

**الرشاقة الاستراتيجية كمتغير وسيط فى العلاقة بين القيادة الايجابية والجاذبية
التنظيمية
(دراسة ميدانية على المعاهد العليا الخاصة بمحافظة القاهرة)**

د. /محمد عبد الحميد عبد الفتاح الصغير*

د. محمد عبد الحميد عبد الفتاح الصغير: مدرس إدارة الأعمال بمعهد الألسن للسياحة والفنادق والحاسب
الألي وتتمثل الاهتمامات البحثية فى مجال إدارة الأعمال والمنافسة والاستثمار فى رأس المال البشري
وتحقيق التنمية المستدامة

Email : Mohamed1974.abdelhamed@gmail.com

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة الى التعرف على قياس تأثير الرشاقة الاستراتيجية على العلاقة بين القيادة الايجابية والجدابية التنظيمية بالمعاهد العليا الخاصة محل الدراسة ، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وقد تكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بالمعاهد العليا الخاصة بمحافظة القاهرة وقام الباحث باختيار هذا المجتمع تحديداً نظراً لعمله في واحداً من تلك المعاهد ودرايته بالبيئة ، تمثلت عينة الدراسة في عدد ٣٥٠ من أعضاء هيئة التدريس العاملين في المعاهد الخاصة والحكومية تم أعداد أداة الدراسة استبانة موجهة لعدد من أعضاء هيئة التدريس بالمعاهد الحكومية والخاصة ، للتعرف على آرائهم حيال إسهامات القيادة الايجابية في زيادة الجاذبية التنظيمية باستخدام الرشاقة الاستراتيجية كمتغير وسيط ، وقد توصلت الدراسة الى إن القيادة الإيجابية تقوم على أساس قيادي تنافسي، له أسس واضحة ورؤية ورسالة تحاول كل مؤسسة الوصول إليها من خلال اختيار الكفاءات وأصحاب الخبرات العالية من المديرين، وأن المعاهد تقوم بتفعيل مبدأ تفويض الصلاحيات بين القيادة العليا بما يتلاءم مع الأنظمة والتعليمات، كما أنها تمتلك المقدرة على التكيف مع التغيير في ضوء القرارات الجديدة، وتحرص على اتباع الإجراءات واللوائح المنصوص عليها عند اتخاذ القرارات بما يتماشى مع رؤيتها المستقبلية.

الكلمات المفتاحية :

الرشاقة الاستراتيجية - القيادة الايجابية - الجاذبية التنظيمية

Strategic Agility as a Mediating Variable in the Relationship between Positive Leadership and Organizational Attractiveness

Abstract:

The study aimed to identify the measurement of the impact of strategic agility on the relationship between positive leadership and organizational attractiveness in the private higher institutes under study. To achieve the study objectives, the descriptive analytical approach was used. The study community consisted of faculty members in private higher institutes in Cairo Governorate. The researcher chose this community specifically due to his work in one of these institutes and his knowledge of the environment. The study sample consisted of 350 faculty members working in private and governmental institutes. The study tool was a questionnaire directed to a number of faculty members in governmental and private institutes, to identify their opinions regarding the contributions of positive leadership in increasing organizational attractiveness using strategic agility as an intervening variable. The study concluded that positive leadership is based on a competitive leadership foundation, with clear foundations, a vision and a mission that every institution tries to achieve by selecting highly qualified and experienced managers, and that the institutes activate the principle of delegating powers among senior leadership in a manner consistent with the systems and instructions. They also have the ability to adapt to change in light of new decisions, and are keen to follow the procedures and regulations stipulated when making decisions in line with their future vision.

Keywords:

Strategic Agility - Positive Leadership - Organizational Attractiveness

المقدمة:

تحتل القيادة الإيجابية أهمية خاصة في دراسات الإدارة المعاصرة لما لها من تأثير كبير في كافة عناصر المؤسسات ولقدرتها في التأثير في سلوك العاملين بما يحقق أهداف المؤسسات باستثمار الفرص المتاحة والتعامل الإيجابي مع المخاطر، حيث يقوم القائد بالتأثير في تابعيه بالإقناع والتوجيه وإعطاء المثل والقوة والحافز الإيجابي مستمداً هذا الأسلوب من الجوانب الإدارية والإنسانية والأخلاقية في التعامل مع المرؤوسين بالإضافة لهذا، تؤدي القيادة الإيجابية دوراً مهماً في تطوير أداء المؤسسات الجامعية سواء على مستوى الأفراد، أو فرق العمل، أو المؤسسة الجامعية ككل، فقد توصلت العديد من الدراسات إلى أن العوامل المسببة في تبني المؤسسة للجاذبية التنظيمية ، هي وجود قيادة إيجابية تشجع أعضاء التنظيم بمستوياته المختلفة على استغلال واستكشاف قدراتهم، ويؤثر فيهم من خلال وضع أهداف قابلة للتحدي وتحفيز تابعيه للوصول لتلك الأهداف بكل سهولة ويسر ، كما تعد القيادة الإيجابية خليط بين أسس الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية ، مع التركيز على أن أهداف التنظيم تستهدف الصالح المشترك لكل من يعمل داخل المنظمة، فطبيعة العلاقات الإنسانية ومشاكلها التي تنتج من الضغط المتزايد على العاملين تحتاج في القائد مراعاة وتهيئة العاملين ورفع الروح المعنوية مما ينعكس بأثار ايجابية عليهم اذا اتبعت أساليب الإدارة العلمية ، وخصوصاً الإشراف الفني (Harms, P. D., & Credé, M. 2017).

كما تعد الجاذبية التنظيمية أمراً بالغ الأهمية لجذب القوى العاملة المؤهلة تأهيلاً عالياً والاحتفاظ بها، حيث أخذت مكانة مرموقة في مجال الدراسات التنظيمية حيث تعمل الجاذبية التنظيمية على جذب الأفراد الموهوبين والباحثين عن عمل، حيث إنهم أكثر اهتماماً ببيئة العمل وبالتالي فإنهم يبحثون عن المعلومات المتعلقة بها أثناء البحث عن العمل ، ومن المرجح أن يجذبهم مكان العمل الذي يتسم بالقيادة الإيجابية ، ويهتمون بالمنظمات التي تحرص بشدة على توفير بيئة عمل جاذبة ومنظمة ، حيث تعد الجاذبية التنظيمية بمثابة الإطار الذي تؤدي من خلاله المنظمة أعمالها المختلفة، وتتمثل في الهيكل التنظيمي، وأنماط الاتصالات، وأسلوب القيادة، ونظام الأجور، ونظام التحفيز، والفلسفة الإدارية، وهذا النطاق البيئي هو الذي يعكس في نهاية الأمر صورة المنظمة ومستوي عملها بشكل عام، إذ لا يمكن إهمال دور بيئة العمل الجاذبة في عملية اتخاذ القرارات المختلفة لا سيما وأن نجاح أي قرار يقترن بدرجة صلاحيته للتطبيق في بيئة العمل، وكلما توافر في العمل القيادة الإيجابية استطاعت المنظمة أن تطور بيئة عمل جاذبة ومنظمة والذي ينعكس على

زيادة إنتاجية العمل وزيادة فاعليته وتحسين نوعيته؛ ومن ثم تعد الجاذبية التنظيمية غاية في حد ذاتها، والتي تضمن تحديد الأنشطة والواجبات المحددة التي يتطلبها العمل، كالتحصيل العلمي والخبرة ودرجة الإشراف التي يتلقاها شاغر الوظيفة أو التي يمارسها (Rocky,2017,p66).

إن مدخل الرشاقة الاستراتيجية Strategic Agili يعد أحد المداخل الحديثة التي تستخدم من أجل إدارة المتغيرات ومواجهة التحديات التي تواجه القيادة الايجابية في ظل التغيرات البيئية والتكنولوجية المتسارعة التي تشهدها المؤسسات التعليمية وتشير الرشاقة الاستراتيجية إلى القدرة على البقاء والازدهار في بيئة متغيرة باستمرار من خلال التفاعل بسرعة مع الواقع المتغير وتقديم الخدمات الجيدة الغير متوقعة ، وتعتمد المؤسسات التعليمية على الرشاقة الاستراتيجية حيث تمتلك المبادرة اللازمة للتنقل في وسط الأعمال المتغير، إضافة إلى أهمية توفير المؤسسات التعليمية للتنظيم المتطور والناجح عن طريق استراتيجيات رشيقة هادفة تؤثر على الاستجابات بفاعلية ، كما أن وجود القيادة الايجابية التي تستخدم الرشاقة الاستراتيجية في عملية الادارة من أجل الحصول على الجاذبية التنظيمية يرجع الى إدراك القيادة الايجابية الى أهمية التنظيم واستدامته ، وكسب ولاء العاملين وتعد الجاذبية التنظيمية من أهم الأصول المعنوية التي تسعى المنظمات بمختلف أشكالها للمحافظة عليها، وذلك لدورها الفاعل في البقاء والنمو بكافة الظروف والأزمات التي تتعرض لها المؤسسة،

مما سبق جاءت الدراسة الحالية لبيان أهمية الرشاقة الاستراتيجية كمتغير وسيط في تحقيق علاقة توازن بين القيادة الايجابية والجاذبية التنظيمية للمعاهد العليا في مصر .

الإطار النظري للدراسة :

أولاً : الرشاقة الاستراتيجية :

تعرف الرشاقة الاستراتيجية : بأنها قدرة المنظمة على تعديل اتجاهها الاستراتيجي بسرعة وفعالية ، وتوقع الفرص والتهديدات في بيئتها أو الاستجابة لها ؛ فإذا كانت إدارة المؤسسة ترغب أيضا في زيادة السرعة الاستراتيجية ، فإنه من الأهمية بكان أن تكون جميع عملياتها خاصة أنظمة تكنولوجيا المعلومات ، مرنة ورشيقة للغاية ، وذلك بما يسمح بتعديلها بسرعة إذا ظهرت فرص جديدة في السوق ، أو تغيرت أولويات المؤسسة الاستراتيجية (الضمور ، ٢٠١٧) .

تعرف الرشاقة الاستراتيجية أيضا بأنها قدرة المؤسسات على رؤية التحولات في بيئة الأعمال التي تعمل فيها والقدرة على التكيف معها ، وتتعلق السرعة الاستراتيجية بالبقاء في المنافسة من خلال

التعرف على الفرص والاستفادة منها وكذلك تحديد التهديدات المحتملة وتخفيفها أو منعها من أن تتحقق في المقام الأول، إن تطوير الرشاقة الاستراتيجية سيمنح القادة قدرا كافيًا من الكفاءة للتعرف على تغييرات السوق التي قد تكون جيدة أو سيئة للأعمال وتنفيذ الأفكار الجديدة بسرعة أو التصرف بناء عليها (Wageeh, A,2016,p116)

أهمية الرشاقة الاستراتيجية:

الرشاقة الاستراتيجية تعطي للمنظمة صفة الذكاء والمرونة والانفتاح على الأحداث الجديدة، مما يزيد قدرتها على إعادة تقييم خيارات سابقة وتوجيهها نحو تطورات جديدة ، وتزيد فرص الابتكار أيضا مع زيادة الرشاقة (الموسوي ، ٢٠١٦) ،إن أهمية الرشاقة الاستراتيجية يمكن توضيحها من خلال النقاط التالية :

- تمكن الرشاقة الاستراتيجية المنظمات من الاستفادة من الفرص المتاحة في ظل السوق المضطربة ، وهذا لا يعني عدم وجود استراتيجية ، ولكنها بديل للتخطيط الاستراتيجي .
- تهتم بوجود مفهوم مشترك ومتكامل بين الاستراتيجيات وتنفيذها .
- تؤكد الرشاقة الاستراتيجية التفكير الاستراتيجي والرؤية الواضحة .
- تمثل الرشاقة الاستراتيجية مفتاح النجاح في بيئة الأعمال الديناميكية؛ لأنها تمكن المنظمة من السيطرة والتكيف مع التغيرات الطارئة .
- تعمل علي تحسين جودة المنتجات .
- تعمل علي تلبية رغبات واحتياجات العملاء بسرعة وتعزيز مستوي رضاهم .
- تعزيز قدرة المؤسسة على الابداع والابتكار
- دعم مرونة المؤسسة في مواجهة التطورات الجديدة .

أبعاد الرشاقة الاستراتيجية:

فيما يأتي سيتم الإشارة إلى أكثر أبعاد الرشاقة الاستراتيجية شيوعا ؛ وهي :

١-الحساسية الاستراتيجية : وهي الوعي الاستراتيجي للمؤسسة وإدراكها للطريقة التي يمكن أن تحقق بها رؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية من خلال استغلال الفرص والسرعة في التعامل مع المنافسين (البدراي ، ٢٠١٥)

- ٢- اختيار الأهداف الاستراتيجية ، أن قرارات المؤسسة المرتبطة بأهدافها الاستراتيجية تعزز القدرة على تعديل وتطوير إمكاناتها للاستفادة من الفرص المتاحة، حيث إن الأهداف التي تراعي التوجه الاستراتيجي والطموح والتحدي هي تحقق التميز وريادة الأعمال المؤسسية.
- ٣- وضوح الرؤية هي ما تطمح المؤسسة لتحقيقه في المستقبل ، لذلك فإن تحقيق هذه الرؤية يتطلب متابعة مستمرة لتطورات البيئة الخارجية، وبالتالي يتطلب مجموعة من المبادئ المعيارية التي توجه عمل المؤسسة لجعل أداءها متميزا ، حيث توفر هذه المبادئ والمعايير التوجه المطلوب الذي يجب الحفاظ عليه في التصور المستقبلي (مساعدة ، ٢٠١٣) .
- ٤- المسؤولية المشتركة من المهم جدا أن تستند المسؤولية المشتركة للمؤسسة إلى درجة عالية من الثقة للمرؤوسين من خلال وجود أنظمة اتصال فعالة ، والمشاركة في تحسين أساليب العمل وتقييم النتائج .
- ٥- القدرات الجوهرية : وتشير إلى الميزات الفريدة والموارد التي تمتلكها المؤسسة نتيجة الجاذبية التنظيمية في المؤسسة ؛ ما يؤدي إلى الاحتراف الفعلي في أداء الأنشطة (محمد ، ٢٠١٢) ، حيث تعزز قدرات المؤسسة الكبيرة السرعة والاستقرار لتحقيق الرشاقة الاستراتيجية ؛ ولذلك فإن القدرات الجوهرية ستساعد المؤسسة على الاستفادة من الفرص المتاحة التي تحقق أهدافها وتميزها عن المؤسسات المنافسة .
- ٦- الالتزام الجماعي : وهو يمثل ولاء الأفراد وتمسكهم بالمؤسسة وأهدافها وقيمها ، وهو ما يساعدها على الإسراع والإبداع والتميز في صياغة القرارات ، وبالتالي التميز في تحقيق أهدافها .

متطلبات تحقيق الرشاقة الاستراتيجية :

مما لا شك فيه أن الرشاقة الاستراتيجية ليست صفة تستطيع أي منظمة امتلاكها ، إنما يجب أن يتبعها مجموعة من الممارسات والأنشطة الممنهجة والتي توصف كمتطلبات من أجل الحفاظ المؤسسة على مزاياها بالإضافة إلى الإستجابة السريعة للتغيرات والأحداث الطارئة في ظل بيئة مضطربة ومتسارعة، لذا فقد قامت (هالة مغاوري، ٢٠١٦) في دراستها بتلخيص متطلبات تحقيق الرشاقة الاستراتيجية في المنظمة، حيث يرى كلا من (MacKinnon, et al., 2015) ، (Beltrame, 2014) متطلبات الرشاقة الاستراتيجية هي كالتالي:

- ١- ضرورة توافر علاقات تعاونية بين فريق العمل.
 - ٢- ضرورة إمتلاك المؤسسة قاعدة معلومات تستطيع من خلالها تنويع مصادر أنظمة المعلومات.
 - ٣- تكامل الأدوار والأعمال في المنظمة على كافة المستويات الإدارية.
 - ٤- إمتلاك المنظمة لقادة أقوياء.
 - ٥- توافر العوامل الاجتماعية الضرورية والمتعلقة بالثقة وتوازن السلطة والقوة بين الشركاء وتؤدي الثقة دورا في تمكين المنظمات من المشاركة بالمعرفة وتزيد من رغبتها في الانتفاع والحصول على قدر أكبر من المعلومات التي تسهم بدورها في صناعة القرارات.
 - ٦- ضرورة توفر المناخ التنظيمي المشجع على التميز والإبداع وخفة الحركة.
 - ٧- الثقافة التنظيمية الداعمة والتي تتسم بالمرونة.
 - ٨- وجود هيكل تنظيمي مرن وتحسين وتطوير العمليات أكثر من المتوقع.
 - ٩- قدرة المنظمة على تحديد الأعمال الأساسية والعمليات والقدرات التي تمكنها من مواجهة المخاطر والتحديات والتحديات الحالية والمستقبلية .
- و تعليقا على ما سبق فإن أهم متطلبات تحقيق الرشاقة الاستراتيجية هو قدرة المنظمة على تحديد قدراتها الأساسية سواء البشرية او العملياتية أو التقنية ، وتطويرها بما يخدم مصلحة المنظمة ويعطيها القدرة على التكيف والمناورة وخلق القيمة المميزة لديها مع وجود ثقافة تنظيمية داعمة وهيكل تنظيمي مرن.

ثانياً : القيادة الإيجابية :

تعد القيادة الإدارية الإيجابية بأنها خليط بين أسس الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية مع التركيز على أن أهداف التنظيم تستهدف الصالح المشترك لكل من يعمل داخل المنظمة، والإدارة العلمية وحدها لا تُحقق النجاح الكامل، فطبيعة العلاقات الإنسانية ومشاكلها التي تنتج من الضغط المتزايد على العاملين تحتاج في القائد مُراعاة وتهيئة العاملين ورفع الروح المعنوية حيث ترتبط في علاقة طردية إذا اتبعت أساليب الإدارة العلمية، وخصوصا الإشراف الفني.

فالقائد الناجح لا يعيش في معزل عن الحدث، عليه أن يتقرب من العاملين المحيطين به، ويتعرف أكثر على دوافعهم وأدائهم، لا يأخذ الأمور بمحملٍ شخصيٍّ وإنما يؤثر ويتأثر ويتعامل مع المحيطين به ، لذا فالقيادة الإيجابية تعتمد على توزيع السلطة والمسئولية على جميع العاملين داخل

المؤسسة التعليمية، مع إيجاد الدوافع إلى التعاون في العمل عن طريق إشباع رغبات وحاجات العاملين النفسية. وفي ضوء هذه القيم الاجتماعية يتكون سلوك القائد الإيجابي. إن النموذج التعاوني بين القائد الإيجابي والعاملين داخل المؤسسة يعد بمثابة أكثر تحد للمشكلة التي تظهر داخل المؤسسة التعليمية. ذلك أن الروح المعنوية تتأثر، ويكون مردود الإنتاج فيها أفضل ومن الأسس التي تعتمد عليها القيادة الإيجابية مايلي :

- ١- أن يكون الإشراف من قبل القيادة عامًا، لا يتسم بالرقابة المتواصلة والتعليقات المفصلة، بل إعطاء قدر من الحرية والمسئولية للعاملين في وضع خطط العمل وعلاج المشكلات.
- ٢- تركيز القيادة الإيجابية على العاملين كما على المخرجات لأن الاهتمام بالمخرجات على حساب العاملين فقط يؤدي إلى فقد كفاءة وفاعلية تلك المخرجات .

الصفات اللازمة للقائد الإيجابي :

تركز القيادة الإيجابية على العاملين كما على المخرجات، لأنَّ الاهتمام بالمخرجات على حساب العاملين فقط يؤدي إلى فقد كفاءة وفاعلية تلك المخرجات. (أوبري، ١٩٧٨) ومن هنا تظهر الصفات اللازمة للقائد الإيجابي

- ١- اعتبار القيادة ليست غاية في ذاتها ولكنها وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية.
 - ٢- الوعي بالأهداف التنظيمية وتنوع الوسائل في سبيل تحقيق هذه الأهداف.
 - ٣- تحديد المسؤوليات بين العاملين ومعرفة الواجبات والمهام التي يقوم بها العاملين .
 - ٤- اعتبار القيادة ليست غاية في ذاتها ولكنها وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية.
- (الجيار، ٢٠١٦)

ويكون مردود ذلك على العاملين من خلال العمل التنظيمي للعاملين المتوقع الحصول عليه وبين ما يحصل عليه فعلا. لذا تعددت الدراسات في هذا الموضوع، وأعطيت له حيز كبير للدوافع والحاجات في تفسير الجاذبية التنظيمية، وبإعمال العقل يمكن إجمال عناصر تحقيق الجاذبية التنظيمية للعاملين من خلال مايلي:

- ١- تأثير القيادة الإيجابية في تحقيق دور فعال نحو دافعية العاملين.
- ٢- قدرة القائد الإيجابي على تفحص جوانب القوة والضعف لدى من يعملون معه، والوعي بحاجاتهم ورغباتهم للإفادة منها في تحسين الدافعية.
- ٣- وضع الفروق الفردية بين العاملين في الحسبان.

- ٤- الربط بين الأداء الإيجابي وما يتلقاه العاملين من حوافز مادية ومعنوية.
- ٥- القدرة على شرح وتبسيط طبيعة الأعمال التي يتم التكليف بها من قبل القيادة الإيجابية.
- ٦- بذل الجهد المُستمر لتقييم جهود المعلمين العاملين مع القائد الإيجابي في المؤسسة.
- ٧- الاهتمام بنوعية البيئة العامة للعمل. (Yates, ٢٠١٤)

ثالثاً : الجاذبية التنظيمية

إن تطور مفهوم الجاذبية التنظيمية قد تطور مع تطور الفكر الإداري والتنظيمي، إذ ركزت المدرسة التقليدية على الجوانب الرسمية في العلاقات التنظيمية السائدة في المؤسسة (كالسلطة وتقسيم العمل ونطاق الإشراف) التي حدثت من تطور الجاذبية داخل المؤسسة، في حين أن المدرسة الإنسانية اهتمت بالجوانب غير الرسمية وأولت عناية خاصة للعنصر البشري، وتشير الجاذبية إلى تحمل المخاطرة الناتجة عن توقع طرف معين بأن الطرف الآخر يتصرف بكفاءة وفقاً لواجباته (Altalhi, H., 2018).

وتعرف الجاذبية التنظيمية بأنها: توقعات ومعتقدات ومشاعر إيجابية يحملها الأفراد تجاه المؤسسة التي ينتمون إليها والمرتبطة بالممارسات والسلوكيات الإدارية المطبقة، والتي روعي فيها الالتزام بالقيم الأخلاقية العامة والإدارية الخاصة والابتعاد عن كل ما يضر بالمصالح المشتركة. ينتج عن التزام العاملين لتنظيماتهم عدة مخرجات تكون في معظمها سلوكاً إيجابياً يعود عليهم وعلى تنظيماتهم بالفوائد الكبيرة، ومن أبرز هذه المخرجات وأكثرها تأثيراً الجاذبية التنظيمية (Ravaji, 2016).

يشير (Story & Hartig, 2016) أن الجاذبية التنظيمية أصبحت أحد أهم الوسائل التنافسية، التي تعبر عن رغبة الفرد العامل في التوافق بين عمل المنظمة، وجذب الأفراد للتعامل معهم بطرق اقناعية مميزة من خلال السمعة والصورة والهوية للمنظمة وكيفية جذبها للأفراد واختيار الأفراد المميزين. وفي الاتجاه الآخر يشير (Williams, 2017) إلى أن الجاذبية التنظيمية هي حزمة من الصفات التنظيمية التي يدركها الفرد العامل من تعامله مع منظمة معينة، وفي نفس السياق أضافت أن الجاذبية التنظيمية هي الدرجة التي يمكن الفرد العامل يدرك المنظمة أن تكون مكان للعمل أو الرغبة العامة للفرد من أجل المنظمة.

أهمية الجاذبية التنظيمية:

أكد العديد من الباحثين والمنظرين أهمية الجاذبية التنظيمية، و أدركوا إن الجاذبية المتبادلة بين الأطراف المعنية (الأفراد والمنظمة) تعد عاملاً مهماً في تحقيق التكامل بينهما، وأكدت العديد من النظريات التنظيمية المعاصرة أن تطوير الجاذبية الثقة المتبادلة تعد قوة داعمة للمؤسسة ، وأن الثقة زالجاذبية مكون مهم في الحياة التنظيمية، فهي أشبه بزيت الشحم الذي يقلل من الاحتكاك، وأشبهه بالرباط الذي يلصق الأفراد المتباينة سوية ، فهي محفز لانجاز العمل (Dammen, ٢٠١٥).

هناك العديد من المتغيرات التي استجدت في بيئة مؤسسات التعليم العالي خلال العقود القليلة الماضية التي عدلت واثرت بطريقة تفكير ادارة تلك المؤسسات في عالم الاعمال اليوم كالزيادة في التطور التكنولوجي وارتفاع حدة التنافس وانتشار ظاهرة العولمة والاتجاه نحو القطاع الخدمي والتغير في المحفظة الديموغرافية للمجتمع وجميعها ساهمت ضمن مستويات مختلفة في ظهور تحديات مهمة امام مؤسسات التعليم العالي وادارتها ، هذه التحديات اثمرت عن انخفاض واضح في الاستقرار والامن الوظيفي وساهمت في انخفاض اخلاقيات العمل وارتفاع القلق وظهور حالات الاجهاد والارهاق الوظيفي في المنظمات المعاصرة، ومن دون ادنى شك فان العاملين الذين يجابهون بشكل مستمر حالة الخوف من خسران مواقعهم الوظيفية او معاناتهم من حالة الاجهاد فانهم على الاغلب سيبحثون عن المصادر التي تؤمن لهم او تمنحهم القيمة والمغزى الواضح للعمل، وفي هذا السياق فان العديد من الباحثين والوكالات الاستشارية، بالاضافة الى ما ذكره بين (Lapswiersma & Mills, 2012) بأن الجاذبية التنظيمية تساهم في تحقيق الأتي .

- ١- تحسين السلوك الاخلاقي في العمل.
- ٢- زيادة تمكين العاملين.
- ٣- تعزيز من تماسك رؤية المنظمة وفرصتها.
- ٤- تشجيع على العمل الفريقي.
- ٥- بناء مناخ تنظيمي يتصف بعلاقات صداقة طيبة.
- ٦- تدفع العاملين نحو قبول الاهداف والممارسات التنظيمية.
- ٧- تجنب العاملين حالات الصراع الشخصي.
- ٨- تساهم في تعزيز دعم العاملين والتزامهم لا و امر مشرفيهم.

أبعاد الجاذبية التنظيمية :

هناك العديد من الدراسات حول أبعاد الجاذبية التنظيمية ، أغلبها يركز على ثلاثة أبعاد أساسية ، قد تم اعتمادها في الكثير من البحوث حيث يقوم على أساس مصدر الجاذبية في المنظمة ، والتي من الممكن أن تكون ضمن المستوى الأفقي للمؤسسة (علاقة الجاذبية بين العامل وزملائه الآخرين)، أو ضمن المستوى العمودي (علاقة الثقة بين العامل والرئيس المباشر أو الإدارة العليا وهذه الأبعاد يمكن إيجازها فيما يلي :

١ - المساعدة :

يتعلق هذا البعد بقيام العاملين بالمساعدة التطوعية للآخرين في عمل أو القيام بإجراء الترتيبات التي تساعد على منع حدوث المشكلات اثناء العمل (Bostjancic ٢٠١٨) , &Slana ، ويتضمن سلوك المساعدة العديد من الجوانب والاشكال اذ قد يتضمن قيام الافراد العاملين لمساعدة الآخرين داخل المنظمة اثناء فترة غيابهم او تواجدهم في العمل كما يتضمن هذا البعد تطوع العاملين لمساعدة الآخرين من زملائهم في تقليل اعباء العمل المناطة بهم . ومن جانب اخر قد تأخذ المساعدة رغبة الفرد في اعطاء جزء من وقته لمساعدة زملائه في حل المشاكل المرتبطة في العمل ، وكذلك فان السلوك يشير الى مساعدة العاملين الجدد للتعرف على أساليب وطرق انجاز مهامهم وكيفية التكيف والتأقلم مع بيئة العمل الجديدة.

٢ - الإذعان

يطلق على هذا البعد بالضمير الواعي والذي يتعلق بالجانب النفسي للفرد لتقبل الهيكل التنظيمي والتوصيف الوظيفي للعمل واجراءات وسياسات الموظفين داخل المؤسسة، ويشير هذا البعد بشكل اخر الى الاشياء التي لا تمتلك تأثيراً مباشراً علي مساعدة شخص محدد ولكن بدلاً من ذلك تساهم بشكل اكبر بالقضايا العامة وغير الشخصية للمجموعة او القسم او المنظمة (Ahteela, R. & Mika V,2018)

٣ - الإبداع

يتطرق بعد الإبداع الى اسهامات الفرد الفريدة التي تسعى لخدمة المؤسسة وتحقيق أهدافها وهذا يتضمن قيام الفرد بتقديم المقترحات المبدعة والهادفة الى تحسين أداء القسم الذي ينتمي اليه ذلك الفرد ، ومن جانب آخر قد يتضمن الإبداع مساعي الافراد العاملين ومحاولاتهم لتبني الاجراءات والممارسات المحسنة بغية تطوير عمل القسم الذي ينتمون اليه او الاقسام

الأخرى في داخل المؤسسة وهذه التحسينات تأخذ مسارين فأما ان تكون من خلال ادخال اجراءات جديدة لم تكن متبناة من جانب القسم المعني او قد تكون على شكل عمليات تعديل وتكييف لإجراءات وطرق موجودة من قبل. (Vandye & Leaped,2012)

٤ - الروح الرياضية

يعكس بعد الروح الرياضية مدى مساهمة الفرد في منع زملائه من الصراع والجدال غير البناء وتشجيعه لهم على حل الخلافات والنزاعات التي قد تنشأ بينهم بأسلوب فاعل وعقلاني يتضمن طريقة الافناع ، وهذه المساعدة تتضمن التسوية بالإضافة الى الرغبة لتقبل بعض الاحباطات والمضايقات التنظيمية والعرضية من دون شكوى او تذمر ، وقد يتضمن هذا البعد رغبة العاملين في الدفاع عن سمعة المؤسسة التي ينتمون اليها ، عندما يحاول بعض زملائهم انتقادها او التقليل من قيمتها وشأنها (Araújoa, M.S.G. & Lopesb, P.M.P.R,2015)

رابعاً: الدراسات السابقة:

يعرض البحث في هذا الجزء الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة ، وتنقسم الي ثلاث مجموعات ، وذلك علي النحو التالي :

١ - الدراسات السابقة المتعلقة بالرشاقة الاستراتيجية

يوضح الجدول رقم (١) الدراسات السابقة العربية والأجنبية المتعلقة بالرشاقة الاستراتيجية :

جدول رقم (١)

الدراسات السابقة المتعلقة بالرشاقة الاستراتيجية

م	السنة	اسم الباحث	أهداف الدراسة	مجال التطبيق	نتائج الدراسة
١	٢٠١٧	Navabakhsh & Dehaghi	هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير العوامل التنظيمية لتنفيذ الرشاقة الاستراتيجية.	مدراء وموظفي الإدارة العليا في بلدية أصفهان، بياران،	و توصلت الدراسة إلى وجود تنسيق بين وحدات البلدية، واستعمال التكنولوجيا لتطبيق التقنيات، وأن هناك أثر للعوامل التنظيمية على تنفيذ الرشاقة الاستراتيجية في البلدية، حيث كانت استجابات المبحوثين موافقة بنسبة كبيرة
٢	٢٠١٨	Okeke, M	دراسة تأثير متغيرات	المؤسسات	أنه من بين المتغيرات الأربع

م	السنة	اسم الباحث	أهداف الدراسة	مجال التطبيق	نتائج الدراسة
		Onuorah, A., & Jakpa, U.	الإدارة الاستراتيجية على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم (SMEs) من أجل تعزيز استدامتها.	الصغيرة والمتوسطة الحجم في ولاية دلتا بنيجيريا.	المستقلة، كانت البيئة الخارجية هي المتغير الأكثر أهمية وتأثيراً وكشفت الدراسة أن الإدارة يمكن أن تستخدم استراتيجيات وسياسات مختلفة لتحسين أداء وعمل الشركات الصغيرة والمتوسطة، ولكن هذه الاستراتيجيات والسياسات المختلفة سيكون لها تأثير مختلف على الأداء في مختلف الشركات الصغيرة والمتوسطة
٣	٢٠١٨	سعد	هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الرشاقة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية،	المؤسسات الأهلية الفلسطينية	وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج بأن درجة ممارسة الرشاقة الاستراتيجية في المؤسسات الأهلية الفلسطينية جاء بوزن نسبي (٧١.٣ %) وهو بدرجة موافقة كبيرة، وأن واقع التخطيط وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الأهلية جاء بوزن نسبي (٧٤.٤%) وهو موافقة بنسبة كبيرة
٤	٢٠٢٠	اسماعيل	هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الرشاقة الاستراتيجية في تحسين جودة القرارات،	المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة،	وتوصلت الدراسة إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية للرشاقة الاستراتيجية في تحسين جودة القرار، و عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في متوسطات استجابة الباحثين حول الرشاقة الاستراتيجية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي

م	السنة	اسم الباحث	أهداف الدراسة	مجال التطبيق	نتائج الدراسة
٥	٢٠١٩	Khoshnood , N. T., & Nematizadeh, S.	التعرف علي الرشاقة الاستراتيجية وأثرها علي القدرات التنافسية	البنوك الخاصة في إيران	توصلت الدراسة إلى أن الرشاقة الاستراتيجية لها تأثير كبير على القدرات التنافسية للبنوك الخاصة في إيران، وأن من بين أبعاد الرشاقة الاستراتيجية " وضوح الرؤية " فإن وضوح الرؤية هو العامل الأكثر تأثيراً في القدرات التنافسية .
٦	٢٠٢٠	Ping, et al	هدفت هذه الدراسة إلى بحث العلاقة بين تنفيذ إدارة المخاطر في المؤسسة على ثبات الأداء، ودور الرشاقة الاستراتيجية كمتغير وسيط، ودور جودة وظيفة المراجعة الداخلية كمتغير معدل في هذه العلاقة بين الشركات العامة الماليزية المدرجة في البرصة.	الشركات العامة الماليزية المدرجة في البرصة.	و كشفت الدراسة إلى أن تنفيذ إدارة مخاطر المؤسسات له علاقة كبيرة بالأداء الثابت وأن الرشاقة الاستراتيجية تتوسط العلاقة بشكل كبير، وكذلك فإن جودة وظيفة المراجعة الداخلية لا يؤثر بشكل كبير على العلاقة بين تنفيذ إدارة المخاطر في المؤسسة وأداء الشركة.
٧	٢٠٢٠	دعاء محمد سيد عمر	هدف البحث الحالي الى تقديم مقترحات لتحسين ممارسات الرشاقة الاستراتيجية بكليات جامعة جنوب الوادي، وتم استخدام المنهج الوصفي لملائمته لطبيعة البحث وأهدافه ، و تطبيق استبانة لرصد واقع ممارسة الرشاقة	كليات جامعة جنوب الوادي	وتوصل البحث إلي أن درجة ممارسة الرشاقة الاستراتيجية بكليات الجامعة متوسطة بنسبة (٩٧) % ويمتوسط حسابي بلغ (٢.٨١) ، كما توصلت الى ضرورة تشكيل وحدة خاصة في كل كلية لتحديد أنواع ومصادر التغييرات الخارجية التي ترتبط بعمل الجامعة، و نشر ثقافة تنظيمية

م	السنة	اسم الباحث	أهداف الدراسة	مجال التطبيق	نتائج الدراسة
			الاستراتيجية جنوب الوادي علي(٧٩) عضو من أعضاء هيئة التدريس ببعض كليات الجامعة		تعزز الاستجابة للمتغيرات المحيطة

■ التعلق على الدراسات السابقة المتعلقة بالرشاقة الاستراتيجية :

وفقاً للعرض السابق للدراسات المتعلقة بالرشاقة الاستراتيجية يتضح حداثة الدراسات التي تناولت موضوعات الرشاقة الاستراتيجية، واستمرارية إدارة الأعمال، مما يدل على أهمية معالجة هذه الموضوعات، كما يلاحظ أن الدراسات السابقة أجريت في دول متعددة مما يدل على أن هناك اهتماماً اقليمياً ودولياً بهذه المتغيرات، ويمكن التعقيب على الدراسات السابقة من خلال بيان أوجه الاتفاق والاختلاف بينها، ثم ايضاح ما استفاد الباحث من الدراسات السابقة.

من حيث أهداف الدراسة

تنوعت الدراسات السابقة من حيث الأهداف، حيث هدف بعضها إلى التعرف على دور الرشاقة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية كدراسة (سعد، ٢٠١٨)، كما هدفت دراسة (إسماعيل، ٢٠٢٠) إلى قياس مدى ممارسة الرشاقة الإستراتيجية ودورها في تحسين جودة القرارات، ويبين الباحث أن الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو التعرف على الدور الوسيط الذي تلعبه الرشاقة الاستراتيجية في العلاقة بين القيادة الايجابية والعاذبية التنظيمية .

منهج الدراسة

استخدمت الدراسات السابقة مناهج متنوعة، حيث استخدمت معظم الدراسات المنهج الوصفي التحليلي كدراسة إسماعيل، ٢٠٢٠م، وهناك دراسة استخدمت المنهج الاستكشافي كدراسة (٢٠١٦)، Rivera Ochoa، وسيستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة لمناسبتها لطبيعة الدراسة.

٢- الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الايجابية :

يوضح الجدول رقم (٢) الدراسات السابقة العربية والأجنبية المتعلقة بالقيادة الايجابية :

جدول رقم (٢) الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الايجابية

م	السنة	اسم الباحث	أهداف الدراسة	مجال التطبيق	نتائج الدراسة
١١	٢٠١٦	Al-jaf, Rajaiepour	التعرف على القيادة الايجابية ،لاحداث تغير في مخطط العمل	أساتذة الجامعات في طهران وأصفهان	أن ممارسة المديرين لاستراتيجيات القيادة الايجابية جاءت أعلى من المتوسط ووجود علاقة إيجابية بين استراتيجيات القيادة الايجابية والتنظيم الكمي في الجامعات
٢	٢٠١٦	أبو حسين	هدفت الدراسة الى دراسة أثر أسلوب القيادة الايجابية على الرضا الوظيفي لدي العاملين من خلال التعرف على مفهوم الاساليب القيادية كذلك مدى انتشار القيادة الايجابية بين المؤسسات التعليمية المختلفة	مديري تعليم المديرات التعليمية	وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الإسلوب القيادي المستخدم من قبل القائد التنظيمي في المدرسة الأهلية بمدارس الرياض وأثر ذلك على الرضا الوظيفي
٣٣	٢٠١٧	عسماني	التعرف على طبيعة سلوك القائد الايجابي في مؤسسة خزينة ورقلة بالجزائر ومستويات الرضا الوظيفي بها	الإقادة الاداريين في مؤسسة خزينة بالجزائر	هناك علاقة ايجابية بين طبيعة العلاقة الايجابية ومستويات الرضا الوظيفي . تلعب الرقابة الايجابية المرنة دوراً مهماً في استقرار العمال ، وأن التفويض يزيد من شعور العمال بالانتماء الى المؤسسة
٤	٢٠١٨	Marzoughi, jahani& Torkzadeh	هدفت الي تقييم مهارات مديري الإدارات العلمية بمحافظة فارس في ضوء المدخل التنظيمي	مديري المدارس من درجة خبير	أنه يمكن للتطبيق السليم للمدخل التنظيمي تمكين الادارات التعليمية من تطوير أدائها من خلال المديرين الايجابيين ، كما توصلت الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المديرين والخبراء حول ممارسة القيادة الايجابية

الرشاقة الاستراتيجية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة
الإيجابية والفاعلية التنظيمية
(دراسة ميدانية على المعاهد العليا الخاصة بمحافظة القاهرة)

د. محمد عبد الحميد عبد الفتاح الصغير

م	السنة	اسم الباحث	أهداف الدراسة	مجال التطبيق	نتائج الدراسة
٥	٢٠١٨	ابراهيم ، علي	التعرف على العلاقة بين لأنماط القيادة الإيجابية التي يمارسها مديرو المدارس ومستوي الرضا الوظيفي لدي معلمي مرحلة التعليم الاساسي بولاية الخرطوم السودانية	معلمي مرحلة التعليم الاساسي بولاية الخرطوم السودانية	توصلت الدراسة الى أن القيادة الإيجابية تشتمل على (٥٤) كفاءة قيادية ، ثم قام بتصنيفها الى خمسة أبعاد لكفاءات القيادة الإيجابية هي : الكفاءات الفردية ، الكفاءات الشخصية ، الكفاءات الادارية ، الكفاءات التحليلية ، الكفاءات التقنية
٦	٢٠١٩	Salimi, Rajaeepour & Bidram	هدفت الي استقصاء العلاقة بين الادارة الكمومية وتأثيرها علي الرشاقة الاستراتيجية والذكاء التنظيمي بوصفها متغيرات وسيطة	مجموعة من المديرين في جامعة أصفهان	النمط البيروقراطي هو النمط السائد لدي مديري المدارس بولاية الخرطوم ويمارس بدرجة متوسطة ، لدي المعلمين جاءت بدرجة متوسطة ، حيث يوجد ارتباط موجب دال احصائياً بين النمط القيادي الايجابي و الديمقراطي والرضا الوظيفي للمعلمين
٧	٢٠٢٠	الزهراني	هدفت الي الكشف عن درجة ممارسة قائدات المدارس الحكومية بمحافظة قولة ، والكشف عن الفروق ذات الدلالة بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة	٢٥٣ معلمة من معلمات المدارس الحكومية بمحافظة قولة للعام الدراسي ١٤٣٩ - ١٤٤٠	أن القيم الإيجابية احتلت المرتبة الأولى من بين أبعاد القيادة الأخلاقية لدي قائدات المدارس الحكومية من حيث درجة الممارسة بمتوسط حسابي بلغت قيمته (٤.٤٣)
٨	٢٠٢٠	هيثم محمد عبد العزيز جبريل	هدفت هذه الدراسة الي التعرف على أثر القيادة الأيجابية على التماثل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في	تم إجراء البحث على عينة بلغ تعدادها الصافي	توصل البحث إلى وجود تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية للقيادة الإيجابية على التماثل التنظيمي وذلك من خلال اختبار المتغيرات الفرعية للقيادة الإيجابية على

م	السنة	اسم الباحث	أهداف الدراسة	مجال التطبيق	نتائج الدراسة
			الجامعات الخاصة المصرية	(241) مفردة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية	التمائل التنظيمي، كما تبين أيضا من النتائج الوصفية للبحث أن درجة كل من القيادة الايجابية والتمائل التنظيمي كانت (٥.٣) فوق المتوسط .وأوصى البحث بالعمل على نشر ودعم السلوك والمناخ الايجابي بين الأفراد داخل الجامعة، وذلك من خلال التوجيه والإرشاد.

التعليق على الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الايجابية:

من خلال استعراض الدراسات السابقة على النحو السابق ذكره يتضح أن معظم هذه الدراسات تختلف بينها وبين الدراسة الحالية من حيث موضوع التطبيق والبيئة المكانية التي تناولها. وبمراجعة الدراسات السابقة وتوصياتها يتضح مدى الحاجة إلى إجراء البحث الحالي، نظراً لعدم تضمين جوانب القيادة الإيجابية التي يعني بها البحث عن غيرها من الدراسات السابقة، ودورها في الجاذبية التنظيمية مع استخدامها الرشاقة الاستراتيجية كمتغير وسيط .

٣- الدراسات السابقة المتعلقة بالجاذبية التنظيمية

يوضح الجدول رقم (١٢) الدراسات السابقة العربية والأجنبية المتعلقة بالجاذبية التنظيمية:

جدول رقم (٣) الدراسات السابقة المتعلقة بالجاذبية التنظيمية

م	السنة	اسم الباحث	أهداف الدراسة	مجال التطبيق	نتائج الدراسة
١	2017	Yu, K. Y. T., & Davis, H. M.	تبحث هذه الدراسة تأثير سلوك البحث عن وظيفة ومعرفة صاحب العمل على الجذب التنظيمي خلال التوظيف.	المدارس التجارية السنغافورية	أشارت النتائج إلى أن السلوك التحضيري للبحث عن وظيفة (PJS) قد أثر على الانجذاب التنظيمي من خلال معرفة رب العمل. أدار PJS أيضاً تأثيرات نوعين من الصور- إبداع صاحب العمل والتركيز على الأشخاص- على الجذب التنظيمي. هذه النتائج تشير إلى أن استراتيجية

م	السنة	اسم الباحث	أهداف الدراسة	مجال التطبيق	نتائج الدراسة
					التوظيف تحتاج إلى النظر في PJS والنوع المحدد لصورة صاحب العمل عند التواصل المعلومات القائمة على صاحب العمل.
٢	2017	Frasca, K. J., & Edwards, M. R.	هدفت الدراسة الى اجراء المقارنة بين وسائل الإعلام الاجتماعية فى حملات توظيف الخريجين، ومواقع ومقاطع الفيديو فى التأثير على ردود فعل الباحثين عن عمل. بالاستفادة من التوظيف، وثناء وسائل الإعلام، ونظريات مصداقية المصدر،	مواقع التواصل الاجتماعي	اقترحت الدراسة أن وسائل الإعلام المستخدمة لتقديم مواد التوظيف من شأنها التأثير على الانجذاب التنظيمي من خلال إدراك ثراء وسائل الإعلام ومصداقية المصدر. أنه عندما يتم تسليم رسالة توظيف موحدة عبر وسائط الفيسبوك أو الفيديو أو الوسائط المستندة إلى النصوص، فإن هناك فرقًا كبيرًا بين ثراء الوسائط وثرغرات مصداقية المصدر ، وكانت السمات الخاصة لثناء وسائل الإعلام مرتبطة بشكل إيجابي بمفاهيم مصداقية المصدر، وارتبطت مصداقية المصدر إيجابيا بالجنذب التنظيمي.
٣	٢٠١٨	Schiederig et al	هدفت الدراسة التعرف علي مدى تأثير القيم الثقافية للباحثين في العمل بالعلاقات بين القيم التنظيمية المعروضة على مواقع التوظيف الإلكتروني والانجذاب التنظيمي من خلال تكيف نموذج التوظيف في القيم الثقافية.	طلاب الجامعات الباحثين عن عمل	أدارت الفردية العلاقة بين قيم الإنجاز فى الموقع الإلكتروني والجنذب التنظيمي. أدارت القيم الجماعية للأفراد العلاقة بين فرصة الاتصال بأحد الموظفين والجنذب التنظيمي، ويمكن للمؤسسات التي تعرض قيم الإنجاز على مواقع الويب أن تجذب الأفراد ذوي القدرات الفردية عالية القيمة. هذا قد يحد دون قصد من التنوع. كما تشير النتائج إلى أن إتاحة الفرصة للاتصال بموظف من المحتمل أن تجذب الأفراد ذوي المستويات العالية وليس منخفضة من

م	السنة	اسم الباحث	أهداف الدراسة	مجال التطبيق	نتائج الدراسة
٤	2018	Held, K., & Bader, B.	تقارن هذه الدراسة تأثير الصور على الجاذبية التنظيمية للشركات الصينية والروسية والأمريكية في ألمانيا	عدد من الطلاب بلغ ٢٨٧ من طلاب الأعمال الألمان	تظهر النتائج أن المتقدمين يفضلون شركات الولايات المتحدة على الشركات الصينية والروسية كأرباب عمل في المستقبل نتيجة ارتفاع نسبة الجاذبية التنظيمية لديهم ، مما يؤكد وجود مسؤولية ناشئة. وعلاوة على ذلك، تشير النتائج إلى وجود فروق بين الجنسين في جذب المتقدمين نحو EMNES. على وجه الخصوص، يقل عدد المتقدمين من الإناث إلى EMNE مع وجود CCI سيئة من مقدمي الطلبات الذكور.
٥	٢٠١٨	Kröll, C. et al, (١)	هدفت هذه الدراسة الى تحليل ممارسات العمل المرنة (FWPs) مثل جداول العمل المرنة والعمل عن بعد والتأخير تلك العوامل التي تؤثر على الجاذبية التنظيمية للشركات للباحثين عن عمل في سوق العمل الألمانية.	الشركات العاملة في مجال توظيف في المانيا	توصلت الدراسة إلى أن ممارسات العمل المرنة، لا سيما جداول العمل المرنة والتأخير، تزيد إلى حد كبير من الجاذبية التنظيمية كما يراها الباحثون عن العمل وأن هذه التأثيرات تتوسط بالفعل بالدعم التنظيمي المتوقع. كما تشير النتائج أيضاً إلى أن هذا الارتباط مستقل عن مواقف الباحثين عن عمل تجاه برنامج العمل العالمي .
٦	2020	Zhang, Q., et al	تستكشف الدراسة آثار البناء متعدد الأبعاد للمسؤولية الاجتماعية للشركات على الأداء التنظيمي من خلال فحص العلاقات بين	منظمات مختلفة في الصين.	تشير النتائج إلى أن سمعة الشركة تلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات ورضا العملاء وتلك بين المسؤولية الاجتماعية للشركات والجاذبية التنظيمية. علاوة على ذلك، تختلف

(4) Kröll, C., Nüesch, S., & Foege, J. N. (2018). Flexible work practices and organizational attractiveness in Germany: The mediating role of anticipated organizational support. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-30.

م	السنة	اسم الباحث	أهداف الدراسة	مجال التطبيق	نتائج الدراسة
			المسؤولية الاجتماعية للشركات وسمعة الشركة ورضا العملاء والجاذبية التنظيمية من منظور كل من العملاء والباحثين عن عمل. تمشيا مع وجهة نظر المفوضية الأوروبية		آليات تأثير المكونات الثلاثة للمسؤولية الاجتماعية للشركات. بالنسبة إلى المسؤولية الاجتماعية للشركات للموظفين، تعمل السمعة المعرفية والعاطفية كوسيط، حيث يلعب الأول دور وسيط أكبر من الأخير. بالنسبة إلى المسؤولية الاجتماعية للشركات للعملاء، تعمل السمعة المعرفية فقط كوسيط، بينما بالنسبة للمسؤولية الاجتماعية للشركات من أجل الرفاهية الاجتماعية العامة، فإن السمعة العاطفية فقط هي التي تعمل كوسيط.
٧	٢٠٢١	Fatfouta, R.	تهدف هذه الدراسة الى التحقيق في كيفية استجابة الترحيبين الذين يعززون أنفسهم في المجالات المجتمعية (مثل الود، والمساعدة، والجدارة) لاختلافات الصياغة المنهجية في إعلانات الوظائف. في دراسة تجريبية (N= 318)، تم التلاعب بالصياغة باستخدام إعلان وظيفي مقابل إعلان وظيفي مشترك		كشفت النتائج أن الترحيب المجتمعية كانت مرتبطة بشكل إيجابي بجاذبية الشركة ونواياها للتقدم لوظيفة وأن هذه العلاقة كانت أقوى عندما برزت الوكالة (ولكن ليس الشركة). من الآثار العملية أن المنظمات قد تؤثر على عدد الترحيبين المجتمعيين المتقدمين لوظائف معينة من خلال تعديل صياغة إعلانات الوظائف.

المصدر: إعداد الباحث بناءً على الدراسات السابقة.

■ التعليق على الدراسات السابقة المتعلقة بالجاذبية التنظيمية

وفي ضوء ما تم استعراضه يري الباحث أن هذه الدراسة تتفق مع الدراسات السابقة في النقاط التالية:

- أغلب الدراسات تناولت موضوع أهمية التنظيم ، ولكنها ركزت على الابتكار التنظيمي فقط ، بينما تناول البحث الحالي الجاذبية التنظيمية ، ليظهر أن المؤسسات التعليمية في حاجة الي الجاذبية التنظيمية من خلال مدخل القيادة الايجابية .
- تناولت الدراسات السابقة متغيري الدراسة الابتكار التنظيمي والابتكار الإداري ، وقد استفاد الباحث من هذه الدراسات في كل عناصر البحث سواء الخلفية النظرية أو بناء أدوات الدراسة إلا أن هذه الدراسات لم تهتم بالعلاقة بين القيادة الايجابية والجاذبية التنظيمية وبذلك فإن الدراسة الحالية تختلف عن الدراسات السابقة اهتمت بالعلاقة بين القيادة الايجابية والجاذبية التنظيمية.

مشكلة الدراسة:

تتقسم مشكلة الدراسة إلى جزئين يتعلق الجزء الأول بالمشكلة الأكاديمية بينما يتعلق الجزء الثاني بالمشكلة الميدانية، وذلك على النحو التالي:

١- البحوث والدراسات السابقة :

دراسة (Schiederig et al, ٢٠١٨) والتي هدفت الي التعرف علي مدى تأثير وتوسيط القيم الثقافية للباحثين عن العمل بالعلاقات بين الجاذبية التنظيمية والانجذاب التنظيمي من خلال تكييف نموذج التوظيف في القيم الثقافية، وتوصلت الدراسة الى العلاقة بين قيم الإنجاز في الموقع الإلكتروني والجاذبية التنظيمية ، وكيف أدارت القيم الجماعية للأفراد العلاقة بين فرصة الاتصال بأحد الموظفين والجاذبية التنظيمية ، كما أن إتاحة الفرصة للاتصال بموظف من المحتمل أن تجذب الأفراد ذوي المستويات العالية وليس منخفضة من الجماعية.

أما دراسة (Held, K, & Bader, ٢٠١٨) والتي هدفت الى دراسة تأثير الصور على الجاذبية التنظيمية للشركات الصينية والروسية والأمريكية في ألمانيا وطبقت على عدد من الطلاب بلغ ٢٨٧ من طلاب الأعمال الألمان تظهر النتائج أن المتقدمين يفضلون شركات الولايات المتحدة على الشركات الصينية والروسية كأرياب عمل في المستقبل نتيجة ارتفاع نسبة الجاذبية التنظيمية لديهم ، مما يؤكد وجود مسؤولية ناشئة.

كما أن دراسة (Kröll, C. et al, ٢٠١٨) والتي هدفت الى دراسة تحليل ممارسات العمل المرنة (FWPs) مثل جداول العمل المرنة والعمل عن بعد والتأخير تلك العوامل التي تؤثر على الجاذبية التنظيمية للشركات للباحثين عن عمل في سوق العمل الألمانية. الشركات العاملة في مجال توظيف في ألمانيا، وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسات العمل المرنة، لا سيما جداول العمل

المرنة والتأخير، تزيد إلى حد كبير من الجاذبية التنظيمية كما يراها الباحثون عن العمل وأن هذه التأثيرات تتوسط بالفعل بالدعم التنظيمي المتوقع. وقد تعددت الأساليب والطرائق التي استخدمتها الدراسات السابقة والبحوث في مجال التأثير على الجاذبية التنظيمية وأكدت على أهميتها ، وأوصت بضرورة استخدام المناسب منها حسب العينة والهدف من الدراسات السابقة تنمية مهارات القيادة كدراسة (Rajaiepour ، Al-jaf، ٢٠١٦) ودراسة (أبو حسين، ٢٠١٦) الذي أكدت الكثير من الدراسات على أهمية القيادة الايجابية في دعم الجاذبية التنظيمية ، مما سبق ومن خلال ما أتيح للباحث- في حدود علمه _ لم يهتم أحد بالرشاقة الاستراتيجية وتوظيفها كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الايجابية والجاذبية التنظيمية ،لذا كان هذا البحث الذي يتناول الرشاقة الاستراتيجية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الايجابية والجاذبية التنظيمية ، من خلال قياس كل متغير على عينة الدراسة .

١ - الدراسة الاستطلاعية :

قام الباحث بعمل دراسة إستطلاعية بهدف تحديد المشكلة الميدانية للدراسة وذلك من خلال إجراء مقابلات مع ٢٥ فرد من أعضاء هيئة التدريس بعدد من المعاهد العليا الخاصة بمحافظة القاهرة، وقد تم توجيه مجموعة من الأسئلة لهم (ملحق رقم ١)، وأظهرت الدراسة الاستطلاعية المؤشرات الموضحة بالجدول التالي:

جدول رقم (٤) نتائج تحليل بيانات الدراسة الاستطلاعية

أقل من المتوسط العام للمقياس		أعلى من المتوسط العام للمقياس		متغيرات الدراسة
النسبة %	عدد المفردات	النسبة %	عدد المفردات	
الرشاقة الاستراتيجية				
٨٠%	٢٠	٢٠%	٥	الحساسية الاستراتيجية
٧٢%	١٨	٣٢%	٧	اختيار الأهداف الاستراتيجية
٦٠%	١٥	٤٠%	١٠	وضوح الرؤية
٦٤%	١٦	٣٦%	٩	المسؤولية المشتركة
٧٢%	١٨	٢٨%	٧	القدرات الجوهرية
٨٠%	١٣	٢٠%	٥	الالتزام الجماعي

أقل من المتوسط العام للمقياس		أعلى من المتوسط العام للمقياس		متغيرات الدراسة
النسبة %	عدد المفردات	النسبة %	عدد المفردات	
القيادة الايجابية				
٦٠%	١٥	٣٢%	٨	الخصائص الشخصية
٨٠%	٢٠	٤٠%	١٠	الممارسات الادارية
٨٨%	٢٢	٢٨%	٧	العلاقات الانسانية
الجاذبية التنظيمية				
٦٨%	١٧	٥٢%	٨	المساعدة :
٦٨%	١٧	٣٢%	٨	الاذعان
٨٠%	٢٠	٢٠%	٥	الابداع
٨٠%	٢٠	١٦%	٥	الروح الرياضية

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات التحليل الإحصائي.

وقد أشارت نتائج الدراسة الإستطلاعية الموضحة بالجدول السابق إلى وجود الظواهر الآتية:

الرشاقة الاستراتيجية :

أظهرت نتائج الدراسة الاستطلاعية، وجود انخفاض في آراء عينة الدراسة فيما يخص أبعاد الرشاقة الاستراتيجية حيث يري ٨٠% من العينة أن مؤسسات التعليم العالي تخلو من الالتزام الجماعي وعدم وجود الحساسية الاستراتيجية في إدارة مؤسسات التعليم العالي.

كما يري ٧٢% من العينة أن مؤسسات التعليم العالي المتمثلة في المعاهد العليا تخلو من اختيار الأهداف الاستراتيجية والقدرات الجوهرية ، وكذلك يري ٦٠% من العينة الاستطلاعية عدم وضوح الرؤية ، بينما يري ٦٤% من العينة الاستطلاعية خلو مؤسسات التعليم العالي من المسؤولية المشتركة.

القيادة الايجابية

أظهرت نتائج الدراسة الاستطلاعية ، وجود انخفاض في آراء عينة الدراسة فيما يخص أبعاد القيادة الايجابية حيث يري ٦٠% من العينة أن قيادات مؤسسات التعليم العالي ليس لديها خصائص

شخصية تمكنها من القيادة الإيجابية ، بينما يري ٨٠% من العينة الاستطلاعية أن قيادات التعليم العالي ليس لديها مهارات ممارسة العملية الادارية.

كما يري ٨٨% من أفراد العينة أن قيادات المعاهد العليا ليس قدرة على ادارة العلاقات الانسانية.

الجاذبية التنظيمية

أظهرت نتائج الدراسة الاستطلاعية أن ٨٠% من العينة الاستطلاعية يرون أن المعاهد العليا تفتقر الى الابداع والروح الرياضية ، بينما يري ٦٨% من عينة الدراسة الاستطلاعية افتقار المعاهد العليا الى المساعدة والاذعان.

وفي ضوء نتائج الدراسة الاستطلاعية يري الباحث أن مشكلة الدراسة تتمثل في:

" انخفاض إدراك أعضاء هيئة التدريس بالمعاهد محل الدراسة لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية مع وجود قصور في ممارسات قيادة المعاهد العليا لأبعاد القيادة الإيجابية مما نتج عنه إنخفاض أبعاد الجاذبية التنظيمية لدي المعاهد العليا محل الدراسة.

ومن خلال مشكلة الدراسة الرئيسية يمكن صياغة التساؤلات التالية:

- ١- ما مدى توافر أبعاد الرشاقة الاستراتيجية لدي العاملين بالمعاهد العليا الخاصة بمحافظة القاهرة ؟
- ٢- ما مدى توافر أبعاد القيادة الإيجابية لدي القيادات الأكاديمية بالمعاهد العليا الخاصة بمحافظة القاهرة ؟
- ٣- ما مدى توافر أبعاد الجاذبية التنظيمية في المعاهد العليا محل الدراسة ؟
- ٤- هل تؤثر الرشاقة الاستراتيجية في العلاقة بين القيادة الإيجابية والجاذبية التنظيمية ؟

أهداف الدراسة:

- ١- التعرف على أبعاد الرشاقة الاستراتيجية ومدى ممارستها من جانب القيادات الأكاديمية بالمعاهد العليا الخاصة محل الدراسة .
- ٢- التعرف على أبعاد القيادة الإيجابية ومدى ممارستها من جانب القيادات الأكاديمية بالمعاهد العليا الخاصة محل الدراسة .
- ٣- التعرف على أبعاد الجاذبية التنظيمية ومدى ممارستها من جانب القيادات الأكاديمية بالمعاهد العليا الخاصة محل الدراسة .
- ٤- التعرف على دور الرشاقة الاستراتيجية كمتغير وسيط بين القيادة الإيجابية والجاذبية التنظيمية .

متغيرات الدراسة :

تقوم الدراسة على ثلاثة متغيرات أساسية وذلك على النحو التالي :

١- **المتغير الوسيط** : هو متغير يلعب دور ثانوي في البحث العلمي حيث يقوم بدور الوسيط بين المتغيرات التابعة والمتغيرات المستقلة وتتمثل في :

أ- **الرشاقة الاستراتيجية** بأبعادها السنة (الاحتمالات المتعددة - الجمع بين أدوار متنوعة في موقف واحد - الاهتمام براء الأخرين وتقديرها - طرح وجهات النظر المتعارضة - تكرار المناقشات للوصول الى الرأي الصواب - التجديد المستمر لصالح العمل).

ب- **ويعرف إجرائياً** بأنه قدرة القيادة الايجابية على اتخاذ القرارات الفاعلة بالوقت المناسب، بهدف التكيف والانسجام، من خلال الاستشعار والاستجابة للتغيرات غير المتوقعة التي تحدث في بيئة عملها، وتلبية احتياجات وتوقعات الجمهور بسرعة، وبقظتها الدائمة من اجل استغلال الفرص المتاحة من خلال تخصيص الموارد اللازمة

وسوف يتم قياس هذا المتغير من خلال مقياس الرشاقة الاستراتيجية والمكون من ٢٤ عبارة تتعلق بالأبعاد الستة للرشاقة الاستراتيجية وذلك كما يتضح من الجدول التالي:

جدول رقم (٥) مقياس الرشاقة الاستراتيجية

البيد	عدد العبارات	أمثلة علي العبارات
الحساسية الاستراتيجية	٥	يتطلع العاملون في المنظمة إلى استكشاف أفكار جديدة
اختيار الأهداف الاستراتيجية	٥	يوجد للمنظمة أهداف استراتيجية واضحة تستخدم لإرشادهم في اتخاذ القرارات.
وضوح الرؤية	٥	يوجد لدى العاملين وضوح لرؤية المنظمة وقيمتها
المسؤولية المشتركة	٤	تطلب المنظمة من العاملين أن يتعاملوا مع الأخطاء على أنها فرص للتعلم والتحسين وليس كأسباب لإلقاء اللوم.
القدرات الجوهرية	٥	يتوفر لدى المنظمة عاملين يمتلكون الدراية الكافية بالمهارات والخبرات التي تتميز بها.

إعداد الباحث بناء علي دراسة (Navabakhsh & Dehaghi ٢٠١٧)، (Okeke, M٢٠١٨)

٢- المتغير المستقل :

هي المتغيرات التي تؤثر على المتغير التابع سواء إيجابياً أو سلبياً، و تتمثل في: القيادة الايجابية بأبعادها الثلاثة (الخصائص الشخصية - الممارسات الادارية - العلاقات الانسانية).

وتعرف القيادة الايجابية إجرائياً بأنها: عملية تأثير القائد في أعضاء هيئة التدريس من خلال جوانب خصائصه الشخصية وممارساته الإدارية وعلاقته الإنسانية.

وسوف يتم قياس هذا المتغير من خلال مقياس القيادة الايجابية والمكون من ٤٨ عبارة تتعلق بالأبعاد الثلاثة للقيادة الايجابية وذلك كما يتضح من الجدول التالي

جدول رقم (٦) مقياس القيادة الايجابية

البعد	عدد العبارات	أمثلة علي العبارات
الخصائص الشخصية	١٠	أسعى لتطوير العلاقات مع المجتمع المحلي
الممارسات الادارية	٢٦	أطبق الأنظمة واللوائح بكل شفافية ووضوح
العلاقات الانسانية	١٢	أعمل مع الزملاء بروح الفريق

إعداد الباحث بناء علي دراسات (Onuorah, A., & Jakpa, U., 2018) (Al-jaf, ٢٠١٦)

٣- المتغير التابع :

هو الذي يرتبط بشكل مباشر بالمتغير المستقل و يتأثر به ، ويتمثل في الجاذبية التنظيمية بأبعادها الأربعة (المساعدة - الازعان - الابداع - الروح الرياضية) .

وتعرف إجرائياً : بأنها عبارة عن اتجاه أو شعور إيجابي لدي عضو هيئة التدريس الحاليين والمحتملين نحو مؤسساتهم التعليمية من حيث كونها كياناً مرغوباً وجذاباً للعمل بالنسبة لهم.

وسوف يتم قياس هذا المتغير باستخدام مقياس الجاذبية التنظيمية الذي يتكون من ٢٤ عبارة تتعلق بالجاذبية التنظيمية وذلك كما يتضح بالجدول التالي:

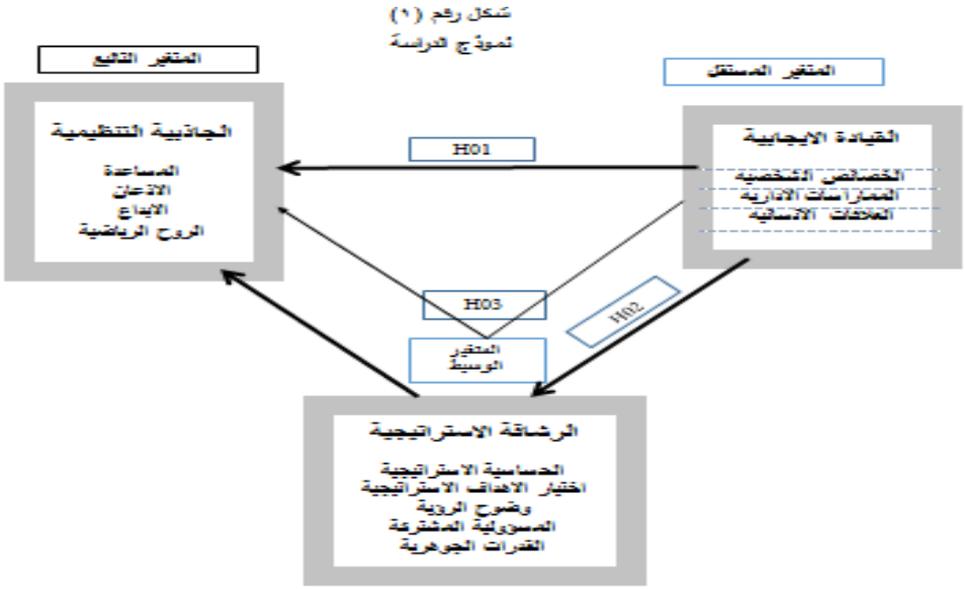
جدول رقم (٧) مقياس الجاذبية التنظيمية

البعد	عدد العبارات	أمثلة علي العبارات
المساعدة	٦	أساعد زملائي الآخرين عندما يتغيرون عن العمل.
الاذعان	٦	أحترم القوانين والتعليمات وأطبقها في أي وقت من الاوقات.
الابداع	٦	أقدم مقترحات مبتكرة لتحسين القسم الذي انتمي اليه.
الروح الرياضية	٦	اعمل دور المصالح عندما تنشأ صراعات بين الآخرين.

إعداد الباحث بناءً على دراسة: (الشامي، ٢٠١٤) (Yu, K. Y. T., & Davis, H. M, 2018)

نموذج الدراسة:

في ضوء متغيرات الدراسة تم وضع نموذج الدراسة والذي يوضح تلك المتغيرات والعلاقة بينها كما بالشكل رقم (١):



فروض الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها وتطبيقاً لما تم توضيحه بنموذج الدراسة قام الباحث بصياغة فروض الدراسة والتي تم صياغتها في إطار (فرضيات الارتباط - فرضيات التأثير المباشر - فرضيات التأثير غير المباشر) وهي كالتالي .

- ١- توجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين القيادة الايجابية ومستوى الرشاقة الاستراتيجية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥)"
- ٢- توجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين الجاذبية التنظيمية ومستوى الرشاقة الاستراتيجية .
- ٣- توجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين القيادة الايجابية والجاذبية التنظيمية ترجع الى توافر مستوى الرشاقة الاستراتيجية .

حدود الدراسة:

- ١- حدود موضوعية: سوف تتناول الدراسة التعرف على الدور الوسيط للرشاقة الاستراتيجية ومدى تأثيره في العلاقة بين القيادة الايجابية والجاذبية التنظيمية دون التعرض لمتغيرات أخرى.

٢- حدود مكانية: سوف يتم تطبيق الدراسة علي أعضاء هيئة التدريس بالمعاهد العليا الخاصة بمحافظة القاهرة.

٣- حدود زمنية: تتمثل في فترة جمع البيانات الخاصة بالدراسة.

مجتمع وعينة الدراسة:

• مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بالمعاهد العليا الخاصة بمحافظة القاهرة حيث بلغ إجمالي عدد المعاهد العليا الخاصة بمحافظة القاهرة ٤٠ معهد، منهم معهداً واحداً للخدمة الإجتماعية، ٩ معاهد للحاسب الآلي ، ١٣ معهدا للهندسة والتكنولوجيا، معهداً واحداً للفنون التطبيقية، ٨ معاهد تجارية، معهدان للسياحة والفنادق، ٣ معاهد للغات والترجمة، ٣ معاهد للإعلام.

وقام الباحث باختيار هذا المجتمع تحديداً نظراً لعمله في واحداً من تلك المعاهد ودرابته بالبيئة الداخلية ونقاط القوة والضعف به وأيضاً لسهولة جمع البيانات الخاصة بالدراسة ، ويوضح الجدول رقم (٨) توزيع مجتمع الدراسة:

جدول رقم (٨) توزيع مجتمع الدراسة

عدد أعضاء هيئة التدريس	عدد المعاهد	فئات الدراسة
٥٥	١	معاهد الخدمة الإجتماعية
٧٢١	٩	معاهد الحاسب الآلي
٢٠٣٨	١٣	معاهد الهندسة والتكنولوجيا
١٠٥	١	معاهد الفنون التطبيقية
٣٢٠	٨	المعاهد التجارية
٥١	٢	معاهد السياحة و الفنادق
١٣٠	٣	معاهد اللغات والترجمة
١٨٠	٣	معاهد الإعلام
٣٦٠٠	٤٠	الإجمالي

المصدر: إعداد الباحث وفقاً وفقاً للبيانات المسجلة بالبنشرة السنوية للتعليم العالي (٢٠١٩/٢٠٢٠)

• عينة الدراسة:

اعتمد الباحث عند تحديد حجم العينة (Stratified Random Sample)، على اسلوب العينة العشوائية الطبقية حيث أن أعضاء هيئة التدريس فى المعاهد العليا هم أكثر دراية بمتغيرات الدراسة باعتبارهم باحثين في العديد من المجالات ويتعرضون بشكل مستمر لمتغيرات الدراسة ، وتم تحديد حجم العينة من خلال المعادلة التالية:

$$ن = \frac{ق (١ - ق)}{\frac{ق (١ - ق)}{ن١} + \frac{د٢}{(م.د)٢}}$$

حيث أن: ن = حجم العينة.

ن١ = حجم المجتمع.

ق = هي نسبة المفردات التي تتوافر فيها الخصائص موضوع البحث ويمكن الافتراض بأن ق تساوي ٥٠%.

د = درجة الخطأ المسموح به وتساوي ٥%.

د.م = الدرجة المعيارية عند الخطأ المسموح به وتساوي (١.٩٦) عند معامل ثقة ٩٥%.

ويتطبيق المعادلة نجد أن عدد مفردات العينة محل الدراسة يساوي (٣٤٧) مفردة من مجتمع بحث قدره (٣٦٠٠) مفردة.

$$ن = \frac{(٠.٥ - ١) ٠.٥}{\frac{٣٤٧ \text{ مفردة}}{٢(٠.٠٥)} + \frac{(٠.٥ - ١) ٠.٥}{٣٦٠٠}} = \frac{(٠.٥ - ١) ٠.٥}{\frac{٣٤٧ \text{ مفردة}}{٢(٠.٠٥)} + \frac{(٠.٥ - ١) ٠.٥}{٣٦٠٠}}$$

وبإستخدام العينة الطبقية المتناسبة تم توزيع العينة على المعاهد محل الدراسة وذلك من خلال المعادلة التالية:

$$n \times \frac{N^*}{N} = n^*$$

حيث أن: n^* = حجم الفئة (س) من عينة الدراسة.

n = حجم الفئة داخل المجتمع.

n = تمثل فئات الدراسة وعددهم ٨ قطاعات.

ويوضح الجدول رقم (٩) توزيع العينة على فئات الدراسة:

جدول رقم (٩) توزيع العينة على فئات الدراسة

النسبة المئوية	حجم العينة	حجم المجتمع	فئات الدراسة
١.٤%	٥	٥٥	معاهد الخدمة الإجتماعية
٢٠%	٧٠	٧٢١	معاهد الحاسب الآلي
٦٠.٥%	١٩٦	٢٠٣٨	معاهد الهندسة والتكنولوجيا
٣%	١٠	١٠٥	معاهد الفنون التطبيقية
٩%	٣١	٣٢٠	المعاهد التجارية
١.٤%	٥	٥١	معاهد السياحة و الفنادق
٣.٧%	١٣	١٣٠	معاهد اللغات والترجمة
٥%	٢٠	١٨٠	معاهد الإعلام
١٠٠%	٣٥٠	٣٦٠٠	الإجمالي

المصدر: إعداد الباحث.

الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة:

جدول (١٠) توزيع أعضاء هيئة التدريس بحسب الخصائص الديموغرافية

المتغير	الفئات	التكرار	%
المستوي الوظيفي	عميد معهد	٢٠	٥.٧١
	وكيل المعهد	٢٥	٧.١٤
	رئيس قسم	٥٦	١٦
	مدرس	١٦٢	٤٦.٢٨

المتغير	الفئات	التكرار	%	
	مدرس مساعد	٨٧	٢٢.٢٨	
	المجموع	٣٥٠	١٠٠%	
	النوع	١٥٠	٤٢.٨٥	
	ذكر	٢٠٠	٥٧.١٤	
	أنثى	٣٥٠	١٠٠%	
	المجموع	١٥٠	٤٢.٨٥	
	العمر	٤٤-٣٩	١٢٠	٣٤.٢٨
	٥٠-٤٥	٧٠	٢٠	
	٥٥-٥١	١٠	٢.٨٥	
	٥٩-٥٦	٣٥٠	١٠٠%	
	المجموع	١٤٥	٤١.٤٢	
	سنوات الخبرة	٥ سنوات فأكثر	٢٠٥	٥٨.٥٧
	المجموع	٣٥٠	١٠٠%	
	الدورات التدريبية	شارك في ١-٣ دورة تدريبية	٢١٠	٦٠
	شارك في ٣ فأكثر دورة تدريبية	١٤٠	٤٠	
	المجموع	٣٥٠	١٠٠%	
الاجمالي		٣٥٠	١٠٠%	

يتضح من الجدول (١٣) الخصائص الديموجرافية لعينة الدراسة، فيما يتعلق بمتغير المستوى الوظيفي بلغ عدد العمداء (٢٠) بنسبة (٥.٧١) ، و (٢٥) وكيل معهد بنسبة (٧.٤١%) وعدد (٥٦) رئيس قسم بنسبة (١٦%) بينما حصل درجة مدرس على (١٦٢) بنسبة بلغت (٤٦.٢٨) ، ومدرس مساعد على (٨٧) بنسبة بلغت (٢٢.٢٨).

النوع الاجتماعي كانت أعلى نسبة لصالح الإناث ، حيث بلغت نسبة تمثيلهم (٥٧.١٤%) وأقل نسبة كانت للذكور والتي بلغت نسبة تمثيلهم (٤٢.٨٥%) ، وفيما يتعلق بمتغير العمر كانت أعلى نسبة لصالح ٣٩-٤٤ عام، حيث بلغت نسبة تمثيلهم (٤٢.٨٥%) وأقل نسبة كانت لصالح ٥٦-٥٩ عام، والتي بلغت نسبة تمثيلهم (٢.٨٥%) ، فيما يتعلق بمتغير سنوات الخبرة كانت أعلى نسبة

لصالح ٥ سنوات فأكثر ، حيث بلغت نسبة تمثيلهم (٥٨.٥٧) وأقل نسبة كانت أقل من ٥ سنوات، والتي بلغت نسبة تمثيلهم (٤١.٤٢) ، فيما يتعلق بمتغيرالدورات التدريبية كانت أعلى نسبة لصالح من شارك شارك في ٣-١ دورة تدريبية فأكثر، حيث بلغت نسبة تمثيلهم (٦٠%) وأقل نسبة كانت لمن شارك في ٣ فأكثر دورة تدريبية، والتي بلغت نسبة تمثيلهم (٤٠%)

متغيرات البحث :

على ضوء أهداف الدراسة، وفروضها، والدراسات السابقة تم اختيارالعبارات التي يوجد عليها اتفاق وتتاسب أهداف الدراسة وتتفق مع المفاهيم المستخدمة في البحث ، وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي كطريقة لقياس اراء العينة التي تم استقصائها تجاه المتغيرات محل البحث ويندرج المقياس بحيث يعطي الوزن (٥) للعبارة موافق بشدة، والوزن (١) للعبارة التي تعبرعلى غيرموافق بشدة، وفيما يلي توضيح للعبارات المستخدمة لقياس المتغيرات .

متغيرات الدراسة :

جدول رقم (١١) يوضح متغيرات الدراسة

المتغير	المجال	العبارات التي تستخدم لقياس المتغير
المتغير المستقل	القيادة الإيجابية	الخصائص الشخصية
		الممارسات الادارية
		العلاقات الانسانية
المتغير الوسيط	الرشاقة الاستراتيجية	الحساسية الاستراتيجية
		اختيار الأهداف الاستراتيجية
		وضوح الرؤية
		المسؤولية المشتركة
		القدرات الجوهرية
المتغير التابع	الجاذبية التنظيمية	الالتزام الجماعي
		المساعدة
		الاذعان
		الابداع
		الروح الرياضية

منهج البحث :

يستخدم هذا البحث منهج الوصفي التحليلي بطريقة العينة لعدد من من أعضاء هيئة التدريس العاملين في المعاهد الخاصة والحكومية ، حيث يعتبر هذا المنهج من أكثر المناهج المستخدمة من أجل الحصول على بيانات يعتمد عليها لمجتمع كبير الحجم، بالإضافة إلى أنه من أنسب المناهج لتحديد إسهامات القيادة الايجابية في زيادة الجاذبية التنظيمية في المعاهد الحكومية والخاصة .

أدوات الدراسة:

تم أعداد أداة البحث (مقياس) بعد الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية كما تمت الاستفادة من الادوات المستخدمة في تلك الدراسات والاستعانة ببعض العبارات الواردة فيها بعد إعادة صياغتها وضبطها لتناسب مع مجتمع الدراسة الحالي، كما تم الرجوع الى أدبيات الدراسة والاطار النظري - وقد اعتمد الباحث في تصميم الاداة على:

- الاطلاع على الكتابات النظرية والدراسات السابقة .
- الاطلاع علي عدد من المقاييس والاستمارات التي تتماشى مع أهداف الدراسة.
- وقد قام الباحث بتصميم استبانة موجهة لعدد من أعضاء هيئة التدريس بالمعاهد الحكومية والخاصة ، للتعرف على آرائهم حيال إسهامات القيادة الايجابية في زيادة الجاذبية التنظيمية في المعاهد الحكومية والخاصة باستخدام الرشاقة الاستراتيجية كمتغير وسيط .
- ومن خلال الاستبانة تم جمع بيانات الدراسة اللازمة للإجابة علي تساؤلات الدراسة وتحقيق أهدافها، وقد قام الباحث بتصميم هذا الاستبيان بالاعتماد على عدد من المصادر التي تناولت مختلف جوانب الدراسة.

تاسعاً: أساليب التحليل الإحصائي:

سوف تعتمد الباحثة في تحليل البيانات واختبار صحة الفروض على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS 25) وبرنامج (AMOS 20)، وتم إستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

١- الأساليب الإحصائية الوصفية (Descriptive Statistics):

- الوسط الحسابي **Mean** والانحراف المعياري **Standard Deviations** لمتغيرات الدراسة.
- ٢- التحليل العاملي التوكيدي (**Confirmatory Factor Analysis**) لتأكيد العناصر التي تدرج تحت كل متغير من متغيرات الدراسة.

٣- حساب معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha لقياس ثبات الإستقصاء.

٤- معامل ارتباط بيرسون لتحديد معنوية العلاقة بين متغيرات الدراسة.

تحليل الدراسة والاختبارات الخاصة بأداة البحث:

مقياس القيادة الإيجابية :

١-التحقق من صدق الأداة:

- الصدق الظاهري : للتحقق من الصدق الظاهري تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على عدد (١٠) من أساتذة إدارة الأعمال لإبداء الرأي حيال مناسبتها لتحقيق أهداف البحث، ومدى سلامة صياغة فقراتها ووضوحها، ومدى مناسبتها للمجال الذي تنتمي إليه، قام الباحث بإجراء التعديلات اللازمة من تعديل أو حذف، وبناء على ذلك تم اعتماد الاستبانة في صورتها النهائية.

- صدق الاتساق الداخلي للتأكد من صدق الاتساق الداخلي تم تطبيق أداة البحث في صورتها النهائية على عينة عشوائية مكونة من (٥٠) عضو من هيئة التدريس بالمعاهد الحكومية والخاصة من خارج عينة البحث الأساسية، ومن ثم حساب معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة من فقرات الاستبانة بالدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه الفقرة، كما يتضح في الجدول التالي .

جدول (١٢) معاملات ارتباط بيرسون لفقرات استبانة (مستوى ممارسة القيادة الإيجابية من

وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس) بالدرجة الكلية لكل مجال

المحور الأول: الخصائص الشخصية		المحور الثاني: الممارسات الإدارية		المحور الثالث: العلاقات الإنسانية	
١	**٠.٨٨٧	١	**٠.٨٦٣	١	**٠.٧٧٥
٢	**٠.٨٦٦	٢	**٠.٧٢٦	٢	**٠.٨٥٩
٣	**٠.٨٢٨	٣	**٠.٨٢٥	٣	**٠.٨٨٨
٤	**٠.٨٢٦	٤	**٠.٩٠٧	٤	**٠.٨١٣
٥	**٠.٧٦٧	٥	**٠.٨٨٨	٥	**٠.٨٧٥
٦	**٠.٨٨٦	٦	**٠.٨٥٤	٦	**٠.٧٥٠
٧	**٠.٨٨٠	٧	**٠.٧٦٧	٧	**٠.٨٦٦
٨	**٠.٨٥٨	٨	**٠.٨٧٢	٨	**٠.٧٣٧
٩	**٠.٨٢٧	٩	**٠.٨٦٦	٩	**٠.٨٨٦
١٠	**٠.٨٨٧	١٠	**٠.٩٠٧	١٠	**٠.٨٧٥

دال عند مستوي (٠.٠١)

يتضح من الجدول السابق أن جميع الفقرات دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١)، وقد تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (٠,٧٢٦) إلى (٠,٩٠٧) ، مما يدل على وجود مؤشرات صدق كافية يمكن

الوثوق بها في تطبيق استبانة مستوى القيادة الإيجابية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس (على أفراد عينة البحث.

٢ - التحقق من ثبات الأداة :

للتحقق من مدى ثبات أداة البحث (الاستبانة)، تم تطبيق الأداة في صورتها النهائية على عينة عشوائية مكونة من (٥٠) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بالمعاهد الحكومية والخاصة من خارج العينة الأساسية ومن ثم استخدم معامل الفا كرونباخ، والجدول التالي يوضح معاملات الثبات لمجالات الاستبانة .

جدول (١٣)معامل الفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

معايير الثبات	عدد الفقرات	معايير الاستبانة
٠.٩٧٥	١٠	الخصائص الشخصية
٠.٩٤٨	١٠	الممارسات الإدارية
٩١.٩	١٠	العلاقات الإنسانية

يتبين من الجدول (١٥) أن إجمالي ثبات الاستبانة الكلي بلغ (٠,٩٥٠)، كما تراوحت قيم معاملات ثبات استبانة مستوى ممارسة القيادة الإيجابية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بين (٠,٩١٩) و (٠,٩٨٤)، في حين الثبات الكلي للاستبانة مستوى ممارسة القيادة الإيجابية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بلغ (٠,٩٧٥).

الرشافة الاستراتيجية

١ - التحقق من صدق الأداة:

- الصدق الظاهري : للتحقق من الصدق الظاهري تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على عدد (١٠) من أساتذة إدارة الأعمال لإبداء الرأي حيال مناسبتها لتحقيق أهداف البحث، ومدى سلامة صياغة فقراتها ووضوحها، ومدى مناسبتها للمجال الذي تنتمي إليه، قام الباحث بإجراء التعديلات اللازمة من تعديل أو حذف، وبناء على ذلك تم اعتماد الاستبانة في صورتها النهائية.

- صدق الاتساق الداخلي للتأكد من صدق الاتساق الداخلي تم تطبيق أداة البحث في صورتها النهائية على عينة عشوائية مكونة من (٥٠) عضو من هيئة التدريس بالمعاهد الحكومية والخاصة من خارج عينة البحث الأساسية، ومن ثم حساب معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة من فقرات الاستبانة بالدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه الفقرة، كما يتضح في الجدول التالي

جدول (١٤) معاملات ارتباط بيرسون لفقرات استبانة (مستوى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس) بالدرجة الكلية لكل مجال

المحور الأول: الحساسية		المحور الثاني: المقدرات الجوهرية		المحور الثالث: وضوح الرؤيا	
**٠.٨٨٧	١	**٠.٨٦٣	١	**٠.٧٧٥	١
**٠.٨٦٦	٢	**٠.٧٢٦	٢	**٠.٨٥٩	٢
**٠.٨٢٨	٣	**٠.٨٢٥	٣	**٠.٨٨٨	٣
**٠.٨٢٦	٤	**٠.٩٠٧	٤	**٠.٨١٣	٤
**٠.٧٦٧	٥	**٠.٨٨٨	٥	**٠.٨٧٥	٥
**٠.٨٨٦	٦	**٠.٨٥٤	٦	**٠.٧٥٠	٦
**٠.٨٨٠	٧	**٠.٧٦٧	٧	**٠.٨٦٦	٧
**٠.٨٥٨	٨	**٠.٨٧٢	٨	**٠.٧٣٧	٨
**٠.٨٢٧	٩		٩		
**٠.٨٨٧	١٠	**٠.٨٦٦			
المسؤولية المشتركة		سرعة الاستجابة		تحديد الهدف الاستراتيجية	
٠.٥١٨	١	**٠.٩٠٧	١	**٠.٨٨٦	١
٠.٦٨٢	٢	٠.٦١٨	٢	**٠.٨٧٥	٢
٠.٧١١	٣	٠.٧٤٧	٣	٠.٧٨٩	٣
٠.٥٩٣	٤	٠.٧٤٨	٤	٠.٨٤٥	٤
٠.٧٠٢	٥			٠.٩٧٨	٥
٠.٩٦٠	٦			٠.٩٧٥	٦
٠.٧٠١	٧			٠.٩٦٨	٧
				٠.٧٨٦	٨

دال عند مستوي (٠.٠١)

يتضح من الجدول السابق أن جميع الفقرات دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١)، وقد تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (٠,٥٨٣) إلى (٠.٩٦٨) ، مما يدل على وجود مؤشرات صدق كافية يمكن

الوثوق بها في تطبيق استبانة مستوى الرقابة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس (على أفراد عينة البحث.

٢- التحقق من ثبات الأداة :

للتحقق من مدى ثبات أداة البحث (الاستبانة)، تم تطبيق الأداة في صورتها النهائية على عينة عشوائية مكونة من (٥٠) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بالمعاهد الحكومية والخاصة من خارج العينة الأساسية ومن ثم استخدم معامل الفا كرونباخ، والجدول التالي يوضح معاملات الثبات لمجالات الاستبانة .

جدول (١٥) معامل الفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

معاملات الثبات	عدد الفقرات	محاور الاستبانة
**٠.٩٠	١٠	المحور الأول: الحساسية الاستراتيجية
**٠.٨٧	٩	المحور الثاني: المقدرات الجوهرية
**٠.٩٢	٨	المحور الثالث: وضوح الرؤيا
**٠.٩٣	٧	المحور الرابع: المسؤولية المشتركة
**٠.٩٠	٤	المحور الخامس : سرعة الاستجابة
**٠.٩٤	٨	المحور السادس : تحديد الهداف الاستراتيجية
**٠.٩٧٣	٤٦	معامل الثبات للاستبانة

يتبين من الجدول السابق أن قيمة معامل الثبات الكلي للاستبانة تزيد عن (٠.٩٧)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات ، ويمكن الاعتماد عليها في تفسير النتائج الواردة عنها .

الجاذبية التنظيمية:

١- التحقق من صدق الأداة:

- الصدق الظاهري : للتحقق من الصدق الظاهري تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على عدد (١٠) من أساتذة إدارة الأعمال لإبداء الرأي حيال مناسبتها لتحقيق أهداف البحث، ومدى سلامة صياغة فقراتها ووضوحها، ومدى مناسبتها للمجال الذي تنتمي اليه، قام الباحث بإجراء التعديلات اللازمة من تعديل أو حذف، وبناء على ذلك تم اعتماد الاستبانة في صورتها النهائية.

- صدق الاتساق الداخلي للتأكد من صدق الاتساق الداخلي تم تطبيق أداة البحث في صورتها النهائية على عينة عشوائية مكونة من (٥٠) عضو من هيئة التدريس بالمعاهد الحكومية والخاصة من خارج عينة البحث الأساسية، ومن ثم حساب معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة من فقرات الاستبانة بالدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه الفقرة، كما يتضح في الجدول التالي .

جدول (١٦) معاملات ارتباط بيرسون لفقرات استبانة (مستوى ممارسة الجاذبية التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس) بالدرجة الكلية لكل مجال

الثقافة التنظيمية		الصورة التنظيمية		الهوية التنظيمية	
**٠.٨٨٨	١	**٠.٨٦٣	١	**٠.٨٥٩	١
**٠.٨١٣	٢	**٠.٧٢٦	٢	**٠.٨٨٨	٢
**٠.٨٧٥	٣	**٠.٨٢٥	٣	**٠.٨٥٩	٣
**٠.٨٧٢	٤	**٠.٩٠٧	٤	**٠.٨٢٦	٤
**٠.٨٨٧	٥	**٠.٨٨٨	٥	**٠.٨٨٨	٥
**٠.٨٦٦	٦	**٠.٨٥٤	٦	**٠.٨٥٤	٦
**٠.٨٢٨	٧	**٠.٧٦٧	٧	**٠.٧٦٧	٧
**٠.٨٢٦	٨	**٠.٨٧٢	٨	**٠.٨٥٨	٨
**٠.٨٨٨	٩		٩	**٠.٨٢٧	٩
**٠.٨٥٤	١٠			**٠.٨٨٧	١٠

دال عند مستوي (٠.٠١)

يتضح من الجدول السابق أن جميع الفقرات دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١)، وقد تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (٠,٥٨٣) إلى (٠,٩٦٨) ، مما يدل على وجود مؤشرات صدق كافية يمكن الوثوق بها في تطبيق استبانة مستوى الجاذبية التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس (على أفراد عينة البحث.

٢- التحقق من ثبات الأداة :

للتحقق من مدى ثبات أداة البحث (الاستبانة)، تم تطبيق الأداة في صورتها النهائية على عينة عشوائية مكونة من (٥٠) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بالمعاهد الحكومية والخاصة من خارج

العينة الأساسية ومن ثم استخدم معامل الفا كرونباخ، والجدول التالي يوضح معاملات الثبات لمجالات الاستبانة .

جدول (١٧) معامل الفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

معاملات الثبات	عدد الفقرات	محاور الاستبانة
**٠.٩٢٥	١٠	الهوية التنظيمية
**٠.٨٧٥	٩	الصورة التنظيمية
**٠.٩٠٢	٨	الثقافة التنظيمية
**٠.٩٦٤	٤٦	معامل الثبات للاستبانة

يتبين من الجدول السابق أن قيمة معامل الثبات الكلي للاستبانة تزيد عن (٠.٩٦٤)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، ويمكن الاعتماد عليها في تفسير النتائج الواردة عنها .

نتائج الدراسة ومناقشتها

أجابت الدراسة عن أسئلة الدراسة، والمتعلقة بمتغيرات الدراسة، وبداية اعتمد الباحث في التحليل الإحصائي للبيانات على حساب المتوسطات الحسابية، والأهمية النسبية، للتعرف على خصائص عينة الدراسة، واختبار Test_ للعينات المستقلة - Independent samples t-test_ ويستخدم لمقارنة متوسطات درجات مجموعتين مختلفتين من المفوضين، ومعامل ارتباط بيرسون للتحقق من قوة العلاقة بين متغيرين. وقد استخدم الباحث في التحليل الإحصائي للبيانات حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS ٢٠) وذلك لإجراء المعالجات الإحصائية، وفيما يلي الإجابة عن الأسئلة الآتية :

السؤال الأول :

ما مدى توافر أبعاد القيادة الإيجابية لدى القيادات الأكاديمية بالمعاهد العليا الخاصة بمحافظة القاهرة ؟

للإجابة على هذا السؤال تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية؛ للتعرف على مستوى ممارسة القيادة الإيجابية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالمعاهد الحكومية والخاصة في كل مجال من المجالات الثلاثة الآتية: الخصائص الشخصية -

الممارسات الإدارية - العلاقات الإنسانية، ثم عرض درجة ممارسة القيادة الإيجابية في جميع المجالات ككل، وذلك كما هو موضح في الجدول التالي.

جدول (١٨)

نتائج درجة تطبيق القيادة الإيجابية من وجهة نظر بعض أعضاء هيئة التدريس (ن = ٣٥٠)

م	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الممارسة	الترتيب
١	الخصائص الشخصية	٣.٧١	١.١٦	٧٤.٢%	مرتفعة	١
٢	الممارسات الإدارية	٣.٦٥	١.١٥	٧٣	مرتفعة	٢
٣	العلاقات الإنسانية	٣.٤٣	١.٢٤	٦٨.٦%	مرتفعة	٣
	درجة الممارسة الكلية	٣.٥٩	١.١٨	٧١.٨%	بدرجة المرتفعة	

يتضح من خلال الجدول السابق أن درجة ممارسة القيادة الإيجابية لدى المعاهد الحكومية والخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالمعاهد الحكومية والخاصة في جميع المجالات جاءت بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لدرجة الممارسة الكلية (٣,٥٩)، وانحراف معياري (١,١٨)، وتتفق تلك النتيجة مع دراسة (هيثم جبريل، ٢٠٢٠) والتي توصلت إلى أن درجة كل من القيادة الإيجابية والتماثل التنظيمي كانت (٣.٦٩) لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الخاصة المصرية

ويرجع الباحث تلك النتائج إلى أن القيادة الإيجابية تقوم على أساس قيادي تنافسي، له أسس واضحة ورؤية ورسالة تحاول كل مؤسسة الوصول إليها من خلال اختيار الكفاءات وأصحاب الخبرات العالية من المديرين.

السؤال الثاني :

ما مدى توافر أبعاد الرشاقة الاستراتيجية لدى العاملين بالمعاهد العليا الخاصة بمحافظة القاهرة ؟

جدول (١٩)

نتائج درجة تطبيق الرقابة الاستراتيجية من وجهة نظر بعض أعضاء هيئة التدريس (ن = ٣٥٠)

م	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الممارسة	الترتيب
١	الحساسية الاستراتيجية	٢.١٩	٢.٤٥	٧٤.٢%	متوسط	٢
٢	المقدرات الجوهرية	٢.٢٨	٢.٦٤	٧٣	متوسط	١
٣	وضوح الرؤية	٢.٠٣	١.٩٨	٦٨.٦%	متوسط	٣
٤	المسؤولية المشتركة	١.٨٠	١.٧٨	٦٦.٥٤	متوسط	٤
٥	سرعة الاستجابة	١.٦٠	١.٩٢	٤٥.٦	منخفض	٦
٦	تحديد الهدف الاستراتيجية	١.٦٦	١.٨٥	٤٥.٥٦	منخفض	٥
	درجة الممارسة الكلية	١.٩٢	١.١٨	٧١.٨%	بدرجة المرتفعة	

يتضح من الجدول السابق أن متوسط تطبيق الرقابة الإستراتيجية بالمعاهد الحكومية والخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، بلغ (١.٩٢) وهو يشير إلى درجة تطبيق متوسطة. كما يتضح من الجدول السابق أن بعد المقدرات الجوهرية جاء في المرتبة الأولى، بمتوسط (٢.٨٢)، وأن بعد سرعة الاستجابة جاء في الترتيب السادس والأخير من التطبيق بمتوسط (١,٦٠)، وتتفق تلك النتائج مع دراسة (دعاء عمر، ٢٠٢٠) والتي توصلت الى أن درجة ممارسة الرقابة الاستراتيجية بكليات جامعة جنوب الوادي متوسطة بنسبة (٩٧) % وبمتوسط حسابي بلغ (٢.٨١)، وبناء عليه أوصت بضرورة تشكيل وحدة خاصة في كل كلية لتحديد أنواع ومصادر التغييرات الخارجية التي ترتبط بعمل الجامعة، و نشر الرقابة الاستراتيجية تعزز الاستجابة للمتغيرات المحيطة

ويرجع الباحث النتيجة السابقة إلى أن المعاهد تحتوي على بنية تحتية جيدة، وكوادر بشرية على مستوى جيد من الكفاءة لكنها بالرغم من ذلك تفتقد لكفاءة العمليات الإدارية والمعلوماتية، ويرجع ذلك من وجهة نظر الباحث إلى حداثة بعض المعاهد فإن ذلك يستلزم السعي الجاد من جانب القيادات لاستكمال البنية المادية والبشرية للمعاهد وتحسين قدرتها المؤسسية، وتعزيز ميزتها التنافسية في ظل بنية تحتية تكنولوجية ، وموارد بشرية كفوءة، والاتجاه نحو إنشاء مشروعات إنتاجية مشتركة، يخصص عائدها الزيادة الموارد المالية للمعاهد وتشجيع المشروعات البحثية.

وفي بعد الحساسية الإستراتيجية: تقوم المعاهد بتفعيل مبدأ تفويض الصلاحيات بين القيادة العليا بما يتلاءم مع الأنظمة والتعليمات، كما أنها تمتلك المقدرة على التكيف مع التغيير في ضوء القرارات الجديدة، وتحرص على اتباع الإجراءات واللوائح المنصوص عليها عند اتخاذ القرارات بما يتماشى مع رؤيتها المستقبلية، لكنها قد لا تمتلك السرعة الكافية في الكشف عن المتغيرات الحاصلة ، وتقتصر عملية اتخاذ القرارات على مشاركة القادة الإداريين من المستويات العليا، وأن عملية تفويض بعض السلطات للعمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية ليست على المستوى المأمول، ويعزى ذلك إلى أن شيوع مبدأ المركزية في القيادة العليا وحاجة القيادات الوسطى والدنيا إلى الرجوع للقيادات العليا عند اتخاذ القرارات الهامة والمؤثرة، الأمر الذي يقلل من إنتاج الأفكار المبدعة عند القيادات الوسطى والعاملين ومن ثم تعجز المعاهد عن مواجهتها الاستراتيجية.

وفي بعد المسؤولية المشتركة: أكد القادة على توفير المعاهدالية الوصول إلى المعلومات التي تهتم متلقي الخدمة والعاملين عبر مواقعها الرسمية على الإنترنت، كما أن لدى القادة تفويضا للصلاحيات، واتخاذ القرارات في نطاق العمل ، فضلا عن تمتع المعاهد بنمط قيادي يشجع العمل الجماعي بين العاملين وغالبا ما توصف العلاقة بين العاملين بأنها جيدة، لكن العاملين لا يجدون التشجيع الكافي على تحقيق مبدأ المسؤولية المشتركة وأن الكل مسؤول عن النتائج النهائية للعمل، ويعزى ذلك إلى أن توفر الوسائل التكنولوجية سهل على المعاهد عملية التواصل المشترك والفعال بينها وبين منسوبيها والمستفيدين منها، وساعدها على تقديم خدماتها ومنتجاتها بالشكل الأمثل بالإضافة إلى أن البيئة الداخلية تتمتع بشيوع العلاقات الإنسانية الجيدة بين القادة والعاملين على جميع المستويات.

وفي بعد تحديد الأهداف الإستراتيجية: يكاد القادة يجمعون على محدودية حرص المعاهد على تحليل بيئة العمل الداخلية والخارجية لاكتشاف نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات، وغياب خطط مواجهة الأزمات والتنبؤ بها، وعدم الاستعانة بالخبراء والمتخصصين من خارج المعاهد في وضع الأهداف الإستراتيجية ، أو الاستفادة بهم في دعم أنشطة وخطط وبرامج المعاهد، وفقدان الخطط التكتيكية المطورة لأغراض محددة ولفترة زمنية محددة، وفقاً للمتغيرات التي تتعرض لها ، وقلة تنافس سياسات المعهد مع متطلبات المستفيدين في سوق العمل الخارجي، ويعزى ذلك إلى ضعف عملية التخطيط الاستراتيجي بالمعهد ، والتباعد بين الرؤية المستقبلية والواقع الحالي بها،

والذي يصطدم بالإمكانات المحدودة والموارد الشحيحة، وقلة الخبراء والمبدعين، وضعف امتلاك مهارات التخطيط الناجح لدى مسؤولي وقيادات المعاهد.

وفي بعد سرعة الاستجابة أجمع القادة على القصور الواضح في هذا البعد، حيث لا يتم التأكد من أن العاملين في المعاهد على دراية كاملة باستراتيجيات المعهد وأهدافه، فضلا عن عجز المعاهد على تكيف استراتيجياتها لتتوافق مع تغير الظروف والبيئة المحيطة، وضعف فاعلية العاملين في الاشتراك في مناقشة استراتيجيات المعهد ، وغياب المناقشة مع القادة الأكاديميين باستمرار حول توجيهاتها المستقبلية ويعزى ذلك إلى بطئ الإجراءات الإدارية من جانب القيادات والعاملين، ومركزية القرار ، والروتين السائد في إنجاز الأعمال، وقلة الاعتماد على الجانب التكنولوجي في تقديم الخدمات.

السؤال الثالث :

٥- ما مدى توافر أبعاد الجاذبية التنظيمية في المعاهد العليا محل الدراسة ؟

جدول (٢٠)

نتائج درجة تطبيق الجاذبية التنظيمية من وجهة نظر بعض أعضاء هيئة التدريس (ن = ٣٥٠)

م	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الممارسة	الترتيب
١	الهوية التنظيمية	٢.٦٥٢	٤.٠١٣	٦٥.٣٤	متوسط	١
٢	الصورة التنظيمية	٢.٣٣٦	٥.٠١٥	٦٤.٢٥	متوسط	٣
٣	الثقافة التنظيمية	٢.٦٠٣	٣.٩١٦	٦٨.٦	متوسط	٢
	درجة الممارسة الكلية	٢.٥٤	١.١٨	٧١.٨%	بدرجة المرتفعة	

يتضح من الجدول السابق أن متوسط تطبيق الجاذبية التنظيمية بالمعاهد الحكومية والخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، بلغ (٢.٤٥) وهو يشير إلى درجة تطبيق متوسطة، وتتفق النتيجة السابقة مع دراسة

(Zhang, Q., et al,2020) والتي أشارت إلى أن الجاذبية التنظيمية تلعب دوراً في رفع مستوى المسؤولية الاجتماعية للشركات ورضا العملاء ينسبة بلغت (٢.٦٠) ، علاوة على ذلك، تختلف آليات تأثير الجاذبية التنظيمية من خلال (الهوية التنظيمية - الصورة التنظيمية - الثقافة التنظيمية) وقد احتلت المرتبة الاولى في تلك الدراسة الهوية التنظيمية

إن المتوسط الحسابي للمقياس يختلف معنوياً عن قيمة المتوسط الفرضي وهو أعلى من المتوسط الفرضي وبمستوى جيد، ويرى الباحث ان امتلاك المعاهد لهذا المستوى من الجاذبية التنظيمية لا يكفي حيث أن من الضروري رفع مستوى الجاذبية التنظيمية للعاملين بالمعاهد الحكومية والخاصة

نظرا لكثرة الواجبات والمهام التي يقوم بها أعضاء هيئة التدريس اثناء عملهم. كما يشتمل عملهم على تحديد الأهداف والواجبات المحددة لها . فعلمية تنمية المهارات لدي أعضاء هيئة التدريس وكذلك الجانب النفسي والتربوي تتطلب من أعضاء هيئة التدريس بالمعاهد امتلاك الخبرة العلمية والعملية" لذلك يعد امتلاك أعضاء هيئة التدريس مستوى متوسط من الجاذبية التنظيمية لا يكفي لتنفيذ مهامهم ومتابعة تطور العلوم المختلفة لما لها من أهمية كبيرة في عملية إخراج وإدارة المؤسسة التعليمية بطرق حديثة ومتنوعة ولذلك ظهرت النتائج بصورة منطقية.

إختبار فروض الدراسة:

الفرض الأول :

الذي ينص على : " توجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين القيادة الايجابية ومستوى الرشاقة الاستراتيجية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) ".

لاختبار هذا الفرض ، تم استخدام "معامل بيرسون للارتباط" والجدول التالي يوضح ذلك .

جدول (٢١)

معامل الارتباط بين القيادة الايجابية ومستوى الرشاقة التنظيمية

تحديد الأهداف الاستراتيجية		سرعة الاستجابة		المسؤولية المشتركة		وضوح الرؤية		المقدرات الجوهرية		الحساسية الاستراتيجية		المتغيرات
القيمة الاحتمالية	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية	معامل ارتباط بيرسون	
٠.٠٠٠	*٠.٢٣٦	٠.٠٠٠	*٠.٢٧٦	٠.٠٠٠	*٠.٢٤٦	٠.٠٠٠	*٠.٣٥٤	٠.٠٠٠	*٠.٣٣٢	٠.٠٠٠	*٠.٢١٦	الخصائص الشخصية
٠.٠٠٠	*٠.٢٤٤	٠.٠٠٠	*٠.٢٨٢	٠.٠٠٠	*٠.٢٣٢	٠.٠٠٠	*٠.٢٥٦	٠.٠٠٠	*٠.٢٨٣	٠.٠٠٠	*٠.٢٩٢	الممارسات الإدارية
٠.٠٠٠	*٠.٢٣٦	٠.٠٠٠	*٠.٢٥٦	٠.٠٠٠	*٠.٢٦٦	٠.٠٠٠	*٠.٢٤٥	٠.٠٠٠	*٠.٢٨٥	٠.٠٠٠	*٠.٢١٤	العلاقات الإنسانية
٠.٠٠٠						٠.٤١٠				معامل الارتباط العام		

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq S ٠.٠٥$

يبين جدول (٢٣) أن معامل الارتباط يساوي ٤١٠ ، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي ٠.٠٠٠ وهي أقل من مستوى الدلالة ٠.٠٥ ، وهذا ما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الايجابية ومستوى الرشاقة التنظيمية

يرجع الباحث النتيجة السابقة الى استشعار أعضاء هيئة التدريس بالمعاهد الحكومية والخاصة بالأحداث من حولهم، وتطور قدرتهم على التعامل مع المشكلات المستقبلية؛ لأن هذا يرتبط بالحساسية تجاه المشكلات، وتوظيف الأساليب في حلها، وكذلك في طريقة اعتماد الخطط والاستراتيجيات المستقبلية نحو مختلف القضايا والمهام التي يؤديها، بينما لا تتعارض لديهم تقييم الوضع الحالي للمؤسسة، أو إجراء عمليات التحليل الاستراتيجي، لذا ارتفع هذا الجانب لديهم؛ لشعورهم بتأثير الأحداث الخارجية على الأداء داخل العمل خاصة في الظروف العامة المؤثرة على المجتمع ككل.

الفرض الثاني :

الذي ينص على : توجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين الجاذبية التنظيمية ومستوى الرضاقة الاستراتيجية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥).

جدول (٢٢)

معامل الارتباط بين بين الجاذبية التنظيمية ومستوى الرضاقة التنظيمية

المتغيرات	الحساسية الاستراتيجية		المقدرات الجوهرية		وضوح الرؤية		المسؤولية المشتركة		سرعة الاستجابة		تحديد الأهداف الاستراتيجية		
	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية	
الهوية التنظيمية	*٠.٥١٦	*٠.٣٣٢	٠.٥٦٤	*٠.٦٧٢	*٠.٥٧٦	*٠.٧٣٦	
الصورة التنظيمية	*٠.٦٠٣	*٠.٥٨٣	٠.٥٤٣	*٠.٦٣٢	*٠.٥٨٢	*٠.٧٤٢	
الثقافة التنظيمية	*٠.٦٤٠	*٠.٢٨٥	٠.٦٥٢	*٠.٦٠٦	*٠.٥٥٦	*٠.٦٣٦	
معامل الارتباط العام		**٠.٦٧٩											

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \leq S$.

يبين جدول (٢٣) أن معامل الارتباط يساوي ٠.٦٧٩ وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي ٠.٠٠٠ وهي أقل من مستوى الدلالة ٠.٠٥ ، وهذا ما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الجاذبية التنظيمية ومستوى الرضاقة الاستراتيجية

يرجع الباحث النتيجة السابقة الى أن الجاذبية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس من المتغيرات التي تتأثر بالعديد من العوامل المختلفة، والتي يأتي في مقدمتها الرشاقة الاستراتيجية ، حيث أنه في ظل القيادة الايجابية يتمتع أعضاء هيئة التدريس بمناخ علمي ايجابي، وأتصالات مفتوحة وسريعة بينهم وبين قياداتهم ، إلى جانب النظرة المحترمة التي ينظرها هؤلاء القيادات لمن يعملون تحت إدارتهم ، كل هذا يؤدي إلى مستويات مرتفعة من القيادة الايجابية لدي اعضاء هيئة التدريس .

الفرض الثالث :

الذي ينص على : " توجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين القيادة الايجابية والجدابية التنظيمية ترجع الى توافر مستوى الرشاقة الاستراتيجية .

تم اختبار فرضيات التأثير المباشر وغير المباشر لمتغيرات الدراسة باستخدام أسلوب تحليل المسار ((Path Analysis من خلال برنامج (amos) وبرنامج (spss) وقد أوضحت النتائج بعد تنظيمها في الجدول كما يلي:

جدول (٢٣) نتائج اختبار التأثير المباشر وغير المباشر (بتوسط الرشاقة الاستراتيجية) بين

مؤشرات القيادة الايجابية والجدابية التنظيمية

	يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$) في تحقيق القيادة الايجابية والجدابية التنظيمية ترجع الى توافر مستوى الرشاقة الاستراتيجية
أثر مباشر d_effect	0.388
أثر غير مباشر ind_effect	0.518
أثر كلي t_effect	0.906
مؤشر ملائمة الجودة GFI	1.00
مؤشر الموائمة المقارن CFI	1.00
جزر تربيع لمربع الخطأ التقريبي RMSEA	0.00
الحد الأدنى لبوتستراب مجال الثقة b-ulci	0.267
الحد الأعلى لبوتستراب مجال الثقة b-ulci	0.821
Chi2	0.00
sig	0.00

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج (amos)

من خلال نتائج الجدول السابق تلاحظ أن قيمتي (boot lici) و (boot ulci) هي على التوالي (٠,٨٢١) و (٠,٢٦٧) وهما قيمتين لا يتضمنهما الصفر إذن يوجد أثر ايجابي بين القيادة الايجابية والجاذبية التنظيمية ترجع الى توافر مستوى الرشاقة الاستراتيجية ، كما تلاحظ أن قيمة الأثر المباشر (٠,٣٨٨) أقرب إلى الصفر مقارنة بقيمة الأثر الكلي (٠,٩٠٦) وهي دالة احصائيا إذا فإن الوساطة هي وساطة جزئية ، كما تلاحظ أن قيمة χ^2 تساوي الصفر وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$) ، وقدرت قيمة مؤشر ملاعمة الجودة (GFI) ب (1.00) وهو ما يدل على الملاعمة التامة لنموذج الاختبار (لم يتم حذف أي مسار)، وبلغت قيمة مؤشر المواعمة المقارن (CFI) (1.00)، وقيمة الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي (RMSEA) (٠.٠٠٠) وهذا يعكس التحليل العملي التوكيدي أي المواعمة التامة، فيما بلغ التأثير المباشر لمؤشرات القيادة الايجابية على تحقيق الجاذبية التنظيمية (٠,٣٨٨)، وهو ما يشير إلى أن الاهتمام بتعزيز دور مؤشرات القيادة الايجابية من شأنه توليد تأثير في تحقيق الجاذبية التنظيمية ، وبلغ التأثير غير المباشر لمؤشرات القيادة الايجابية في تحقيق الجاذبية التنظيمية من خلال الرشاقة الاستراتيجية في مجمع (٠,٥١٨) ، وهو ما يؤكد أن الرشاقة الاستراتيجية تلعب دورا في تأثير مؤشرات القيادة الايجابية على تحقيق الجاذبية التنظيمية ، مما سبق فإننا نقبل بالفرض القائل بوجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين القيادة الايجابية والجاذبية التنظيمية ترجع الى توافر مستوى الرشاقة الاستراتيجية

ترجع تلك النتيجة الى أن تواجد الرشاقة الاستراتيجية داخل المؤسسات التعليمية واستخدامها في تنفيذ المهام داخل نظام مفتوح لنموذج الإدارة بشكل ناجح إذ يتحسس ويدبر الفرص والمخاطر المتجسدة في النشاطات التجارية، التي تؤدي إلى ابتكارات جديدة ، حيث تجعل الرشاقة الاستراتيجية المنظمة أكثر استجابة لاتجاهات القيادة الايجابية فضلاً عن تقديم الخدمات بشكل فعال مقارنة مع المؤسسات التي لا يتوافر فيها الرشاقة الاستراتيجية .

النتائج العامة للدراسة :

١- أن درجة ممارسة القيادة الإيجابية لدى المعاهد الحكومية والخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالمعاهد الحكومية والخاصة في جميع المجالات جاءت بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لدرجة الممارسة الكلية (٣,٥٩)، وانحراف معياري (١,١٨).

- ٢- إن القيادة الإيجابية تقوم على أساس قيادي تنافسي، له أسس واضح ورؤية ورسالة تحاول كل مؤسسة الوصول إليها من خلال اختيار الكفاءات وأصحاب الخبرات العالية من المديرين.
- ٣- تقوم المعاهد بتفعيل مبدأ تفويض الصلاحيات بين القيادة العليا بما يتلاءم مع الأنظمة والتعليمات، كما أنها تمتلك المقدره على التكيف مع التغيير في ضوء القرارات الجديدة، وتحرص على اتباع الإجراءات واللوائح المنصوص عليها عند اتخاذ القرارات بما يتماشى مع رؤيتها المستقبلية.
- ٤- لا تمتلك المؤسسات العلمية السرعة الكافية في الكشف عن المتغيرات الحاصلة ، وتقتصر عملية اتخاذ القرارات على مشاركة القادة الإداريين من المستويات العليا، وأن عملية تفويض بعض السلطات للعمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية ليست على المستوى المأمول.
- ٥- توفر المعاهد الية الوصول إلى المعلومات التي تهتم متلقي الخدمة والعاملين عبر مواقعها الرسمية على الإنترنت، كما أن لدى القادة تفويضا للصلاحيات، واتخاذ القرارات في نطاق العمل ، فضلا عن تمتع المعاهد بنمط قيادي يشجع العمل الجماعي بين العاملين وغالبا ما توصف العلاقة بين العاملين بأنها جيدة.
- ٦- توجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين الجاذبية التنظيمية ومستوى الرشاقة الاستراتيجية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥).
- ٧- توجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين القيادة الايجابية والجاذبية التنظيمية ترجع الى توافر مستوى الرشاقة الاستراتيجية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥).
- ٨- أهمية امتلاك المؤسسات التعليمية القيادة الايجابية، التي تستطيع من خلالها كشف التغيرات في البيئتين الداخلية والخارجية لها، ويمكن أن تستفيد المعاهد الحكومية والخاصة منها في تحقيق الجاذبية التنظيمية من خلال الآليات التالية.
- صياغة رؤية ورسالة وغايات استراتيجية مرنة.
- التحديد الدقيق للأهداف والغايات الإستراتيجية للمؤسسة.
- جعل التنظيم داخل المؤسسة أكثر مرونة بدلاً من التركيز عليها كقدرة أداء.
- فحص دوري ومستمر للبيئتين الداخلية والخارجية، وإجراء مسح لعناصر النظام البيئي المحيط؛ وبالتالي الوقوف على نقاط القوة وتدعيمها، ونقاط الضعف ومعالجتها، واستشعار الفرص والتهديدات المحيطة.

- ٩- تعد الرشاقة الإستراتيجية جزء لا يتجزأ من وسائل تطبيق القيادة الايجابية داخل المؤسسات التعليمية، من خلال تكوين فريق عمل "اليقظة الإستراتيجية"، والذي يقوم بالتالي:
- رصد توقعات نشاط المؤسسات التعليمية والتغيرات البيئية.
 - اكتشاف المنافسين الجدد أو المحتملين ومتطلبات سوق عمل.
 - مراقبة تطورات المنتجات والخدمات التعليمية التي تقدمها المؤسسات التعليمية .

توصيات الدراسة :

- ضرورة وعي القيادات التي تقود المعاهد الحكومية والخاصة بمدى أهمية اتباع سلوكيات القيادة الايجابية المتمثلة في(الخصائص الشخصية - الممارسات الإدارية- العلاقات الإنسانية).
- العمل على نشر ودعم السلوك والمناخ الايجابي بين الأفراد داخل الجامعة، وذلك من خلال التوجيه والإرشاد من قبل الرؤساء في العمل في المعاهد الحكومية والخاصة ، وترسيخ قيم العدل والنزاهة.
 - على القيادات في العمل الاهتمام بأعضاء هيئة التدريس ، وذلك من خلال الاهتمام باحتياجاتهم الشخصية والتعاطف معهم والعدل بينهم، كذلك مشاركتهم في عملية صنع القرار وتوضيح الأدوار والمهام المطلوبة، والوفاء بوعوده تجاههم، و الاهتمام بتطوير أدائهم والتدريب المستمر لهم، فبذلك يشعر الأفراد بأنهم أعضاء محترمين من قبل المنظمة وذات قيمة لها، والذي بدوره يزيد من وجاذبية الفرد للمؤسسة ، كما أن القائد الايجابي الذي يثق به الأفراد يعتبرونه انعكاساً للمؤسسة وتمتد هذه الثقة للمؤسسة وأهدافها ويزداد تماثلهم لها.
 - عمل دورات تدريبية لتوضيح ماهية الجاذبية التنظيمية ومدى أهميتها بالنسبة لأداء أعضاء هيئة التدريس الفردي والجماعي وهو ما ينعكس على أداء المعاهد ككل، وذلك من خلال التركيز على العامل البشري كمنهج بديل للارتقاء بأداء المؤسسة وزيادة قدرتها التنافسية، واتباع العمليات المعرفية التي تزيد من أداء الأفراد بإرادة وحماس؛ فعندما يشعر الأفراد بأنهم جزء من المؤسسة وتتوحد أهدافهم فمن المتوقع أن يزداد أداؤهم الوظيفي بنجاح.
 - كما يوصي البحث بأهمية اتباع الرؤساء للقيادة الايجابية من خلال الرشاقة الاستراتيجية في التعامل مع البيئة المحيطة بهم وأثر ذلك على الجاذبية التنظيمية للمؤسسة ؛ حيث أن رؤية القائد كمثال أو قدوة للقائد الإيجابي يجعله أكثر ثقة وأكثر مصداقية ويمتلك القدرة على تنمية

- الجاذبية التنظيمية لدى الأفراد، كما أن الجاذبية التنظيمية تزداد بزيادة الثقة في المؤسسة والتي تزداد بالقيادة الإيجابية المدعومة بالرشاقة الاستراتيجية
- يجب على قيادات المعاهد العليا دمج المجتمع المحلي في الأعمال الجامعية من خلال الرشاقة الاستراتيجية التي تتمتع بها القيادة الإيجابية ، من أجل تحقيق الجاذبية التنظيمية .
 - ضرورة عمل قيادات المعاهد العليا على بناء فرق عمل تتميز بالقيادة الإيجابية داخل المؤسسة، حيث يؤدي ذلك إلى تطوير الخبرات التي تساعد على ، اكتساب المهارات التنظيمية .
 - تطبيق الرشاقة الاستراتيجية في العمل للتواصل بين المعاهد والقطاعات المستفيدة منها، حيث تساعد على تطبيق القيادة الإيجابية داخل المعاهد، للحصول على الجاذبية التنظيمية.
 - تطبيق القيادة الإيجابية من جانب قيادات المعاهد العليا يعمل على تنمية ثقافة العمل الجماعي بين أعضاء هيئة التدريس من أجل تفعيل مشاركتهم في تنفيذ التجديدات، والاستفادة من القدرات الجماعية.
 - توفير الدعم اللازم للقيادات في المعاهد العليا سواء أكان دعما ماليا من خلال توفير التجهيزات اللازمة لإجرائها، أم فنيا من خلال تقديم المشورة لإنجاز هذه البحوث.
 - إضفاء البعد الدولي على المقررات والبرامج والانفتاح على التطورات المعرفية في العالم خاصة التي تتوافر لديها قدر كبير من الرشاقة الاستراتيجية .

مراجع الدراسة :١- المراجع العربية:

- ١- أبو الوفا، جمال. (٢٠١٩) الرقابة الاستراتيجية للمؤسسة التعليمية: دراسة تحليلية، مجلة المعرفة التربوية، المجلد ٧، العدد ١٤، ص: ١٤٢-١٦١.
- ٢- أبو شامة، فادية. (٢٠١٥) دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين.
- ٣- أونيس، عبد المجيد؛ ووهابي، كلثوم. (٢٠١٤) المنظمات غير الهادفة للربح ودورها في التكافل الاجتماعي والاقتصادي: حالة الجزائر، مجلة أبعاد اقتصادية، جامعة محمد بوقرة بومرداس، ع ٤، ١٤ - ٣٠.
- ٤- الزين، نور. (٢٠١٢) أترخصائص المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الرقابة الاستراتيجية ودور القدرات التنافسية كمتغير معدل : دراسة تطبيقية علي شركة ألباهوس في الأردن، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال.
- ٥- الشمري، وفاء كاظم عباس. (٢٠١٩) منظمات المجتمع المدني: منظور جغرافي سياسي»، مجلة البحوث الجغرافية، جامعة الكوفة - كلية التربية للبنات، ع ٢٩، ٢٠٥-٢٢٤ .
- ٦- الغامدي، فواز بن علي . (٢٠١٩) دور المنظمات غير الربحية بمنطقة الرياض في تحقيق التنمية الاجتماعية المستدامة في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ : دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه في الفلسفة، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
- ٧- الموسوي، كوثر. (٢٠١٨) الرقابة الاستراتيجية ودورها في تحقيق البراعة التسويقية: دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء في شركة الكفيل، مجلة جامعة الكوفة، المجلد ١٠، العدد ٣٥، ص: ٤٣٩-٤٦٦ .
- ٨- الناظر، سرين. (٢٠١١) دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في شركة جوال في الضفة الغربية، رسالة ماجستير، جامعة الخليل.
- ٩- النجار، غسان. (٢٠١٧) أثر إدارة المخاطر لدي أصحاب المشاريع الريادية في تحقيق الميزة التنافسية لمشاريعهم، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- ١٠- بشير، بن عيسى ، (٢٠١٦) أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة خيضر بسكرة، الجزائر.

- ١١- حسانين، شيماء. (٢٠١٩) الرشاقة الاستراتيجية كمدخل لإدارة الأندية الرياضية بمحافظة أسيوط، مجلة بحوث التربية الرياضية، جامعة الزقازيق، المجلد ٦٢، العدد ١١٥، ص: ١-٢٣.
- ١٢- حسن، محمد، (٢٠١٧) "الإبداع الإنتاجي ودوره في تعزيز الميزة التنافسية"، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد ٨، ص: ١٠٤-١٢٧.
- ١٣- صحيفة سبق الإلكترونية، (٢٠٢٠) أكثر من ٦٩٠٠ منظمة غير ربحية تسهم بـ ٨ مليارات ريال في الناتج المحلي السعودي، صحيفة سبق الإلكترونية، تم دخول الموقع في ١٠/٧/٢٠٢٢م - <http://ryp415/org.sabq>.
- ١٤- عبد العال، عنتر. (٢٠١٩) "متطلبات تكنولوجيا المعلومات لتحقيق الرشاقة الاستراتيجية بالجامعات المصرية: « المجلة التربوية بجامعة سوهاج، العدد ٥٩، ص: ٢٥٥-٣١٦.
- ١٥- فاضل، علا؛ وعبد الرحيم، سناء. (٢٠١٦) أبعاد الرشاقة الاستراتيجية وتكيفها في منظمات الأعمال: بحث ميداني تحليلي في شركة آسيا سيل للاتصالات المتنقلة"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد ٢٢، العدد ٩٤، ص: ١١٢-١٣٧، العراق.
- ١٦- إسماعيل أحمد السيد وجلال السيد، الأساليب الايجابية في الإدارة، الإسكندرية، الدار الجامعية، ٢٠١٣.
- ١٧- خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم نظرية المنظمة، الأردن، دار المسيرة للطباعة والنشر، ٢٠٠٩.
- ١٨- سعود محمود، كاسر نصر المنصور، بحوث العمليات واتخاذ القرارات الإدارية: مفاهيم وطرائق كمية، جدة، خوارزم، العلمية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٩.
- ١٩- زويبر، دغمان. (٢٠٠٩). « الأساليب الحديثة لتفعيل دور القيادة الإدارية التطوير أداء المنظمات الحكومية »، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، الرياض.
- ٢٠- الشيحة، عدنان عبد الله. (٢٠١٠). « الية اختيار القيادات الإدارية الحكومية. الاقتصادية، الرياض.
- ٢١- قلامة، عبد الله حمود (٢٠٠٩)، « جهود وتحديات إعداد القيادات الإدارية في اليمن » . ورقة عمل مقدمة إلى « المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية ». الرياض.

٢٢- المشعوف ، محمد بن علي (١٤٢٧ هـ) . « استطلاع آراء القيادة الإدارية في الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض حول الندوات التي يعقدها معهد الإدارة العامة » ، رسالة ماجستير ، جامعة الملك سعود .

٢- المراجع الأجنبية:

- 1- Abu - Shreah , M & Zidan , H. (2017) , the degree of schools principals practicing innovation and its relation with the teachers ' professional development . Journal of Education and Practice . 8 (8) , 20-36.
- 2- Afjeh , S.(2012)A comprehensive approach to quantum leadership theory and its applications in organizations . Journal of Strategic Management , 8 (2) , 161-204 .
- 3- Aghababaei , R. , Hoveida , R. , Rajaiepour , S. (2013) . the analysis of relationship between self - leadership strategies and components of quantum organization at universities . International Journal Academic Research in Economics and Management Sciences , 2 (5) , 192-303.
- 4- Akpan , C (2016) ، innovative practices in school administration . International Journal of Educational Administration Planning and Research (LJEAPR) , 8 (1) , 44-53 .
- 5- Sanatigar , H., Mehraban H., Daryoosh G., (2017). Identifying organizational agility and leadership dimensions using Delphi technique and factor analysis, International Journal of Public Leadership , 13 (4).
- 6- Altalhi, H. (2018). The study of measuring the level of organizational agility at yanbu colleges and institutes in saudi arabia, Asia Pacific Institute Of Advanced Research (APIAR) ,4(1), pp252-262
- 7- Akpil . \$. & Gündüz . H. (2016) . the level of new science leadership behaviors of school principals : a scale development . SHS Web of Conferences .
- 8- Aslan , H. , Kesik , F. & Elma , C (2018) . The Opinions of Teachers About the Innovation Level of Their Schools . Journal of Education and Training Studies , 6 (6) , 134-146 .
- 9- . Auxin , L (2012) studied the relationship between quantum and improve organizational performance management , my service company EBay . Journal of Sustainable Organizations . 15,101 112..

- 10- Barrash , J. (2017) . Quantum Leadership in an Evolutionary New Paradigm . 20 th Annual Association on Employment Practices and Principles conference, Vancouver.
- 11- Boxer , P. (2014) . Leading organizations without boundaries : Quantum organisation and the work of making meaning Organizational & Social Dynamics , 14 , 130-153 .
- 12- Calculator.net (2021) . Sample Size Calculator . Retrieved 20,1,2022 from <https://www.calculator.net/sample-size-calculator.html>.
- 13- Cunningham , L (2016) . Quantum theory and self - managed learning Development and Learning in Organizations Journal , 20 (1) , 4-6.
- 14- Dargahi , H. (2013) . Quantum leadership : The implication for Iranian 39. nursing leaders Acta Medica Iranica , 51 (6) 411-417.
- 15- Dargahi , H. Partovi Shayan , Z. Razghandi , A & Morravegi , M (2016) . Quantum management and toxic management : a systematic review in clinical laboratory system . Lab Diag . 8(31) .29-45
- 16- Dargahi , H. Mehrani , F & Shayan . Z (2017) Assessment of leadership among clinical laboratories managers of teaching hospitals Quantum leadership approach Original Article JOUMS 21 (4) , 45-55.
- 17- Dehkordi , S. & MoradiPordanjani , H. (2015) . The relationship between the Quantum skills and chaos management- case study : educational managers in shahrekord . Journal of Applied Environmental and Biological Sciences , 5 (108) , 222-232.
- 18- Wahyono (2018). A conceptual framework of strategy, action and performance dimensions of organizational agility development, the Industrial and Commercial Training, 50(6), pp. 326-341, <https://doi.org/10.1108/ICT-12- 2017- 0103>.