الأكثر استخداماً وهي الاستثمار في الموارد البشرية، الرقابة التنظيمية اللتآن تحفزان علي التفكير الإستراتيجي، كما عزو أهمية التفكير الإستراتيجي من قبل كافة العاملين بوصف القيادة مدخل لتحقيق التميز المؤسسي، ووصوا بتعزيز الثقافة التنظيمية بهذه الممارسة، كما هدفت دراسة كلٍ من (Al- Habeeb, 2020; Alrawashdeh, 2019; Akinbola, 2019) إلي فهم كيف تستطيع المنظمات الناجحة أن تتحول وتحقق التميز في الأداء من خلال التعرف علي إطار للقيادة كـ "توجه القيادة، ثقافة المنظمة، قوي التغيير" ودوره في التحول إلي التميز في أداء المنظمات الصغيرة والمتوسطة، وكان من أهم نتائجها وجود علاقة بين إطار القيادة الذي يستخدمه القادة وتحقيق التميز في الأداء، وهو ما أكده (ثابت، ٢٠١٣) من أن القيادة الإستراتيجية تعمل علي وضع تصور استراتيجي واضح وملائم ومبني علي أهداف إستراتيجية وفق ثقافة تنظيمية ملائمة من أجل تطوير الكادر البشري، والذي يتسم بالقيم والأخلاق والابتكار والمرونة التي تعمل علي إحداث تغيير وتطوير مستمر يؤدي إلي التميز والتفرد علي المستوي المحلي والعالمي، ويتفق ذلك مع (Azeez, 2021) والذي يري أن القيادة الإستراتيجية تتضمن القدرة علي تحليل متغيرات بيئة المنظمة ، وتوجيه جهود الأفراد وفرق العمل نحو رؤية إستراتيجية واضحة ومحددة، من خلال إحداث تغيير إستراتيجي يمكن من خلاله تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وكذلك (كامل، ٢٠٢١) والذي يري أن القيادة الاستراتيجية هي السبب في تفوق منظمة علي الأخرى، واسترشاداً بما سبق، تمّت صياغة الفرض الأول في الصورة الآتية :

الفرض الأول : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإستراتيجية والتميز المؤسسي في الجامعات المصرية الخاصة محل الدراسة.

٢/٤/٥ العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والجينات التنظيمية :

أشارت دراسات كلا من (Krishnan et al, 2018; Allen, 2018; Azudin & Mansorm, 2017; Prindle, 2017; Ukaga, 2015; McCreary et al, 2015) أن الاختلاف في جين أسلوب القيادة المتبع من منظمة لأخري يؤثر علي رؤية المنظمة، كما يؤثر نمط أو أسلوب القيادة علي مدي مشاركة العاملين في صنع واتخاذ القرارات الهامة أو الإستراتيجية



الخاصة بإداراتهم، ومدى تحقيق العدالة في تطبيق سياسة الثواب والعقاب، وقد يؤدي تغيير المنظمة لأسلوب القيادة الذي تتبناه إلي حدوث طفرة في هذا الجين. بمراجعة الدراسات السابقة التي أهتمت بدراسة علاقة القيادة الإستراتيجية بالجينات التنظيمية، تبين أنه لا توجد سوى دراسة واحدة – علي حد علم الباحثان – تناولتها (صقور، ٢٠١٨)، والتي استهدفت التعرف علي العلاقة بين ممارسات القيادة الإستراتيجية والجينات التنظيمية وذلك بالتطبيق علي الشركات الصناعية في دمشق، وطُبقت علي عينة مكونة من خمسين مفردة موزعة علي المديرين ونوابهم ، وذلك بغرض اختبار آثار تلك الممارسات علي الجينات التنظيمية ، وتوصلت الدراسة إلي أن المديرين يقومون بممارسة القيادة الإستراتيجية بدرجة عالية داخل المنظمات، ايضاً توافر الجينات التنظيمية بدرجة عالية ، كما تبين وجود علاقة معنوية وإيجابية بين ممارسات القيادة الإستراتيجية بأبعادها والجينات التنظيمية للمنظمات عينة البحث والدراسة، واسترشاداً بما سبق، تمّت صياغة الفرض الثاني في الصورة الآتية :

الفرض الثاني : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإستراتيجية والجينات التنظيمية في الجامعات الخاصة المصرية محل الدراسة.

٣/٤/٥ العلاقة بين الجينات التنظيمية والتميز المؤسسي :

أشارت عدة دراسات سابقة الي أهمية دور الجينات التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي، فقد جاء في مقالة للكاتب العدلوني عام ٢٠١٢ حول "أهمية الجينات التنظيمية" بأنه "إذا كانت الجينات البشرية هي التي تنقل الأوامر إلى كل مكونات الخلية ليكتب لها البقاء والحفاظ على خصائصها، فإن هذا الدور تلعبه الإدارة في كل مستويات المنظمة، وتتحمل مسؤولية بقاء واستمرار وتميز المؤسسة في بيئتها، والفرق الوحيد بين الإنسان والمنظمة هو أن حياة الإنسان تنتهي بالموت دائماً، أما المؤسسة فيمكن أن يكتب لها الخلود في دنيا الأعمال ولا تموت أبداً، إذا كانت جيناتها "مديروها" وكروموسوماتها "أنظمتها" قادرة على التحول إلى الأفضل في إطار بيئتها ومناخها التنظيمي" (عبد الحلیم، ٢٠٢٠)، وفي نفس السياق فقد أشارت (McCreary et al, 2015)، كما أشار (الهنداوي، ٢٠١٧) الي أن الجينات التنظيمية تساهم في تحويل المعرفة النظرية الي حلول مستدامة تستخدم لتحسين أداء المنظمات.

ويتضح تأثير الجينات من خلال نتائج العديد من الدراسات السابقة، حيث أن الجينات بجميع أبعادها تؤثر إيجابياً علي التميز المؤسسي كدراسة كلٍ من : (عبد الناصر، ٢٠٢١؛ سليمان

(Altaany, 2018; ٢٠١٩؛ بداون، ٢٠١٨؛ الشروقي، ٢٠١٨؛ أبو عودة، ٢٠١٨، ودراسة؛ ٢٠١٨) (Milani, 2016; Escrig, 2016) "أي أن الجينات التنظيمية تساعد علي بقاء المنظمات ونموها وتطورها، كما تساعد علي تحقيق التميز للمنظمة".

كما تناولت دراسة (Nafei, 2015) دور الحمض النووي التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي بالتطبيق علي الشركات الصناعية المصرية من خلال دراسة الأداء المقارن والأداء الداخلي لتلك الشركات، وتوصلت إلي أن المكونات الأربعة للحمض النووي التنظيمي : "الهيكل التنظيمي، وحقوق اتخاذ القرار، والمحفزات، والمعلومات" لها تأثير إيجابي مباشر كبير علي الأداء المؤسسي، كما أستهدفت دراسة (الجوجو، ٢٠١٩) تبيان أثر أبعاد الجينات التنظيمية كمتغير مستقل علي أبعاد التميز المؤسسي بالتطبيق علي الشركات الطبية العاملة في قطاع غزة، والتي أوضحت التأثير الإيجابي لأبعاد الجينات في تحقيق التميز المؤسسي، وتضيف نتائج دراسة (أمانة وميمون، ٢٠١٧) وجود تأثير لمكونات الحمض النووي للمؤسسات علي أبعاد الريادة والتميز المؤسسي، بإعتبار أن الحمض النووي التنظيمي مسؤول عن هوية المنظمة الفريدة ومؤثر في تقاليد وعادات وأنظمة العمل فيها والتي من أهمها الأنشطة الإبداعية والابتكارية في مختلف مستوياتها، وتضيف نتائج (لبدة، ٢٠١٥) أن أكثر عناصر الجينات التنظيمية تأثيرا علي قدرات المرؤوسين الابتكارية هي الهيكل التنظيمي يليه المحفزات ثم جودة المعلومات، وفي المقابل، كشفت دراسات كلٍ من (جودة، ٢٠١٥) و (Antony & Bhattacharyya, 2015) عن واقع تطبيق مكونات نموذج التميز المؤسسي الأوروبي EFQM، وتوصلوا إلي قصور في تطبيق نماذج التميز المؤسسي لتطوير العمل الإداري ، كما تناولت دراسة (سهمود، ٢٠١٣) واقع إدارة التميز وكيفية تطويرها في ظل نموذج التميز الأوروبي ، وتوصلت الدراسة إلي ضعف تطبيق جامعة الأقصى لعناصر إدارة التميز ، وأوصت بنشر ثقافة التميز لتحسين أداء العاملين، واسترشاداً بما سبق، تمت صياغة الفرض الثالث في الصورة الآتية :

الفرض الثالث : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الجينات التنظيمية والتميز المؤسسي في الجامعات الخاصة المصرية محل الدراسة .



٤/٤/٥ :توسيط الجينات التنظيمية في العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والتميز المؤسسي:

استعرض الباحثان عدد من الدراسات والبحوث ذات الصلة بالدراسة الحالية، والتي أوضحت أهمية مُتغيرات الدراسة " الجينات التنظيمية ، القيادة الاستراتيجية ، التميز المؤسسي "، إذ تم التطرق لكل مُتغيرين بشكل مرتبط، وكانت النتيجة كالآتي:

- وجود ارتباط طردي بين القيادة الإستراتيجية والتميز المؤسسي، ووجود أثر معنوي لمُتغير القيادة الإستراتيجية علي مُتغير التميز المؤسسي.

- وجود ارتباط طردي بين القيادة الإستراتيجية الجينات التنظيمية، ووجود أثر معنوي لمُتغير القيادة الإستراتيجية علي مُتغير الجينات التنظيمية.

- وجود علاقة طردية بين الجينات التنظيمية والتميز المؤسسي، ووجود أثر معنوي لمُتغير الجينات التنظيمية علي مُتغير التميز المؤسسي.

وبناءً علي ما سبق، وما توصلت إليه الدراسات السابقة فيما يتعلق بالعلاقة بين القيادة الإستراتيجية، والجينات التنظيمية والتميز المؤسسي، واعتماداً علي الفروض السابقة، يفترض الباحثان وجود علاقة غير مباشرة بين أبعاد القيادة الإستراتيجية والتميز المؤسسي عند إدخال المُتغير الوسيط "الجينات التنظيمية" في مجتمع لم تتطرق له الدراسات السابقة، ألا وهو الجامعات المصرية الخاصة، وفي ضوء ما سبق، فقد أمكن صياغة الفرض الرابع للبحث علي النحو التالي:

الفرض الرابع: تؤثر الجينات التنظيمية تأثيراً معنوياً غير مباشر في العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والتميز المؤسسي في الجامعات الخاصة المصرية محل الدراسة.

٥/٤/٥ الفجوة البحثية ونموذج الدراسة :

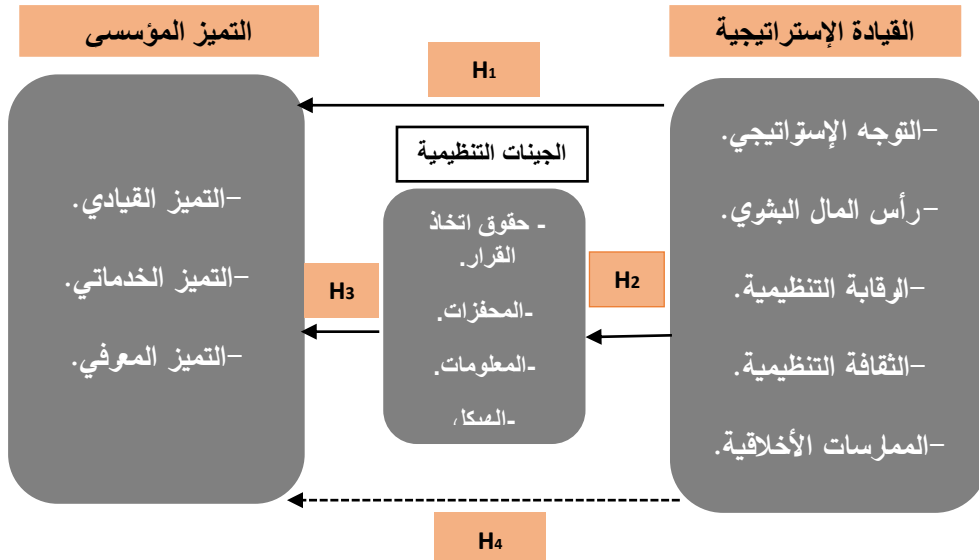
باستقراء وتحليل الدراسات والبحوث السابقة، يتضح ما يلي :

ركزت الدراسات السابقة علي قطاعات متعددة بخلاف قطاع التطبيق في الدراسة الحالية ومنها الشركات الصناعية ، الشركات الطبية، الجامعات السعودية والفلسطينية، مؤسسات التعليم العالي بالسودان، البنوك العراقية، ومُتغيرات وسيطة بخلاف متغير الدراسة الحالي ومُتغيرات مستقلة أو تابعة لم تتعرض لها الدراسة الحالية، بيانات عربية أو أجنبية تختلف عن البيئة المصرية.

كذلك فالدراسات السابقة تناول بعضها بيان العلاقة بين كلٍ من القيادة الإستراتيجية والجينات التنظيمية من جهة ومن جهة أخرى علاقة كلٍ منها بالتميز المؤسسي، وبالتالي تغطي هذه الدراسة الفجوة البحثية التي تتعلق بدراسة أثر الجينات التنظيمية علي العلاقة بين القيادة الإستراتيجية

والتميز المؤسسي والتي لم يتطرق لها من قبل ، وذلك علي حد علم الباحثات. ويوضح شكل رقم (٣) النموذج المقترح لتحليل متغيرات البحث:

شكل رقم (٣) النموذج المقترح للعلاقات بين متغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثان.

٦. الإطار المنهجي للبحث :

١/٦ منهج البحث : تعتمد هذه الدراسة علي المنهج الوصفي التحليلي، من خلال إجراء المسح المكتبي والإطلاع علي الدراسات والبحوث النظرية والميدانية بهدف بلورة الأسس والمنطلقات التي يقوم عليها الإطار النظري، والوقوف علي أهم الدراسات السابقة ذات الصلة بالدراسة الحالية، أما علي صعيد "المنهج التحليلي، فقد تم إجراء المسح الميداني وجمع البيانات باستخدام الإستقصاء، وتحليل كافة البيانات التي تم جمعها باستخدام الطرق الإحصائية المناسبة.

٢/٦ مجتمع وعينة البحث :

١/٢/٦ مجتمع البحث : يشتمل مجتمع البحث علي جميع العاملين في جميع الإدارات وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات المصرية الخاصة والتي يبلغ عددها (٢٤) جامعة خاصة، كما هو بالجدول رقم (٢) ، حيث قد بلغ عدد العاملين وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في الجامعات المصرية الخاصة (١٣٤٥٠) وفقاً للتقرير الإحصائي لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، والاحصائيات التي تم الحصول عليها من المجلس الأعلى للجامعات الخاصة، وبيانات تم الحصول عليها من الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي للأفراد المؤمن عليهم، النشرة الدورية



العدد الثالث (٢٠٢١/٢٠٢٢) الإدارة العاملة لمركز المعلومات والتوثيق، وأيضاً وفق للبيانات التي تم الحصول عليها حسب ما صرحت به بعض الجامعات الخاصة المصرية.

جدول رقم (٢)

بيان أسماء الجامعات وأعداد العاملين وأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة وأعداد الطلاب في الجامعات الخاصة

م	أسم الجامعة	أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة	العاملين والإداريين
١	جامعة السادس من أكتوبر	٦٩٨	١١٥٣
٢	جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا	٩٧٠	١٦٢٥
٣	جامعة أكتوبر للعلوم الحديثة والآداب	١٠٦٤	١٧٥٨
٤	جامعة مصر الدولية	٣٦١	٦١٥
٥	الجامعة الفرنسية في مصر	٥٩	٩٦
٦	الجامعة الألمانية في مصر	١٥٤	١٥٤
٧	جامعة الأهرام الكندية	٣٢٢	٥٥٥
٨	الجامعة البريطانية في مصر	٦٣٤	١٠٦٠
٩	الجامعة الحديثة للتكنولوجيا والمعلومات	٤٨٨	٧٧١
١٠	جامعة سيناء	٣٦٠	٨٤٩
١١	جامعة فاروس	٤١٥	٩٨٩
١٢	جامعة المستقبل	٤٩٤	٨٣٦
١٣	الجامعة المصرية الروسية	٣٢٠	٥٣٩
١٤	جامعة النهضة	٣٥٨	٥٨٣
١٥	جامعة الدلتا للعلوم والتكنولوجيا	١١٨	١٩٣
١٦	جامعة النيل	٢٥	٤٦
١٧	الجامعة المصرية للتعليم الإلكتروني	٧١	١٢٧
١٨	جامعة بدر	١٦٦	٢٨٤
١٩	جامعة هليوبوليس	٨١	١٤٧
٢٠	جامعة دراية	٥٩	٩٧
٢١	جامعة نيو جيزة	٣٥	٥٧
٢٢	الجامعة المصرية الصينية	٣١	٤٣
٢٣	جامعة حورس	١٣٦	٣٦٢
٢٤	الجامعة العربية المفتوحة مصر	٣١٦	٥٢٧
الإجمالي		٧٧٣٥	١٣٤٩٣

المصدر : من اعداد الباحثان في ضوء البيانات التي تم الحصول عليها من التامينات الاجتماعية وتقارير وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، واحصائيات المجلس الاعلى للجامعات الخاصة، وبيانات صرحت بها بعض الجامعات الخاصة

٢/٢/٦ عينة البحث : نظراً لكبر حجم المجتمع وعامل الوقت والتكلفة سوف يقتصر الباحثان علي بعض الجامعات المصرية الخاصة التي سيتم جمع البيانات الأولية منها لتشمل الجامعات الخاصة في القاهرة الكبرى والأقاليم وهي (جامعة مصر الدولي ، جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا) لتمثل القاهرة الكبرى وجامعة (جامعة النهضة، جامعة فاروس) لتمثل الأقاليم كما سيتم اختيار كليات لتمثيل الكليات النظرية والبعض الآخر ممثل للكليات العملية، كما بالجدول رقم (٣) التالي :

جدول رقم (٣)

بيان أسماء الجامعات وأعداد العاملين واعداد هيئة التدريس والهيئة المعاونة في الجامعات الخاصة محل الدراسة

م	أسم الجامعة	اعداد هيئة التدريس والهيئة المعاونة	اعداد العاملين والإداريين
٢	جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا	٩٧٠	١٦٢٥
٤	جامعة مصر الدولية	٣٦١	٦١٥
١١	جامعة فاروس	٤١٥	٩٨٩
١٤	جامعة النهضة	٣٥٨	٥٨٣
الإجمالي		٢١٠٤	٣٨١٢

المصدر : من اعداد الباحثان .

ويمكن للباحثان، توصيف الكليات النظرية والكليات العملية للجامعات الخاصة التي تم اختيارها كما موضح بالجدول رقم (٤) التالي :

جدول رقم (٤) بيان توصيف لأسماء الجامعات والكليات النظرية والعملية محل الدراسة

م	أسم الجامعة	الكليات النظرية	الكليات العملية
١	جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا	كلية الإدارة والاقتصاد ونظم المعلومات كلية الأعلام وتكنولوجيا الاتصال	كلية الهندسة والتكنولوجيا كلية تكنولوجيا المعلومات
٢	جامعة مصر الدولية	كلية إدارة الأعمال والتجارة الدولية كلية الألسن والإعلام	كلية العلوم الفنية والهندسية كلية الحاسبات والمعلومات
٣	جامعة فاروس	كلية العلوم المالية والإدارية كلية الإعلام وفنون الاتصال	كلية الفنون والتصميم كلية الهندسة
٤	جامعة النهضة	كلية إدارة الأعمال والتسويق كلية الأعلام	كلية الحاسبات والمعلومات كلية الهندسة

المصدر : من اعداد الباحثان في ضوء البيانات التي تم الحصول عليها من الموقع الخاص بكل جامعة

٣/٢/٦ حجم العينة : يمكن الاعتماد علي المعادلة التالية في تحديد حجم العينة، حيث نظراً لضخامة حجم المجتمع ولصعوبة الحصر الشامل لدراسة جميع مفردات مجتمع الدراسة، ولقيود الوقت والتكلفة فإنه تقرر الاعتماد علي أسلوب العينات وفق المعادلة التالية في حالة معلومية مجتمع البحث وبمعلومية نسبة توافر الخاصية محل الدراسة كما يلي :

جدول رقم (٥) حجم العينة

حجم العينة	$n = \frac{N * (Z)^2 (\sigma)^2}{N * (e)^2 + (\sigma * Z)^2}$			
	e	σ	Z	N
	٠,٠٥	٠,٥	١,٩٦	?
عينة العاملين و هيئة التدريس والهيئة المعاونة	حجم العينة = $\frac{0,5^2 \times 1,96^2 \times 5916}{0,5^2 \times 1,96^2 + 0,05^2 \times 5916} = 361$ مفردة			



• حجم العينة وفقاً لأعداد أعضاء التدريس والعاملين بالجامعات المبحوثة، كما يلي :

جدول رقم (٦)

توزيع حجم العينة من (أعضاء التدريس ومعاونيهم والعاملين في المستويات الإدارية) في الجامعات الخاصة محل الدراسة

أسم الجامعة	أعداد أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم	النسبة	أعداد العاملين	النسبة
جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا	٩٧٠	%٤٦,١	١٦٢٥	%٤٢,٦
جامعة مصر الدولية	٣٦١	%١٧,٢	٦١٥	%١٦,١
جامعة فاروس	٤١٥	%١٩,٧	٩٨٩	%٢٦
جامعة النهضة	٣٥٨	%١٧	٥٨٣	%١٥,٣
الإجمالي	٢١٠٤	%١٠٠	٣٨١٢	%١٠٠

المصدر : من اعداد الباحثان .

ولسحب عينة الدراسة، تم توزيع العدد الإجمالي لأعضاء التدريس والعاملين بجميع المستويات الإدارية في الجامعات الخاصة المبحوثة، وفقاً لقاعدة التخصيص المتناسب مع حجم الطبقة واستخدام إجراءات العينة العشوائية الطبقية لتمثيل كل جامعة من الجامعات الخاصة المبحوثة، وذلك كما يتضح من الجدول التالي رقم (٧) ورقم (٨) كما يلي :

جدول رقم (٧)

عدد مفردات العينة من (هيئة التدريس ومعاونيهم والعاملين في المستويات الإدارية) في الجامعات الخاصة محل الدراسة

أسم الجامعة	عدد مفردات مجتمع الدراسة من أعضاء التدريس ومعاونيهم	عدد مفردات مجتمع الدراسة من العاملين	الإجمالي	النسبة المئوية
جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا	٩٧٠	١٦٢٥	٢٥٩٥	%٤٤
جامعة مصر الدولية	٣٦١	٦١٥	٩٧٦	%١٦
جامعة فاروس	٤١٥	٩٨٩	١٤٠٤	%٢٤
جامعة النهضة	٣٥٨	٥٨٣	٩٤١	%١٦
الإجمالي	٢١٠٤	٣٨١٢	٥٩١٦	%١٠٠
النسبة المئوية من الإجمالي	%٣٥,٦	%٦٤,٤	%١٠٠	
عدد مفردات العينة	١٣٠	٢٣١	٣٦١	

المصدر : من اعداد الباحثان .

جدول رقم (٨)

توزيع حجم العينة من (أعضاء التدريس والهيئة المعاونة والعاملين) في الجامعات الخاصة محل الدراسة

أسم الجامعة	عدد مفردات مجتمع الدراسة من هيئة التدريس والهيئة المعاونة	النسبة	عدد مفردات العينة	عدد مفردات مجتمع الدراسة من العاملين	النسبة	عدد مفردات العينة
جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا	٩٧٠	%٤٦,١	٦٠	١٦٢٥	%٤٢,٦	٩٨
جامعة مصر الدولية	٣٦١	%١٧,٢	٢٢	٦١٥	%١٦,١	٣٧
جامعة فاروس	٤١٥	%١٩,٧	٢٦	٩٨٩	%٢٦	٦٠
جامعة النهضة	٣٥٨	%١٧	٢٢	٥٨٣	%١٥,٣	٣٦
الإجمالي	٢١٠٤	%١٠٠	١٣٠	٣٨١٢	%١٠٠	٢٣١

المصدر : من اعداد الباحثان .

٤/٢/٦ نوع وإجراءات العينة : بالنسبة لنوع العينة سوف يتم تقسيم هذا العينة إلي طبقات التجانس بينهما من حيث بعض خصائص مفرداته، وبالتالي يمكن تقسيم مجتمع البحث إلي طبقات (هيئة التدريس، هيئة معاونة، الإداريين) بما يحقق التجانس بين مفردات كل طبقة (أدريس، ٢٠٠٧)، وبناءً علي ذلك سوف يتم الاعتماد علي العينة العشوائية الطبقية ممثلة لمجتمع البحث محل الدراسة.

٥/٢/٦ معدل الاستجابة علي قوائم الاستقصاء : بعد جمع ومراجعة البيانات اللازمة للدراسة، يمكن للباحثان توضيح نسب الاستجابة للعينة الخاصة بالعاملين وهيئة التدريس في الجامعات الخاصة محل الدراسة، كما بالجدول رقم (٩) :

جدول رقم (٩)

معدل الاستجابة من (هيئة التدريس والهيئة المعاونة والعاملين) في الجامعات الخاصة المبحوثة علي الاستقصاء

معدل الاستجابة	عدد القوائم الصحيحة	عدد القوائم المستبعدة	عدد القوائم المستلمة	عدد القوائم الموزعة	أعداد العاملين مجتمع الدراسة	وحدة المعاينة	الفئة أسم الجامعة
٩٧%	٥٦	٢	٥٨	٦٠	٩٧٠	أعضاء هيئة التدريس الهيئة المعاونة	جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا
٨٩%	٨٥	٢	٨٧	٩٨	١٦٢٥	العاملين بجميع المستويات الإدارية	جامعة مصر الدولية
١٠٠%	٢٠	٢	٢٢	٢٢	٣٦١	أعضاء هيئة التدريس الهيئة المعاونة	
٩٥%	٣٤	١	٣٥	٣٧	٦١٥	العاملين بجميع المستويات الإدارية	جامعة فاروس
٩٦%	٢٣	٢	٢٥	٢٦	٤١٥	أعضاء هيئة التدريس الهيئة المعاونة	
١٠٠%	٥٨	٢	٦٠	٦٠	٩٨٩	العاملين بجميع المستويات الإدارية	جامعة النهضة
١٠٠%	٢٢	—	٢٢	٢٢	٣٥٨	أعضاء هيئة التدريس الهيئة المعاونة	
٩٤%	٣٥	٢	٣٤	٣٦	٥٨٣	العاملين بجميع المستويات الإدارية	
٩٦%	٣٣٣	١٢	٣٤٥	٣٦١	٥٩١٦		الإجمالي

المصدر : من اعداد الباحثان .

من الجدول السابق يتضح ، أن عدد القوائم المستلمة والتي تمكن الباحثان من تجميعها بلغت ٣٤٥ استمارة استقصاء بنسبة ٩٦% وهي نسبة مرتفعة جداً تعكس تمثيل البيانات واختبار التحليل الإحصائي، وتم استبعاد عدد ١٢ قائمة استمارة استقصاء إما لعدم الثقة في إجابات البعض أو عدم اكتمال البيانات للبعض الآخر، ومن ثم بلغت القوائم الصحيحة والصالحة للتحليل الإحصائي ٣٣٣ قائمة من عينة هيئة التدريس ومعاونيهم والعاملين في المستويات الإدارية في الجامعات الخاصة محل الدراسة.



٧. مُتغيرات البحث وأساليب القياس :

١/٧ القيادة الإستراتيجية : وهي "المُتغير المستقل للدراسة" والذي يتضمن ستة أبعاد وهي "التوجه الإستراتيجي، رأس المال البشري، الرقابة التنظيمية ، الثقافة التنظيمية ، الممارسات الأخلاقية، الكفاءات الأساسية"، وقد اعتمد الباحثان في قياس هذا المتغير علي المقياس الذي أعده (Hitt, Lreland & Hoskisson, 2009)، والذي تم تطويره بشكل كبير في عدد من الدراسات الأخرى، ومنها دراسة (Miyonga, 2018; Hijjawi, 2021; Kiran, 2018; Kemunto, 2017; Kitonga, 2016; ; Kiragu, 2015) و(كامل، ٢٠٢١؛ خلف، ٢٠٢١، عبده، ٢٠١٧) مع اجراء بعض التعديلات بإضافة عبارات وتعديل بعض العبارات بما يتناسب مع طبيعة المستقصي منهم في هذا البحث ليتضمن المقياس (٤٢) عبارة مُوزعة لقياس ستة أبعاد للقيادة الإستراتيجية بواقع (٧) عبارات للبعد الأول، و(٧) عبارات للبعد الثاني، و(٧) عبارات للبعد الثالث، و(٧) عبارات للبعد الرابع، و(٦) عبارات للبعد الخامس، و(٧) عبارات للبعد السادس علي التوالي.

٢/٧ الجينات التنظيمية : وهي "المُتغير الوسيط للدراسة" والذي يتضمن أربعة أبعاد وهي "حقوق اتخاذ القرار، المحفّزات، جودة المعلومات، الهيكل التنظيمي"، وقد اعتمد الباحثان في قياس هذا المتغير علي المقياس الذي أعدته شركة Booz Allen Hamilton في ديسمبر ٢٠٠٣، والذي تم تطويره بشكل كبير في عدد من الدراسات الأخرى، ومنها دراسات (Allen, 2018; ; Krishnan, 2018; Jefferson, 2018; Azudin & Mansorm, 2017; Prindle, 2017; Hess, 2017; Ukaga, 2015; Khorasgani, 2015; Nafei, 2015) و (عبد الناصر، ٢٠٢١؛ بداون، ٢٠١٨) مع اجراء بعض التعديلات بإضافة عبارات وتعديل بعض العبارات بما يتناسب مع طبيعة المستقصي منهم في هذا البحث ليتضمن المقياس (٢٩) عبارة مُوزعة لقياس أربعة أبعاد للجينات التنظيمية بواقع (٨) عبارات للبعد الأول، و(٧) عبارات للبعد الثاني، و(٧) عبارات للبعد الثالث، و(٧) عبارات للبعد الرابع علي التوالي.

٣/٧ التميز المؤسسي : وهو "المُتغير التابع للدراسة" والذي يتضمن ثلاثة أبعاد وهي "التميز القيادي، التميز الخدماتي، التميز المعرفي"، وقد اعتمد الباحثان في قياس هذا المتغير علي المقياس الوارد في النموذج الأوروبي لإدارة التميز European Foundation

Quality Management - (EFQM)، والذي تم تطويره بشكل كبير في عدد من الدراسات الأخرى، ومنها دراسة (خلف، ٢٠٢١؛ عبود، ٢٠٢٠؛ بداون، ٢٠١٨؛ الشروقي، ٢٠١٨)، (Ergahev et al., 2021; Miyonga, 2018; Jafari, 2018; Kahiga, 2017; EFQM, 2013)، مع اجراء بعض التعديلات بإضافة عبارات وتعديل بعض العبارات بما يتناسب مع طبيعة المستقسي منهم في هذا البحث ليتضمن المقياس (١٩) عبارة مُوزعة لقياس ثلاثة أبعاد للتميز المؤسسي بواقع (٧) عبارات للبعد الأول، و(٥) عبارات للبعد الثاني، و(٧) عبارات للبعد الثالث علي التوالي، كما وتم الاستعانه بمقياس ليكرت الخامسي والذي يشتمل علي خمس نقاط متدرجة من (١ : ٥) حيث يشير الرقم (١) إلي غير موافق علي الإطلاق، بينما يشير الرقم (٥) إلي موافق تماماً، مع وجود مُحايدة في المنتصف.

٨. أساليب تحليل البيانات :

يُمكن توضيح أساليب تحليل البيانات المستخدمة في الدراسة، كالتالي :

١/٨ التحليل العاملي التوكيدي : وذلك لاختبار ثبات المقياس الخاضع للاختبار.

٢/٨ معامل ألفا كرونباخ : وذلك لاختبار درجة الثبات في المقاييس متعددة البنود في الدراسة الحالية حيث يركز هذا الأسلوب علي المتغيرات التي يتكون منها المقياس الخاضع للاختبار.

٣/٨ معامل الارتباط لبيرسون : ويستخدم لتحديد نوع العلاقة وقوتها بين متغيرين أو أكثر.

٤/٨ أسلوب تحليل المسار ونموذج المعادلة البنائية : ويستخدم لقياس التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للمتغيرات المستقلة علي الوسيطة والتابعة.

٩. اختبارات الصدق والثبات :

١/٩ التحقق من مستوي الثبات / الاعتمادية في المقاييس :

يشير مفهوم الثبات أو الإعتمادية في القياس إلي الدرجة التي يتمتع بها المقياس المستخدم في توفير نتائج متسقة في ظل ظروف متنوعة ومستقلة لأسئلة متعددة، ولكن لقياس نفس الخاصية أو الموضوع محل الاهتمام وباستخدام نفس مجموعة المستقسي منهم.

ويُعتبر أسلوب معامل الارتباط ألفا من أكثر الطرق المستخدمة في تقييم الثبات / الاعتمادية في القياس، ويتسم بدرجة عالية من الدقة من حيث قدرته علي قياس درجة الاتساق أو التوافق فيما بين المحتويات المتعددة للقياس المستخدم، ومعامل الثبات المركب (Composite Reliability) للتأكد من مدي ترابط عبارات كل مقياس، ويوضح جدول رقم (١٠) أن قيمة



معامل الثبات ألفا كرونباخ ومعامل الثبات المركب أكبر من ٠,٧٠، وهو ما يدل علي ثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة الحالية (Hair et al., 2010).

جدول رقم (١٠) نتائج اختبار الصدق والثبات لمتغيرات الدراسة

م	العبارة	المعاملات المعيارية
القيادة الاستراتيجية : أ. تحديد التوجه الاستراتيجي :		
١	تمتلك إدارة الكلية رؤية طويلة الأجل تستند إلى تحليل دقيق للبيئة الداخلية والخارجية.	٠,٨٨١
٢	تتسم الرؤية بالمرونة والقابلية للتجديد.	٠,٧٢١
٣	تعكس الرؤية بوضوح الصورة الذهنية المثالية التي تسعى إدارة الكلية للوصول إليها.	٠,٧٦٧
٤	تسعى إدارة الكلية لكسب ولاء موظفيها لتصوراتها ورؤيتها.	٠,٧٤٣
٥	يوجد تلائم بين الأهداف الاستراتيجية الموضوعة والإمكانات المتاحة لدى إدارة الكلية.	٠,٧٩٨
٦	تسعى إدارة الكلية إلى الاستفادة من تجارب الكليات العالمية والعربية الناجحة في تحديد التوجه المستقبلي	٠,٧٦٤
٧	تسعى إدارة الكلية إلى إقناع موظفيها بتوجهاتها الإستراتيجية.	٠,٧٩٩
نتائج إختبارات الصدق والثبات لتحديد التوجه الاستراتيجي : جميع المعاملات المعيارية معنوية عند مستوى ٠,٠٥، معامل ألفا كرونباخ = ٠,٧٥١، معامل الثبات المركب = ٠,٧٨٧، ومتوسط التباين = ٠,٦٦٠		
ب- تطوير رأس المال البشري :		
٨	تعمل إدارة الكلية على مشاركة أكبر عدد ممكن من الموظفين بالدورات التدريبية.	٠,٧٥٧
٩	تؤمن إدارة الكلية بأهمية الدورات التدريبية في زيادة الإنجاز وتطوير العمل.	٠,٧٩٢
١٠	توفر إدارة الكلية الإمكانات المادية المناسبة لتطوير العاملين والعمل.	٠,٧٨٣
١١	تضع إدارة الكلية ضمن سياستها استقطاب واختيار الكفاءات القادرة على الإبداع والابتكار في العمل.	٠,٨٠٤
١٢	تسعى إدارة الكلية إلى تزويد الموظفين لديها بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء مهامهم بكفاءة وفاعلية.	٠,٧٨٠
١٣	تُكافئ إدارة الكلية الموظفين ذوي التقديرات العالية في تقييم الأداء السنوي.	٠,٧٦٨
١٤	يتم منح الموظفين السلطات اللازمة لإنجاز أعمالهم وثبات قدراتهم.	٠,٧٩٦
نتائج إختبارات الصدق والثبات لتطوير رأس المال البشري: جميع المعاملات المعيارية معنوية عند مستوى ٠,٠٥، معامل ألفا كرونباخ = ٠,٧٦٥، معامل الثبات المركب = ٠,٧٨٦، ومتوسط التباين = ٠,٦١٨		
ج. تنفيذ الرقابة التنظيمية :		
١٥	تعتبر إدارة الكلية أن الرقابة التنظيمية من الوظائف الأساسية التي تحتاج إلى اهتمام دائم.	٠,٧٩٧
١٦	تقوم إدارة الكلية بوضع إجراءات وآليات عمل لمتابعة الأنشطة المنفذة ومقارنتها مع المخططة.	٠,٧٧٧
١٧	تهدف الرقابة بالكلية إلى تصحيح المسار وليس تصيد الأخطاء.	٠,٧٩٦
١٨	تحرص إدارة الكلية على الاهتمام بالتغذية الراجعة والتي تنعكس بالإيجاب على مجريات العمل بالكلية	٠,٨١٠
١٩	تقوم إدارة الكلية بتطوير أنظمة رقابية تخدم أغراض جميع أصحاب المصالح.	٠,٧٥١
٢٠	يتوفر لدى الكلية نظام رقابي مالي بجانب الرقابة الاستراتيجية.	٠,٨٤٨
نتائج إختبارات الصدق والثبات لتنفيذ الرقابة التنظيمية : جميع المعاملات المعيارية معنوية عند مستوى ٠,٠٥، معامل ألفا كرونباخ = ٠,٧٩٠، معامل الثبات المركب = ٠,٨٠٥، ومتوسط التباين = ٠,٦٦٧		
د. دعم الثقة التنظيمية :		
٢١	تسعى إدارة الكلية إلى نشر القيم والمعتقدات التي تتسجم مع الاستراتيجية المتبعة.	٠,٨٣١

٢٢	تُشجع إدارة الكلية الموظفين على التصرف بحرية واستقلالية.	٠,٧٠٨
٢٣	تعمل الثقافة التنظيمية بالكلية على غرس الأفكار التي تُعزز من قيمة العمل.	٠,٨١١
٢٤	تُولي إدارة الكلية أهمية كبيرة للأفكار الجديدة وغير المألوفة من الموظفين.	٠,٧٣١
٢٥	تدعم ثقافة الكلية المبادرات التي تحقق التفوق التنافسي عن الكليات الأخرى.	٠,٧٥٤
٢٦	تتقبل إدارة الكلية أفكار الآخرين ومقترحاتهم عندما تكون بناءة وتصب في مصلحة الجميع.	٠,٧٤٥
٢٧	يحصل الموظفون ذوو القدرات الإدارية المتميزة على فرص حقيقية لتطوير مستقبلهم الوظيفي.	٠,٧١١
نتائج إختبارات الصدق والثبات لدعم الثقة التنظيمية : جميع المعاملات المعيارية معنوية عند مستوى ٠,٠٥ ، معامل ألفا كرونباخ = ٠,٧٧٩ ، معامل الثبات المركب = ٠,٨٠٨ ، ومتوسط التباين = ٠,٦٧٤		
هـ . التأكيد علي الممارسات الأخلاقية :		
٢٨	تُراعي إدارة الكلية المعايير الأخلاقية في عملية اتخاذ القرارات.	٠,٧٧٢
٢٩	تسعى إدارة الكلية لتكريس الأخلاق الحميدة والقيم المجتمعية لدى الموظفين.	٠,٧٩٣
٣٠	تُمثل إدارة الكلية قدوة للموظفين من خلال ممارساتها الأخلاقية.	٠,٨٨٧
٣١	تنشر إدارة الكلية أدلة خاصة توضح معايير السلوك الأخلاقي التي تلتزم بها.	٠,٨٤٢
٣٢	تعتمد إدارة الكلية العدالة في التعامل بين المتعاملين.	٠,٧٥٨
٣٣	تعتمد إدارة الكلية نظام الحوافز لتشجيع السلوك الإيجابي للموظفين في الكلية.	٠,٧٦٩
نتائج إختبارات الصدق والثبات للتأكيد علي الممارسات الاخلاقية : جميع المعاملات المعيارية معنوية عند مستوى ٠,٠٥ ، معامل ألفا كرونباخ = ٠,٧٥٦ ، معامل الثبات المركب = ٠,٨٠٨ ، ومتوسط التباين = ٠,٦٨٣		
ح. استغلال الكفاءات الأساسية :		
٣٤	يوجد أنظمة معلومات واتصالات تساعد في اتخاذ القرارات.	٠,٩٠١
٣٥	تعتمد إدارة الكلية إلى تشجيع وتحفيز الموظفين علي الابتكار والإبداع في العمل.	٠,٧٨٢
٣٦	تسعى إدارة الكلية إلى امتلاك موارد وقدرات تكنولوجية متطورة تساعد في انجاز العمل.	٠,٧٨٠
٣٧	تحرص إدارة الكلية على تعزيز مفاهيم الابتكار والإبداع وتشجع الكلية على تسجيل براءات اختراع وابتكارات لصالح الكلية.	٠,٧٢٢
٣٨	تسعى إدارة الكلية إلى توفير التمويل الكافي لتنفيذ مشروعات ابتكارية جديدة.	٠,٧٥٩
٣٩	يتم الاستفادة من المعرفة المتراكمة في أعمال الكلية.	٠,٧٣٣
نتائج إختبارات الصدق والثبات لاستغلال الكفاءات الاساسية : جميع المعاملات المعيارية معنوية عند مستوى ٠,٠٥ ، معامل ألفا كرونباخ = ٠,٧٨٠ ، معامل الثبات المركب = ٠,٨٠٢ ، ومتوسط التباين = ٠,٦٩٨		
الجيئات التنظيمية :		
أ- حقوق اتخاذ القرار		
١	أخذ بالاعتبار كافة الظروف المحتملة قبل اتخاذ القرار.	٠,٧٧٥
٢	اهتم بعدم تعارض القرار مع اللوائح والأنظمة.	٠,٨٠١
٣	تتميز القرارات المتخذة بأنها تتناسب مع الرؤية المستقبلية للجامعة.	٠,٨٦٥
٤	أستخدم وسائل الاتصال الحديثة للإعلان عن القرار.	٠,٧٣٢
٥	تراعي القرارات قدرات العاملين اللازمة لتنفيذ القرارات.	٠,٧٢١
٦	يوجد مناخ عام في الجامعة يشجع العاملين على اتخاذ القرارات.	٠,٧٣٣
٧	تسترشد الإدارة بالتجارب السابقة ومقترحات المديرين المشاركين عند اتخاذ القرار.	٠,٧١١



٠,٧٧٨	٨	تبتعد عن أي تدخلات من جهات خارجية للتأثير على القرارات.
نتائج إختبارات الصدق والثبات لحقوق اتخاذ القرار: جميع المعاملات المعيارية معنوية عند مستوى ٠,٠٥, معامل ألفا كرونباخ = ٠,٧٦١, معامل الثبات المركب = ٠,٨٢٠, ومتوسط التباين = ٠,٦٦٩		
ب- المحفزات :		
٠,٧٠٣	٩	مستوي الأجور السائدة تتناسب مع الأوضاع الاقتصادية الحالية.
٠,٧٥٢	١٠	الأجر الذي تتقاضاه يتناسب مع حجم الجهود التي تبذلها في العمل.
٠,٧٩٦	١١	العمل وسط جماعة يدفعك لبذل المزيد من الجهد لتحقيق التميز واثبات الذات.
٠,٧٤٤	١٢	الجامعة تستخدم أساليب التحفيز المختلفة مع العاملين لرفع معدلات أدائهم.
٠,٧٩٤	١٣	الحصول علي الحوافز يتم حسب اللوائح والضوابط العادلة.
٠,٧٥٢	١٤	الجامعات تطرح فرصاً حقيقية للعاملين للتقوي والتطوير ولتحقيق الطموحات.
٠,٧٨١	١٥	معدلات أداء العاملين ترتفع كلما زاد حرص الجامعات علي تطبيق اللوائح والقوانين لأنها تحكم سلوكهم.
نتائج إختبارات الصدق والثبات للمحفزات : جميع المعاملات المعيارية معنوية عند مستوى ٠,٠٥, معامل ألفا كرونباخ = ٠,٧٥٨, معامل الثبات المركب = ٠,٧٨٦, ومتوسط التباين = ٠,٦٩٧		
ج- جودة المعلومات والاتصالات :		
٠,٧٨٥	١٦	توجد طرق للتواصل بين متخذي القرارات للحصول على المعلومات.
٠,٧٩٧	١٧	يتم إيجاد وسائل اتصال حديثة وسريعة بين الأقسام لاتخاذ القرارات المناسبة وحل مشكلات العمل.
٠,٨٩١	١٨	يتم التواصل بين جميع المديرين الذين يتأثرون بالمشكلة عند تحديدها.
٠,٧٨٥	١٩	المعلومات يتم الحصول عليها بسهولة ويسر بالصورة المطلوبة.
٠,٧٠٤	٢٠	المعلومات التي ترد اليك تتناسب مع طبيعة وظيفتك ومتطلباتها مما يدفعك لبذل المزيد من الجهد.
٠,٧٤٥	٢١	يتم متابعة العاملين إلكترونياً من قبل المدراء لتحسن جودة الخدمات المقدمة.
٠,٧٥٢	٢٢	تساعد التكنولوجيا المستخدمة في عمليات الرقابة والتدقيق لخفض نسبة الأخطاء البشرية.
نتائج إختبارات الصدق والثبات لجودة المعلومات والاتصالات : جميع المعاملات المعيارية معنوية عند مستوى ٠,٠٥, معامل ألفا كرونباخ = ٠,٧٥٩, معامل الثبات المركب = ٠,٧٨٥, ومتوسط التباين = ٠,٦٩٤		
ج- الهيكل التنظيمي :		
٠,٧١٠	٢٣	يساعد تصميم الهيكل التنظيمي علي تحقيق الأهداف في الجامعة.
٠,٧٩٦	٢٤	الهيكل التنظيمي للجامعة يحدد السلطات والمسؤوليات بصورة واضحة.
٠,٧٤٢	٢٥	يسمح الهيكل التنظيمي الحالي بالرقابة علي الموظفين ومسائلتهم.
٠,٧٠٥	٢٦	يوجد دليل عمل يتضمن وصفاً وظيفياً واضحاً يحدد المهام والواجبات والإجراءات المتبعة في الجامعة.
٠,٧١٢	٢٧	يتم تعديل الهيكل التنظيمي عند التغيير في ظروف العمل لزيادة السرعة في الأداء.
٠,٧١٠	٢٨	يتم تقسيم العمل بما يعمل علي تجنب تركيز المهام والصلاحيات لدي أشخاص محددين.
٠,٧٥٥	٢٩	يتميز الهيكل التنظيمي للجامعة بالمرونة تجاه التغيرات التكنولوجية المتطورة.
نتائج إختبارات الصدق والثبات للهيكل التنظيمي : جميع المعاملات المعيارية معنوية عند مستوى ٠,٠٥, معامل ألفا كرونباخ = ٠,٨٠٥, معامل الثبات المركب = ٠,٨٥٥, ومتوسط التباين = ٠,٧٠٢		
التميز المؤسسي :		
أ- التميز القيادي :		
٠,٧٤٧	١	تهتم الجامعة بتنمية القدرة لدي العاملين على طرح الأفكار والحلول السريعة لمواجهة المشاكل.

٢	تعمل الجامعة على تخفيف شعور العاملين بالملل من تكرار الإجراءات المتعبة في إنجاز العمل.	٠,٧٥٨
٣	تزيد الجامعة القدرة لدي العاملين على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة	٠,٨٥١
٤	تقوم الجامعة بمنح العاملين القدرة على التعبير عن أفكارهم بطلاقة أو صياغتها لتناسب الموقف.	٠,٧١٣
٥	تشجع الجامعة العاملين على التنبؤ بمشكلات العمل قبل حدوثها.	٠,٨٠٢
٦	تعمل الجامعة على زيادة القدرة لدي العاملين على التفكير بتلقائية ويسر في الظروف المختلفة.	٠,٧٤٩
٧	تساهم الجامعة بمنح العاملين القدرة على رؤية الأشياء من عدة زوايا.	٠,٧٩٢
نتائج إختبارات الصدق والثبات للتميز المؤسسي : جميع المعاملات المعيارية معنوية عند مستوى ٠,٠٥ ، معامل ألفا كرونباخ = ٠,٧٤٣ ، معامل الثبات المركب = ٠,٨٠٢ ، ومتوسط التباين = ٠,٦٩٩		
ب- التميز الخدماتي :		
٨	تحرص الجامعة على إحداث تغييرات في أساليب العمل لدي العاملين.	٠,٨٠١
٩	تهتم الجامعة على قيام العاملين بإنجاز الأعمال بأسلوب متجدد	٠,٨٦٤
١٠	تزيد الجامعة من قدرة العاملين عدم تكرار ما يفعله الآخرون في حل المشكلات.	٠,٧٧٧
نتائج إختبارات الصدق والثبات للتميز الخدماتي : جميع المعاملات المعيارية معنوية عند مستوى ٠,٠٥ ، معامل ألفا كرونباخ = ٠,٨٠٥ ، معامل الثبات المركب = ٠,٨١٨ ، ومتوسط التباين = ٠,٦٩٦		
ت- التميز المعرفي :		
١١	تتمي الجامعة القدرة لدي العاملين على الإقناع.	٠,٨٧٩
١٢	تعمل الجامعة على زيادة تمتع العاملين بالمهارة في النقاش والحوار .	٠,٨٥٩
١٣	تخطط الجامعة لمواجهة المشكلات التي يمكن أن تحدث في العمل.	٠,٧٨٩
١٤	تحرص الجامعة على معرفة أوجه الضعف والقصور في العمل.	٠,٨٥٨
١٥	تمتلك الجامعة رؤية لاكتشاف المشكلات في العمل.	٠,٩٠٢
نتائج إختبارات الصدق والثبات للتميز المعرفي : جميع المعاملات المعيارية معنوية عند مستوى ٠,٠٥ ، معامل ألفا كرونباخ = ٠,٨٥٨ ، معامل الثبات المركب = ٠,٨٨٣ ، ومتوسط التباين = ٠,٧٠٨		

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي.

٢/٩ تقييم صدق المقاييس :

اعتمد الباحثان في اختبار الصدق علي ما يلي :

- **صدق المحتوي** : وذلك للتأكد من صدق عبارات قائمة الاستقصاء، سواء من الناحية العملية أو التطبيقية، وللتأكد من صدق المحتوى تم عرض الاستقصاء علي عدد من أساتذة إدارة الأعمال في كليات التجارة ، فضلاً عن عرضها علي ٤٢ عضو من هيئة التدريس وروعت ملاحظاتهم علي بعض الألفاظ والعبارات بقائمة الاستقصاء، ومن ثم عدلت بناء علي تلك الملاحظات.
- **صدق التقارب** : يشير صدق التقارب إلي مدي تقارب عبارات المقياس وتوافق بعضها مع بعض عند قياس البعد أو المتغير نفسه، كما يشير إلي أن المقاييس المرتبطة نظرياً يجب أن يكون مرتبطة في الواقع العملي، ويتم ذلك خلال التحقق من قيم معاملات التشبع أو المعاملات المعيارية



التي يجب أن لا تقل عن ٠,٧٠ وكذلك قيمة متوسط التباين المستخرج لكل متغير يجب أن تكون أكبر من ٠,٥٠ للدلالة علي أن عبارات أداة الدراسة المستخدمة في قياس مُتغيرات الدراسة تتصف بصدق التقارب وأنها مترابطة في الواقع التطبيقي، كما يجب أن تكون قيمة متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted(AVE) لكل متغير أكبر من ٠,٥٠ (Hair et al.,2010). ويشير جدول رقم (١٠) إلي أن قيم المعاملات المعيارية لجميع العبارات أكبر من ٠,٧٠ ، وجميع هذه القيم معنوية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ ، كما أن قيمة متوسط التباين المستخرج لكل متغير أكبر من ٠,٥٠ للدلالة علي أن عبارات أداة الدراسة المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة تتصف بصدق التقارب وأنها مترابطة في الواقع التطبيقي.

- صدق التمايز : وذلك لقياس التباعد أو عدم تشابه المُتغيرات بين المقاييس المستخدمة لقياس كل مُتغير من مُتغيرات الدراسة، وأن كل مُتغير يمثل ذاته، وتم حساب صدق التمايز عن طريق معامل Fornell – Larcker الذي يتم حسابه من خلال الجذر التربيعي لمتوسط قيمة التباين المستخرج AVE حيث يجب أن يكون قيمة معامل Fornell – Larcker أكبر من معاملات الارتباط بين المُتغير نفسه وباقي المُتغيرات الأخرى، (Hair et al.,2010) وتشير الجداول أرقام (١٢، ١٤، ١٦) أن قيمة معامل Fornell – Larcker أكبر من معاملات الارتباط بين المُتغير وباقي المُتغيرات الأخرى في الصفوف والأعمدة، ويدل ذلك علي أن أداة الدراسة تتصف بصدق التمايز، كما يؤكد علي عدم وجود ترابط متداخل أو مشترك بين مُتغيرات الدراسة.

٣/٩ التحليل الوصفي :

قام الباحثان بإجراء تحليل وصفي لبيانات الدراسة باستخدام SPSS V.23، ويظهر الجدول رقم (١١) قيم كلاً من الوسط الحسابي والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف، لمتغيرات الدراسة من وجه نظر العاملين بالجامعات الخاصة محل الدراسة.

جدول رقم (١١)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة

المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
التوجه الاستراتيجي	٣,١٣	٠,٥٥	٠,١٨
رأس المال البشري	٣,١٢	٠,٤٧	٠,١٥
الرقابة التنظيمية	٣,١٤	٠,٦٢	٠,٢٠
الثقافة التنظيمية	٣,١٠	٠,٤٤	٠,١٤
الممارسات الأخلاقية	٣,٢٧	٠,٦١	٠,١٩
الكفاءات الأساسية	٣,١١	٠,٥٧	٠,١٨
إجمالي متغير القيادة الاستراتيجية	٣,١٥	٠,٥٤	٠,١٧
حقوق اتخاذ القرار	٣,٨٨	٠,٦١	٠,١٦
المحفزات	٣,٨٢	٠,٤٩	٠,١٣
المعلومات	٣,٨٤	٠,٤٧	٠,١٢
الهيكل التنظيمي	٣,٧٩	٠,٥٤	٠,١٢
إجمالي متغير الجينات التنظيمية	٣,٨٣	٠,٥٢	٠,١٤
التميز القيادي	٣,١٤	٠,٧٦	٠,٢٤
التميز الخدماتي	٢,٩٩	٠,٨١	٠,٢٧
التميز المعرفي	٣,٠١	٠,٩٣	٠,٣١
إجمالي متغير التميز المؤسسي	٣,٠٤	٠,٨٣	٠,٢٨

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق رقم (١١) ما يلي :

- أقرب الوسط الحسابي للقيادة الإستراتيجية وأبعادها الستة من المتوسط العام للمقياس (٣ درجات)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,١٥) وانحراف معياري (٠,٥٤)، ويعني ذلك أن القيادة الإستراتيجية متوسطة في الجامعات محل الدراسة من وجهة نظر العاملون بها، أما عن ترتيب الأبعاد الستة للقيادة الإستراتيجية وفقاً لإجابات المستقسي منهم فقد جاء بعد الثقافة التنظيمية، يليه رأس المال البشري، التوجه الإستراتيجي والكفاءات الأساسية، الممارسات الأخلاقية، وأخيراً الرقابة التنظيمية، وذلك وفقاً لمعامل الاختلاف (٠,١٥، ٠,١٨، ٠,١٨، ٠,١٩، ٠,٢٠).
- أن الوسط الحسابي للجينات التنظيمية وأبعادها الأربعة أكبر من المتوسط العام للمقياس (٣ درجات)، حيث وصل المتوسط الحسابي (٣,٨٣) وانحراف معياري (٠,٥٢)، ويعني ذلك أن الجينات التنظيمية متوسطة في الجامعات محل الدراسة من وجهة نظر العاملون بها، أما عن ترتيب أبعاد الجينات التنظيمية وفقاً لإجابات المستقسي منهم فقد جاء بعدي الهيكل التنظيم والمعلومات، يليهم المحفزات، وأخيراً حقوق اتخاذ القرار، وذلك وفقاً لمعامل الاختلاف (٠,١٢، ٠,١٣، ٠,١٦).



- أن الوسط الحسابي للتميز المؤسسي وأبعاده الثلاثة قريب من المتوسط العام للمقياس (٣ درجات)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٠٤) وانحراف معياري (٠,٨٣)، ويعني ذلك أن التميز المؤسسي متوسط في الجامعات محل الدراسة من وجهة نظر العاملون بها، أما عن ترتيب أبعاد التميز المؤسسي وفقاً لإجابات المستقصي منهم فقد جاء بعد التميز القيادي، يليه التميز الخدماتي، وأخيراً التميز المعرفي، وذلك وفقاً لمعامل الاختلاف (٠,٣١، ٠,٢٧، ٠,٢٤).

١٠. نتائج الدراسة الميدانية :

١/١٠ العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والتميز المؤسسي :

يناقش هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي الخاصة بالإجابة علي السؤال الأول لهذا البحث والذي يتعلق بتحديد نوع ودرجة العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والتميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين بالجامعات محل الدراسة ، واختبار صحة الفرض الأول من فروض الدراسة والذي ينص علي " وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإستراتيجية والتميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين بالجامعات الخاصة المصرية محل الدراسة".

ولتحقيق ذلك، فقد تم تطبيق أسلوب تحليل الارتباط والانحدار المتعدد للتحقق من نوع ودرجة العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والتميز المؤسسي ، كذلك حساب معامل ارتباط بيرسون بينهما، وذلك بغرض التعرف علي قوة واتجاه ومعنوية العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والتميز المؤسسي، ويمكن توضيح معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة الإستراتيجية والتميز المؤسسي من خلال جدول رقم (١٢) التالي:

جدول رقم (١٢)

معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة الإستراتيجية والتميز المؤسسي في الجامعات الخاصة المصرية

المتغيرات	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧
التوجه الإستراتيجي	٠.٨٤١						
رأس المال البشري	**٠.٦٨١	٠.٨٥٦					
الرقابة التنظيمية	**٠.٦٥٢	**٠.٦٩٥	٠.٨٧٨				
الثقافة التنظيمية	**٠.٦٨٦	**٠.٦١٩	**٠.٦٤٢	٠.٨٣١			
الممارسات الأخلاقية	**٠.٦٤٠	**٠.٥٨٣	**٠.٦٦١	**٠.٦٩٤	٠.٧٠٢		
الكفاءات الأساسية	**٠.٦٦٢	**٠.٦٥٦	**٠.٦٨١	**٠.٦٤٢	**٠.٦٧٨	٠.٦٨٦	
التميز المؤسسي	**٠.٧٤٨	**٠.٦٩٠	**٠.٧٨٦	**٠.٧٦٧	**٠.٥٩١	**٠.٦٨٣	٠.٦٨٦

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي. *معاملات ارتباط معنوية عند مستوى معنوية ١٪

ملحوظة : القطر الرئيس للمصفوفة يمثل الجذر التربيعي لقيمة متوسط التباين (Average Variance Extracted(AVE) ومن خلال مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة الإستراتيجية والتميز المؤسسي يتضح ما يلي:

- أن معاملات الارتباط بين القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي تتراوح بين (٠,٥٩١) و (٠,٧٨٦) وأن جميع هذه المعاملات ذات دلالة عند مستوى معنوية ١٪.
- هناك ارتباط معنوياً بين جميع أبعاد القيادة الإستراتيجية عند مستوى معنوية ١٪ الأمر الذي يؤكد صدق المقياس المستخدم في قياس أبعاد القيادة الإستراتيجية في الجامعات محل الدراسة من ناحية، وأن هناك اتساق بين جميع الأبعاد الداخلية الممثلة لمقياس القيادة الإستراتيجية من ناحية أخرى.
- هناك ارتباط طردياً ذو دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الإستراتيجية والتميز المؤسسي، حيث بلغ معامل الارتباط بين التوجه الإستراتيجي كأحد أبعاد القيادة الإستراتيجية والتميز المؤسسي (٠,٧٤٨)، بينما بلغ معامل الارتباط بين رأس المال البشري كأحد أبعاد القيادة الإستراتيجية والتميز المؤسسي (٠,٦٩٠)، بينما بلغ معامل الارتباط بين الرقابة التنظيمية كأحد أبعاد القيادة الإستراتيجية والتميز المؤسسي (٠,٧٨٦)، وبلغ معامل الارتباط بين الثقافة التنظيمية كأحد أبعاد القيادة الإستراتيجية والتميز المؤسسي (٠,٧٦٧)، وبلغ معامل الارتباط بين الممارسات الأخلاقية كأحد أبعاد القيادة الإستراتيجية والتميز المؤسسي (٠,٥٩١)، وأخيراً بلغ معامل الارتباط بين الكفاءات الأساسية كأحد أبعاد القيادة الإستراتيجية والتميز المؤسسي (٠,٦٨٣).
- وفي ضوء ما تقدم، يتضح أن هناك ارتباطاً طردياً ذو دلالة إحصائية بين القيادة الإستراتيجية والتميز المؤسسي، إلا أن تأثير أبعاد القيادة الإستراتيجية علي التميز المؤسسي سوف يتضح من خلال استخدام تحليل الانحدار المتعدد، وذلك علي النحو التالي :

جدول رقم (١٣)

أثر القيادة الاستراتيجية علي التميز المؤسسي

معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	معامل الانحدار المعياري (بيتا)	المتغير
٠.٥٥٩	٠.٧٤٨	*٠.٤٤٨	التوجه الاستراتيجي
٠.٤٧٦	٠.٦٩٠	*٠.٤٣٨	رأس المال البشري
٠.٠٠٦١٨	٠.٧٨٦	*٠.٤٢٥	الرقابة التنظيمية
٠.٥٨٨	٠.٧٦٧	*٠.٣٨١	الثقافة التنظيمية
٠.٣٤٩	٠.٥٩١	*٠.٢١١	الممارسات الأخلاقية
٠.٤٦٦	٠.٦٨٣	*٠.٤٢٢	الكفاءات الأساسية
	٠.٧١١		معامل الارتباط في النموذج R
	٠.٥١		معامل التحديد في النموذج R ²
	٦٢.٩		قيمة ف المحسوبة
	٣٥٧.٤		درجات الحرية
	٠.٠٠٠		مستوى الدلالة الاحصائية

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي.



ولقد تم تطبيق تحليل الانحدار المتعدد وذلك بغرض التأكد من أثر أبعاد القيادة الإستراتيجية علي التميز المؤسسي بصورة إجمالية، ومن خلال جدول رقم (١٣) يتضح ما يلي :

- أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة موجبة ذات دلالة بين القيادة الإستراتيجية والتميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين في الجامعات محل الدراسة، وأن هذه العلاقة تمثل (٠,٧١١) وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد.
- أن مستوى القيادة الإستراتيجية يمكن أن يفسر حوالي (٠,٥١) % وفقاً لمعامل التحديد) من التباين الكلي في مستوى التميز المؤسسي للعاملين في الجامعات الخاصة محل الدراسة.
- أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن أبعاد القيادة الإستراتيجية الأكثر تفسيراً للاختلاف في مستوى التميز المؤسسي تتمثل في التوجه الاستراتيجي (٠,٤٤٨)، رأس المال البشري (٠,٤٣٨)، الرقابة التنظيمية (٠,٤٢٥)، الكفاءات الأساسية (٠,٤٢٢)، الثقافة التنظيمية (٠,٣٨١)، الممارسات الأخلاقية (٠,٢١١) والتي تتمتع بعلاقة معنوية موجبة فيما بينها وبين التميز المؤسسي.

وفي ضوء ما تقدم، فقد تقرر رفض فرض عدم القائل لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإستراتيجية والتميز المؤسسي للجامعات المصرية محل الدراسة، وقبول الفرض البديل الذي ينص علي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإستراتيجية والتميز المؤسسي للجامعات المصرية محل الدراسة، وذلك بعد أن أظهر نموذج تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة جوهرية عند مستوى دلالة إحصائية ٠,٠١ (وفقاً لاختبار ف) بين أبعاد القيادة الإستراتيجية والتميز المؤسسي، كما تقرر رفض فرض عدم وقبول الفرض البديل لجميع أبعاد القيادة الإستراتيجية كمتغيرات مستقلة لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بينهم وبين التميز المؤسسي كمتغير تابع عند مستوى معنوية ٠,٠١ .

٢/١٠ العلاقة بين الجينات التنظيمية والتميز المؤسسي :

يناقش هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي الخاصة بالإجابة علي السؤال الثاني لهذا البحث والذي يتعلق بتحديد نوع ودرجة العلاقة بين الجينات التنظيمية والتميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين بالجامعات الخاصة محل الدراسة ، واختبار صحة الفرض الثاني من فروض الدراسة والذي ينص علي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الجينات التنظيمية والتميز المؤسسي من وجهة العاملين بالجامعات الخاصة المصرية محل الدراسة.

ولتحقيق ذلك فقد تم تطبيق أسلوب تحليل الارتباط والانحدار المتعدد للتحقق من نوع ودرجة العلاقة بين الجينات التنظيمية والتميز المؤسسي في الجامعات محل الدراسة، كما تم ايجاد معامل ارتباط بيرسون بينهما وذلك بغرض التعرف علي قوة واتجاه ومعنوية العلاقة بين الجينات التنظيمية والتميز المؤسسي، ويمكن توضيح معاملات الارتباط بين أبعاد الجينات التنظيمية والتميز المؤسسي في الجامعات الخاصة محل الدراسة من خلال جدول رقم (١٤) التالي :

جدول رقم (١٤)

معاملات الارتباط بين أبعاد الجينات التنظيمية والتميز المؤسسي في الجامعات الخاصة

المتغيرات	١	٢	٣	٤	٥
حقوق اتخاذ القرار	٠.٧٣٩				
المحفزات	*٠.٤٨١	٠.٧٤٨			
المعلومات	*٠.٤٩٢	*٠.٥٩١	٠.٦٥٨		
الهيكل التنظيمي	*٠.٤٤١	*٠.٣٨٩	*٠.٤٥١	٠.٦٤٩	
التميز المؤسسي	*٠.٦٧٣	*٠.٥٢٢	*٠.٥٩٩	*٠.٥٩١	٠.٦٨٨

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي. *معاملات ارتباط معنوية عند مستوي معنوية ٥٪

ملحوظة : القطر الرئيسي للمصفوفة يمثل الجذر التربيعي لقيمة متوسط التباين (Average Variance Extracted (AVE). ومن خلال مصفوفة معاملات الارتباط بين ابعاد الجينات التنظيمية التميز المؤسسي يتضح ما يلي:

- أن معاملات الارتباط بين الجينات التنظيمية والتميز المؤسسي تتراوح بين (٠,٥٢٢) و (٠,٦٧٣) وأن جميع هذه المعاملات ذات دلالة عند مستوي معنوية ٥٪.
- هناك ارتباط معنوياً بين جميع أبعاد الجينات التنظيمية عند مستوي معنوية ٥٪ الأمر الذي يؤكد صدق المقياس المستخدم في قياس أبعاد الجينات التنظيمية في الجامعات الخاصة المصرية محل الدراسة من ناحية، وأن هناك إتساق بين جميع الأبعاد الداخلية الممثلة لمقياس الجينات التنظيمية من ناحية أخرى.
- هناك ارتباط طردياً ذو دلالة إحصائية بين ابعاد الجينات التنظيمية التميز المؤسسي، حيث بلغ معامل الارتباط بين حقوق اتخاذ القرار كأحد أبعاد الجينات التنظيمية والتميز المؤسسي (٠,٦٧٣)، بينما بلغ معامل الارتباط بين المحفزات كأحد أبعاد الجينات التنظيمية والتميز المؤسسي (٠,٥٢٢)، وبلغ معامل الارتباط بين المعلومات كأحد أبعاد الجينات التنظيمية والتميز المؤسسي (٠,٥٩٩)، وأخيراً وبلغ معامل الارتباط بين الهيكل التنظيمي كأحد أبعاد الجينات التنظيمية والتميز المؤسسي (٠,٥٩١).



وفي ضوء ما تقدم، يتضح أن هناك ارتباطاً طردياً ذو دلالة إحصائية بين الجينات التنظيمية والتميز المؤسسي، إلا أن تأثير أبعاد الجينات التنظيمية علي التميز المؤسسي سوف يتضح من خلال حساب تحليل الانحدار المتعدد، وذلك كما بالجدول رقم (١٥) التالي :

جدول رقم (١٥)

اثر الجينات التنظيمية علي التميز المؤسسي

المتغير	معامل الانحدار المعياري (بيتا β)	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²
حقوق اتخاذ القرار	*٠.٧٦١	٠.٦٧٣	٠.٤٥٣
المحفزات	*٠.٦٤٢	٠.٥٢٢	٠.٢٧٢
المعلومات	*٠.٥٣٣	٠.٥٩٩	٠.٣٥٩
الهيكل التنظيمي	*٠.٦٨٠	٠.٥٩١	٠.٣٤٩
معامل الارتباط في النموذج R		٠.٥٩٦	
معامل التحديد في النموذج R ²		٠.٣٥٥	
قيمة ف المحسوبة		٦٢.٩	
درجات الحرية		٣٥٧.٤	
مستوي الدلالة الاحصائية		٠.٠٠٠	

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي.

ولقد تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد وذلك بغرض التأكد من أثر أبعاد الجينات التنظيمية علي التميز المؤسسي بصورة إجمالية، ومن خلال الجدول رقم (١٥) يتضح ما يلي :

- أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين الجينات التنظيمية والتميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين في الجامعات الخاصة محل الدراسة، وأن هذه العلاقة تمثل (٠,٥٩٦) وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد.
- أن مستوى الجينات التنظيمية يمكن ان يفسر حوالي (٣٦٪) وفقاً لمعامل التحديد) من التباين الكلي في مستوى التميز المؤسسي للعاملين في الجامعات الخاصة محل الدراسة.
- أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن أبعاد الجينات التنظيمية الأكثر تفسيراً للاختلاف في مستوى التميز المؤسسي تتمثل في حقوق اتخاذ القرار (٠,٧٦١) ، الهيكل التنظيمي(٠,٦٨٠) ، المحفزات (٠,٦٤٢) ، المعلومات (٠,٥٣٣) والتي تتمتع بعلاقة معنوية موجبة فيما بينها وبين التميز المؤسسي.

وفي ضوء ما تقدم، فقد تقرر رفض فرض عدم القائل لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الجينات التنظيمية والتميز المؤسسي للجامعات المصرية الخاصة محل الدراسة، وقبول الفرض البديل الذي ينص علي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الجينات التنظيمية والتميز المؤسسي

للجامعات المصرية الخاصة محل الدراسة، وذلك بعد أن أظهر نموذج تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة جوهريّة عند مستوي دلالة إحصائية ٠,٠٥ (وفقاً لاختبار ف) بين أبعاد الجينات التنظيمية والتميز المؤسسي، كما تقرر رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل لجميع أبعاد الجينات التنظيمية كمتغيرات مستقلة لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بينهم وبين التميز المؤسسي كمتغير تابع عند مستوي معنوية ٠,٠٥.

٣/١٠ العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والجينات التنظيمية :

يناقش هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي الخاصة بالإجابة علي السؤال الثالث لهذا البحث والذي يتعلق بتحديد نوع ودرجة العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والجينات التنظيمية من وجهة نظر العاملين بالجامعات الخاصة محل الدراسة، واختبار صحة الفرض الثالث من فروض الدراسة والذي ينص علي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإستراتيجية والجينات التنظيمية من وجهة نظر العاملين بالجامعات الخاصة المصرية محل الدراسة. ولتحقيق ذلك فقد تم تطبيق أسلوب تحليل الارتباط والانحدار المتعدد للتحقق من نوع ودرجة العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والجينات التنظيمية في الجامعات الخاصة محل الدراسة، كما تم حساب معامل ارتباط بيرسون بينهما وذلك بغرض التعرف علي قوة واتجاه ومعنوية العلاقة بين بينهما، ويمكن توضيح معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة الإستراتيجية والجينات التنظيمية في الجامعات الخاصة محل الدراسة من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (١٦)

معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة الاستراتيجية والجينات التنظيمية في الجامعات المصرية الخاصة

المتغيرات	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧
التوجه الاستراتيجي	٠.٨٧٢						
رأس المال البشري	**٠.٦٣٨	٠.٨٨٩					
الرقابة التنظيمية	**٠.٥٢٣	**٠.٥٤٤	٠.٨٦٩				
الثقافة التنظيمية	**٠.٧٢٢	**٠.٥٤١	**٠.٧٣٤	٠.٨١٩			
الممارسات الأخلاقية	**٠.٦٩٢	**٠.٧٦٥	**٠.٦٥٢	**٠.٧٧١	٠.٨٨٩		
الكفاءات الأساسية	**٠.٧٤٥	**٠.٧٧٠	**٠.٦٩٤	**٠.٦٣٥	**٠.٧٢١	٠.٨٥٤	
الجينات التنظيمية	**٠.٧٤٢	**٠.٧٦٠	**٠.٥٤٨	**٠.٦٣٢	**٠.٥٢٢	**٠.٦٥١	٠.٨١٠

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي. **معاملات ارتباط معنوية عند مستوي معنوية ٥٪

ملحوظة : القطر الرئيسي للمصفوفة يمثل الجذر التربيعي لقيمة متوسط التباين Average Variance Extracted(AVE).



ومن خلال مصفوفة معاملات الارتباط بين ابعاد القيادة الإستراتيجية والجينات التنظيمية يتضح ما يلي :

- أن معاملات الارتباط بين القيادة الإستراتيجية والجينات التنظيمية تتراوح بين (٠,٥٢٢) و (٧٦٠) وأن جميع هذه المعاملات ذات دلالة عند مستوى معنوية ٥٪.
- هناك ارتباط معنوياً بين جميع أبعاد القيادة الإستراتيجية عند مستوى معنوية ٥٪ الأمر الذي يؤكد صدق المقياس المستخدم في قياس أبعاد القيادة الإستراتيجية للجامعات الخاصة محل الدراسة من ناحية، وأن هناك إتساق بين جميع الأبعاد الداخلية الممثلة لمقياس القيادة الإستراتيجية من ناحية أخرى.
- هناك ارتباط طردياً بين أبعاد القيادة الإستراتيجية والجينات التنظيمية، حيث بلغ معامل الارتباط بين التوجه الإستراتيجي كأحد أبعاد القيادة الإستراتيجية والجينات التنظيمية (٠,٧٤٢)، بينما بلغ معامل الارتباط بين رأس المال البشري كأحد أبعاد القيادة الإستراتيجية والجينات التنظيمية (٠,٧٦٠)، وبلغ معامل الارتباط بين الرقابة التنظيمية كأحد أبعاد القيادة الإستراتيجية والجينات التنظيمية (٠,٥٤٨)، وبلغ معامل الارتباط بين الثقافة التنظيمية كأحد أبعاد القيادة الإستراتيجية والجينات التنظيمية (٠,٦٣٢)، وبلغ معامل الارتباط بين الممارسات الاخلاقية كأحد أبعاد القيادة الإستراتيجية والجينات التنظيمية (٠,٥٢٢)، وأخيراً بلغ معامل الارتباط بين الكفاءات الأساسية كأحد أبعاد القيادة الإستراتيجية والجينات التنظيمية (٠,٦٥١).

وفي ضوء ما تقدم، يتضح أن هناك ارتباطاً طردياً ذو دلالة إحصائية بين القيادة الإستراتيجية والجينات التنظيمية، الا أن تأثير أبعاد القيادة الإستراتيجية علي الجينات التنظيمية سوف يتضح من خلال تطبيق تحليل الانحدار المتعدد، وذلك كما يلي :

جدول رقم (١٧)

اثر القيادة الإستراتيجية علي الجينات التنظيمية

معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	معامل الانحدار المعياري (بيتا)	المتغير
٠.٥٥١	٠.٧٤٢	*٠.٣٨٣	التوجه الإستراتيجي
٠.٥٧٨	٠.٧٦٠	*٠.٢٧٥	رأس المال البشري
٠.٣٠٠	٠.٥٤٨	*٠.٣١٢	الرقابة التنظيمية
٠.٣٩٩	٠.٦٣٢	*٠.٢٨٣	الثقافة التنظيمية
٠.٢٧٢	٠.٥٢٢	*٠.٣٠٧	الممارسات الأخلاقية
٠.٤٢٤	٠.٦٥١	*٠.٣٥١	الكفاءات الأساسية
	٠.٦٤٣		معامل الارتباط في النموذج R
	٠.٤١٣		معامل التحديد في النموذج R2
	٦٢.٩		قيمة ف المحسوبة
	٣٥٨.٣		درجات الحرية
	٠.٠٠٠		مستوي الدلالة الاحصائية

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

ومن خلال الجدول السابق يتضح ما يلي :

- أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الاستراتيجية والجينات التنظيمية ، وأن هذه العلاقة تمثل (٠,٦٤٣) وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد.

- أن مستوى القيادة الاستراتيجية يمكن ان يفسر حوالي (٤١٪) وفقاً لمعامل التحديد) من التباين الكلي في مستوى الجينات التنظيمية للعاملين في الجامعات الخاصة محل الدراسة.

- أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن أبعاد القيادة الإستراتيجية الأكثر تفسيراً للاختلاف في مستوى الجينات التنظيمية تتمثل في التوجه الإستراتيجي (٠,٣٨٣)، الكفاءات الأساسية (٠,٣٥١)، الرقابة التنظيمية (٠,٣١٢)، الممارسات الأخلاقية (٠,٣٠٧)، الثقافة التنظيمية (٠,٢٨٣)، رأس المال البشري (٠,٢٧٥) والتي تتمتع بعلاقة معنوية موجبة فيما بينها وبين الجينات التنظيمية.

وفي ضوء ما تقدم، فقد تقرر رفض فرض عدم القائل لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الاستراتيجية والجينات التنظيمية للجامعات المصرية الخاصة محل الدراسة، وقبول الفرض البديل الذي ينص علي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الاستراتيجية والجينات التنظيمية للجامعات الخاصة محل الدراسة ، وذلك بعد أن أظهر نموذج تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة جوهرية عند مستوى دلالة إحصائية ٠,٠١ (وفقاً لاختبار ف) بين أبعاد القيادة



الإستراتيجية والجينات التنظيمية، كما تقرر رفض فرض عدم وقبول الفرض البديل لجميع أبعاد القيادة الإستراتيجية كمتغيرات مستقلة لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بينهم وبين الجينات التنظيمية كمتغير تابع عند مستوى معنوية ٠,٠١.

٤/١٠ دور الجينات التنظيمية كمتغير وسيط بين القيادة الإستراتيجية والتميز المؤسسي:
١/٤/١٠ إختبار سوبل Sobel Test :

تُعتبر دراسة أثر المتغير المستقل علي المتغير التابع وذلك من خلال المتغير الوسيط من الموضوعات الأكثر إنتشاراً في الدراسات الاجتماعية، ويستخدم سوبل لقياس معنوية التأثيرات غير المباشرة للمتغير المستقل (القيادة الإستراتيجية) علي المتغير التابع (التميز المؤسسي) في ظل وجود المتغير الوسيط (الجينات التنظيمية)، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي :

جدول رقم (١٨)

نتائج اختبار Sobel Test

القيمة	مؤشر اختبار جودة النموذج
٠,٠٩٣٥	Effect Degree درجة التأثير
٠,٠١٧٩	Standard Error الخطأ المعياري
٤,٤٦١	The Value of Calculated Z قيمة Z المحسوبة
١,٩٦	The Value of Indexed Z قيمة Z الجدولية
٠,٠٠٠	P Value قيمة P

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي.

ويمكن الحصول علي نتيجة إختبار سوبل من خلال المعادلة التالية :

$$z\text{-value} = a*b/\text{SQRT}(b^2*s_a^2 + a^2*s_b^2)$$

ويشير الرمز (Z) إلي قيمة الاختبار، فإذا كانت قيمتها أكبر من ١,٩٦ فإن النموذج هو نموذج متغير وسيط أي أن التأثير غير المباشر حقيقي، حيث (a) معامل الانحدار للعلاقة بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط، وأن (b) تمثل معامل الانحدار للعلاقة بين المتغيرين الوسيط والتابع ، وأن (s_a) تمثل الخطأ المعياري للعلاقة بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط، وأن (s_b) تمثل الخطأ المعياري للعلاقة بين المتغير الوسيط والمتغير التابع، ومن خلال نتائج الاختبار السابق يتضح أن هناك تأثيراً معنوياً غير مباشر لنموذج الدراسة الأول وأن المسار هو :

القيادة الإستراتيجية ← الجينات التنظيمية ← التميز المؤسسي

أي أن الجينات التنظيمية تلعب دور الوساطة الجزئية في العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والتميز المؤسسي، حيث يتضح ذلك من خلال نموذج الوساطة وذلك علي النحو التالي :

١٠/٤/٢ - نموذج الوساطة الجزئية :

يمكن توضيح مؤشرات جودة التطابق لنموذج الوساطة الجزئية وذلك من خلال الجدول التالي :

جدول رقم (١٩)

مؤشرات جودة التطابق لنموذج الوساطة الجزئية

م	مؤشرات اختبار جودة النموذج	القيمة	مؤشرات جودة المطابقة
١	X2/Degree of Freedom	٥.٠٥١	أكبر من ٥
٢	P. Value	٠.٠٠٠	أقل من ٥%
٣	Goodness of Fit Index (GFI)	٠.٨٣٧	أكبر من ٠.٩
٤	Normed Fit Index (NFI)	٠.٩٤٣	أكبر من ٠.٩
٥	Comparative Fit Index (CFI)	٠.٩٣٤	أكبر من ٠.٩
٦	Relative Fit Index (RFI)	٠.٩٣١	أكبر من ٠.٩
٧	Incremental Fit Index (IFI)	٠.٨٨١	أكبر من ٠.٩
٨	Tuker-Lewis Index (TLI)	٠.٨٨٥	أكبر من ٠.٩
٩	Root Mean Square Residual (RMR)	٠.٠٣١	أقل من ٠.١
١٠	Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	٠.٠٢٢	أقل من ٠.١

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق أن النتائج تشير إلي أن قيمة (كا ٢/ درجات الحرية) والتي بلغت ٥,٠٥١ وهي أكبر من (٥)، وأن قيمة p معنوية، ومن ناحية أخرى فقد بلغت قيمة مؤشر جودة العلاقة (GFI) ٠,٨٣٧، وكذلك مؤشر المطابقة المعياري (NFI) ٠,٩٤٣، ومؤشر المطابقة المقارن (CFI) ٠,٩٣٤، ومؤشر المطابقة النسبي (RFI) ٠,٩٣١، ومؤشر المطابقة المتزايد (IFI) ٠,٨٨١، ومؤشر توكر لويس (TLI) ٠,٨٨٥، ومؤشر الجذر التربيعي للبواقي (RMR) ٠,٠٣١، ومؤشر الجذر التربيعي لمتوسط مربعات الخطأ (RMSEA) ٠,٠٢٢ .

وتؤكد المؤشرات السابقة وجود علاقة غير مباشرة بين أبعاد القيادة الإستراتيجية كمتغير مستقل والتميز المؤسسي كمتغير تابع من خلال الجينات التنظيمية كمتغير وسيط.

١٠/٤/٣ تحديد شكل ومعنوية العلاقات بين أبعاد القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي من خلال الجينات التنظيمية كمتغير وسيط.

يمكن توضيح نتائج AMOS Version 23 نحو تأثير الجينات التنظيمية كمتغير وسيط

علي العلاقة بين أبعاد القيادة الإستراتيجية والتميز المؤسسي من خلال الجدول التالي :



جدول رقم (٢٠)

تأثير الجينات التنظيمية كمتغير وسيط على العلاقة بين أبعاد القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي

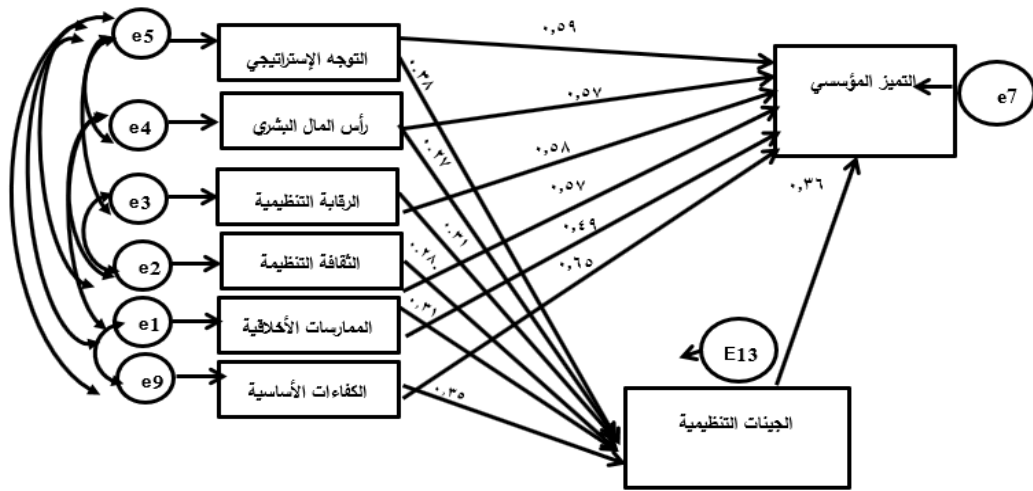
المتغير التابع	المتغير المستقل	الارتباط الكلي	معامل التحديد R ²	معامل الانحدار	التأثير المباشر	التأثير الغير المباشر	التأثير الكلي	مستوي الدلالة	مستوي المعنوية
الجينات التنظيمية	التوجه الاستراتيجي	٠.٧٤٢	٠.٤١	٠.٣٨٣	٠.٣٨٣	-	٠.٣٨٣	٠.٠٠١	معنوي
	رأس المال البشري	٠.٧٦٠		٠.٢٧٥	٠.٢٧٥	-	٠.٢٧٥	٠.٠٠٣	معنوي
	الرقابة التنظيمية	٠.٥٤٨		٠.٣١٢	٠.٣١٢	-	٠.٣١٢	٠.٠٠٠	معنوي
	الثقافة التنظيمية	٠.٦٣٢		٠.٢٨٣	٠.٢٨٣	-	٠.٢٨٣	٠.٠٠٠	معنوي
	الممارسات الاخلاقية	٠.٥٢٢		٠.٣٠٧	٠.٣٠٧	-	٠.٣٠٧	٠.٠٠٥	معنوي
	الكفاءات الأساسية	٠.٦٥١		٠.٣٥١	٠.٣٥١	-	٠.٣٥١	٠.٠٠٩	معنوي
التميز المؤسسي	التوجه الاستراتيجي	٠.٧٤٨	٠.٥١	٠.٤٤٨	٠.٤٤٨	٠.١٤٣	٠.٥٩١	٠.٠٠٤١	معنوي
	رأس المال البشري	٠.٩٦٠		٠.٤٣٨	٠.٤٣٨	٠.١٣٥	٠.٥٧٣	٠.٠٣٩	معنوي
	الرقابة التنظيمية	٠.٧٨٦		٠.٤٢٥	٠.٤٢٥	٠.١٥٦	٠.٥٨١	٠.٠٢٤	معنوي
	الثقافة التنظيمية	٠.٧٦٧		٠.٣٨١	٠.٣٨١	٠.١٨٩	٠.٥٧	٠.٠١٤	معنوي
	الممارسات الاخلاقية	٠.٥٩١		٠.٢١١	٠.٢١١	٠.٢٨١	٠.٤٩٢	٠.٠٢٣	معنوي
	الكفاءات الأساسية	٠.٦٨٣		٠.٤٢٢	٠.٤٢٢	٠.٢٢٥	٠.٦٤٧	٠.٠٠٥	معنوي
	الجينات التنظيمية	٠.٥٩٦		٠.٣٥٥	٠.٣٥٥	-	٠.٣٥٥	٠.٠٠٠	معنوي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول رقم (٢٠) الآتي :

- يوجد درجة توافق بين أبعاد القيادة الإستراتيجية والتميز المؤسسي، وأن معاملات الإنحدار مرتفعة المعنوية، الأمر الذي يؤكد علي أن الجينات التنظيمية لها تأثير وسيط بشكل جزئي علي العلاقة بين المتغيرين في الجامعات الخاصة محل الدراسة.
- التأثير المباشر لأبعاد القيادة الإستراتيجية (التوجه الاستراتيجي، رأس المال البشري، الرقابة التنظيمية، الثقافة التنظيمية، الممارسات الاخلاقية، الكفاءات الأساسية) علي التميز المؤسسي بلغت (٠,٤٨٨، ٠,٤٣٨، ٠,٤٢٥، ٠,٣٨١، ٠,٢١١، ٠,٤٢٢، ٠,٤٢٢) علي التوالي وجميعها دال إحصائياً عند مستوي معنوية ٠,٠١، ٠,٠٥، كما بلغ تأثير الجينات التنظيمية علي التميز المؤسسي ٠,٣٥٥، وهو تأثير معنوي عند مستوي معنوية ٠,٠٥.
- لقد دعم وجود الجينات التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والتميز المؤسسي في الجامعات الخاصة المبحوثة من تأثير أبعاد القيادة الإستراتيجية كمتغيرات مستقلة علي التميز المؤسسي كمتغير تابع، حيث يوجد تأثير معنوي ايجابي للجينات التنظيمية كمتغير وسيط علي العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والتميز المؤسسي عند مستوي معنوية ٠,٠١، ٠,٠٥، حيث نجد أن التأثير المباشر لأبعاد القيادة الإستراتيجية

هي (بعد التوجه الإستراتيجي حيث بلغت قيمة بيتا ٠,٤٤٨ ، بعد رأس المال البشري حيث بلغت قيمة بيتا ٠,٤٣٨ ، الرقابة التنظيمية حيث بلغت قيمة بيتا ٠,٤٢٥ ، الثقافة التنظيمية حيث بلغت قيمة بيتا ٠,٣٨١ ، الممارسات الاخلاقية حيث بلغت قيمة بيتا ٠,٢١١ ، الكفاءات الأساسية حيث بلغت قيمة بيتا ٠,٤٤٢) وقد ارتفع تأثيرهم الكلي إلي ٠,٥٨١ ، ٠,٥٧٣ ، ٠,٥٩١ ، ٠,٤٩٢ ، ٠,٥٧ ، ٠,٦٤٧ عند مستوي معنوية ٠,٠١ .
ويمكن توضيح العلاقة بين أبعاد القيادة الإستراتيجية والتميز المؤسسي من خلال الجينات التنظيمية كمتغير وسيط باستخدام برنامج AMOS, Version 23 وذلك من خلال الشكل (٤):



جدول رقم (٢١)

مؤشرات جودة النموذج للجينات التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي.

مؤشرات جودة المطابقة	القيمة	مؤشرات اختبار جودة النموذج
اكبر من ٥	٥.٢٢١	X2/Degree of Freedom
اقل من ٥%	٠.٠٠٠	P. Value
اكبر من ٠.٩	٠.٩٣٨	Goodness of Fit Index (GFI)
اكبر من ٠.٩	٠.٩٥٥	Normed Fit Index (NFI)
اكبر من ٠.٩	٠.٩٥٤	Comparative Fit Index (CFI)
اكبر من ٠.٩	٠.٩٨٥	Relative Fit Index (RFI)
اكبر من ٠.٩	٠.٩١٥	Incremental Fit Index (IFI)
اكبر من ٠.٩	٠.٩٥٥	Tuker-Lewis Index (TLI)
اقل من ٠.١	٠.٠١٧	Root Mean Square Residual (RMR)
اقل من ٠.١	٠.٠١١	Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي.



تبين من الجدول رقم (٢١) أن التأثير الوسيط يفسر العلاقة بشكل أكبر ويدعم تأثير أبعاد الجينات التنظيمية، حيث أن نتائج مؤشرات جودة النموذج جميعها جيدة ومقبولة، وعليه فإن ذلك يدل على توافق أفضل، وبذلك يتضح لنا جودة النموذج المقدر.

وفي ضوء ما تقدم، فقد تقرر رفض فرض العدم القائل لا تؤثر الجينات التنظيمية تأثيراً معنوياً غير مباشر في العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والتميز المؤسسي للجامعات الخاصة محل الدراسة، وقبول الفرض البديل الذي ينص على أنه تؤثر الجينات التنظيمية تأثيراً معنوياً غير مباشر في العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والتميز المؤسسي للجامعات الخاصة محل الدراسة، حيث أظهر نموذج تحليل المسار أن هناك علاقة غير مباشرة عند مستوى دلالة إحصائية ٠,٠٥، كما تقرر رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل لجميع أبعاد القيادة الإستراتيجية كمتغيرات مستقلة في النموذج المقترح وذلك لوجود علاقة غير مباشرة ذات دلالة إحصائية بينها وبين التميز المؤسسي في ظل وجود الجينات التنظيمية كمتغير وسيط عند مستوى معنوية ٠,٠١، و ٠,٠٥.

١١. مناقشة نتائج الدراسة :

توصل الباحثان إلى مجموعة من النتائج، تتمثل فيما يلي :

١/١١ وجود ارتباط طردي بين القيادة الإستراتيجية والتميز المؤسسي في الجامعات الخاصة محل الدراسة، ووجود أثر معنوي لمتغير القيادة الإستراتيجية على متغير التميز المؤسسي، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من (Hijjawi, 2021; Ergahev et al., 2021; Miyonga, 2018; Kahiga, 2017)؛ وأيضاً دراسة (كامل، ٢٠٢١؛ خلف، ٢٠٢١؛ عبود، ٢٠٢٠؛ القرشي، ٢٠٢٠؛ اللوح، الأكلبي، ٢٠١٨؛ عبده، ٢٠١٧؛ الجبوري، ٢٠١٦)، والتي أشارت نتائجها إلى وجود علاقة موجبة وربما يرجع ذلك إلى:

- زيادة الاهتمام باستثمار القدرات الفريدة والميزات التنافسية في المجالات الوظيفية المختلفة بحيث تضمن مخرجات تتلاءم مع سوق العمل التنافسية والتي قد تؤدي إلى زيادة مستوى التميز في الجامعات الخاصة محل الدراسة.
- زيادة الاهتمام بإدارة وتطوير رأس المال البشري بإعتباره أحد الركائز الأساسية لدى الجامعات المصرية المبحوثة قد يؤدي إلى زيادة مستوى التميز في الأداء المؤسسي.
- الاهتمام بتعزيز ودعم ثقافة تنظيمية تتصف بالمرونة وتشجع على اغتنام الفرص ذات العلاقة بطبيعة العمل الأكاديمي قد يؤدي إلى زيادة مستوى التميز في الأداء المؤسسي.

- زيادة الاهتمام بالكفاءات الأساسية والفريدة بحيث تضمن مخرجات تتلاءم مع سوق العمل التنافسية، وكذلك الإلتزام بالمعايير والقواعد الأخلاقية التي تدعم بيئة العمل بروح الفريق وزيادة الإنتاجية قد يؤدي إلى زيادة مستوى التميز في الأداء المؤسسي.

٢/١١ كشفت النتائج أنه يوجد ارتباط طردي بين الجينات التنظيمية والتميز المؤسسي في الجامعات الخاصة محل الدراسة ، ووجود أثر معنوي لمتغير الجينات التنظيمية علي متغير التميز المؤسسي، وهو ما يتفق مع نتائج دراسات كلٍ من (عبد الناصر، ٢٠٢١؛ سليمان ٢٠١٩؛ بداون، ٢٠١٨؛ الشروقي، ٢٠١٨؛ أبو عودة، ٢٠١٨)، وأيضاً دراسة (Altaany, 2018; Milani, 2016; Escrig, 2016) التي جاءت لتؤكد أن لعناصر الجينات التنظيمية تأثير إيجابي علي قدرات المرؤوسين الإبتكارية والمتمثلة في مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وأيضاً الهيكل التنظيمي من خلال درجة التفويض وتوسيع نطاق الإشراف وضرورة توفير المعلومات في وقت الحاجة إليها دون تقديم أو تأخير بحيث لا تفقد قيمتها وأهميتها.

ويعزو الباحثان ذلك، إلي أن اهتمام قيادات الجامعات الخاصة محل الدراسة بتوفير مناخ تنظيمي يعزز مفاهيم الإبداع والإبتكار من خلال التعامل مع المحفّزات بطريقة منهجية لكي يشجع علي امتلاك قدرات ومؤهلات متميزة لتحقيق التميز المؤسسي من خلال دور الجينات التنظيمية بأبعادها الأربعة.

٣/١١ أوضحت النتائج أنه يوجد ارتباط طردي بين القيادة الإستراتيجية والجينات التنظيمية في الجامعات محل الدراسة ، ووجود أثر معنوي لمتغير القيادة الإستراتيجية علي متغير الجينات التنظيمية، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (صقور، ٢٠١٨) التي جاءت لتؤكد إن القادة يقومون بتطوير رؤية استراتيجية واضحة ونقلها إلي المسؤولين لتحقيقها، وصياغة الإستراتيجيات وتنفيذها لتحقيق تلك الرؤية، وذلك لتوجيه المنظمة نحو النمو من جهة وتكريس أبعاد الجينات التنظيمية الفعالة من حيث سرعة اتخاذ القرار وتنفيذها واستثمار المعلومات وإدارتها بكفاءة.

ويرجع الباحثان هذه النتيجة، إلي أن القيادة الفعالة للجامعة ستؤدي دوراً في تحفيز السلوك الإبداعي ، وذلك من خلال خلق محيط ملائم، واتخاذ قرارات تمكن الجامعة من النجاح في جمع المعرفة وتطبيقها، وذلك يسهم في بناء الكفاءات اللازمة لأداء المهام بشكل أفضل، ويسهم في بناء ميزة تنافسية مستدامة، بالإضافة الي أنه يسهم في تراكم الكفاءات والمقدرات المورثة في تدعيم الجينات التنظيمية المتوارثة ، ويكسب الجامعة قدرات أفضل في اتخاذ القرارات ومعالجة المعلومات من قبل تلك الكفاءات.



٤/١١ توجد درجة توافق بين أبعاد القيادة الإستراتيجية والتميز المؤسسي بالجامعات الخاصة، وأن غالبية معاملات الانحدار عالية المعنوية، مما يؤكد أن الجينات التنظيمية بأبعادها الأربعة (حقوق اتخاذ القرار، المحفزات، المعلومات، الهيكل التنظيمي) لها تأثير وسيط علي العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والتميز المؤسسي بالجامعات الخاصة.

٥/١١ كما دعم وجود مُتغير الجينات التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والتميز المؤسسي، من تأثير أبعاد القيادة الإستراتيجية كمتغيرات مستقلة علي التميز المؤسسي كمتغير تابع، ويرجع الباحثان هذه النتيجة الي أن نمط وممارسات القيادة الاستراتيجية المتبع يؤثر علي رؤية المنظمة، كما يؤثر علي مدي مشاركة العاملين في صنع واتخاذ القرارات الهامة أو الاستراتيجية الخاصة بإدارتهم، ومدي تحقيق العدالة في تطبيق سياسة الثواب والعقاب، والانظمة واللوائح، والاتصال والمعلومات، وتقييم الاداء والمساءلة، الأمر الذي ينعكس علي تعزيز التميز المؤسسي.

١٢. دلالات الدراسة :

أسفرت مناقشة نتائج البحث عن بعض الدلالات علي مستوي النظرية والتطبيق كما يلي :

١/١٢ علي مستوي النظرية : أكدت نتائج البحث علي وجود ارتباط طردي بين القيادة الإستراتيجية والجينات التنظيمية، كما أكدت علي وجود أثر معنوي بين المتغيرين، ووجود ارتباط طردي بين القيادة الإستراتيجية والتميز المؤسسي، وأكدت علي أن الجينات التنظيمية وأبعادها لها تأثير وسيط علي العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والتميز المؤسسي، حيث لم يتم اختبارهم من قبل في دراسة واحدة، ومن ثم فإن البحث الحالي يضيف الي الأدبيات القليلة نسبياً والمتاحة في هذا المجال، بما يسهم في توسيع قاعدة البحث في هذا الجانب من دراسات الموارد البشرية.

٢/١٢ علي مستوي التطبيق : أن نتائج البحث الحالي بما أكده من وجود علاقة بين كلٍ من القيادة الإستراتيجية والجينات التنظيمية علي التميز المؤسسي "كمُتغير تابع" تعطي دلالة علي أن سبيل تحقيق التميز المؤسسي تتحقق من خلال الاهتمام بالجينات التنظيمية، والتأكيد علي دور القيادة الإستراتيجية بجميع مستوياتها.

هذا، ولتعزيز الجينات التنظيمية ينبغي علي إدارة الجامعات الخاصة محل الدراسة تبني القيادة الاستراتيجية منهجاً ومضموناً في إدارتها لهذه الجامعات باعتبارها أسلوباً ومنهجاً أدبياً حديثاً

يعمل على تعزيز الجينات التنظيمية لدى العاملين وبما يضمن بقاء واستمرارية الجامعة وخصوصا في ظل شدة المنافسة في الوقت الحالي، حيث يؤدي الاهتمام برأس المال البشري في المنظمات والمحافظة عليه الي زيادة مستويات الأداء وخلق لغة التفاهم المشتركة بين افراد العاملين ، ومع وجود نظم رقابة فعالة وارتفاع مستويات الثقة بين أصحاب المصالح وخلق ثقافة تنظيمية إيجابية، كل ذلك سيدعم الجينات التنظيمية المتوارثة بين أعضاء التنظيم عبر أجيال متعاقبة) (Karp, 2006 ، ٢٠١٥ ، Youndt,et al.,1996،

هذا، وتدعيم القيادة الاستراتيجية يجب على الجامعات محل الدراسة السعي نحو بناء ثقافة تنظيمية تستهدف دعم وتشجيع القيادة الاستراتيجية بجميع أبعادها، والتخلص من الادوار التقليدية للقيادة والتوجه للدور الاستراتيجي الذي يتطلع الي الأفق (كامل، ٢٠٢١) ، وذلك من خلال عقد مجموعة من الدورات وورش العمل والندوات المستمرة والتي تهدف الي توعية الإدارة والعاملين بأهمية دعم وتشجيع القيادة الاستراتيجية ، ومكافئة العاملين ذوي التقييمان السنوية المتميزة ، والاهتمام بالتعلم والتحسين المستمر والدراسات والبحوث التطويرية واعادة تصميم الاعمال والمهام داخل المؤسسة، والعمل علي الاستثمار الامثل للقدرات الاستراتيجية للكلية مثل الموارد البشرية والموارد التكنولوجية وتعزيز الاعمال الابداعية والابتكارية .

١٣ . التوصيات :

استخلص الباحثان عدة توصيات والتي يمكن عن طريقها الوصول الي التميز المؤسسي من خلال الاهتمام بممارسات القيادة الإستراتيجية، والجينات التنظيمية، ويتم عرضها وتوضيح كيفية تنفيذها من خلال الجدول رقم (٢٢) التالي :



جدول رقم (٢٢) توصيات البحث وكيفية تنفيذها

الفترة الزمنية المتوقعة	الجهة المعنية بالتنفيذ	آليات وإجراءات التنفيذ	التوصيات المتعلقة بالقيادة الإستراتيجية
٣-٦ شهور	الإدارة العليا، والخبراء الاستشاريون	تكشيل لجنة عليا تقوم بوضع الإستراتيجية، ووضع الخطط الفرعية، ووضع معايير وأسس محددة لقياس دور القيادة الجامعية.	١- وضع خطة إستراتيجية مرنة لتطوير دور القيادة الإستراتيجية في الجامعة
٣-٦ شهور	الإدارة العليا، والخبراء الاستشاريون، والعلاقات العامة بالجامعة.	ورشات عمل ودورات تدريبية ولقاء مع الخبراء والمختصين ، إعداد دليل للأدوار المستقبلية للجامعة علي أن يحتوي كافة التوجهات والرؤيا الإستراتيجية والإجراءات المطلوبة.	٢- وضع تصورات وتوجهات إستراتيجية واضحة ومحددة بالاستناد إلي التحليل البيني.
٦ شهور	الإدارة العليا، والخبراء الاستشاريون، والعلاقات العامة ، ومشاركة بعض أعضاء هيئة التدريس.	توعية الهيئة الإدارية وتوجيه الدعم لتطوير قدراتهم، وتوفير الأدوات الخاصة بإجراء عمليات التقويم، وتوفير الموارد والإمكانات اللازمة.	٣- مراجعة وتقييم التصورات والتوجهات الإستراتيجية للجامعة.
خلال فترة تنفيذ البرنامج	الإدارة العليا.	العمل علي إعادة تقييم الوظائف "تحليل العمل، ومستلزمات الوظيفة"، واتخاذ القرار المناسب بشأن الوظيفة الجامعية.	٤- اهتمام الإدارات بالتخطيط السليم المبني علي تحديد الاحتياجات الوظيفية.
	الإدارة العليا، والخبراء الاستشاريون.	قياس مؤشرات الأداء الرئيسية، والإعلان عن نتائج المراجعة وتقييم الأداء والواجبات، والتصحیح والدعم من خلال دعم الإيجابيات ومعالجة السلبيات.	٥- قيام القيادة الإستراتيجية في الجامعات الخاصة بتعزيز المفاهيم الإدارية لدي العاملين والمرتبطة بتأدية واجباتهم.
	الخبراء الاستشاريون، والعلاقات العامة بالجامعة، ومشاركة هيئة التدريس والهيئة المعاونة	تعزيز روح الفريق داخل الجامعة، وعقد لقاءات دورية مع كافة العاملين.	٦- مشاركة العاملين في تحديد وتطوير التوجهات الإستراتيجية وفي اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم.
خلال فترة تنفيذ البرنامج	الإدارة العليا.	نشر ثقافة التطوير التنظيمي بتوفير الخبراء بالجودة وكيفية الارتقاء بالعمل.	٧- الاهتمام بتمكين العاملين وتدريبهم باستمرار لتنمية مهاراتهم السلوكية والذهنية.
	الإدارة العليا، وإدارة الموارد البشرية	وضع معايير وأسس محددة لقياس مهارات الإبداع الجامعية والقيادية، واتخاذ القرار المناسب بشأن الأفكار الجامعية، وبت روح العمل الفريقي بين جميع الإدارات لتقديم أفضل الخدمات، وتوفير نظام تقويم وتحفيز سليم.	٨- العمل علي نشر ثقافة الإبداع والابتكار في كافة اقسام الجامعة، وتجربة أفكار مبدعة وخلاقة سعياً لتقديم خدمات جديدة مميزة.
٣-٦ شهور	الإدارة العليا.	استخدام أساليب الإدارة الحديثة، والاستفادة من هياكل الجامعات المتقدمة، وتقليل درجة الاعتمادية.	٩- اعتماد هياكل تنظيمية تقوم علي أساس تبسيط الإجراءات الإدارية .

تابع جدول رقم (٢٢) توصيات البحث وكيفية تنفيذها

الفترة الزمنية المتوقعة	الجهة المعنية بالتنفيذ	آليات وإجراءات التنفيذ	التوصيات المتعلقة بالجيئات التنظيمية	حقوق اتخاذ القرار
مستمر	الإدارة العليا.	تشكيل لجان مشتركة للعاملين في المهام التي تحتاج إلى عمل وجهدي جماعي بحيث يتم توزيع المهام بشكل واضح على العاملين ضمن إطار زمني محدد لإنجاز الأهداف المرحلية لكل دور يقوم به كل موظف.	١- العمل على اهتمام الإدارة العليا في الجامعة بدعم الثقافة التنظيمية وتعزيزها في جامعاتهم من خلال تفعيل دور اللامركزية وإتاحة المجال للعاملين للتصرف بحرية واستقلالية بعيداً عن القيود المنظمة، وتشجيعهم على العمل بروح الفريق وتمكينهم من خلال إشراكهم في صناعة القرار وجعلهم يتبنون ويدافعون عن القرارات المتخذة.	حقوق
		تشكيل لجان مشتركة للعمل على صياغة الأهداف المرحلية التي من شأنها أن تحقق الهدف الأساسي للدائرة التي يعمل بها مجموعة من العاملين.	٢- السعي لمشاركة العاملين في كافة المستويات الإدارية في صناعة القرارات بشكل مستمر ضمن إطار عمل استراتيجي منظم لتحقيق الأهداف المرجوة من تلك التوجهات الإستراتيجية لجامعاتهم، بحيث تكون تلك التوجهات هدفاً يسعى جميع العاملين لتحقيقه.	
مستمر	الإدارة العليا	ورش عمل مع الفئات المستهدفة.	٣- ضرورة توجيه إدارات الجامعة إلى الاهتمام بالأساليب الحديثة للمشاركة في اتخاذ قرارات سليمة فعالة من خلال تدريب العاملين وإطالعهم على كل ما يستجد من أنظمة وتعليمات.	المحفزات
مستمر	الإدارة العليا	العمل على إشراك العاملين في المهام والأدوار التي تعزز الثقة بين العاملين والإدارة العليا التي يتبعون لها.	٤- منح الثقة المتبادلة بين الإدارة العليا والعاملين من خلال إعطاء الفرصة للعاملين لإظهار إبداعاتهم، وذلك من خلال اتباع الأسلوب الديمقراطي التشاوري في الإدارة وتفويض الصالحيات لهم، الأمر الذي يشعرهم بمكانتهم وثقة الإدارة فيهم مما ينعكس ذلك إيجاباً على أدائهم الوظيفي.	
مستمر	الإدارة العليا	الالتزام بالأنظمة والقوانين في منح الحوافز والمكافآت دون استغلال تلك الأنظمة والقوانين لأغراض شخصية أو حزبية، من خلال إخضاعهم لجهات رقابية محايدة.	١- ترسيخ مبدأ العدالة والإنصاف في منح الحوافز والمكافآت من خلال القضاء على المحاباة والمحسوبية والواسطات في منحها.	المحفزات
		الإدارة العليا وشؤون العاملين	٢- مراعاة جهود العاملين الإضافية في العمل وعدم تجاهلها من خلال مواصلة منح الحوافز في وقتها وعدم تأخيرها على النحو الذي يقلل من تأثيرها في تحقيق الهدف المنشود منها.	
	شؤون العاملين ووحدة الجودة	٣- ربط الحوافز بمستوى الأداء الفعلي بحيث يتم التمييز بين العاملين وفقاً لمستوى أدائهم، مما يشجع العاملين جميعاً مهما كان مساهمهم الوظيفي على بذل أقصى جهد لتحسين أدائهم، وبذلك يتم ربط تقديم الحوافز بتحسين الأداء.		
	الإدارة العليا	٤- إعادة النظر في مستويات الأجور والرواتب الحالية بحيث تتناسب مع الارتفاع الحاصل في معدلات غلاء المعيشة والاستقطاعات بحيث تصبح الأجور مناسبة مع حاجات العاملين وتطلعاتهم في ظل الأوضاع الاقتصادية السيئة.		



تابع جدول رقم (٢٢) توصيات البحث وكيفية تنفيذها

الفترة الزمنية المتوقعة	الجهة المعنية بالتنفيذ	آليات وإجراءات التنفيذ	التوصيات المتعلقة بالجينات التنظيمية	
مستمر	قسم تكنولوجيا المعلومات	توفير قاعدة بيانات ومعلومات محدثة ومشتركة بين وحدات ودوائر وكليات الجامعة عن الجوانب الفنية والإدارية والأكاديمية التي يحتاج إليها أصحاب العلاقة.	١. تأكيد دقة المعلومات وخلوها من الأخطاء، مع العمل على تحديد الدقة المطلوبة للمعلومات، لأن دقة أعلى تحتاج إلى تكلفة أعلى، بالإضافة إلى إيجاد الآلية المناسبة لتحديد المعلومات وتحديثها والحفاظ عليها بشكل مستمر.	المعلومات
	خبراء التكنولوجيا في الجامعة	تدريب العاملين المتعاملين مع البيانات بشكل مباشر حول آلية التعامل مع هذه المعلومات بشتى الطرق.	٢. العمل على تقديم المعلومات بشكل واضح، وبطريقة مناسبة تمكن من تطويعها ومعالجتها بشكل يجعلها قابلة للإستخدام الكفاء.	
مستمر	الإدارة العليا	إتاحة الفرصة للعاملين واعضاء الهيئة المعاونة لإكمال دراساتهم الجامعية في مجالات تخدم مجال العمل الحالي والمستقبلي .	١. تشجيع جميع العاملين على رفع مستواهم التعليمي أثناء خدمتهم، حتى يتسنى لهم الحصول على درجات أعلى بالتوازي مع طرح فرص حقيقية للعاملين للترقية من خلال تفعيل كافة المسميات الوظيفية في الهيكل التنظيمي خاصة التي تتعلق بالمستويات الإدارية العليا.	الهيكل التنظيمي
٣ شهور	شئون العاملين، والعلاقات العامة	طباعة تقارير يوضح فيها الوصف الوظيفي بشكل مفصل.	٢. إتاحة كافة المعلومات عن فرص العمل المستقبلية للعاملين، من خلال توفير وصف وظيفي يمكنهم من تحديد مساهمهم الوظيفي المحتمل.	
	الإدارة العليا	إعادة دراسة كافة مستويات الهيكل التنظيمي خصوصاً في الأماكن التي تعد بمثابة عقبة أمام تطور الجامعة وتشكل عباً أمام تطورها وتقدمها.	٣. العمل على تطوير الهياكل التنظيمية وتبسيطها بحيث تتمكن من مواكبة التطورات التي تمر بها الجامعات الخاصة من خلال تصميم الهيكل التنظيمي لها بدرجة عالية من المرونة، مما ينعكس ذلك إيجابياً على أداء أعمالها من خلال دعم تنفيذ مشاريع وبرامج إبداعية مبتكرة.	
٣ شهور	شئون العاملين	عمل تدوير وظيفي في الأقسام والكليات للعاملين الموجودين، بحيث يتم وضع الموظفين في الأماكن حسب الاحتياج الفعلي إليهم ووفق المهام المطلوبة منهم.	٤. إعادة النظر في آلية توزيع العاملين على الهيكل التنظيمي، بحيث يتناسب ذلك التوزيع مع الاحتياج الفعلي للعاملين، وللمهام المطلوبة حسب كل وحدة في الهيكل التنظيمي.	
مستمر	الإدارة العليا	منح الصلاحيات اللازمة للعاملين الذين هم في حاجة ماسة إلى تسهيلات في الصلاحيات لإنجاز المهام الملقاة على عاتقهم ضمن معايير تتميز بالمرونة.	٥. ضرورة وجود توازن بين المركزية واللامركزية من خلال اعتماد سياسة تفويض الصلاحيات التي تتوافق مع وظائفهم ولمساعدتهم في إنجاز الأعمال الموكلة إليهم، وزيادة سرعة استجابتهم لطلبات المتعاملين، مع وجود أنظمة للمساءلة وتحمل المسؤولية.	

تابع جدول رقم (٢٢) توصيات البحث وكيفية تنفيذها

الفترة الزمنية المتوقعة	الجهة المعنية بالتنفيذ	آليات وإجراءات التنفيذ	التوصيات المتعلقة بالتميز المؤسسي
٦ - ٣ شهور	الإدارة العليا، الخبراء الاستشاريون والعلاقات العامة، ومشاركة بعض أعضاء هيئة التدريس.	قياس مؤشرات الأداء الرئيسية، ومتابعة وتنظيم الالتزام المؤسسي بمعايير التميز المؤسسي.	١. الالتزام بمعايير التميز المؤسسي، وبناء رسالة مؤسسية يشارك في صياغتها أصحاب العلاقة.
خلال فترة تنفيذ البرنامج	الإدارة العليا، الخبراء الاستشاريون والعلاقات العامة، وأعضاء هيئة التدريس.	تعريف الأدوار والمسؤوليات، وتحديد مؤشرات الأداء الرئيسية.	٢. زيادة الوعي بمفهوم التميز المؤسسي في الجامعات لجميع العاملين من خلال الندوات وورش العمل والمؤتمرات والدورات التدريبية.
خلال فترة تنفيذ البرنامج	الإدارة العليا.	تحديد المهارات والمعارف لأعضاء الفريق، وتحديد فريق المعرفة، ووجود رؤية مشتركة بين أعضاء الفريق.	٣. الالتزام بمعايير التميز المعرفي، ونشر ثقافة المعرفة والعلوم الحديثة المتطورة وزيادة درجة الابتكار والإبداع لدى العاملين.
٦ شهور	الإدارة العليا.	تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية.	٤. إيجاد بيئة تنظيمية بها من المقومات التي تطور من فداء القيادات على إحداث التميز المؤسسي.
٦ شهور	الإدارة العليا.	إدارات الموارد البشرية و المالية الجديدة.	٥. تطوير اللامركزية في العمل وتوفير مناخ التعاون بين القيادات والعاملين.
خلال فترة تنفيذ البرنامج	الإدارة العليا.	إجراء مناقشات مع كافة العاملين ومع قيادة الجامعات.	٦. الاهتمام بنمط التعاون الذي يدره يغري التميز المؤسسي.
٦ - ٣ شهور	الخبراء الاستشاريون والعلاقات العامة، بالاشتراك مع أعضاء هيئة التدريس.	التقييم والاختيار بين الجامعات المحلية والعالمية.	٧. الاستفادة من التجارب العالمية والعربية في مجال تميز الأداء المؤسسي.
خلال فترة تنفيذ البرنامج	الإدارة العليا، الخبراء الاستشاريون.	تشكيل فريق، تعريف الأدوار والمسؤوليات، تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية.	٨. تشكيل لجان متخصصة لتقييم مستوى التميز في الأداء المؤسسي.

المصدر : أعداد الباحثان اعتمادا على النتائج التي تم التوصل إليها.



١٤. مقترحات الدراسات مستقبلية :

أهتم البحث الحالي بالتعرف علي الدور الوسيط للجانبات التنظيمية بأبعادها الأربعة في العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والتميز المؤسسي، وقد أثارت نتائج هذا البحث عدة نقاط تستوجب البحث والدراسة في المستقبل، ومن أهم هذه النقاط ما يلي :

١/١٤ تم تطبيق البحث الحالي علي الجامعات المصرية الخاصة ، لذا يقترح تطبيق هذا البحث في قطاعات أخرى بخلاف قطاع الدراسة الميداني مثل قطاع البنوك، قطاع البترول، الاتصالات وتكنولوجيات المعلومات.

٢/١٤ تم تطبيق البحث الحالي في الجامعات الخاصة فقط، لذا يقترح تطبيق البحث الحالي علي الجامعات المصرية الحكومية.

٣/١٤ إجراء دراسة مقارنة فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة بين الجامعات الخاصة والجامعات الحكومية.

١٥. المراجع: reference

١/١٥ قائمة المراجع العربية :

- أبو عودة، ٢٠١٨، أثر الجينات التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة تطبيقية علي منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية - غزة.
- أبو عودة، محمود إسماعيل، ٢٠١٨، أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة تطبيقية علي منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة.
- أحمد، الطيب محمد زين، ٢٠١٥، أثر الجينات التنظيمية علي دوافع العاملين بمؤسسات التعليم العالي الولائية بالسودان، دراسة تطبيقية علي جامعات (وادي النيل - القصارف - ستار - كردفان)، رسالة دكتوراه، جامعة أم درمان الإسلامية.
- الأشقر، أحمد محمد، والهنداوي، أحمد عبد الفتاح ، ٢٠١٧، تصور مقترح لتحقيق التميز المؤسسي لكليات جامعة الأزهر في ضوء نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM)، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، المجلد رقم ٣، العدد رقم ٢.
- الأكليبي، عايض شافي، ٢٠١٨، دور القيادة الإستراتيجية في دعم الأداء المؤسسي، دراسة علمية بالتطبيق علي جامعة شقراء وكلياتها، جامعة شقراء - السعودية.
- أمنية، مولاي، وميمون، كافي، ٢٠١٧، الحمض النووي التنظيمي (DNA) وريادية المؤسسات دراسة حالة متعلمي الهاتف النقال في الجزائر، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد رقم ٤، العدد رقم ١.
- الحيلة، أمال عبد الوهاب، ٢٠١٤، نموذج مقترح لمنظمات التعلم كمدخل للتميز المؤسسي، دراسة تطبيقية علي الجامعات الفلسطينية بمحافظات قطاع غزة، رسالة دكتوراه، جامعة قناة السويس.
- الخطيب، علي خلف، ٢٠١٧، الجينات التنظيمية وأثرها علي كفاءة الموارد البشرية في المنظمة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة قناة السويس.
- الزهراني، عطيه محمد، ٢٠٢٠، دور القيادة الاستراتيجية لتحقيق التميز التنافسي بالمؤسسات التعليمية في العصر الرقمي، رسالة ماجستير، جامعة الطائف - السعودية، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي.
- الجبوري، سيروان هادي، ٢٠١٦ ممارسات القيادة الإستراتيجية ودورها في تحسين مستوى الأداء المنظمي المؤسسي، دراسة ميدانية علي الشركات العامة للصناعات النسيجية في جمهورية مصر العربية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة قناة السويس.
- الجوجو، كمال منير، ٢٠١٩، الجينات التنظيمية وأثرها علي التميز المؤسسي في الشركات الطبية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية - غزة.
- الطائي، يوسف حجيم، ٢٠٠٧، الشراكة ودورها في تحقيق المناعة التنظيمية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد رقم ٩، العدد رقم ٢٨.
- العاني، ألاء عبد الموجود، ٢٠١٨، الحمض النووي للمنظمات أداة لقياس الصحة التنظيمية، قراءة إدارية معاصرة، بحث علمي منشور، جامعة الموصل - العراق.



- القرشي، سوزان بنت محمد، ٢٠٢٠، أثر القيدة الاستراتيجية علي تحقيق التميز المؤسسي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مجلد ٤، عدد ٧- غزة.
- اللوح، نبيل عبد شعبان، وحجير، طارق مفلح، ٢٠٢٠، القيادة الإستراتيجية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي بقطاع التعليم التقني، المؤتمر العلمي الثاني "الاستدامة والبيئة الإبداعية في قطاع التعليم التقني" - فلسطين.
- الماشي، أحمد سمير، والمسدي، عادل عبد المنعم، ٢٠٠٥، محددات الحمض النووي للمؤسسات، كلية التجارة، جامعة طنطا.
- المسدي، عادل عبد المنعم، ٢٠٠٩، نموذج مقترح للعلاقة بين الجينات التنظيمية ودوافع العاملين نحو العمل، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد رقم ٧٢.
- الزهراني، عبد الله، ٢٠٢٠، الجينات التنظيمية واثرا علي الأداء المؤسسي، مجلة جامعة أم القرى للعلوم الإدارية، مجلد ١٣، عدد ٢.
- بدوي، أمينة عبدالله، ٢٠٢١، أثر القيادة الأخلاقية في التميز المؤسسي، دراسة ميدانية علي مؤسسة البترول الكويتية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد ٢، جامعة عين شمس.
- بدوان، زكريا محمد حسن، ٢٠١٨، علاقة الجينات التنظيمية بالتميز المؤسسي، دراسة ميدانية علي الجامعات الفلسطينية في محافظة قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة الأزهر - غزة.
- ثابت، رائد حماد، ٢٠١٣، درجة ممارسة عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية للقيادة الإستراتيجية وعلاقتها بتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية - غزة.
- جاد الرب، سيد محمد، ٢٠١٢، القيادة الاستراتيجية، دار الفكر العربي، القاهرة.
- جاد الرب، سيد محمد، ٢٠١٣، إدارة الإبداع والتميز التنافسي، دار الفكر العربي، القاهرة.
- جودة، زكريا أحمد، ٢٠١٥، واقع تطبيق ممكنات نموذج التميز المؤسسي الأوروبي ERQM في ديوان الموظفين العام بقطاع غزة، رسالة ماجستير، برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى - غزة .
- حجازي، نهال موسى، ٢٠١٦، التوظيف وعلاقته بالتميز المؤسسي، دراسة ميدانية على المنظمات الأهلية غير الحكومية قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر - غزة.
- خلف، علي خالد، دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التفوق المؤسسي، بحث ميداني في عينة من المصارف العراقية الخاصة، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد ١٣، عدد ٤.
- سليمان، أمينة صالح، ٢٠١٩، الجينات التنظيمية وانعكاساتها علي فعالية خدمات المركز المتخصصة بجامعة المنصورة، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنصورة.
- سهوم، إيهاب عبد ربه، ٢٠١٣، واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة - غزة.
- الشروقي، خليفة علي، ٢٠١٨، تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية علي التميز المؤسسي في وزارة الداخلية بمملكة البحرين، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية الملكية للشرطة بالبحرين، كلية تدريب الضباط.

- صقور، مجد، ٢٠١٨، العلاقة بين ممارسات القيادة الإستراتيجية والجينات التنظيمية، دراسة ميدانية علي بعض المنظمات الصناعية في محافظة دمشق، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد رقم ٣٤، العدد رقم ١.
- عبد المجيد، عثمان، ٢٠١٦، نظم المناعة التنظيمية وأثرها في استراتيجيات إدارة الأزمات - اختبار الدور الوسيط لنظم المعلومات الاستراتيجية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط - الأردن.
- عبد الناصر، عبد الحليم، ٢٠٢١، دور الجينات التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي، المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، العدد ٩١، الجزء ١.
- عبده، رنا إسماعيل، ٢٠١٧، ممارسات القيادة الإستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية علي الكليات الجامعية في محافظة غزة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر - غزة.
- عبود، مدالله بشير، ٢٠٢٠، دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الزيتونة، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، مجلد ٤٠، عدد ١.
- كامل، محمد إبراهيم، ٢٠٢١، دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء المؤسسي في البنوك التجارية في الضفة الغربية، المجلة العربية للإدارة، مجلد ٤١، عدد ٤.
- نافع، وجيه، ٢٠١٤، دور الحمض النووي التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي، دراسة عن الشركات الصناعية في مصر، مجلة البحوث التجارية الدولية، المجلد رقم ٨، العدد رقم ١.
- النفار، حسام نعيم، ٢٠١٥، ممارسات القيادة الإستراتيجية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة، دراسة ميدانية بالتطبيق علي الجامعات الفلسطينية في محافظة غزة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة قناة السويس.
- الهنداوي، عبد الحميد عبد الله، ٢٠١٧، نموذج مقترح لمحددات ونواتج الصبغة الوراثية للتنظيم (DNA)، دراسة تطبيقية علي ميناء دمياط البحري، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد رقم ٤١، العدد رقم ١.
- يونس، طارق شريف، ٢٠٠٩، الفكر الاستراتيجي للقادة، كلية التجارة، جامعة عين شمس.



٢/١٥ قائمة المراجع الأجنبية :

- Abdel-Raheem, Amgad B., & Saad, M., 2019, Organizational Personality as a Moderating Variable of the Relationship between Organizational DNA and Innovative Performance, Journal of Business and Management Sciences, VOL 7, No 3.
- Aishah, Z., Syuhirdy, M., Zahari,, &Radzi, S, 2015, Organizational DNA and human resource practices: Its implication towards hotel performance, Theory and Practice in Hospitality and Tourism Research Proceedings of the 2nd International Hospitality and Tourism Conference.
- Al-Habeeb, Abdussalam, 2020, strategic leadership based approach to Oranizational Excellence, A thesis submitted for degree of Doctor of Philosophy.
- Allen, B., 2018, Leading Change using Liberating Structures PHD Dissertation, Nova Southeastern University.
- Altaany, F., & Alrawashdeh, K., 2018, The Roll of Knowledge Management Requirement on Organizations Excellence : (A field of study in Jordan; Aqaba Special Authority Zone). International Journal of Applied Engineering Research, VOL 13, No 18.
- Al-Tani, Hamed, 2020, The Impact of Strategic Leadership on Oranizational Excellence, International Journal of Asian Social Science, Vol 12, No 7.
- Antony J., Bhattacharyya S., 2015, Measuring Organizational Performance and Organizational Excellence of SMEs, Journal of Measuring Business Excellence, VOI 14 , NO 2.
- Azudin A., & Mansor N., 2007, Management accounting practices of SMEs: The impact of organizational DNA, business potential and operational technology, Asia Pacific Management Review, Vol 1, No 5.
- EFQM, 2013, An Overview of the EFQM Excellence Model, Brussels, Available at <http://www.efqm.org>.
- Ergahev, R. Kh & Ravshanov, A. D., 2021, Strategic leadership methods to increase organizational performance, Journal NX, A Multidisciplinary Peer Reviewed, Vol 7, No 1.
- Escrig, A. B., & de Menezes, L. M., 2016, What is the effect of size on the use of the EFQM excellence model? International Journal of Operations & Production Management, VOL 36, NO 12.
- Gichuhi. J. K., & Karuoya. L. N., 2017, "Role of Strategic in Enhancing Ethical Practices: A Review of Literature", International Journal of Business and Management Science, Vol 3, No 9.
- Giese, G., 2018, Using Herzberg's Theory of Motivation to Predict Job Satisfaction in Non-Academic Iowa Community College Employees PHD Dissertation, The University of South Dakota.
- Gilgeous, V., 1997, Operations and the Management of Change, Pitman Pub.
- Hardy, B., 2009, morale : definitions, dimensions and measurement , Doctor of Philosophy, Trinity Hall, University of Cambridge .
- Hess, E., & Ludwig, K., 2017, United Parcel Service, Inc : The Challenge of Protecting Organizational DNA, Darden Case, VOL 9, No 2.
- Hess, E., & Ludwig, K., 2017, United Parcel Service, Inc.: The Challenge of Protecting Organizational DNA, Darden Case No, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2975238>

- Hijjawi, Ghufra Saed, 2021, The effect of entrepreneurship on organizational excellence, The mediating role of visionary leadership Management Science Letters, Vol 11, No 9.
- Hitt M.A, Ireland R.D., & Hoskisson R.E., 2009, Strategic Management Competitiveness and Globalization – Concepts and cases 8th ed, Thomson/South Western, Ohio, USA.
- Ivanov, S., 2013, Defects in modern organizations : Field findings and discovery, International Journal of Innovation, Management and Technology, Vol 4, No 2.
- Jafari, M., Dargahi, A., Pourtaieb, A., Delgoshae, B., & Salehi, M, 2018, Intellectual Capital at Two Levels of Organizational Excellence in Teaching Hospitals of Tehran University of Medical Sciences. Journal of health, VOL 9, No 2.
- Jefferson, R., 2018, Intrinsic and Extrinsic Job Motivators Predicting Likelihood of Employee Intent to Leave, PhD Dissertation, College of Management and Technology, Walden University.
- Joel. M. N., 2016, "Effect of Strategic Leadership on the Performance of Commercial Banks in Kenya", thesis submitted in Partial Fulfillment of the requirements for the Degree of Master Of Business Administration, School Of Business, University of Nairobi.
- Kahiga. M., 2017, "Influence of Strategic Leadership Practices on Competitive Advantage of National Bank of Kenya", thesis submitted in Partial Fulfillment of the requirements for the Degree of Master Of Business Administration, School Of Business, University of Nairobi.
- Khorasgani, A., & Nosouhi, A., & Bahrami, M., 2015, A Comparative Study organizational DNA in private companies Terms of tax evasion Based on HONALD AND SIL VERMAN'S MODEL, Indian Journal of fundamental and Applied Life Sciences, Vol 5, No 4.
- Khorasgani, Akbar, Nosouhi, Abbas & Bahrami, Maryam, 2015, A Comparative Study of Organizational "DNA" In Private Companies in Terms of Tax Evasion Based on Honalnd And Silverman's Model, Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences, Vol 5, No 4.
- Kiragu. R. N, 2015, "Strategic Leadership and Sustainable Competitive Advantage of Commercial Banks in Kenya", thesis submitted in Partial Fulfillment of the requirements for the Degree of Master Of Business Administration, School Of Business, University of Nairobi.
- Kiran. J. V. S. S, 2018, "The Consequences of Strategic Leadership by Intangible Beliefs on Strategic Selection Procedure", 11th International Conference on Science, Technology and Management, Osmania University- India, 21st January.
- Kitonga. D. M, et al., 2016, "Strategic Leadership And Organizational Performance In Not-For-Profit Organizations In Nairobi County In Kenya", International Journal of Scientific & Technology Research , Vol 5, No 5.
- Krishnan, R., 2018, Organizational Change Readiness : Effects of Organizational University of Maryland University College.
- McCreary, F., Saucier, D., & Courtenay, 2015, The Drive for Muscularity and Masculinity : Testing the Associations Among Gender-Role Traits, Behaviors, Attitudes, and Conflict, International Conference on HCI in Business, Santa Clara, USA, VOL 6, No 2.



- Metz, J., 2018, The Impact of Achievement Motivation, Job Satisfaction And Work - Life Balance Among Retail Managers, PhD Dissertation, Pepperdine University Graduate School of Education and Psychology.
- Milani , A., & Kheirgo, M., 2016, Performance appraisal of the department of education in Tehran using the EFQM excellence model. International Academic Institute of science and Technology, VOL 3, No 5.
- Miyonga. J. A, et al., 2018, "Effect of Strategic Leadership on Customer Retention Commercial Banks in Kenya", The Strategic Journal of Business & Change Management, Vol 5, No 1.
- Mohamed. F., & Ismail. S. N., 2018, "The Concept and Model of Strategic Leadership and Its Importance in Increasing School Achievement", Journal of Social Science Research, Vol 12, No 1.
- Momeni, Z., Zoleikha, F., Dargic, R., & Rajabi, M., 2014 , Identification of Organizational DNA based on Honald Model, Reef Resources Assessment and Management Technical Paper, VOL 4, No 1.
- Nafei, W., 2015, The Role of Organizational DNA in Improving Organizational Performance: A Study on the Industrial Companies in Egypt, International Business Research, Vol 8, No 1.
- Nasiopoulos K., Dimitrios et al, 2013, Analysis of Strategic Leadership Simulation Models in non-profit Organizations, Procedia - Social and Behavioral Sciences.
- Palladan. A. A, et al., 2016, "The Effect of Strategic Leadership, Organization Innovativeness, Information Technology Capability on Effective Strategy Implementation: A Study of Tertiary Institutions in Nigeria", Journal of Business and Management, Vol 18, No 9.
- Pisapia, John, 2009, The Strategic Leader – New Tactics for a Globalizing World, Information Age Publishing, USA.
- Prindle, Z., 2017, Exploring the innovation Strategies for Service improvement in small US information technology support companies, PhD dissertation, Colorado Technical University.
- Sarran, M., 2017, A Study of The Influence of Employee Ownership On Leadership Decision Making, PhD Dissertation, Presented in Partial Fulfillment.
- Sather, O., 2018, Creating Systems of Information and Data Structure in Non-profit Performing Arts Management PhD dissertation, California State University, Long Beach.
- Soroush, S., Mohammad, M., Behzad, P., & Esfahani, Davood, N., 2014, Studying of Organizational DNA in Esfahan Province Sport and Youth Offices, International Journal of Human Resource Studies, VOL 4, No 3.