

الريادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق التميز التنظيمي "دراسة تطبيقية"

أ.د. عمار فتحي موسى اسماعيل *

ابراهيم السيد ابراهيم على اسماعيل **

(*) أ.د. عمار فتحي موسى اسماعيل: أستاذ إدارة الموارد البشرية ووكيل كلية التجارة لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة - جامعة مدينة السادات - حاصل علي درجة الدكتوراه من جامعة مدينة السادات، من اهتماماته البحثية: السعادة النفسية، البراعة التنظيمية، السمعة التنظيمية، جودة الحياة الوظيفية، القيادة الأبوية، التميز المؤسسي ، المناعة التنظيمية ، القيادة المدمرة ، القيادة النرجسية، الغباء التنظيمي ، الجدارات الجوهرية.

Email: dr_ammarr2012@yahoo.com

(**) ابراهيم السيد ابراهيم على اسماعيل : باحث دكتوراه كلية التجارة - جامعة مدينة السادات

Email: ibrahimelsayed730@gmail.com

ملخص البحث:

يتمثل الهدف العام للبحث في التعرف على دور الريادة الاستراتيجية بأبعادها (العقلية الريادية، القيادة الريادية، الثقافة الريادية، الادارة الاستراتيجية للموارد) في تحقيق التميز التنظيمي بأبعاده (تميز القيادة، تميز المرؤسين، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الثقافة التنظيمية، تميز الاستراتيجية) ، وذلك بالتطبيق على عينة قدرها ٣٨٤ من العاملين بالهيئة القومية للبريد المصري، وقد اعتمدت منهجية معالجة بيانات هذا البحث على بعض أساليب التحليل المتوفرة في حزمة أساليب التحليل الاحصائي Spss ، وتوصلت نتائج البحث الى وجود علاقة معنوية بين الريادة الإستراتيجية بأبعادها (العقلية الريادية، القيادة الريادية، الثقافة الريادية ، ادارة الموارد بشكل استراتيجي) وبين التميز التنظيمي بأبعاده (تميز القيادة ، تميز المرؤسين، تميز الهيكل التنظيمي ، تميز الاستراتيجية، تميز الثقافة التنظيمية)، وفي ضوء ما أسفرت عنه نتائج البحث، يُوصي الباحثان بمجموعة من التوصيات لتحقيق التميز التنظيمي منها: ادارة الموارد الإستراتيجية للهيئة القومية للبريد المصري بالكفاءة والفعالية المطلوبة، تفعيل عناصر التميز التنظيمي ، أن تتضمن رؤية الهيئة القومية للبريد المصري التأكيد على أن أحد الركائز الأساسية لتحقيق التميز هي اكتشاف الفرص الريادية واقتناصها.

الكلمات المفتاحية : الريادة الاستراتيجية ، التميز التنظيمي.

Summary

The general objective of the research is to identify the role of strategic entrepreneurship in its dimensions (entrepreneurial mentality, entrepreneurial leadership, entrepreneurial culture, strategic resource management) in achieving organizational excellence in its dimensions (excellence of leadership, excellence of subordinates, excellence of organizational structure, excellence of organizational culture, excellence of strategy), by applying it to a sample of 384 employees of the Egyptian Post. The methodology for processing the data of this research relied on some of the analysis methods available in the statistical analysis methods package Spss, and the results of the study reached the existence of a significant relationship between strategic entrepreneurship in its dimensions (entrepreneurial mentality, entrepreneurial leadership, entrepreneurial culture, strategic resource management) and organizational excellence in its dimensions (excellence of leadership, excellence of subordinates, excellence of organizational structure, excellence of strategy, excellence of organizational culture). In light of the research results, the researchers recommend a set of recommendations to achieve organizational excellence, including: Managing the strategic resources of the Egyptian National Postal Authority with the required efficiency and effectiveness. Activating the elements of organizational excellence. Linking the elements of Strategic Entrepreneurship to the elements of organizational excellence. The vision of the National Authority for the Egyptian Post should also include that one of the main pillars to achieve organizational excellence is to create and seize the entrepreneurial opportunities.

Keywords : Strategic Entrepreneurship , Organizational Excellence .

١ - مقدمة:

ارتبطت الريادة الإستراتيجية بالفكر الإستراتيجي والذي يرتبط أساساً بقدرة المنظمة على وضع الخطط المستقبلية للتطوير والتغيير والتأقلم كما أنها تتبع من الرؤية الواضحة ومدي وعي الأفراد برسالة المؤسسة وأهدافها بالإضافة إلى أنه يهتم بإيجاد قيم وأهداف مشتركة بين العاملين (المغيرية وآخرين، ٢٠٢٢)، ويعد مدخل الريادة الاستراتيجية داعماً قوياً للتجديد الذاتي في المؤسسات المعاصرة (عبداللطيف، (علي، ٢٠١٨) ، ولهذا يمثل منهج الريادة الإستراتيجية اتجاهاً فكرياً متطوراً في العمل الاداري المنظم من أجل تحقيق أهداف المنظمة وغاياتها، ويرمى إلى استغلال الفرص الفريدة وإدارة الموارد بكفاءة لتحقيق الأداء المتميز من خلال قيادة وثقافة ريادية، كما أن تطبيق نهج الريادة الإستراتيجي يضم طرق وأساليب واضحة للوصول الي النتائج التي ترغب المنظمة في تحقيقها(ناصر الدين، ٢٠٢٠) .

وفي ظل التحديات التي تواجه المنظمات، ظهر مصطلح التميز التنظيمي الذي يشير إلى سعي المنظمات إلى استغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام بإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف والحرص علي الأداء الجيد، فالتميز التنظيمي يعيد تشكيل المنظمة بشكل استراتيجي من خلال قيادة جديدة وثقافة عمل تعمل علي ايجاد قيمة ملموسة في العمل تحقق الأهداف بصورة تميزها عن غيرها من المنظمات (العمرى، ٢٠١٧) .

وأكدت العديد من الدراسات السابقة على أن الريادة الإستراتيجية ترتبط بالتميز التنظيمي ولها تأثير كبير في الوصول الى تحقيقه (Altarawneh, 2023، المدهون، ٢٠٢٢) ويسعي هذا البحث الى التعرف على دور الريادة الاستراتيجية فى تحقيق التميز التنظيمي للعاملين بالهيئة القومية للبريد المصري.

٢ - الإطار النظري والدراسات السابقة:

يتضمن الاطار النظري والدراسات السابقة ما يلي:

١/٢ - الريادة الاستراتيجية:**١/٢ - نشأة وتطور ومفهوم الريادة الاستراتيجية:**

بدأ مفهوم الريادة الإستراتيجية من المجال الاقتصادي ثم توسع لاحقاً ليشمل مجال الإدارة، وفقاً لنظرية شومبيتر (١٩٤٢)، فإن الريادة تتعلق بإنشاء منتج جديد من خلال الجمع بين الموارد

الإنتاجية والابتكار المستمر، وقد تم تقديم مفهوم إستراتيجية الريادة لأول مرة بواسطة (Mintzberg, 1973)، ومن الجدير بالذكر أن الدراسات حول الريادة الإستراتيجية بدأت منذ سنوات عديدة ولكن تم الاعتراف بها عندما نشر (Hitt et al, 2001) عدداً خاصاً عن الريادة الإستراتيجية في مجلة الادارة الإستراتيجية، "الريادة الإستراتيجية: استراتيجيات ريادة الأعمال من أجل تكوين الثروة"، والذي أشار فيه الى أن سلوكيات البحث عن الفرص هي المستوى التنظيمي لأنشطة ريادة الاعمال والاجراءات الاساسية لإنتاج منتجات وخدمات جديدة، في حين أن سلوكيات البحث عن المزايا هي الانشطة على مستوى المنظمة التي تسعى الى تعزيزها واستغلالها وادارة ميزتها التنافسية الحالية على المنافسين الحاليين، وتتعدد المفاهيم ذات العلاقة بالريادة الإستراتيجية نذكر منها:

(١) التوجه الريادي Entrepreneurial Orientation: يشير التوجه الريادي الى أنماط السلوك الذي يعكس التزام المنظمة نحو تطبيق الريادة بقوة وهي التي لديها مزيج من الاعمال الريادية المتكررة ودرجة الريادة المسخرة في المنظمة وتعني تكرارية الريادة ترسيخ ثقافتها المتداولة ومنها تقديم المنتجات والخدمات والاجراءات والعمليات (Covin & Slevin, 1991).

(٢) الريادة التنظيمية Entrepreneurship Organizational: أنشطة رسمية وغير رسمية لإنشاء أعمال جديدة من خلال الابتكار في العمليات أو المنتجات (Courpasson et al., 2016).

(٣) إستراتيجيات الريادة Entrepreneurial Strategies: تتمثل الإستراتيجيات الأساسية للريادة في الابتكار، الابداع، التميز، المبادأة والمخاطرة (ميهور، ٢٠٢٢).

(٤) الريادة الإستراتيجية Strategic Entrepreneurship: تشير إلى سعي الشركات لتحقيق أداء متفوق من خلال أنشطة البحث عن الفرص "لريادة الأعمال" وأنشطة البحث عن المزايا المرتبطة بـ "الإدارة الإستراتيجية" (Ireland et al., 2003).

٢/١- أهمية الريادة الاستراتيجية:

تساعد الريادة الإستراتيجية المنظمات الجديدة والقائمة الصغيرة والكبيرة على توليد أداء متفوق والحفاظ على الأرباح عبر أنشطة البحث عن الفرص و المزايا للبقاء في بيئة ديناميكية وعالمية (Faisal, et al., 2023)، ووفقاً لـ (Kantur, 2016)، فإن الريادة الإستراتيجية تعمل على زيادة تنوع المنتجات، و إنشاء فرص جديدة في السوق، وتوليد طرق جديدة للتنافس لزيادة ازدهار الأعمال

ونجاحها في توليد القيم، و فرص العمل، والنمو الاقتصادي، وكذلك تطوير مزاياها التنافسية مستدامة نسبيا كونها قيمة ونادرة، الأمر الذي يجعل من الصعب على المنافسين تقليدها (El shiffa et al.,2022)، كما ترتبط الريادة الإستراتيجية بالأداء التنظيمي والربحية إذ أنها توفر قيمة تمكن المنظمات من المنافسة بشكل إيجابي في سوق تنافسية وبالتالي تؤثر على أدائها (Omoshagba et al.,2021)، كما أن للريادة الإستراتيجية العديد من الفوائد التي تتمثل في:

(١) تساعد على تطوير المزايا التنافسية المستدامة للشركة مما يجعل من الصعب على المنافسين تقليدها (El Shiffa, et al,2021).

(٢) تساعد الشركات لتكون أكثر ابتكارا، وتحمل المخاطر، وأكثر عدوانية في زيادة ميزتها التنافسية، وفي نهاية المطاف، تحسين أدائها من خلال معالجة التغيرات السريعة في البيئة، وكذلك التغيرات التي قد تهدد الشركات وتؤثر على طبيعتها (Ziyae et al.,2021).

(٣) تساعد المؤسسات في الاستجابة السريعة والصحيحة لأنواع التغيرات البيئية التي تواجهها المؤسسات، وكذلك مساعدة المؤسسات على تطوير المزايا التنافسية (Mansour M.et al.,2020).

(٤) مصدر مهم للابتكار ونمو الإنتاجية والتوظيف، وبالتالي فهي عامل محدد مهم للتنمية الاقتصادية والاجتماعية (Proença,S. et al.,2022).

٣/١/٢- أبعاد الريادة الإستراتيجية:

حدد الباحثون أبعاداً عدة للريادة الإستراتيجية فمنهم من يتفق مع الآخر على مجموعة أبعاد ومنهم من يختلف ومنهم من يضيف أو يستبعد بعض الأبعاد، فقد حدد (Ireland et al.,2003) أربعة أبعاد للريادة الاستراتيجية هي: (العقلية الريادية، الثقافة الريادية، القيادة الريادية، الادارة الإستراتيجية للموارد)، وتوالت بعد ذلك اسهامات الكتاب والباحثين في تحديد ابعاد الريادة الإستراتيجية، حيث أن كل دراسة تتناول الأبعاد وفق منظورها وبما يتفق مع خصائص مجتمع الدراسة، والجدول التالي يوضح اسهامات الكُتاب الباحثين في تحديد أبعاد الريادة الإستراتيجية:

جدول (١)

بعض اسهامات الكُتّاب والباحثين في تحديد أبعاد الريادة الإستراتيجية

الأبعاد									الدراسة
التوجه الريادي	الرؤية	المبادرة	المخاطرة	الابداعية	الادارة الاستراتيجية للموارد	القيادة الريادية	الثقافة الريادية	العقلية الريادية	
		✓	✓	✓					Miller,1983
					✓	✓	✓	✓	Ireland et al.,2003
					✓	✓	✓	✓	Sokolova, 2011
					✓	✓	✓	✓	Chang, H.J et al.,2013
		✓	✓	✓					Jelenc et al.,2015
		✓	✓	✓					Martin et al.,2016
					✓	✓	✓	✓	Alayoubi, M et al.,2020
					✓	✓	✓	✓	Ziyae, B.et al.,2021
						✓	✓	✓	Faisal et al.,2023
					✓	✓	✓	✓	Scheibel et al.,2024
✓	✓						✓	✓	Jamil et al.,2024
١	١	٣	٣	٣	٧	٨	٩	٩	المجموع

المصدر: من اعداد الباحثان اعتماداً على الدراسات السابقة

ويتضح من خلال الجدول (١) أن أكثر الأبعاد تكراراً والتي اعتمدت عليها الدراسات السابقة والتي حازت على قبول كبير لدى الباحثين هي (العقلية الريادية، الثقافة الريادة، القيادة الريادية، الادارة الاستراتيجية للموارد)، وهي نفس الأبعاد التي حددها (Ireland et al ., 2003) للريادة الإستراتيجية وسيعتمد عليها الباحثان لقياس الريادة الإستراتيجية ، وفيما يلي تعريف لكل بعد من هذه الأبعاد:

(١) **العقلية الريادية Entrepreneurial Mindset** : هي طريقة للتفكير تركز على تحقيق الفوائد في ظل ظروف عدم التأكد(العباس، ٢٠٢٠).

(٢) **القيادة الريادية Entrepreneurial Leadership** : هي القيادة القادرة على دراسة احتياجات المستفيدين والمنافسين و اتخاذ القرارات في الوقت المناسب للاستغلال الناجح للفرص

المعترف بها في بيئة معقدة للغاية ومتغيرة، كما أنها تشجع الثقافة التنظيمية التي تؤكد على التوجه الريادي (Paek, B& Lee , H.2018) .

(٣) الثقافة الريادية **Entrepreneurial Culture** : هي القيم المشتركة والاعتقادات التي

تشكل الهيكل التنظيمي للمؤسسة لوضع المعايير السلوكية ، فهي نتاج ما اكتسبه العاملون من أنماط سلوكية وطرائق تفكير ومهارات واتجاهات ومهارات استراتيجية ريادية بها (الرواجفة، ٢٠٢١).

(٤) إدارة الموارد بشكل استراتيجي **Strategic Management Resources** : تشير الموارد الى موجودات المنظمة ويمكن تقسيمها الى نوعين هما: الموجودات الملموسة ، والغير ملموسة، فالموارد الملموسة هي أشياء مادية مثل الأرض والبنائات والمصانع ، أما غير الملموسة فهي أشياء غير مادية توجد عن طريق القادة والعاملين مثل ثقة المستهلك، صورة العلامة التجارية (Hill et al.,2008) .

١/٢-٤ - الدراسات التي تناولت الريادة الاستراتيجية:

استهدفت دراسة (العرياني، ٢٠٢٥) بيان علاقة تطبيق الريادة الإستراتيجية بتطوير الأداء التنافسي وذلك بالتطبيق على ٣٨٧ من القيادات وأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية، وتوصلت نتائج الدراسة الى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الريادة الإستراتيجية وتطوير الأداء. كما استهدفت دراسة (Jamil et al.,2024) التعرف على ما اذا كانت الريادة الإستراتيجية يُمكن أن تدعم استدامة الأعمال العائلية وذلك من خلال مقابلات شبه منظمة مع اثني عشر رجل أعمال بدوام كامل يدير شركة عائلية في باكستان ، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الريادة الاستراتيجية يُمكن أن تحسن القدرة على الاستدامة.

وبحثت دراسة (Esubalew et al.,2024) التأثير الوسيط للجشع نحو تحقيق الرباح على العلاقة بين الريادة الإستراتيجية ونجاح رواد الأعمال، وذلك بالتطبيق على ١٢٧ من طلاب الدراسات العليا بكلية الاقتصاد والأعمال بجامعة أديس أبابا والذين يديرون أو يمتلكون في نفس الوقت شركات ، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن النجاح الريادي يعزز الريادة الإستراتيجية في حين أن الجشع يُعيق الريادة الإستراتيجية كما أن الجشع لا يتوسط بشكل كبير العلاقة بين الريادة الإستراتيجية والنجاح الريادي.

كما حللت الدراسة التي قام بها (Scheibel et al.,2024) الآثار النظرية لأبعاد الريادة الإستراتيجية والمتمثلة في العقلية الريادية، الثقافة الريادية، القيادة الريادية وإدارة الموارد بشكل إستراتيجي على نتائج الأداء ، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن أبعاد الريادة الإستراتيجية لها تأثيرات مميزة على نتائج الأداء.

بينما اهتمت دراسة (Luu,2023) بالتعرف على أثر القيادة التحولية في تعزيز الريادة الإستراتيجية بأبعادها ، من خلال الدور الوسيط للالتزام بالتغيير التنظيمي للشركات الصغيرة والمتوسطة في جنوب شرق آسيا، وذلك بالتطبيق على ٤٧٧ موظفًا رئيسيًا في ٩٥ شركة صغيرة ومتوسطة للاستيراد والتصدير في فيتنام، وتوصلت نتائج الدراسة الى أن القيادة التحولية مفيدة وتؤثر بشكل كبير على الريادة الاستراتيجية من خلال الدور الوسيط للالتزام بالتغيير التنظيمي.

بينما كشفت دراسة (Bani Hani,2023) عن أثر اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الريادة الإستراتيجية وذلك بالتطبيق على (٦٢) عضو هيئة تدريس في جامعات (حائل، أم القرى ، طيبة) بالسعودية، وتوصلت نتائج الدراسة الى وجود تأثير ايجابي معنوي لليقظة الاستراتيجية على الريادة الإستراتيجية.

٢/٢ - التميز التنظيمي:

١/٢/٢ - نشأة وتطور ومفهوم التميز التنظيمي:

كانت بداية الاهتمام بمصطلح التميز في مطلع ثمانينات القرن العشرين عندما ألف (Peters&Waterman) كتابهما Search of Excellence البحث عن التميز عام ١٩٨٢م، والذي جاء كردة فعل لتمييز الشركات اليابانية على نظيراتها الأمريكية منذ ستينات القرن الماضي، وقد أشار الكاتبان أنه لا توجد منظمات متميزة بشكل دائم، وإنما توجد منظمات تتجاهد من أجل تحقيق التميز. وينبع التميز من قدرة المنظمة على بلورة أدواتها ومواردها للاستجابة بنشاط لأي تغيرات سريعة ، ورفع الإحساس بالجودة لتحقيق القدرة التنافسية ، وتنمية الإبداع (Shakhour et al.,2021) ، وهناك العديد من المفاهيم التي تناولت التميز التنظيمي، نذكر منها:

(١) تميز الأعمال Business Excellence : يعكس التميز في الأعمال درجة عالية من النضج في العلاقة بين الإدارة والنتائج المحققة ويتعلق الأمر بتحقيق نتائج ممتازة في مجال إدارة العمليات والمعلومات والأشخاص والعلاقات مع الشركاء (Carvalho et al.,2023) .

(٢) التميز التنظيمي Organizational Excellence : يمكن تعريفه بأنه قدرة استثنائية للمنظمة تعتمد على الإبداع والابتكار في كافة المجالات لتقديم مستوى متميز من الأداء يؤدي إلى عدم القدرة على تقليده أو تكراره (Shamkhi et al ., 2023).

٢/٢ - أهمية التميز التنظيمي:

يساعد التميز التنظيمي على حفظ مكان المنظمة، أي قدراتها الذاتية ؛ ووضعها التنافسي مقارنة بالمنظمات المتنافسة معها في السوق؛ إذ أنه ومن الطبيعي قيام المنظمة بالسعي نحو بناء وتحقيق ميزة تنافسية بإعتمادها علي مصدرين رئيسيين وهما: التفوق والتميز في الموارد التنظيمية، ومهارات وخبرات الأفراد العاملين (Abu-Naser & Al shobaki, 2017)، وقد عبرت الدراسات السابقة (Yaghoubi & Sarazi , 2015) ؛ العمار، ٢٠٢٠ عن أهمية التميز التنظيمي للمنظمات في النقاط التالية:

- التحسين المستمر في القدرات الرئيسية داخل المنظمة (Yaghoubi & Sarazi , 2015).
- المساعدة في بناء هيكل تنظيمي متماسك وذو فعالية (العمار، ٢٠٢٠).
- تحقيق الاستقرار للمنظمة (العمار، ٢٠٢٠).
- التطوير الدائم لمهارات الأفراد في المنظمة من أجل أن يتمكنوا من الاسهام الفعال في جعل المنظمة على مستوى عال من التميز في الأداء قياساً بالمنافسين (محمد، ٢٠٢١).
- حاجة المنظمات إلى تطوير أعضائها بصفة مستمرة حتى يستطيعوا جعل المنظمة أكثر تميزاً قياساً بالمنظمات المنافسة (Yaghoubi & Sarazi , 2015) .
- اشاعة الثقافة التنظيمية المحفزة (Abu-Naser & Al shobaki, 2017) .
- تحسين آليات حل المشكلات التنظيمية المعقدة (Yaghoubi & Sarazi , 2015) .

وفي ظل البيئة التنافسية للأعمال أصبح التميز التنظيمي في مقدمة الأولويات التي تسعى المنظمات الي تحقيقها وذلك للدور الهام الذي يقوم به في تحقيق نتائج مرضي جميع الأطراف كأصحاب المصالح أو المجتمع ككل (محمد، ٢٠٢١)، كما أن تبني منهج التميز التنظيمي يترتب عليه العديد من النتائج الايجابية، ومنها القدرة علي ادارة العمليات، واستخدام الموارد بشكل يتناسب مع احتياجات المستفيدين من أجل الوصول إلى نتائج ايجابية، وجذب العملاء، وذلك من خلال التميز بمستوي أداء المنظمة والتميز بإدارة العمليات، تحقيق ولاء العاملين ورضاهم الوظيفي، مما

يدفعهم الي بذل كافة طاقاتهم وجهودهم من أجل تحقيق الأداء الأفضل وتحقيق أهداف المنظمة، توفير القيادة الكفاء، والثقافة التنظيمية المتميزة ينعكس على البيئة التنظيمية ويحقق مستويات عالية من الأداء وصولاً الي حالة من التميز (بديار، ٢٠١٩) .

٣/٢- أبعاد التميز التنظيمي:

تعددت الأبعاد التي استخدمها الباحثون في دراسة التميز التنظيمي، فمنهم من اعتمد في دراسته علي ثماني أبعاد هم: التحيز تجاه العمل، التواصل مع العملاء، الاستقلالية التشغيلية وريادة الأعمال، تحسين الانتاجية عن طريق العاملين، التأكيد علي قيم العمل الرئيسية، التأكيد علي القيام بما يعرفونه أفضل، فريق عمل خفيف بشكل بسيط، تحكم محكم (Rookhandeh et al., 2016) ، ومنهم من اعتمد في دراسته علي سبعة أبعاد هي: الابتكار، الابداع، القدرة التنافسية، الفعالية، الكفاءة، الانتاجية، الربحية (Antony et al., 2010)، ومنهم من اعتمد في دراسته علي ستة أبعاد هي: القيادة، الادارة الاستراتيجية، ادارة الموارد، التركيز علي العميل والسوق، ادارة العمليات، نتائج الأعمال (Al-Damen, 2009)، وتوالت اسهامات الكتاب والباحثين في تحديد ابعاد التميز التنظيمي، حيث أن كل دراسة تتناول الأبعاد وفق منظورها وبما ويتفق مع خصائص مجتمع الدراسة، والجدول التالي يوضح اسهامات الكتاب الباحثين في تحديد أبعاد التميز التنظيمي:

جدول (٢) بعض اسهامات الكتاب والباحثين في تحديد أبعاد التميز التنظيمي

الدراسة	الأبعاد										
	تميز لقيادة	تميز لفرق العمل	تميز لثقافة	تميز للاستراتيجية	تميز لعمليات	تميز لرضا العملاء	تميز لتكنولوجيا	جودة المنتج	تنافسية	تميز تشغيل	تميز فعليات
Shamkhi et al., 2023	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Shakhour, et al., 2021	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
(الدوي، ٢٠٢١)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Al-Hammadi, 2021)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
(بن، ٢٠٢١)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
(بونكر، تيفيز، ٢٠٢١)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Al-Jedaiah, al., 2020	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
(اسماعيل، طه، ٢٠٢٠)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
(العمار، ٢٠٢٠)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Al-abrow, et al., 2018	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
(الصبري، ٢٠١٧)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
(رضوان، ٢٠١٤)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Qewasmeh, et al., 2013	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
المجموع	١٢	١١	١٠	١٠	٨	١	١	١	١	١	١

المصدر: من اعداد الباحثان اعتماداً علي الدراسات السابقة

ويتضح من خلال الجدول (٢) أن أكثر الأبعاد تكراراً والتي اعتمدت عليها الدراسات السابقة تشمل خمسة أبعاد هي: تميز القيادة ، تميز المرؤوسين، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الاستراتيجية، تميز الثقافة التنظيمية، وتتسم هذه الأبعاد بأنها أكثر شيوعاً وانتشاراً ومشتقة من النموذج الذي قدمته المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) ، وفيما يلي شرح لكل بعد من هذه الأبعاد:

(١) **تميز القيادة Leadership Excellence** : القيادي المبدع له تأثير مباشر على التميز وذلك من خلال تنمية قدرات الأفراد وتشجيعهم ، وذلك من خلال تميزها بالمهارات القيادية وعلاقات العمل الفعالة، والقدرة على التفكير المتجدد وتشجيع المنافسة بين الأفراد للتوصل الى أفكار جديدة (حسن، ٢٠٢٤).

(٢) **تميز المرؤوسين (تميز الموارد البشرية) Human Resources Excellence**: يُشير هذا البعد الى القدرات والامكانيات الإبداعية المتميزة للأفراد في المنظمة، وكذلك حماس العاملين في أداء العمل، مما يسهم في تعزيز قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها (Al-Hammadi,2021).

(٣) **تميز الهيكل التنظيمي Organizational Structure Excellence** : ويقصد به الاعتماد على هيكل تنظيمي يتصف بالمرونة من أجل القدرة على التغيير واستغلال الفرص وسرعة اتخاذ القرارات، عكس الهيكل التنظيمي الجامد الذي يحد من حركية أعضاء الفريق (كركود، ٢٠٢١).

(٤) **تميز الاستراتيجية Strategy Excellenc** : وتمثل توجه المنظمة لتبنى خطط التطوير الاستراتيجي، وتحقيق التكامل والتنسيق الاستراتيجي بين كل الوحدات والأقسام في المنظمة، وبما يسهم في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة مقارنة بغيرها من المنظمات المنافسة في السوق (محمد، ٢٠٢١).

(٥) **تميز الثقافة التنظيمية Organizational Culture Excellence**: تلعب الثقافة التنظيمية دوراً مهماً في تحقيق التميز التنظيمي، ولها دور فعال في تحقيق التكامل بين الأفراد في المنظمة من خلال توجيه الجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة (Hasson et al.,2016) .

٢/٤ - الدراسات التي تناولت التميز التنظيمي:

استهدفت دراسة (سيد، ٢٠٢٤) معرفة أثر التوجه الريادي على سلوك مشاركة المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي وذلك بالتطبيق على ٣٨٤ من المديرين والموظفين العاملين بالمؤسسات الصغيرة

والمتوسطة في مصر ، وتوصلت نتائج الدراسة الى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين التوجه الريادي والتميز التنظيمي وكذلك وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين سلوك مشاركة المعرفة والتميز التنظيمي.

ويبحث دراسة (البنا، ٢٠٢٤) العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والتميز التنظيمي بالتطبيق علي ٣٠٦ من العاملين بالجمعية المصرية للتأمين التعاوني ، وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية الخضراء على أبعاد التميز التنظيمي لدي العاملين بالجمعية المصرية للتأمين التعاوني.

واهتمت دراسة (عبدالجواد، ٢٠٢٤) بقياس أثر جودة العلاقة المتبادلة بين القادة والمروّسين على التميز التنظيمي بالتطبيق ١٥٠ من العاملين بالشركة المصرية للمنظفات الصناعية ، وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة العلاقة المتبادلة بين القادة والمروّسين، والتميز التنظيمي .

كما بحثت دراسة (ابراهيم وآخرين، ٢٠٢٤) أثر الفخر التنظيمي على التميز التنظيمي وذلك بالتطبيق على عينة قدرها ٣٨٢ من العاملين بالبنوك محل الدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة الى وجود أثر معنوي للفخر التنظيمي على التميز التنظيمي.

اهتمت دراسة (Nielsen et al.,2024) بالتعرف على أثر الهيكل التنظيمي في تحقيق التميز التنظيمي، وذلك بالتطبيق على عدد ٩٤ من الشركات الصناعية في جمهورية صربيا، وتوصلت نتائج الدراسة الى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على التميز التنظيمي.

واستهدفت دراسة (Alnadi et al.,2024) الدراسة إلى بيان تأثير تطبيقات الذكاء الاصطناعي على التميز التنظيمي وذلك بالتطبيق على ٤٠٠ من العاملين في مناصب ادارية عليا ومتوسطة بعدد ١٦٠ شركة عاملة في قطاع التجارة الإلكترونية في الأردن وأظهرت النتائج وجود تأثير لتطبيقات الذكاء الاصطناعي على التميز التنظيمي.

٣/٣ - العلاقة بين الريادة الاستراتيجية والتميز التنظيمي:

الريادة الإستراتيجية ترتبط بالتميز التنظيمي ولها تأثير كبير في الوصول الى تحقيقه (Lu et al ., 2024 ؛ Abu-Hamour ، 2024 ؛ زهرة ، ٢٠٢٣ ؛ Altarawneh,2023 ؛ Al- Momani,2023 ؛ Al-Musawi,2022 ؛ Abou El-Makarem et al.,202)، كما يوجد

تأثير للقيادة الريادية كأحد أبعاد الريادة الاستراتيجية على التميز التنظيمي (الرامضنة ، ٢٠٢١) ،
تؤثر ابعاد الريادة الإستراتيجية على التميز التنظيمي من خلال عدد من المتغيرات الوسيطة منها:
الإرتجال التنظيمي (Altarawneh , 2023) ، التماثل التنظيمي (الرامضنة ، ٢٠٢١) ، القيادة
المستتيرة (Hijjawi ,2021).

٣/٣-١ الدراسات التي تناولت الريادة الاستراتيجية والتميز التنظيمي:

بحثت دراسة (Abu-Hamour,2024) أثر الريادة الاستراتيجية على التميز التنظيمي، وذلك
بالتطبيق على ٢٨٠ من المديرين والعاملين في المستويات الادارية العليا والمتوسطة في شركات
الاتصالات الأردنية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر للريادة الإستراتيجية على التميز
التنظيمي.

واهتمت دراسة (Lu et al.,2024) بالتعرف على تأثير كوفيد١٩ على الريادة الإستراتيجية في
المنظمات الرياضية غير الربحية وتأثير ذلك على التميز وذلك من خلال مقارنة ١٤٥ نادي في
إسبانيا قبل وبعد الوباء، وتشير النتائج الى وجود إرتباط إيجابي بين ريادة الأعمال الإستراتيجية
والتميز التنظيمي.

وتناولت دراسة (Altarawneh,2023) أثر الريادة الإستراتيجية على التميز التنظيمي من خلال
الدور الوسيط للإرتجال التنظيمي، وقد تم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من ٢١٧ مديراً في
البنوك التجارية الأردنية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة بين الريادة الاستراتيجية والتميز
التنظيمي وكذلك وجود تأثير معنوي للريادة الإستراتيجية على التميز التنظيمي في ظل وجود
الإرتجال التنظيمي كمتغير وسيط .

وبحثت دراسة (Al-Momani,2023) أثر الريادة الإستراتيجية على التميز التنظيمي وذلك
بالتطبيق على ٢٦٣ مديراً ورئيس قسم في أمانة عمان الكبرى، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود
أثر ذو دلالة احصائية للريادة الإستراتيجية على التميز التنظيمي.

وفحصت دراسة (زهرة، ٢٠٢٣) تحديد مدي توافر أبعاد الريادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق التميز
وذلك بالتطبيق على شركات تصنيع الأدوية بالساحل السوري، وتوصلت نتائج الدراسة الى وجود
علاقة ذات دلالة احصائية بين الريادة الاستراتيجية وتحقيق التميز التنظيمي.

وبحثت دراسة (Al-Musawi,2022) دور الريادة الاستراتيجية في تحقيق التنظيمي، بالتطبيق على عينة مكونة من (٥٢) فرداً شملت مدراء الأقسام العلمية والمقررين في كليات جامعة ميسان، وتوصلت نتائج الدراسة إلى هناك دور للاستراتيجيات الريادية بأبعادها في تحقيق التميز التنظيمي . واهتمت دراسة (الرماضنة ، ٢٠٢١) بالتعرف على أثر القيادة الريادية (كأحد أبعاد الريادة الاستراتيجية) على التميز التنظيمي من خلال التماثل التنظيمي، وذلك بالتطبيق على عينة مكونة من ٢٦٢ من مديري ورؤساء أقسام في أمانة عمان الكبرى، وتوصلت نتائج الدراسة الى وجود أثر للقيادة الريادية على التميز التنظيمي وكذلك يوجد أثر للقيادة الريادية على التميز التنظيمي من خلال التماثل التنظيمي.

وبحثت دراسة (Hijjawi ,2021) تأثير ريادة الأعمال على التميز التنظيمي من خلال الدور الوسيط للقيادة المستتيرة ، بالتطبيق على ١٨٣ من المديرين العاملين في البنك التجاري الأردني، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن القيادة المستتيرة لعبت دوراً وسيطاً جزئياً بين ريادة الأعمال الإستراتيجية والتميز التنظيمي.

- مشكلة وأُسئلة البحث

قام الباحثان بإجراء دراسة استطلاعية من خلال تصميم استمارة استقصاء^١ وتوزيعها على العاملين بقطاع مناطق بريد وسط الدلتا، ولتحقيق أهداف الدراسة الاستطلاعية فقد اشتملت استمارة الإستقصاء على بعض العبارات التي تكشف عن مدى توافر كل متغير بأبعاده، الريادة الإستراتيجية بأبعادها: العقلية الريادية، الثقافة الريادية ، القيادة الريادية ، الادارة الاستراتيجية للموارد ؛ التميز التنظيمي بأبعاده : تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الاستراتيجية، تميز الثقافة التنظيمية لدى العاملين بالهيئة القومية للبريد المصري محل البحث ، وذلك بغرض تكوين فكرة مبدئية عن مستوى توافر أبعاد متغيرات الدراسة لدى العاملين في البريد المصري، وقد أظهرت نتائج الدراسة الاستطلاعية مجموعة من الظواهر تتمثل في:

١- ضعف توافر أبعاد التميز التنظيمي في الهيئة القومية البريد المصري محل البحث والمتمثلة في تميز القيادة- تميز المرؤوسين- تميز الهيكل التنظيمي- تميز الاستراتيجية- تميز الثقافة التنظيمية.

^١ تم توزيع عدد ٥٠ استمارة استقصاء في الفترة من أول يناير ٢٠٢٤ وحتى الخامس عشر من ذات الشهر، على العاملين بقطاع مناطق بريد وسط الدلتا، وهو قطاع بريدي مقره طنطا ويضم مناطق بريد (شمال المنوفية- جنوب المنوفية - الغربية- القليوبية - المحلة الكبرى)

٢- انخفاض مستوي أبعاد الريادة الاستراتيجية في الهيئة القومية للبريد المصري محل البحث والمتمثلة في العقلية الريادية-الثقافة الريادية-القيادة الريادية- الادارة الاستراتيجية للموارد. وفقاً لتقرير (GEM) ٢٠٢٢/٢٠٢٣^٢ (هو تقرير المرصد العالمي لريادة الأعمال والذي يختص بإجراء البحوث الخاصة بريادة الأعمال في جميع أنحاء العالم)، جاء ترتيب مصر في مرتبة متأخرة حيث احتلت المرتبة ٤١ من بين ٤٩ دولة، ولهذا بات من الضروري محاولة الوصول إلى حلول لهذه المشكلة من خلال التعرف علي العلاقة بين الريادة الاستراتيجية والتميز التنظيمي ودور الريادة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي ، ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

- ١- ما هو مستوي الريادة الاستراتيجية للعاملين بالهيئة القومية للبريد المصري محل البحث ؟
- ٢- ما هو مستوي التميز التنظيمي للعاملين بالهيئة القومية للبريد المصري محل البحث ؟
- ٣- ما نوع وقوة العلاقة بين الريادة الإستراتيجية والتميز التنظيمي للعاملين بالهيئة القومية للبريد المصري محل البحث ؟

٥- أهداف البحث:

- استهدف الباحثان توضيح دور الريادة الإستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي للعاملين في الهيئة القومية للبريد المصري محل البحث ، ويمكن توضيح الأهداف الفرعية فيما يلي:
- ١/٥- تحديد مستوي الريادة الاستراتيجية للعاملين في الهيئة القومية للبريد المصري محل البحث.
 - ٢/٥- تحديد مستوي التميز التنظيمي للعاملين في الهيئة القومية للبريد المصري محل البحث.
 - ٣/٥- تحديد نوع وقوة العلاقة بين الريادة الاستراتيجية والتميز التنظيمي للعاملين في الهيئة القومية للبريد المصري محل البحث.

٦- أهمية البحث:

- ترجع أهمية هذا البحث الي الاعتبارات التالية:
- ١/٦- من الناحية العلمية: يُعتبر هذا البحث استكمالاً لمحاولات الباحثين في الوصول الى أهم المتغيرات التنظيمية التي تساهم بشكل أو بآخر في تحقيق التميز التنظيمي وما يترتب على ذلك من

^٢ https://www.gemconsortium.org/economy_profiles/egypt

نتائج ايجابية تساعد المنظمات في تبني المتغيرات التي تمكنها من الوصول الى التميز التنظيمي، وذلك من خلال تحديد نوع وقوة العلاقة بين أبعاد الريادة الاستراتيجية وأبعاد التميز التنظيمي.

٦/٢- من الناحية التطبيقية: تتناول هذه الدراسة كيان حيوي من الكيانات الحكومية الخدمية والمتمثلة في هيئة البريد المصري والتي تعد من أعرق الأجهزة الحكومية وأقدمها في مصر، وتساهم هذه الدراسة في مساعدة الادارة العليا في البريد المصري على معرفة العلاقات بين أبعاد الريادة الاستراتيجية والتميز التنظيمي ومن ثم دعم الأبعاد التي تعزز العلاقات بين هذه المتغيرات من أجل تحقيق التميز التنظيمي.

٧- منهجية البحث:

٧/١- أنواع ومصادر بيانات البحث: اعتد الباحثان على نوعين من البيانات هما البيانات الثانوية التي سبق نشرها من مصادرها المختلفة ومنها الكتب والرسائل العلمية والأبحاث والندوات والمؤتمرات والتقارير والدوريات العلمية المختلفة، وكذلك شبكة الانترنت، والبيانات الأولية والتي تم تجميعها لأول مرة كالبيانات والمعلومات المتوفرة في سجلات الهيئة القومية للبريد ، والبيانات التي تم جمعها من مفردات عينة الدراسة لاختبار فرضية البحث وتحقيق أهدافه وذلك من خلال قائمة استقصاء تم توجيهها إلى مفردات عينة البحث.

٧/٢- فرضية البحث: الريادة الإستراتيجية ترتبط بالتميز التنظيمي ولها تأثير طردي في الوصول الى تحقيقه (Lu et al.,2023؛ AlHalaseh et al.,2021؛ Abu-Hamour,2024؛ Altarawneh 2023؛ Al-Momani,2023) ، كما أن العقلية الريادية (الاستباقية) كأحد أبعاد الريادة الاستراتيجية لها تأثير ايجابي حقيقي على أبعاد التميز التنظيمي (AlHalaseh et al.,2021) ، بينما نجد علاقة ايجابية متوسطة بين بعدين من أبعاد الريادة الاستراتيجية على التميز وهما : العقلية الريادية والثقافة الريادة وتزداد هذه العلاقة في البعدين الآخرين وهما : القيادة الريادية والادارة الاستراتيجية للموارد (زهرة ،٢٠٢٣) ، تؤثر ابعاد الريادة الإستراتيجية على التميز التنظيمي من خلال عدد من المتغيرات الوسيطة منها: الارتجال التنظيمي (Altarawneh, 2023)، التماثل التنظيمي (الرماضنة ،٢٠٢١).

ووفقاً لما سبق يمكن صياغة فرضية البحث :

توجد علاقة معنوية بين الريادة الإستراتيجية بأبعادها (العقلية الريادية، القيادة الريادية، الثقافة الريادية ، ادارة الموارد بشكل استراتيجي) وبين التميز التنظيمي بأبعاده (تميز القيادة ، تميز المرؤوسين، تميز الهيكل التنظيمي ، تميز الاستراتيجية، تميز الثقافة التنظيمية) للعاملين بالهيئة القومية للبريد المصري محل البحث.

٣/٧- مجتمع البحث: يجرى الباحثان الدراسة على الهيئة القومية للبريد كأحد المنظمات الخدمية بالجهاز الحكومي للدولة (قطاع مناطق بريد وسط الدلتا والذي يضم " الإدارة العامة لبريد شمال المنوفية - الإدارة العامة لبريد جنوب المنوفية - الإدارة العامة لبريد الغربية - الإدارة العامة لبريد القليوبية -الإدارة العامة لبريد المحلة الكبرى)، والذي يضم عدد ٥٨٦٩ من العاملين.

٤/٧- عينة البحث: في ضوء مشكلة البحث وأهدافه تم تطبيق الدراسة على العاملين بقطاع مناطق بريد وسط الدلتا والبالغ عددهم ٥٨٦٩، ونظرا لاعتبارات الوقت والتكلفة سيتم الاعتماد على أسلوب العينة العشوائية البسيطة نظرا لتمامات خصائص مجتمع الدراسة، وقد اعتمدت الدراسة على أسلوب العينة العشوائية بهدف اعطاء كل مفردة من مفردات المجتمع نفس الفرصة في الاختبار كمفردة من مفردات العينة وبصورة عشوائية، وبالتالي تكون اراء الدراسة معبرة تماماً عن اراء العاملين بمجتمع الدراسة والمتمثل في قطاع مناطق بريد وسط الدلتا ، وقد تم تحديد حجم العينة (٣٨٤) طبقاً لقانون حجم العينة بمعلومية حجم المجتمع كما يلي (Tryfos,1996) :

$$n = \frac{N(Z)^2 P (1 - P)}{N e^2 + (Z)^2 (P)(1 - P)}$$

حيث إن:

(N) = حجم المجتمع

(Z) = حدود الخطأ المعياري وهي (1.96) عند درجة ثقة ٩٥%

(P) = نسبة عدد المفردات التي تتوافر فيها الخاصية محل الدراسة وهي ٥٠%

(e) = خطأ المعاينة عند (0.05)

(n) = حجم العينة

$$\text{حجم العينة} = \frac{[.5 \times .5 \times 2(1.96)] \times 5869}{[.5 \times .5 \times 2(1.96)] + 2(.5) \times 5869} = 384 \text{ مفردة}$$

وتم توزيع مفردات العينة علي المناطق البريدية بالطريقة البسيطة (طريقة النسب) من خلال القانون التالي :-

حجم العينة بالمنطقة البريدية = إجمالي حجم العينة × نسبة مجتمع المنطقة الى إجمالي المجتمع ،
وذلك كما هو موضح بالجدول (٣)

جدول (٣) توزيع العينة على المناطق البريدية

بيان	حجم العينة	نسبة مجتمع المنطقة الى إجمالي المجتمع	عدد العاملين
الإدارة العامة لبريد شمال لمنوفية	٣٨٤	%٢٠	٧٧
الإدارة العامة لبريد جنوب المنوفية	٣٨٤	%١٧	٦٥
الإدارة العامة لبريد الغربية	٣٨٤	%٢٩	١١١
الإدارة العامة لبريد القليوبية	٣٨٤	%٢٥	٩٦
الإدارة العامة لبريد المحلة الكبرى	٣٨٤	%٩	٣٥
الإجمالي	-----	%١٠٠	٣٨٤

المصدر: من إعداد الباحث حسب سجلات إدارات الموارد البشرية بمناطق قطاع مناطق بريد وسط الدلتا ٢٠٢٤

وبمراجعة الاستمارات الواردة فقد حصل الباحث على عدد ٣٥٢ استمارة صالحة للتحليل الاحصائي بمعدل استجابة ٩١%، وتم توزيع مفردات العينة علي المناطق البريدية محل الدراسة بالطريقة البسيطة (طريقة النسب) ، بنسبة عدد العاملين بالمنطقة البريدية الى اجمالي عدد العاملين.
٥/٧- وحدة المعاينة: تتمثل وحدة المعاينة الخاصة بالدراسة في المفردة التي تم توجيه الاستقصاء لها نظراً لتوافر الاجابات الخاصة بموضوع الدراسة والتي وقع الاختيار عليها عند تحديد حجم العينة متمثلة في العاملين بمناطق بريد قطاع وسط الدلتا.

٦/٧- أداة جمع البيانات: تمثلت أداة جمع البيانات الخاصة بالدراسة في قائمة استقصاء موجهة لمفردات عينة البحث اشتملت على جزئين: الجزء الأول يحتوي على مجموعة من العبارات الموجهة لقياس متغيرات الدراسة (الريادة الاستراتيجية، والتميز التنظيمي)، تتمثل في (١٤) عبارة تعبر عن المتغير المستقل (الريادة الاستراتيجية)، وعدد (٢٠) عبارة تعبر عن المتغير التابع (التميز التنظيمي) ، والجزء الثاني يحتوي على مجموعة من الأسئلة الخاصة بالمتغيرات الديموجرافية حيث تم قياسها بواسطة ثلاثة أسئلة، مباشرة تتعلق بـ(النوع ، العمر، مستوى التعليم).

٨- متغيرات البحث وأساليب القياس:

تحتوي هذه الدراسة على متغيرين رئيسيين هما:

١/٨- المتغير المستقل: الريادة الإستراتيجية : المتغير المستقل: الريادة الإستراتيجية : وتم قياسه باستخدام مقياس (Ireland et al.,2003) ويحتوي علي الأبعاد التالية : (الثقافة الريادية، القيادة الريادية، العقلية الريادية، الادارة الاستراتيجية للموارد) ، ويتضمن هذا المقياس ١٤ عبارة تم قياس الوزن النسبي لكل منها باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، وقد تمت إعادة صياغة العبارات بما يتناسب مع مجتمع البحث الحالي.

٢/٨- المتغير التابع: التميز التنظيمي : وتم قياسه بالمقياس المشتق من النموذج الذي قدمته المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) والذي اعتمدت عليه العديد من الدراسات السابقة كونه أكثر شيوعاً وانتشاراً (يسن، ٢٠٢١ ؛ اسماعيل، طه، ٢٠٢٠ ؛ AL-abrrow et al ., 2018 ؛ العمري، ٢٠١٧ ؛ Qawasmeh et al.,2013) والذي يتكون من خمسة أبعاد هي: تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الاستراتيجية ، تميز الثقافة التنظيمية، ويتضمن هذا المقياس ٢٠ عبارة تم قياس الوزن النسبي لكل منها باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، وقد تمت إعادة صياغة العبارات بما يتناسب مع مجتمع البحث الحالي.

٩- أساليب التحليل الإحصائي:

تم اختيار بعض الأساليب الإحصائية المناسبة لهذا البحث وذلك في ضوء بعض المعايير من بينها عدد المتغيرات ونوع البيانات ومستوى القياس وعدد وحجم العينات وأغراض التحليل، وهذه الأساليب هي:

- ١/٩- معامل ألفا كرونباخ للتحقق من درجة الثبات للمقاييس المستخدمة في البحث.
- ٢/٩- التحليل العاملي التوكيدي وتم استخدامه للتحقق من درجة الصلاحية (الصدق) للمجموعات المختلفة من متغيرات البحث.
- ٣/٩- المقاييس الإحصائية الوصفية كالمتوسطات والانحراف المعياري لمتغيرات البحث، وذلك لتحليل ووصف استجابات المستقضي منهم.

٤/٩- أسلوب تحليل الارتباط البسيط والمتعدد للتعرف على مدى وجود علاقة بين المتغيرات محل البحث (الريادة الاستراتيجية ، التميز التنظيمي) كمدخل لإختبار فرضية البحث.

٥/٩- أسلوب تحليل الانحدار البسيط والمتعدد: يعتبر أسلوباً تحليل الانحدار المتعدد من أساليب التحليل التي تتعامل مع المتغيرات المتعددة، وغالباً يتم استخدام هذا الأسلوب وذلك بغرض الكشف عن نوع وقوة العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة، حيث يساعد أسلوب تحليل الانحدار المتعدد على التحقق من وجود تأثير لعدد من المتغيرات المستقلة والمتغير التابع (إدريس، ٢٠٠٨).

وقد قام الباحثان بالاعتماد عليهما بغرض الكشف عما إذا كانت هناك تأثير مباشر للريادة الإستراتيجية بأبعادها على التميز التنظيمي بأبعاده، وكذلك للتعرف على نوع وقوة هذه العلاقة.

٦/٩- اعتمد الباحثان على مجموعة من الاختبارات المعلمية لاختبار فرضية البحث مثل اختبار T.Test ، واختبار F.Test الملازمين لأسلوب تحليل الانحدار المتعدد، وكذلك اختبار Wilk's Lambda وذلك من أجل التحقق من مستوى المعنوية والدلالة الإحصائية لنوع وقوة العلاقة بين المتغيرات ، واختبار صحة أو خطأ فرضية البحث. كما تم استخدام مجموعة من مؤشرات جودة النموذج المصاحبه لتحليل المسار مثل مؤشر جودة المطابقة ومؤشر المطابقة المقارن، ومؤشر الجذر التربيعي للبواقي، ومؤشر المطابقة النسبي، ومؤشر المطابقة المعياري، ومؤشر تاكر لويس.

١٠- تقييم الثبات والمصدقية لمقاييس البحث:

وللتحقق من ثبات ومصدقية قائمة الاستقصاء تم تقييم درجة التناسق الداخلي بين بنود المقياس ومدى قدرة المقياس على قياس ما يفترض قياسه بدقة وذلك على النحو التالي (إدريس، ٢٠٠٨):

١/١٠- تقييم الثبات/ الاعتمادية للمقاييس المستخدمة في البحث: يقصد بالثبات أنه إذا ما أعيد اختبار أو سؤال مفردات عينة البحث مرة أخرى فإننا نحصل على نفس الإجابات، وبمعنى آخر أنه يمكن الاعتماد على استمارة الاستقصاء المستخدمة في البحث من حيث ثبات النتائج التي يتم التوصل إليها إذا ما تكررت عملية القياس بنفس القائمة وتحت نفس الظروف، ونظراً للتباين الواضح بين متغيرات الدراسة، اعتمد الباحث على معامل الثبات ألفا لكرونباخ $Correlation\ Alpha$ Coefficient باعتباره أكثر أساليب تحليل الاعتمادية دلالة في تقييم درجة التناسق الداخلي بين بنود المقياس الخاضع للاختبار. وقد قام الباحث بتطبيقه على عينة مكونة من ٣٥ مفردة ضمن

مجتمع البحث ، وقبل إجراء هذا التحليل، فقد تقرر إستبعاد أي متغير يحصل علي معامل ارتباط إجمالي Correlation Item-Total أقل من ٠,٣٠ بينه وبين باقي المتغيرات في المقياس نفسه (إدريس، ٢٠٠٨).

جدول (٤) تقييم درجة الاتساق الداخلي بين محتويات مقياس متغيرات البحث باستخدام معامل الارتباط كرونباخ ألفا (مخرجات تحليل الاعتمادية Reliability Analysis)

متغيرات الدراسة	معامل الثبات (Alpha)	عدد العبارات
الثقافة الريادية	٠,٦٦٩	٣
القيادة الريادية	٠,٧٢٤	٣
العقلية الريادية	٠,٨٩٢	٤
الادارة الاستراتيجية للموارد	٠,٨٥٩	٤
معامل الثبات الكلي للريادة الاستراتيجية	٠,٩٣٠	١٤
تميز القيادة	٠,٩١٠	٤
تميز المرؤسين	٠,٨٧٠	٤
تميز الهيكل التنظيمي	٠,٩٢٥	٤
تميز الإستراتيجية	٠,٩٢٥	٤
تميز الثقافة التنظيمية	٠,٩٢٤	٤
معامل الثبات الكلي للتميز التنظيمي	٠,٩٦٨	٢٠

المصدر: من اعداد الباحثان اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول (٤) ما يلي:

(١) بالنسبة لمقياس الريادة الإستراتيجية: تبين أن معامل ألفا للمقياس ككل بلغ (٠,٩٣٠)، كما تبين أن جميع عبارات المقياس لها معامل ارتباط أكبر من ٠,٣٠، لذا تقرر عدم استبعاد اي عبارة، كما تبين أن معامل ألفا لأبعاد المقياس (الثقافة الريادية، القيادة الريادية، العقلية الريادية، الادارة الاستراتيجية للموارد) كانت (٠,٦٦٩) و(٠,٧٢٤) و(٠,٨٩٢) و(٠,٨٥٩) على التوالي، وهو ما يشير إلى تمتع المقياس بدرجة عالية من الثبات، حيث أن معامل ألفا الذي يصل إلى ٠,٦ يعتبر ذو مستوى ممتاز من الثقة والاعتمادية (إدريس، ٢٠٠٨).

(٢) بالنسبة لمقياس التميز التنظيمي: تبين أن معامل ألفا للمقياس ككل بلغ (٠,٩٦٨)، كما تبين أن جميع عبارات المقياس لها معامل ارتباط أكبر من ٠,٣٠، لذا تقرر عدم استبعاد اي عبارة، كما تبين

أن معامل ألفا لأبعاد المقياس (تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الإستراتيجية، تميز الثقافة التنظيمية) كانت (٠,٩١٠) و (٠,٨٧٠) و (٠,٩٢٥) و (٠,٩٢٥) و (٠,٩٢٤) على التوالي، وهو ما يشير إلى تمتع المقياس بدرجة عالية من الثبات، حيث أن معامل ألفا الذي يصل إلى ٠,٦ يعتبر ذو مستوى ممتاز من الثقة والاعتمادية (إدريس، ٢٠٠٨).

وفي ضوء ما سبق يتضح أن النتيجة المبدئية لتقييم درجة الثبات/ الاعتمادية تعكس أن المقاييس الخاضع للاختبار يمكن الإعتماد عليها في قياس أبعاد الريادة الإستراتيجية، وقياس أبعاد التميز التنظيمي.

١٠/٢- اختبار الصلاحية/ الصدق للمقاييس المستخدمة في الدراسة باستخدام التحليل
العاملية التوكيدي:

(أ) التحليل العاملية التوكيدي للريادة الإستراتيجية:

يتم استخدام التحليل العاملية التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis) للتحقق من مدي مطابقة أبعاد الريادة الإستراتيجية مع البيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة حول تلك الأبعاد، وذلك من خلال دراسة العلاقة بين أبعاد الريادة الإستراتيجية والعبارات التي تعبر عنها، ومدي قدرة تلك العبارات على التعبير عن كل بعد، وتصفية كل بعد من أخطاء القياس، وعلى ذلك فالتحليل العاملية التوكيدي يعتبر بمثابة أداة لتفسير البيانات والاجابة على السؤال الأهم وهو لماذا وكيف ترتبط العبارات بأبعادها في مجتمع الدراسة؟ وعليه تم من خلال هذا التحليل الكشف عن مدي صدق بنية ومطابقة بيانات عينة الريادة الإستراتيجية كمفهوم يتكون من أربعة أبعاد فرعية (الثقافة الريادية، القيادة الريادية، العقلية الريادية، الادارة الاستراتيجية للموارد)، ويختبر المقياس الخاص بها العلاقة بين ١٤ عبارة بواقع ٣ عبارات للثقافة الريادية، و ٣ عبارات للقيادة الريادية و ٤ عبارات للعقلية الريادية و ٤ عبارات للإدارة الاستراتيجية للموارد، ويوضح الجدول (٤) مؤشرات مطابقة نموذج القياس الخاصة بمقياس الريادة الإستراتيجية، كما يوضح الشكل (١) المستخرج من برنامج AMOS نتائج التحليل العاملية التوكيدي لمقياس الريادة الاستراتيجية موضحاً معاملات التحميل المعيارية للعبارات على البناءات الفرعية الأساسية الخاصة بها، والارتباطات ما بين هذه البناءات .

جدول (٥) مؤشرات المطابقة الخاصة بمقياس الريادة الاستراتيجية

م	المؤشر	جودة المطابقة
١	النسبة بين قيمة كا ^٢ (Chi-Sqauer) ودرجات الحرية (DF)	٤,٣٨١
٢	القيمة الإحتمالية "المعنوية" (P-Value)	٠,٠٠٠
٣	مؤشر المطابقة المعياري Normed Fit Index (NFI)	٠,٩٥٣
٤	مؤشر المطابقة المقارن Comprative Fit Index (CFI)	٠,٩٦١
٥	مؤشر تاكر - لويس Toker-Lewis Index (TLI)	٠,٩٢٧
٦	مؤشر حسن المطابقة Goodnees of Fit Index (GFI)	٠,٩٦٤
٧	مؤشر الملائمة التزايدية Incremental Fit Indices (IFI)	٠,٩٥٩
٨	مؤشر المطابقة النسبي Relative fit index (RFI)	٠,٩٢٢
٩	مؤشر الجذر التربيعي للبقايا Root Mean Square Residual (RMR)	٠,٠٣١
١٠	الجذر التربيعي لمتوسط خطأ التقارب RMSEA	٠,٠٢٢

المصدر: من اعداد الباحثان بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

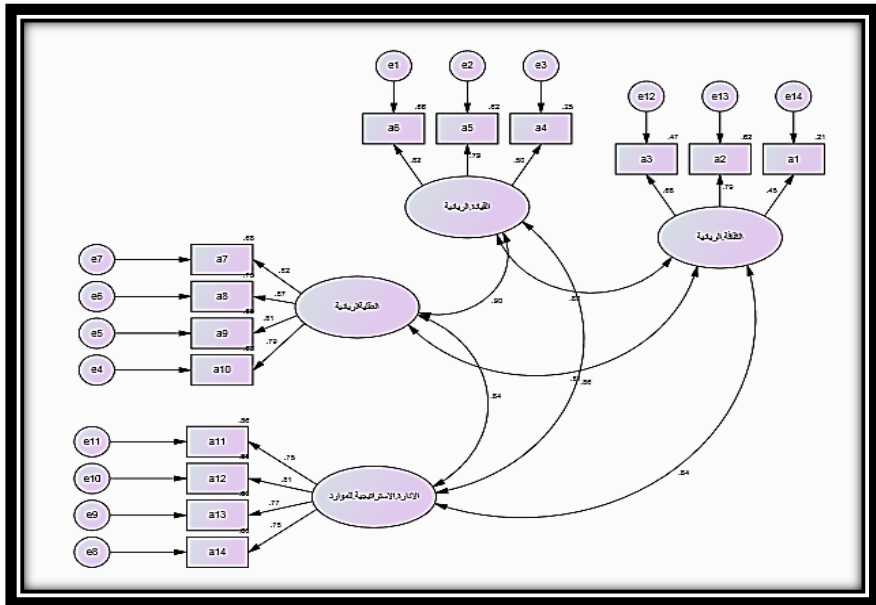
ويتضح من الجدول (٥) ما يلي :

مؤشر النسبة بين كا^٢ إلي درجات الحرية بلغت قيمته ٤,٣٨١، وأن حد القبول لهذا المؤشر أقل من القيمة (٥) ليدل على إمكانية مطابقة النموذج الفعلي للنموذج المقدر، أما إذا كانت قيمة المؤشر أقل من (٢) دل ذلك على أن النموذج المقدر مطابق تماماً للبيانات المشاهدة المقدر، ومن الممكن استخدام مستوي المعنوية المصاحب للاختبار كمقياس لجودة التوفيق حيث بلغت القيامة الإحتمالية "المعنوية" (P-Value) (٠,٠٠٠) وهو مؤشر جيد للنموذج ليدل ذلك على قبول الفرض الذي ينص على مطابقة النموذج الفعلي للنموذج المقدر.

ونظراً لتأثر الاختبار بحجم العينة، يستخدم الباحث إختبارات أخرى لجودة التوفيق، كما يتضح من الجدول السابق أن قيمة مؤشر حسن المطابقة (GFI) بلغت (٠,٩٦٤)، كما بلغت قيمة مؤشر تاكي - لويس (٠,٩٢٧) وهي قيمة تدل علي مطابقة البيانات لنموذج مطابقة جيدة، بالإضافة لمؤشر الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الإقترب RMSEA وهو من أهم المؤشرات في النموذج البنائي والذي بلغت قيمته (٠,٠٢٢) وهي قيمة جيدة وقريبة من الصفر حيث التطابق التام، كما بلغت قيمة مؤشر جودة المطابقة المقارن

(٠.٩٦١)، وقيمة جودة المطابقة المعياري (٠,٩٥٣)، كما بلغت قيمة الجذر التربيعي للبواقي RMR (٠,٠٣١) أي أقل من (٠,٠٥) وقيمة مؤشر الملائمة التزايد IFI (٠,٩٥٩) وهذا يشير إلى تطابق النموذج، وأخيراً قيمة مؤشر المطابقة النسبي RFI (٠,٩٢٢) وهذه القيمة جيدة للمطابقة حيث أن أفضل تطابق عندما تكون القيمة تساوي (٠,٩٥٠) ويحدث التطابق التام عندما تكون القيمة تساوي الواحد الصحيح.

وبما أن كل المؤشرات تحوز على قيم جيدة لمطابقة يتم قبول قيم معاملات الصدق للعبارة كونها ذات قيم مقبلة، كتقدير لقبول تشبع كل عبارة بالعامل الذي تنتمي إليه، إذ تشير التقديرات المعطاة بالبرنامج إلى قيم جيدة لقبول النموذج، وأيضاً إلى جودة المطابقة.



شكل (١)

التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الريادة الاستراتيجية

المصدر: من اعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الشكل (١) السابق أن معاملات التحميل المعيارية للعبارات علي أبعاد الريادة الإستراتيجية الأربعة تراوحت ما بين (٠,٦٢١) و (٠,٨٢٧)، وجميع هذه المعاملات مقبولة حيث أنها لا بد أن تكون أكبر من أو مساوية (٠,٦).

(ب) التحليل العاملي التوكيدي للتميز التنظيمي:

يتم استخدام التحليل العاملي التوكيدي (CFA) للتحقق من مدي مطابقة أبعاد التميز التنظيمي مع البيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة حول تلك الأبعاد، وذلك من خلال دراسة العلاقة بين أبعاد التميز التنظيمي والعبارات التي تعبر عنها، ومدي قدرة تلك العبارات على التعبير عن كل بعد، وتصفية كل بعد من أخطاء القياس، وعلى ذلك فالتحليل العاملي التوكيدي يعتبر بمثابة أداة لتفسير البيانات والاجابة على السؤال الأهم وهو لماذا وكيف ترتبط العبارات بأبعادها في مجتمع الدراسة؟ وعليه تم من خلال هذا التحليل الكشف عن مدي صدق بنية ومطابقة بيانات عينة التميز التنظيمي كمفهوم يتكون من خمسة أبعاد فرعية (تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الإستراتيجية، تميز الثقافة التنظيمية)، ويختبر المقياس الخاص بها العلاقة بين ٢٠ عبارة بواقع ٤ عبارات لتمييز القيادة، و ٤ عبارات لتمييز المرؤوسين و ٤ عبارات بتمييز الهيكل التنظيمي و ٤ عبارات لتمييز الإستراتيجية ، و ٤ عبارات لتمييز الثقافة التنظيمية، ويوضح الجدول (٦) مؤشرات مطابقة نموذج القياس، كما يوضح الشكل (٢) المستخرج من برنامج AMOS نتائج الحليل العاملي التوكيدي لمقياس التميز التنظيمي موضحاً معاملات التحميل المعيارية للعبارات على البنائات الفرعية الاساسية الخاصة بها، والارتباطات ما بين هذه البنائات.

جدول (٦) مؤشرات المطابقة الخاصة بمقياس التميز التنظيمي

م	المؤشر	جودة المطابقة
١	النسبة بين قيمة كا ٢ (Chi-Sqauer) ودرجات الحرية (DF)	٣,٩٨٢
٢	القيمة الإحتمالية "المعنوية" (P-Value)	٠,٠٠٠
٣	مؤشر المطابقة المعياري Normed Fit Index (NFI)	٠,٩٤٤
٤	مؤشر المطابقة المقارن Comprative Fit Index(CFI)	٠,٩٥٣

م	المؤشر	جودة المطابقة
٥	مؤشر تاكر - لويس (Tuker-Lewis Index (TLI	٠,٩٢٥
٦	مؤشر حسن المطابقة (Goodnees of Fit Index (GFI	٠,٩٥١
٧	مؤشر الملائمة التزايدية (Incremental Fit Indices (IFI	٠,٩٤٦
٨	مؤشر المطابقة النسبي (Relative fit index (RFI	٠,٩١٥
٩	مؤشر الجذر التربيعي للبقايا (Root Mean Square Residual (RMR	٠,٠٣٨
١٠	الجذر التربيعي لمتوسط خطأ التقارب RMSEA	٠,٠٢٥

المصدر: من اعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول (٦) ما يلي:

أن مؤشر النسبة بين كا ٢ إلى درجات الحرية قد بلغت قيمته ٣,٩٨٢، وأن حد القبول لهذا المؤشر أقل من القيمة (٥) ليدل على إمكانية مطابقة النموذج الفعلي للنموذج المقدر، أما إذا كانت قيمة ذلك المؤشر أقل من (٢) دل ذلك على أن النموذج المقدر مطابق تماماً للبيانات المشاهدة المقدر، ومن الممكن استخدام مستوي المعنوية المصاحب للاختبار كمقياس لجودة التوفيق حيث بلغت القيمة الإحصائية "المعنوية" (P-Value) (٠,٠٠٠) وهو مؤشر جيد للنموذج ليدل ذلك على قبول الفرض الذي ينص على مطابقة النموذج الفعلي للمقدر.

ونظراً لتأثر الاختبار بحجم العينة، يستخدم الباحث إختبارات أخرى لجودة التوفيق، كما يتضح من الجدول السابق أن قيمة مؤشر حسن المطابقة (GFI) بلغت (٠,٩٥١)، كما بلغت قيمة مؤشر تاكي - لويس (٠,٩٢٥) وهي قيمة تدل على مطابقة البيانات لنموذج مطابقة جيدة، بالإضافة لمؤشر الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الإقترب RMSEA وهو من أهم المؤشرات في النموذج البنائي والذي بلغت قيمته (٠,٠٣٨) وهي قيمة جيدة وقريبة من الصفر حيث التطابق التام، كما بلغت قيمة مؤشر جودة المطابقة المقارن (٠,٩٥٣)، وقيمة جودة المطابقة المعياري (٠,٩٤٤)، كما بلغت قيمة الجذر التربيعي للبقايا RMR (٠,٠٢٥) أي أقل من (٠,٠٥) وقيمة مؤشر الملائمة التزايدية IFI (٠,٩٤٦) وهذا يشير إلى تطابق النموذج، وأخيراً قيمة مؤشر المطابقة النسبي RFI

التحليل العاملى التوكيدي لمقياس التميز التنظيمى

ويتضح من الشكل (٢) السابق أن معاملات التحميل المعيارية للعبارات علي أبعاد التمييز التنظيمي الخمسة تراوحت ما بين (٠,٦٥٠) و (٠,٨٩٠)، وجميع هذه المعاملات مقبولة حيث أنها لا بد أن تكون أكبر من أو مساوية (٠,٦).

١١/١- التحليل الوصفي لعينة البحث وفقاً للمتغيرات الديموجرافية والوظيفية: قام الباحثان بتوصيف الخصائص الديموجرافية لعينة الدراسة والتي تم الحصول عليها من قائمة الاستقصاء، وذلك بحساب النسب المئوية لتكرارات المتغيرات الديموجرافية (النوع،

العمر، المؤهل العلمي). ويوضح الجدول (٤) توزيع مفردات العينة تبعاً لمتغيراتها الديموجرافية.

جدول (٧) توزيع مفردات العينة وفقاً للمتغيرات الديموجرافية والوظيفية

المتغير	الفئة	التكرارات	النسب المئوية
النوع	ذكور	٢٧٣	٧٧,٦%
	إناث	٧٩	٢٢,٤%
العمر	أقل من ٣٠ سنة	٦٥	١٨,٥%
	من ٣٠ لأقل من ٤٠ سنة	١٨٠	٥١,١%
	من ٤٠ لأقل من ٥٠ سنة	٩٣	٢٦,٤%
	٥٠ سنة فأكثر	١٤	٤%
المؤهل العلمي	متوسط	١١١	٣١,٥%
	جامعي	٢٠٨	٥٩,١%
	دراسات عليا	٣٣	٩,٤%

المصدر: من اعداد الباحثان اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول رقم (٧) ما يأتي:

(١) من حيث النوع: بلغ عدد المستقصى منهم (٣٥٢) مفردة، فيما بلغ عدد الذكور في العينة (٢٧٣) مفردة بينما بلغ عدد الإناث (٧٩) مفردة، وبذلك تكون نسبة الذكور من إجمالي العدد الكلي للعينة (٧٧,٦٪) ونسبة الإناث (٢٢,٤٪).

(٢) من حيث العمر: بلغ عدد المستقصى منهم الذين تقل أعمارهم عن ٣٠ سنة (٦٥) مفردة من الذكور والإناث بنسبة (١٨,٥٪)، بينما بلغ عدد المستقصى منهم الذين تتراوح أعمارهم من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة (١٨٠) مفردة من الذكور والإناث بنسبة (٥١,١٪)، فيما بلغ عدد المستقصى منهم الذين تتراوح أعمارهم من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة (٩٣) مفردة من الذكور والإناث بنسبة (٢٦,٤٪)، بينما بلغ عدد المستقصى منهم الذين تزيد أعمارهم عن ٥٠ سنة (١٤) مفردة بنسبة (٤٪).

(٣) من حيث المؤهل العلمي: بلغ أصحاب التعليم المتوسط (١١١) مفردة من نسبة (٣١,٥٪)، فيما بلغ عدد أصحاب المؤهل الجامعي (٢٠٨) مفردة بنسبة (٥٩,١٪)، كما بلغ عدد الحاصلين على دراسات عليا (٣٣) مفردة بنسبة (٩,٤٪).

١١/٢ - التحليل الوصفي لمتغيرات البحث:

يعكس التحليل الوصفي لمتغيرات البحث المعلومات الإحصائية الرئيسة، والتي توضح خصائص مجتمع ومتغيرات الدراسة، وتتضمن المتوسط الحسابي والانحراف المعياري بالإضافة إلى الجداول التكرارية، ويستعرض الباحث في الجزء التالي الإحصاءات الوصفية لجميع متغيرات الدراسة عدا المتغيرات الديموجرافية، وذلك كالتالي:

١١/٢/١ - التحليل الوصفي للريادة الإستراتيجية: تم تقييم مستوى الريادة الإستراتيجية بالهيئة القومية للبريد من وجهه نظر العاملين بالهيئة من خلال الإجابة عن متغيرات مقياس الريادة الإستراتيجية والمكون من ١٤ عبارة كما هو موضح بالجدول (٨)

جدول (٨) الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة الخاصة بالريادة الإستراتيجية

م	المتغيرات	الإحصاء الوصفي	
		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	الثقافة الريادية	٢,٧٦١	٠,٨٥٢
٢	القيادة الريادية	٢,٦٥٥	٠,٨٧٩
٣	العقلية الريادية	٢,٥٦٣	٠,٩٥٦
	الإدارة الاستراتيجية للموارد	٢,٦٠٠	٠,٩١٣
	المقياس العام للريادة الإستراتيجية	٢,٦٤٥	٠,٧٨٥

المصدر: من اعداد الباحثان اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

وينتضح من الجدول رقم (٨) ما يأتي:

(١) فيما يتعلق بالتحليل الوصفي للثقافة الريادية: يتضح إنخفاض مستوي إنتشار الثقافة الريادية من وجهه نظر العاملين بالهيئة القومية للبريد محل البحث، حيث بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (٢,٧٦) وذلك بانحراف معياري قدره (٠,٨٥٢). مما يعنى أنه وإن كانت هيئة البريد تولي اهتمام لتطوير الخدمات ولكنه لم يأتي بالمستوي المطلوب من حيث الافكار المبتكرة التي تلبى حاجات العملاء.

(٢) وفيما يتعلق بالتحليل الوصفي للقيادة الريادية: يتضح إنخفاض مستوى تبني القيادة الريادية من وجهه نظر العاملين بالهيئة القومية للبريد محل البحث، حيث بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (٢,٦٥) وذلك بانحراف معياري قدره (٠,٨٧٩). مما يعنى أن هناك حالة من إضطراب العلاقات الشخصية داخل البريد الأمر الذي يؤثر على جودة العلاقات ومستوي الثقة والقدرة على الاقتناع.

(٣) وفيما يتعلق بالتحليل الوصفي للعقلية الريادية: يتضح إنخفاض مستوى تبني العقلية الريادية من وجهه نظر العاملين بالهيئة القومية للبريد محل البحث، حيث بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (٢,٥٦) وذلك بانحراف معياري قدره (٠,٩٥٦). مما يعنى أن هناك قصور فى إكتشاف واستغلال الفرص المتاحة فى السوق أمام البريد وكذلك فى استقطاب ذوي الخبرة ممن يساعدون على تحقيق أهداف الهيئة.

(٤) وفيما يتعلق بالتحليل الوصفي لإدارة الاستراتيجية للموارد: يتضح تراجع مستوى الادارة الاستراتيجية للموارد من وجهه نظر العاملين بالهيئة القومية للبريد محل البحث، حيث بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (٢,٦٠) وذلك بانحراف معياري قدره (٠,٩١٣). مما يعنى أن هناك عدم وجود رؤية واضحة استغلال الاستراتيجية للموارد المتاحة من أجل تعزيز العمليات الداخلية وتحسين الموقف التنافسي للبريد فى السوق.

ومن إستعراض التحليل الوصفي لمتغير الريادة الإستراتيجية تبين أن المستوى العام للريادة الإستراتيجية من وجهه نظر العاملين بالهيئة القومية للبريد موضع الدراسة كان منخفض. حيث بلغ الوسط الحسابي له (٢,٦٤) بإنحراف معياري قدره (٠,٧٨٥). وهذا يعنى أن هناك خلل في العلاقات الشخصية داخل البريد مما يؤثر على الثقة وتقديم الافكار الابتكارية والريادية، الامر الذي يؤثر على الاستغلال الامثل للموارد لتعزيز الموقف التنافسي.

٢/٢/١١- التحليل الوصفي للتميز التنظيمي: تم تقييم مستوى التميز التنظيمي بالهيئة القومية للبريد المصري محل الدراسة وفقاً لأراء العاملين من خلال الإجابة عن متغيرات مقياس التميز التنظيمي والمكون من ٢٠ عبارة تغطي أبعاد التميز التنظيمي، كما يوضح الجدول (٩):

جدول (٩) الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة الخاصة بالتميز التنظيمي

م	المتغيرات	الإحصاء الوصفي	
		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
١	تميز القيادة	١,٠٦٢	٢,٤١٥
٢	تميز المرؤسين" (الموارد البشرية)	٠,٩٦٢	٢,٦٧١
٣	تميز الهيكل التنظيمي	١,٠٥٥	٢,٣٢٧
٤	تميز الاستراتيجية	١,٠٤٨	٢,٣٠١
٥	تميز الثقافة	١,٠٩٤	٢,٢٣٥
	المقياس العام للتميز التنظيمي	٠,٩٢٥	٢,٣٩٠

المصدر: من اعداد الباحثان اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول (٩) ما يأتي:

(١) فيما يتعلق بالتحليل الوصفي لتميز القيادة: يتضح تراجع مستوي تميز القيادة من وجهه نظر العاملين بالهيئة القومية للبريد محل البحث، حيث بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (٢,٤١) وذلك بانحراف معياري قدره (١,٠٦٢). مما يعنى أن هناك الادارة العليا بالبريد غير مهتمة بشكل كاف بتطوير مهارات العاملين والاستماع لمقترحاتهم وآرائهم مما يفقدها دورها كقدوة بالعمل.

(٢) وفيما يتعلق بالتحليل الوصفي لتميز المرؤوسين: يتضح انخفاض مستوي تميز المرؤوسين من وجهه نظر العاملين بالهيئة القومية للبريد محل البحث، حيث بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (٢,٦٧) وذلك بانحراف معياري قدره (٠,٩٦٢). مما يعنى أن هؤلاء العاملين يفتقدون للحيوية والحماس خلال العمل، كم انهم يفتقدون للتعاون التام فيما بينهم الأمر الذي يؤثر على كيفية اداء مهامهم الوظيفية.

(٣) وفيما يتعلق بالتحليل الوصفي لتميز الهيكل التنظيمي: يتضح تراجع مستوي تميز الهيكل التنظيمي من وجهه نظر العاملين بالهيئة القومية للبريد محل البحث، حيث بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (٢,٣٢) وذلك بانحراف معياري قدره (١,٠٥٥). مما يعنى أن الهيكل التنظيمي لا يوضح بشكل كاف السلطة والمسئولية وطرق الاتصال بين الرؤساء.

(٤) وفيما يتعلق بالتحليل الوصفي لتمييز الاستراتيجية: يتضح تراجع مستوي تميز الاستراتيجية من وجهه نظر العاملين بالهيئة القومية للبريد محل البحث، حيث بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (٢,٣٠) وذلك بانحراف معياري قدره (١,٠٤٨). مما يعنى أن تلك رؤية ورسالة الهيئة لم تتم تحديدها بشكل مستمر في ضوء التغيرات المستحدثة.

(٥) وفيما يتعلق بالتحليل الوصفي لتمييز الثقافة: يتضح انخفاض مستوي تميز الاستراتيجية من وجهه نظر العاملين بالهيئة القومية للبريد محل البحث، حيث بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (٢,٢٣) وذلك بانحراف معياري قدره (١,٠٩٤). مما يعنى أن الثقافة المنتشرة بالهيئة لا تشجع بشكل كامل على التعاون والعمل الجماعي الفعال والاستقلالية، الامر الذي يوجد حالة من عدم الثقة وقلة الاحترام والتقدير الكافي بمكان العمل.

ومن إستعراض التحليل الوصفي لمتغير التميز التنظيمي تبين للباحث أن المستوى العام للتمييز التنظيمي بالهيئة القومية للبريد محل الدراسة وفقا لإدراكات العاملين كان منخفضاً. حيث بلغ الوسط الحسابي له (٢,٣٩) بانحراف معياري قدره (٠,٩٢٥). وهذا يعنى أن الهيئة تفتقر لثقافة تشجع على العمل الجماعي والتعاون المثمر كما ان هناك حالة من تداخل بين السلطات والصلاحيات للعاملين مما يؤثر على الاستقلالية بالعمل الامر الذي ينتج حالة من التضارب خاصة فى وجود قيادات لا تهتم بالشكل الكافي باراء العاملين.

١١/٣- تحليل الارتباط لمتغيرات البحث:

قام الباحث بإستخدام معامل ارتباط بيرسون لتوصيف طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث (الريادة الإستراتيجية ، التميز التنظيمي). ويظهر الجدول (١٠) نتائج إستخدام معامل ارتباط بيرسون والخاصة بالعلاقات بين المتغيرات. مع التأكيد على أنه كلما اقتربت قيمة معامل الارتباط من الواحد الصحيح يُعتبر ذلك دليلاً على قوة الارتباط بين المتغيرين، وتدل الإشارة الموجبة على أن العلاقة طردية، فيما تدل الإشارة السالبة على أن العلاقة عكسية، والجدول (١٠) يوضح مصفوفة معاملات الارتباط بين متغيرات البحث:

جدول (١٠) مصفوفة معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

المتغيرات	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١
١. الثقافة الريادية	١										
٢. القيادة الريادية	٠,٦٥٣	١									
٣. العقيدة الريادية	٠,٦٣٥	٠,٧٣٤	١								
٤. الإدارة الاستراتيجية للموارد	٠,٦٢٩	٠,٦٨٥	٠,٧٤٥	١							
٥. الريادة الاستراتيجية	٠,٨٢٨	٠,٨٨٠	٠,٨٩٩	٠,٨٧٨	١						
٦. تميز القيادة	٠,٥٣٨	٠,٦٥٩	٠,٧١٧	٠,٧٠٦	٠,٧٥٤	١					
٧. تميز المروءين	٠,٥٥٧	٠,٦٥٦	٠,٥٩١	٠,٦٠٣	٠,٦٩٠	٠,٦٨٦	١				
٨. تميز الهيكل التنظيمي	٠,٤٧٠	٠,٥٥٧	٠,٥٣٣	٠,٦١٢	٠,٦٢٤	٠,٦٤٨	٠,٦٩٩	١			
٩. تميز الإستراتيجية	٠,٤٨٧	٠,٥١٨	٠,٥٥٨	٠,٥٨٢	٠,٦١٦	٠,٦٣٥	٠,٦٦١	٠,٨٧٥	١		
١٠. تميز الثقافة التنظيمية	٠,٥٢٦	٠,٥٤٤	٠,٥٥٥	٠,٥٨٢	٠,٦٣٣	٠,٦٥٩	٠,٦٨٥	٠,٨٤٤	٠,٨٩٣	١	
١١. التميز التنظيمي	٠,٥٨٢	٠,٦٦١	٠,٦٦٧	٠,٦٩٧	٠,٧٤٩	٠,٨٢٠	٠,٨٣٧	٠,٩٢٠	٠,٩٢١	٠,٩٢٥	١

المصدر : من اعداد الباحثان اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

جميع القيم معنوية عند مستوى دلالة ٠,٠٥

ويتضح من الجدول (١٠) النتائج التالية:

(١) وجود علاقة ارتباط طردية معنوية بين جميع أبعاد الريادة الإستراتيجية، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (٠,٦٢١) و (٠,٧٤٥) عند مستوى معنوية ٠,٠١ مما يؤكد على ثبات وصدق العبارات المستخدمة بقياس أبعاد الريادة الإستراتيجية وأنها مرتبطة ارتباطاً حقيقياً غير راجع للصدفة.

(٢) وجود علاقة ارتباط طردية معنوية بين جميع أبعاد التميز التنظيمي، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (٠,٦٣٥) و (٠,٨٩٣) عند مستوى معنوية ٠,٠١، مما يؤكد على ثبات وصدق العبارات المستخدمة بقياس أبعاد التميز التنظيمي وأنها مرتبطة ارتباطاً حقيقياً غير راجع للصدفة.

(٣) وجود ارتباط معنوي طردي بين الريادة الإستراتيجية بجميع أبعادها والتميز التنظيمي بجميع أبعاده وفقاً لآراء العاملين بالهيئة القومية للبريد المصري محل البحث، وقد تراوحت معاملات الارتباط بين (٠,٤٧٠) و (٠,٧١٧) عند مستوى معنوية ٠,٠١.

وبناء على النتائج السابقة، يتضح وجود علاقة ارتباط معنوية بين الريادة الاستراتيجية بجميع أبعادها وبين التميز التنظيمي بجميع أبعاده.

١١/٤ - تحليل اختبار فرضية البحث:

١١/٤/١ تحليل ومناقشة النتائج الخاصة بصحة فرضية البحث:

تتناقش فرضية البحث مدى وجود تأثير معنوي للريادة الإستراتيجية بأبعادها المختلفة على التميز التنظيمي للعاملين بالهيئة القومية للبريد المصري، والذي ينص على " توجد علاقة معنوية بين الريادة الإستراتيجية بأبعادها (العقلية الريادية، القيادة الريادية، الثقافة الريادية ، ادارة الموارد بشكل استراتيجي) وبين التميز التنظيمي بأبعاده (تميز القيادة ، تميز المرؤوسين، تميز الهيكل التنظيمي ، تميز الاستراتيجية، تميز الثقافة التنظيمية)"، ولإختبار صحة هذه الفرضية تم الاعتماد على تحليل الانحدار البسيط للتعرف على تاثير الريادة الإستراتيجية ككل على التميز التنظيمي ككل، وذلك على النحو الموضح بالجدول (١١)

جدول (١١) نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير الريادة الاستراتيجية ككل على التميز التنظيمي ككل

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الانحدار	قيمة ت	المعنوية	الدلالة
التميز التنظيمي	الريادة الاستراتيجية	٠,٧٤٩	٢١,١٢٤	٠,٠٠٠	معنوي
معامل الارتباط $R = ٠,٧٤٩$		التباين $F = ١٤٦,٢٣٥$			
معامل التحديد $R^2 = ٠,٥٦٠$		المعنوية $p = ٠,٠٠٠$			

المصدر: من اعداد الباحثان اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول (١١) النتائج التالية:

(١) صلاحية النموذج المستخدم في اختبار العلاقة التأثيرية في التميز التنظيمي، حيث بلغت قيمة F (١٤٦,٢٣٥) بمستوى معنوية (٠,٠٠٠) وهى أقل من (١%) مما يعني أن النموذج بمتغيراته المستقلة صالح للتنبؤ بقيم المتغير التابع.

(٢) أما فيما يتعلق بالقدرة التفسيرية لهذا النموذج، والتي توضح نسبة التغير في المتغير التابع (التميز التنظيمي) التي ترجع الى تغير المتغير المستقل (الريادة الاستراتيجية)، فقد تبين أن معامل الارتباط المتعدد بينهما بلغ (٠,٧٤٩) ومعامل التحديد بلغ (٠,٥٦٠) وهذا يعني أن المتغير المستقل (الريادة الاستراتيجية) يفسر ما مقداره (٥٦%) فقط من التغير الحاصل في المتغير التابع (التميز التنظيمي).

ويتضح من الجدول (١١) النتائج التالية:

(١) صلاحية النموذج المستخدم في اختبار العلاقة التأثيرية في التميز التنظيمي، حيث بلغت قيمة $F (١٤٦,٢٣٥)$ بمستوى معنوية $(٠,٠٠٠)$ وهى أقل من (١%) مما يعني أن النموذج بمتغيراته المستقلة صالح للتنبؤ بقيم المتغير التابع.

(٢) أما فيما يتعلق بالقدرة التفسيرية لهذا النموذج، والتي توضح نسبة التغير في المتغير التابع (التميز التنظيمي) التي ترجع الى تغير المتغير المستقل (الريادة الاستراتيجية)، فقد تبين أن مُعامل الارتباط المتعدد بينهما بلغ $(٠,٧٤٩)$ ومعامل التحديد بلغ $(٠,٥٦٠)$ وهذا يعني أن المتغير المستقل (الريادة الاستراتيجية) يفسر ما مقداره (٥٦%) فقط من التغير الحاصل في المتغير التابع (التميز التنظيمي).

(٣) يتضح أن الريادة الاستراتيجية تؤثر تأثيراً طردياً "إيجابياً" معنوياً في التميز التنظيمي حيث بلغت قيمة معامل الانحدار $(٠,٧٤٩)$.

ولمزيداً من التفسير والإيضاح حول تأثير أبعاد الريادة الاستراتيجية على التميز التنظيمي، قام الباحث باستخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد لما له من القدرة على بيان أثر علاقة متغير مستقل أو أكثر على متغير تابع، وقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد عند مستوى معنوية ١% ويوضح الباحث فيما يأتي نتائج هذا التحليل بطريقة الانحدار المتعدد لتأثير المتغيرات المستقلة (أبعاد الريادة الاستراتيجية) على التميز التنظيمي ككل، وذلك على النحو الموضح بالجدول (١٢)

جدول (١٢) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأبعاد الريادة الاستراتيجية على التميز التنظيمي

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار	قيمة ت	المعنوية	الدلالة	الترتيب	VIF	Tol
التميز التنظيمي	الثقافة الريادية	٠,١١٠	٢,٢١١	٠,٠٢٨	معنوي	٤	١,٩٩٨	٠,٥٠١
	القيادة الريادية	٠,٢٢٥	٣,٩٤٧	٠,٠٠٠	معنوي	٢	٢,٦١٦	٠,٣٨٢
	العقلية الريادية	٠,١٧٦	٢,٩١١	٠,٠٠٤	معنوي	٣	٢,٩٤٧	٠,٣٣٩
	الادارة الاستراتيجية للموارد	٠,٣٤٣	٦,٠٦٣	٠,٠٠٠	معنوي	١	٢,٥٨٢	٠,٣٨٧
معامل الارتباط $R = ٠,٧٥٥$			التباين $F = ١١٤,٦٧١$					
معامل التحديد $R^2 = ٠,٥٦٩$			المعنوية $p = ٠,٠٠٠$					

المصدر: من اعداد الباحثان اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول (١٢) النتائج التالية:

(١) صلاحية النموذج المستخدم في اختبار العلاقة التأثيرية في التميز التنظيمي، حيث بلغت قيمة F (١١٤,٦٧١) بمستوى معنوية (٠,٠٠٠) وهي أقل من (١%) مما يعني أن النموذج بمتغيراته المستقلة صالح للتنبؤ بقيم المتغير التابع.

(٢) أما فيما يتعلق بالقدرة التفسيرية لهذا النموذج، والتي توضح نسبة التغير في المتغير التابع (التميز التنظيمي) التي ترجع الى تغير المتغيرات المستقلة (أبعاد الريادة الاستراتيجية)، فقد تبين أن معامل الارتباط المتعدد بينهما بلغ (٠,٧٥٥) ومعامل التحديد بلغ (٠,٥٦٩) وهذا يعني أن المتغيرات المستقلة (أبعاد الريادة الاستراتيجية) يفسر ما مقداره (٥٦,٩%) فقط من التغير الحاصل في المتغير التابع (التميز التنظيمي).

(٣) يتضح أن جميع أبعاد الريادة الاستراتيجية تؤثر تأثيراً طردياً "إيجابياً" معنوياً في التميز التنظيمي، وكانت أكثر الأبعاد تأثيراً في التميز التنظيمي هو الادارة الاستراتيجية للموارد حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (٠,٣٤٣) بمستوي معنوية أقل من (١%)، يليه القيادة الريادية حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (٠,٢٢٥) بمستوي معنوية أقل من (١%)، ثم العقلية الريادية حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (٠,١٧٦) بمستوي معنوية أقل من (١%)، وأخيراً الثقافة الريادية حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (٠,١١٠) بمستوي معنوية أقل من (٥%).

(٤) جميع نسبة تضخم التباين VIF اقل من ٥، كما أن قيم التفاوف (Tolerance) أكبر من (٠,١) لكل متغير، مما يعني أنه لا توجد علاقة خطية متعددة بين المتغيرات المستقلة بالنموذج الحالي بحيث يمكن الاعتماد على نتائج هذا النموذج، وكما تبين أن قيمة Mahalanobis تساوي ٣,٩٨٩ وهي اقل من القيمة الجدولية ل Chi-squared التي تساوي ٤,٤٥١ عند مستوي ١%، وكذلك تبين ان قيمة Cook's Distance تساوي ٠,٠٨١ وهي اقل من الواحد الصحيح وهذا يؤكد على تبعية البواقي (الأخطاء) للتوزيع الطبيعي.

ولتحديد الأهمية النسبية لكل بُعد من أبعاد الريادة الإستراتيجية من حيث تأثيره على كل بُعد من أبعاد التميز التنظيمي منفرداً، قام الباحثان باستخدام أسلوب تحليل الانحدار

المتعدد، وذلك لما له من القدرة على بيان أثر علاقة متغير مستقل أو أكثر على متغير تابع، وقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد عند مستوى معنوية ٥٪، ويوضح الباحثان فيما يأتي نتائج تحليل الانحدار المتعدد المتدرج لتأثير المتغيرات المستقلة (أبعاد الريادة الإستراتيجية) على كل بُعد من أبعاد التميز التنظيمي منفرداً كمتغير تابع.

جدول (١٣) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأبعاد الريادة الاستراتيجية على تميز القيادة

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار	قيمة ت	المعنوية	الدالة	الترتيب	VIF	ToI
التميز القيادي	الثقافة الريادية	٠,٠٠٢	٠,٠٣٣	٠,٩٧٤	غير معنوي	-	١,٩٩٨	٠,٥٠١
	القيادة الريادية	٠,١٩٠	٣,٦١٣	٠,٠٠٠	معنوي	٣	٢,٣٨٩	٠,٤١٩
	العقلية الريادية	٠,٣٣٥	٥,٨٢٢	٠,٠٠٠	معنوي	١	٢,٨٥٢	٠,٣٥١
	الادارة الاستراتيجية للموارد	٠,٣٢٦	٥,٠٦٩	٠,٠٠٠	معنوي	٢	٢,٤٧٨	٠,٤٠٣
معامل الارتباط $R = ٠,٧٧٢$				التباين $F = ١٧٠,٩٤٤$				
معامل التحديد $R^2 = ٠,٥٩٦$				المعنوية $p = ٠,٠٠٠$				

المصدر: من اعداد الباحثان اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول (١٣) النتائج التالية:

(١) صلاحية النموذج المستخدم في اختبار العلاقة التأثيرية في تميز القيادة، حيث بلغت قيمة $F (١٧٠,٩٤٤)$ بمستوى معنوية (٠,٠٠٠) وهى أقل من (١٪) مما يعني أن النموذج بمتغيراته المستقلة صالح للتنبؤ بقيم المتغير التابع.

(٢) أما فيما يتعلق بالقدرة التفسيرية لهذا النموذج، والتي توضح نسبة التغير في المتغير التابع (تميز القيادة) التي ترجع الى تغير المتغيرات المستقلة (أبعاد الريادة الاستراتيجية)، فقد تبين أن مُعامل الارتباط المتعدد بينهما بلغ (٠,٧٧٢) ومعامل التحديد بلغ (٠,٥٩٦) وهذا يعني أن المتغيرات المستقلة (أبعاد الريادة الاستراتيجية) يفسر ما مقداره (٥٩,٦٪) فقط من التغير الحاصل في المتغير التابع (تميز القيادة).

(٣) جميع أبعاد الريادة الاستراتيجية (عدا الثقافة الريادية) تؤثر تأثيراً طردياً "إيجابياً" معنوياً في تميز القيادة، وكانت أكثر الأبعاد تأثيراً في تميز القيادة هو العقلية الريادية حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (٠,٣٣٥) بمستوي معنوية أقل من (١٪)، يليه الادارة

الاستراتيجية للموارد حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (٠,٣٢٦) بمستوي معنوية أقل من (١%)، وأخيراً القيادة الريادية حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (٠,١٩٠) بمستوي معنوية أقل من (١%)، فيما تبين عدم وجود تأثير معنوي للثقافة الريادية على تميز القيادة.

(٤) جميع نسبة تضخم التباين VIF اقل من ٥، كما أن قيم التفاوت (Tolerance) أكبر من (٠,١) لكل متغير، مما يعني أنه لا توجد علاقة خطية متعددة بين المتغيرات المستقلة بالنموذج الحالي بحيث يمكن للباحث الاعتماد على نتائج هذا النموذج، وكما تبين أن قيمة Mahalanobis تساوي ٢,٩٩١ وهي اقل من القيمة الجدولية ل Chi-squared التي تساوي ٤,٤٥١ عند مستوي ١%، وكذلك تبين ان قيمة Cook's Distance تساوي ٠,٠٩٥ وهي اقل من الواحد الصحيح وهذا يؤكد على تبعية البواقي (الأخطاء) للتوزيع الطبيعي.

جدول (١٤) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأبعاد الريادة الاستراتيجية على تميز المرؤوسين

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار	قيمة ت	المعنوية	الدلالة	الترتيب	VIF	ToI
تميز المرؤوسين	الثقافة الريادية	٠,١٥٢	٢,٨٥٠	٠,٠٠٥	معنوي	٣	١,٩٣٤	٠,٥١٧
	القيادة الريادية	٠,٣٩١	٦,٨٠٧	٠,٠٠٠	معنوي	١	٢,٢٣٩	٠,٤٤٧
	العقلية الريادية	٠,٠٨١	١,٢٢٣	٠,٢٢٢	غير معنوي	-	٢,٩٤٧	٠,٣٣٩
	الادارة الاستراتيجية للموارد	٠,٢٤١	٤,٣٤٢	٠,٠٠٠	معنوي	٢	٢,٠٩٠	٠,٤٧٨
معامل الارتباط $R = ٠,٦٩٨$			التباين $F = ١٠٩,٩٩٨$					
معامل التحديد $R^2 = ٠,٤٨٧$			المعنوية $p = ٠,٠٠٠$					

المصدر: من اعداد الباحثان اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول (١٤) النتائج التالية:

(١) صلاحية النموذج المستخدم في اختبار العلاقة التأثيرية في تميز المرؤوسين، حيث بلغت قيمة $F (١٠٩,٩٩٨)$ بمستوي معنوية (٠,٠٠٠) وهي أقل من (١%) مما يعني أن النموذج بمتغيراته المستقلة صالح للتنبؤ بقيم المتغير التابع.

(٢) أما فيما يتعلق بالقدرة التفسيرية لهذا النموذج، والتي توضح نسبة التغير في المتغير التابع (تميز المرؤوسين) التي ترجع الى تغير المتغيرات المستقلة (أبعاد الريادة

الاستراتيجية)، فقد تبين أن مُعامل الارتباط المتعدد بينهما بلغ (٠,٦٩٨) ومعامل التحديد بلغ (٠,٤٨٧) وهذا يعني أن المتغيرات المستقلة (أبعاد الريادة الاستراتيجية) يفسر ما مقداره (٤٨,٧٪) فقط من التغير الحاصل في المتغير التابع (تميز المرؤوسين).

(٣) جميع أبعاد الريادة الاستراتيجية (عدا العقلية الريادية) تؤثر تأثيراً طردياً "إيجابياً" معنوياً في تميز المرؤوسين ، وكانت أكثر الأبعاد تأثيراً في تميز المرؤوسين هو القيادة الريادية حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (٠,٣٩١) بمستوي معنوية أقل من (١٪)، يليه الادارة الاستراتيجية للموارد حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (٠,٢٤١) بمستوي معنوية أقل من (١٪)، وأخيراً الثقافة الريادية حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (٠,١٥٢) بمستوي معنوية أقل من (١٪)، فيما تبين عدم وجود تأثير معنوي للعقلية الريادية على تميز المرؤوسين.

(٤) جميع نسبة تضخم التباين VIF اقل من ٥، كما أن قيم التفاوف (Tolerance) أكبر من (٠,١) لكل متغير، مما يعني أنه لا توجد علاقة خطية متعددة بين المتغيرات المستقلة بالنموذج الحالي بحيث يمكن للباحثان الاعتماد على نتائج هذا النموذج، وكما تبين أن قيمة Mahalanobis تساوي ٢,٩٩١ وهي اقل من القيمة الجدولية ل Chi-squared التي تساوي ٤,٤٥١ عند مستوي ١٪، وكذلك تبين ان قيمة Cook's Distance تساوي ٠,٠٩٢ وهي اقل من الواحد الصحيح وهذا يؤكد على تبعية البواقي (الأخطاء) للتوزيع الطبيعي.

جدول (١٥)

نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لأبعاد الريادة الاستراتيجية على تميز الهيكل التنظيمي

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	معامل الإنحدار	قيمة ت	المعنوية	الدلالة	الترتيب	VIF	Tol
الهيكل التنظيمي	الثقافة الريادية	٠,٠٦١	١,٠٥٩	٠,٢٩٠	غير معنوي	-	١,٩٣٤	٠,٥١٧
	القيادة الريادية	٠,٢٦٠	٤,٦٠١	٠,٠٠٠	معنوي	٢	١,٨٨٣	٠,٥٣١
	العقلية الريادية	٠,٠٥٣	٠,٧٦٩	٠,٤٤٢	غير معنوي	-	٢,٨٥٢	٠,٣٥١
	الادارة الاستراتيجية للموارد	٠,٤٣٤	٧,٦٩٩	٠,٠٠٠	معنوي	١	١,٨٨٣	٠,٥٣١
معامل الارتباط $R = ٠,٦٤١$				التباين $F = ١٢١,٤٢٢$				
معامل التحديد $R^2 = ٠,٤١٠$				المعنوية $p = ٠,٠٠٠$				

المصدر: من اعداد الباحثان اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول (١٥) النتائج التالية:

(١) صلاحية النموذج المستخدم في اختبار العلاقة التأثيرية في تميز الهيكل التنظيمي، حيث بلغت قيمة $F (١٢١,٤٤٢)$ بمستوى معنوية (٠,٠٠٠) وهى أقل من (١%) مما يعني أن النموذج بمتغيراته المستقلة صالح للتنبؤ بقيم المتغير التابع.

(٢) أما فيما يتعلق بالقدرة التفسيرية لهذا النموذج، والتي توضح نسبة التغير في المتغير التابع (تميز الهيكل التنظيمي) التي ترجع الى تغير المتغيرات المستقلة (أبعاد الريادة الاستراتيجية)، فقد تبين أن معامل الارتباط المتعدد بينهما بلغ (٠,٦٤١) ومعامل التحديد بلغ (٠,٤١٠) وهذا يعني أن المتغيرات المستقلة (أبعاد الريادة الاستراتيجية) يفسر ما مقداره (٤١%) فقط من التغير الحاصل في المتغير التابع (تميز الهيكل التنظيمي).

(٣) جميع أبعاد الريادة الاستراتيجية (عدا الثقافة الريادية والعقلية الريادية) تؤثر تأثيراً طردياً "إيجابياً" معنوياً في تميز الهيكل التنظيمي، وكانت أكثر الأبعاد تأثيراً في تميز الهيكل التنظيمي هو الادارة الاستراتيجية للموارد حيث بلغت قيمة معامل الإنحدار (٠,٤٣٤) بمستوى معنوية أقل من (١%)، يليه القيادة الريادية حيث بلغت قيمة معامل

الإنحدار (٠,٢٦٠) بمستوى معنوية أقل من (١%)، فيما تبين عدم وجود تأثير معنوي لكل من الثقافة الريادية والعقلية الريادية على تميز الهيكل التنظيمي.

(٤) جميع نسبة تضخم التباين VIF اقل من ٥، كما أن قيم التفاوت (Tolerance) أكبر من (٠,١) لكل متغير، مما يعني أنه لا توجد علاقة خطية متعددة بين المتغيرات المستقلة بالنموذج الحالي بحيث يمكن للباحث الاعتماد على نتائج هذا النموذج، وكما تبين أن قيمة Mahalanobis تساوي ١,٩٩٤ وهي اقل من القيمة الجدولية ل Chi-squared التي تساوي ٤,٤٥١ عند مستوى ١%، وكذلك تبين ان قيمة Cook's Distance تساوي ٠,٠٤٨ وهي اقل من الواحد الصحيح وهذا يؤكد على تبعية البواقي (الأخطاء) للتوزيع الطبيعي.

جدول (١٦) نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لأبعاد الريادة الاستراتيجية على تميز الاستراتيجية

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	معامل الإنحدار	قيمة ت	المعنوية	الدلالة	الترتيب	VIF	TOI
الريادة الاستراتيجية	الثقافة الريادية	٠,١٤٣	٢,٥١٧	٠,٠١٢	معنوي	٣	١,٨٢٥	٠,٥٤٨
	القيادة الريادية	٠,٠٩٧	١,٤٣٤	٠,١٥٢	غير معنوي	-	٢,٦١٦	٠,٣٨٢
	العقلية الريادية	٠,٢٢٤	٣,٣٥١	٠,٠٠١	معنوي	٢	٢,٥٢٢	٠,٣٩٧
	الادارة الاستراتيجية للموارد	٠,٣٢٦	٤,٩٥١	٠,٠٠٠	معنوي	١	٢,٤٥٠	٠,٤٠٨
معامل الارتباط $R = ٠,٦٢٠$ معامل التحديد $R^2 = ٠,٣٨٤$				التباين $F = ٧٢,٣٥٧$ المعنوية $p = ٠,٠٠٠$				

المصدر: من اعداد الباحثان اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول (١٦) النتائج التالية:

(١) صلاحية النموذج المستخدم في اختبار العلاقة التأثيرية في تميز الاستراتيجية، حيث بلغت قيمة $F (٧٢,٣٥٧)$ بمستوى معنوية (٠,٠٠٠) وهي أقل من (١%) مما يعني أن النموذج بمتغيراته المستقلة صالح للتنبؤ بقيم المتغير التابع.

(٢) أما فيما يتعلق بالقدرة التفسيرية لهذا النموذج، والتي توضح نسبة التغير في المتغير التابع (تميز الاستراتيجية) التي ترجع الى تغير المتغيرات المستقلة (أبعاد الريادة

الاستراتيجية)، فقد تبين أن المتغيرات المستقلة (أبعاد الريادة الاستراتيجية) يفسر ما مقداره (٣٨,٤٪) فقط من التغير الحاصل في المتغير التابع (تميز الاستراتيجية).
(٣) جميع أبعاد الريادة الاستراتيجية (عدا القيادة الريادية) تؤثر تأثيراً طردياً "إيجابياً" معنوياً في تميز الاستراتيجية، وكانت أكثر الأبعاد تأثيراً في تميز الاستراتيجية هو الادارة الاستراتيجية للموارد ، يليه العقلية الريادية ، يليه الثقافة الريادية ، فيما تبين عدم وجود تأثير معنوي للقيادة الريادية على تميز الاستراتيجية.
(٤) جميع نسبة تضخم التباين VIF اقل من ٥، كما أن قيم التفاوت (Tolerance) أكبر من (٠,١) لكل متغير، مما يعني أنه لا توجد علاقة خطية متعددة بين المتغيرات المستقلة بالنموذج الحالي بحيث يمكن للباحث الاعتماد على نتائج هذا النموذج، وكما تبين أن قيمة Mahalanobis تساوي ٢,٩٩١ وهي اقل من القيمة الجدولية ل Chi-squared التي تساوي ٤,٤٥١ عند مستوي ١٪، وكذلك تبين ان قيمة Cook's Distance تساوي ٠,٠٤٨ وهي اقل من الواحد الصحيح وهذا يؤكد على تبعية البواقي (الأخطاء) للتوزيع الطبيعي.

جدول (١٧) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأبعاد الريادة الاستراتيجية على تميز الثقافة

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار	قيمة ت	المعنوية	الدلالة	الترتيب	VIF	TOI
التميز الثقافي	الثقافة الريادية	٠,١٩٧	٣,٤١٥	٠,٠٠١	معنوي	٢	١,٩٣٤	٠,٥١٧
	القيادة الريادية	٠,١٨٩	٣,٠٤٥	٠,٠٠٣	معنوي	٣	٢,٢٣٩	٠,٤٤٧
	العقلية الريادية	٠,١٣١	١,٨٣٩	٠,٠٦٧	غير معنوي	-	٢,٩٤٧	٠,٣٣٩
	الادارة الاستراتيجية للموارد	٠,٣٣٠	٥,٤٩٧	٠,٠٠٠	معنوي	١	٢,٠٩٠	٠,٤٧٨
معامل الارتباط $R = ٠,٦٣٢$				التباين $F = ٧٧,٠٦٨$				
معامل التحديد $R^2 = ٠,٣٩٩$				المعنوية $p = ٠,٠٠٠$				

المصدر: من اعداد الباحثان اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول (١٧) النتائج التالية:

(١) صلاحية النموذج المستخدم في اختبار العلاقة التأثيرية في تميز الثقافة، حيث بلغت قيمة $F (٧٧,٠٦٨)$ بمستوى معنوية (٠,٠٠٠) وهي أقل من (١٪) مما يعني أن النموذج بمتغيراته المستقلة صالح للتنبؤ بقيم المتغير التابع.

(٢) أما فيما يتعلق بالقدرة التفسيرية لهذا النموذج، والتي توضح نسبة التغير في المتغير التابع (تميز الثقافة) التي ترجع الى تغير المتغيرات المستقلة (أبعاد الريادة الاستراتيجية)، فقد تبين أن معامل الارتباط المتعدد بينهما بلغ (٠,٦٣٢) ومعامل التحديد بلغ (٠,٣٩٩) وهذا يعني أن المتغيرات المستقلة (أبعاد الريادة الاستراتيجية) يفسر ما مقداره (٣٩,٩%) فقط من التغير الحاصل في المتغير التابع (تميز الثقافة).

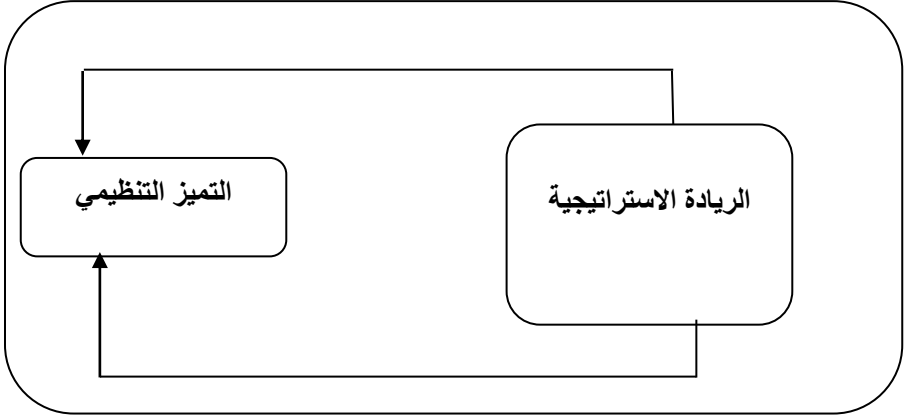
(٣) جميع أبعاد الريادة الاستراتيجية (عدا العقلية الريادية) تؤثر تأثيراً طردياً "إيجابياً" معنوياً في تميز الثقافة، وكانت أكثر الأبعاد تأثيراً في تميز الثقافة هو الادارة الاستراتيجية للموارد حيث بلغت قيمة معامل الإنحدار (٠,٣٣٠) بمستوي معنوية أقل من (١%)، يليه الثقافة الريادية حيث بلغت قيمة معامل الإنحدار (٠,١٩٧) بمستوي معنوية أقل من (١%)، يليه القيادة الريادية حيث بلغت قيمة معامل الإنحدار (٠,١٨٩) بمستوي معنوية أقل من (١٥%)، فيما تبين عدم وجود تأثير معنوي لعقلية الريادية على تميز الثقافة.

(٤) جميع نسبة تضخم التباين VIF اقل من ٥، كما أن قيم التفاوت (Tolerance) أكبر من (٠,١) لكل متغير، مما يعني أنه لا توجد علاقة خطية متعددة بين المتغيرات المستقلة بالنموذج الحالي بحيث يمكن للباحث الاعتماد على نتائج هذا النموذج، وكما تبين أن قيمة Mahalanobis تساوي ٢,٩٩١ وهي اقل من القيمة الجدولية ل Chi-squared التي تساوي ٤,٤٥١ عند مستوي ١%، وكذلك تبين ان قيمة Cook's Distance تساوي ٠,٠٦٩ وهي اقل من الواحد الصحيح وهذا يؤكد على تبعية البواقي (الأخطاء) للتوزيع الطبيعي.

وبناء على النتائج السابقة، يتضح وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر للريادة الإستراتيجية بأبعادها المختلفة على التميز التنظيمي بالهيئة القومية للبريد المصري محل الدراسة، الأمر الذي يترتب عليه ثبوت صحة فرضية البحث والتي تنص على "توجد علاقة معنوية بين الريادة الإستراتيجية بأبعادها (العقلية الريادية، القيادة الريادية، الثقافة الريادية، ادارة الموارد بشكل استراتيجي) وبين التميز التنظيمي بأبعاده (تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الاستراتيجية، تميز الثقافة التنظيمية" بشكل جزئي، وذلك

بعدما تبين وجود تأثير معنوي لعدد من أبعاد الريادة الإستراتيجية علي عدد من أبعاد التميز التنظيمي.

ويمكن توضيح ذلك التأثير المباشر وغير المباشر في الشكل (٣).



شكل (٣)

التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للريادة الإستراتيجية على التميز التنظيمي

المصدر: من اعداد الباحثان اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

١٢ - نتائج البحث:

استهدف البحث توضيح دور الريادة الإستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي للعاملين في الهيئة القومية للبريد المصري محل البحث، وقد توصلت نتائج البحث الى:

١- انخفاض المستوي العام للريادة الاستراتيجية للعاملين في البريد المصري محل البحث ، وكانت أكثر أبعاد الريادة الاستراتيجية انخفاضاً هي العقلية الريادية ، تليها الادارة الاستراتيجية للموارد ، تليها القيادة الريادية، وأخيراً الثقافة الريادية، حيث تلاحظ:

- إنخفاض مستوي إنتشار الثقافة الريادية من وجهه نظر العاملين بالهيئة القومية للبريد محل البحث، مما يعنى أنه وإن كانت الهيئة القومية البريد تولي اهتمام لتطوير الخدمات ولكنه لم يأتي بالمستوي المطلوب من حيث الافكار المبتكرة التي تلبي حاجات العملاء.

- إنخفاض مستوي تبني القيادة الريادية من وجهه نظر العاملين بالهيئة القومية للبريد محل البحث، مما يعنى أن هناك حالة من إضطراب العلاقات الشخصية داخل البريد المصري الأمر الذي يؤثر على جودة العلاقات ومستوي الثقة والقدرة على الاقناع.
- إنخفاض مستوي تبني العقلية الريادية من وجهه نظر العاملين بالهيئة القومية للبريد محل البحث، مما يعنى أن هناك قصور في إكتشاف واستغلال الفرص المتاحة في السوق أمام البريد المصري وكذلك في استقطاب ذوي الخبرة ممن يساعدون على تحقيق أهداف الهيئة.
- تراجع مستوي الادارة الاستراتيجية للموارد من وجهه نظر العاملين بالهيئة القومية للبريد محل البحث، مما يعنى أن هناك عدم وجود رؤية واضحة استغلال أمثل للموارد المتاحة من أجل تعزيز العمليات الداخلية وتحسين الموقف التنافسي للبريد في السوق.
- ٢- انخفاض المستوي العام للتميز التنظيمي للعاملين بالبريد المصري محل البحث، حيث كانت أكثر أبعاد التميز التنظيمي انخفاضاً هي تميز الثقافة يليها تميز الاستراتيجية، ثم يأتي بعد ذلك تميز الهيكل التنظيمي، تميز القيادة وأخيراً تميز الموارد البشرية، وهذا يعنى أن الهيئة تقتصر لثقافة تشجع على العمل الجماعي والتعاون المثمر كما أن هناك حالة من التداخل بين السلطات والصلاحيات للعاملين مما يؤثر على الاستقلالية بالعمل الأمر الذي ينتج عنه حالة من التضارب خاصة في وجود ضعف في الإهتمام بالشكل الكافي بآراء العاملين، حيث تلاحظ:
- تراجع مستوي تميز القيادة من وجهه نظر العاملين بالهيئة القومية للبريد محل الدراسة، مما يعنى أن الادارة العليا بالبريد غير مهتمة بشكل كاف بتطوير مهارات العاملين والاستماع لمقترحاتهم وآرائهم مما يفقدها دورها كقدوة في العمل.
- انخفاض مستوي تميز المرؤوسين من وجهه نظر العاملين بالهيئة القومية للبريد محل الدراسة، مما يعنى أن هؤلاء العاملين يفتقدون للحبوية والحماس خلال العمل، كم انهم يفتقدون للتعاون التام فيما بينهم الأمر الذي يؤثر على كيفية أداء مهامهم الوظيفية.
- تراجع مستوي تميز الهيكل التنظيمي من وجهه نظر العاملين بالهيئة القومية للبريد محل البحث، مما يعنى أن الهيكل التنظيمي لا يوضح بشكل كاف السلطة والمسئولية وطرق الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين مما يجعله عقبه في سبيل انسيابية التواصل الفعال مع التحديات والمستجدات في العمل.

- تراجع مستوي تميز الاستراتيجية من وجهه نظر العاملين بالهيئة القومية للبريد محل البحث، مما يعنى أن رؤية ورسالة الهيئة لم يتم تحديثها بشكل مستمر في ضوء التغيرات المستحدثة، فضلاً عن وجود تعارض أو عدم تناسق بينها وبين الأساليب المستخدمة لتحقيقها.

- انخفاض مستوي تميز الثقافة من وجهه نظر العاملين بالهيئة القومية للبريد محل الدراسة، مما يعنى أن الثقافة المنتشرة بين العاملين بالهيئة لا تشجع بشكل كامل على التعاون والعمل الجماعي الفعال والاستقلالية، الأمر الذي يؤدي الى حالة من عدم الثقة ونشوب الصراع بين العاملين.

(٣) وجود علاقة بين الريادة الاستراتيجية والتميز التنظيمي حيث توصلت النتائج الى وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر للريادة الإستراتيجية بأبعادها المختلفة على التميز التنظيمي عند مستويات معنوية مختلفة ، حيث تبين أن : جميع أبعاد الريادة الاستراتيجية تؤثر تأثيراً طردياً "إيجابياً" معنوياً في التميز التنظيمي، وكانت أكثر الأبعاد تأثيراً في التميز التنظيمي هو الادارة الاستراتيجية للموارد يليه القيادة الريادية، ثم العقلية الريادية ، وأخيراً الثقافة الريادية، وقد اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع بعض نتائج الدراسات السابقة (AlHalaseh et al.,2021 ؛ المحادين، ٢٠٢١ ؛ العتيبي، القرشي ، ٢٠١٨)، كما تلاحظ أن:

- جميع أبعاد الريادة الاستراتيجية (عدا الثقافة الريادية) تؤثر تأثيراً طردياً "إيجابياً" معنوياً في تميز القيادة، وكانت أكثر الأبعاد تأثيراً في تميز القيادة هو العقلية الريادية ، يليه الادارة الاستراتيجية للموارد ، وأخيراً القيادة الريادية ، فيما تبين عدم وجود تأثير معنوي للثقافة الريادية على تميز القيادة.

- جميع أبعاد الريادة الاستراتيجية (عدا العقلية الريادية) تؤثر تأثيراً طردياً "إيجابياً" معنوياً في تميز المرؤوسين ، وكانت أكثر الأبعاد تأثيراً في تميز المرؤوسين هو القيادة الريادية ، يليه الادارة الاستراتيجية للموارد ، وأخيراً الثقافة الريادية حيث بلغت قيمة معامل الإنحدار ، فيما تبين عدم وجود تأثير معنوي للعقلية الريادية على تميز المرؤوسين.

- جميع أبعاد الريادة الاستراتيجية (عدا الثقافة الريادية والعقلية الريادية) تؤثر تأثيراً طردياً "إيجابياً" معنوياً في تميز الهيكل التنظيمي، وكانت أكثر الأبعاد تأثيراً في تميز الهيكل التنظيمي هو الادارة الاستراتيجية للموارد حيث بلغت قيمة معامل الإنحدار (٠,٤٣٤) بمستوي معنوية أقل من (١%)، يليه القيادة الريادية حيث بلغت قيمة معامل الإنحدار

(٠,٢٦٠) بمستوي معنوية أقل من (١%)، فيما تبين عدم وجود تأثير معنوي لكل من الثقافة الريادية والعقلية الريادية على تميز الهيكل التنظيمي.

- جميع أبعاد الريادة الاستراتيجية (عدا القيادة الريادية) تؤثر تأثيراً طردياً "إيجابياً" معنوياً في تميز الاستراتيجية، وكانت أكثر الأبعاد تأثيراً في تميز الاستراتيجية هو الادارة الاستراتيجية للموارد ، يليه العقلية الريادية ، يليه الثقافة الريادية ، فيما تبين عدم وجود تأثير معنوي للقيادة الريادية على تميز الاستراتيجية.

- جميع أبعاد الريادة الاستراتيجية (عدا العقلية الريادية) تؤثر تأثيراً طردياً "إيجابياً" معنوياً في تميز الثقافة، وكانت أكثر الأبعاد تأثيراً في تميز الثقافة هو الادارة الاستراتيجية للموارد ، يليه الثقافة الريادية ، يليه القيادة الريادية ، فيما تبين عدم وجود تأثير معنوي لعقلية الريادية على تميز الثقافة.

١٣ - توصيات البحث:

في ضوء نتائج البحث يمكن للباحثان تقديم التوصيات التالية وذلك وفقاً لأهداف البحث وكيفية تطبيق نتائجها، فقد تناول الباحث توصيات البحث من خلال التركيز على (النتيجة، التوصية، المسئول عن تنفيذها، آليات التنفيذ) وذلك على النحو المبين بالجدول (١٨)

جدول (١٨) توصيات البحث

النتيجة	التوصية	المسئول عن تنفيذها	آلية التنفيذ
انخفاض المستوي العام للريادة الإستراتيجية وأكثر الأبعاد انخفاضاً هي العقلية الريادية تليها الادارة الاستراتيجية للموارد تليها القيادة الريادية وأخيراً الثقافة الريادية	-ضرورة الإهتمام بإدارة الموارد الإستراتيجية للهيئة القومية للبريد المصري بالكفاءة والفعالية المطلوبة، وأن تتمتع قياداتها بالمهارات الريادية، وأن يكون لدي العاملين بعا عقلية	-الادارة العليا بالهيئة القومية للبريد المصري	- استقطاب مواهب وخبراء قادرين على اكتشاف الفرص الجديدة واقتناصها. -الاستعانة بالقيادات التي تتمتع بالمهارات الدبلوماسية والقدرة على الإقناع ، وأصحاب العلاقات الشخصية القوية -تطوير الخدمات الحالية وتحويل الأفكار الجديدة الى خدمات تحقق أرباح. -تشجيع العاملين على تقديم الأفكار الابتكارية والريادية و تقديم حوافز مادية لمن يكتشف فرص جديدة تحقق ميزة

الريادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق التميز التنظيمي دراسة تطبيقية

د. / عمار فتحي موسى اسماعيل
ابراهيم السيد ابراهيم على اسماعيل

النتيجة	التوصية	المسئول عن تنفيذها	آلية التنفيذ
ريادية وثقافة ريادية	تفعيل عناصر التميز التنظيمي	قطاع التطوير المؤسسي - قطاع الجودة - قطاع شئون المناطق	تنافسية.
انخفاض المستوي العام للتميز التنظيمي وأكثر الأبعاد انخفاضاً هي تميز الثقافة تاليها تميز الاستراتيجية، ثم تميز الهيكل التنظيمي، تميز القيادة وأخيراً تميز الموارد البشرية	تفعيل عناصر التميز التنظيمي	قطاع التطوير المؤسسي - قطاع الجودة - قطاع شئون المناطق	- تنمية وتطوير مهارات وقدرات العاملين من خلال التعليم والتدريب المستمر . - زيادة حماس العاملين للعمل من خلال تحفيزهم مادياً ومعنوياً . - تصميم هيكل تنظيمي مرن وفعال يوضح خطوط السلطة والمسئولية ويتمتع بسهولة وانسيابية الاتصالات بين الرؤساء والمرؤسين .
توجد علاقة معنوية بين الريادة الإستراتيجية وبين التميز التنظيمي	أن تتضمن رؤية الهيئة القومية للبريد المصري التأكيد على أن أحد الركائز الأساسية لتحقيق التميز هي اكتشاف الفرص الريادية واقتناصها.	- الادارة العليا بالهيئة القومية للبريد المصري - قطاع التطوير المؤسسي	عقد لقاءات تواصل مع العاملين من أجل توضيح رؤية الهيئة القومية للبريد المصري من أجل: (١) التأكيد على أن أحد الركائز الأساسية لتحقيق التميز هي خلق الفرص الريادة واقتناصها. (٢) التأكيد على أهمية العمل الجماعي وفرق العمل وادارة الضغوط وذلك تقادياً لأي صراعات والقضاء عليها.

البحوث المستقبلية:

- تناولت الدراسة الحالية دور الريادة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين بالهيئة القومية للبريد المصري، ويقترح الباحث:
- ١- تطبيق نفس الدراسة على عملاء البريد المصري بالإضافة الى المنظمات الخدمية والحكومية الأخرى.
 - ٢- دراسة دور وساطة العلامة التجارية للبريد المصري بين الريادة الاستراتيجية والتميز التنظيمي.
 - ٣- دراسة دور جودة الخدمة الالكترونية في الاحتفاظ بالعملاء.
 - ٤- دراسة دور التميز التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية المستدام.

المراجع**أولاً: المراجع العربية:**

- ١- إبراهيم، محمد عبدالمنعم محمد، الزيايدي، بسنت عادل رمضان، و علي، علا كمال الدين حسن (٢٠٢٤)، أثر الفخر التنظيمي على التميز التنظيمي: دراسة مقارنة بين البنوك التجارية بالقطاع العام والقطاع الخاص، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ع ٤.
- ٢- إدريس، ثابت عبدالرحمن (٢٠٠٨)، "بحوث التسويق: أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض"، (الاسكندرية: الدار الجامعية).
- ٣- إسماعيل، عمار فتحي موسي؛ طه، مني حسنين السيد (٢٠٢٠)، دور الجدارات الجوهرية للجامعات المصرية في تحقيق التميز التنظيمي، المجلة العلمية للبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة المنوفية، السنة السابعة، ع ٣٠.
- ٤- البناء، آية علاء أحمد الشربيني (٢٠٢٤)، العلاقة بين ادارة الموارد البشرية الخضراء والتميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على العاملين بالجمعية المصرية للتأمين التعاوني، رسالة ماجستير مهني غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة المنصورة.
- ٥- الدهيمي، فهد (٢٠٢١)، أثر التمكين الوظيفي في التميز التنظيمي: دراسة ميدانية في البنوك التجارية القطرية، مجلة رماح للبحوث والدراسات، الأردن، ع ٥٩.
- ٦- الرماضنة، خلود صبري عيسى (٢٠٢١)، القيادة الريادية وأثرها في التميز التنظيمي: الدور الوسيط للتمائل التنظيمي في أمانة الكبرى، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان.
- ٧- الرواجفة، فيصل شوكت (٢٠٢١)، درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لمهارات الريادة الاستراتيجية في ظل التعلم عن بعد من وجهة نظر المعلمين في عمان، مجلة العلوم الانسانية الطبيعية، مج ٢، ع ٦.
- ٨- العباس، مني العلي (٢٠٢٠)، دور الريادة الاستراتيجية كمدخل تطويري للمنظمات: دراسة تطبيقية علي المنظمات السورية العاملة في تركيا، مجلة ربحان للنشر العلمي، سوريا، ع ٥

- ٩- العتيبي، أروي ابراهيم، القرشي، سوزان (٢٠١٨)، أثر استراتيجيات الريادة على تحقيق التميز المؤسسي للمؤسسات العامة، المجلة العلمية للبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة المنوفية، ع٤
- ١٠- العمار، عبدالله علي (٢٠٢٠)، أثر التعزيز النفسي على التميز التنظيمي، مجلة العلوم التربوية والدراسات الانسانية، جامعة تعز، اليمن، ع ١٠.
- ١١- العمري، محمد بن سعيد (٢٠١٧)، أثر التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية في القطاع الخاص السعودي، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الادارية، مج ٣٧، ع ٤٤.
- ١٢- المغيرة، يسرى بنت محمد بن سليم، العمري، أيمن أحمد، اسماعيل، عمر هاشم (٢٠٢٢)، دور ادارة المواهب في تحقيق الريادة الاستراتيجية في الجامعات الحكومية بسلطنة عمان، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، مج ١١، ع ٤٤.
- ١٣- بديار، أمينة (٢٠١٩)، المسؤولية الاجتماعية كتوجه استراتيجي لتحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية- دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في مؤسسة سونلغاز وحدة غليزان، مجلة اقتصاد المال والاعمال، جامعة الشهيد حمه الأخضر بالوادي، الجزائر، المجلد ٤، العدد ١.
- ١٤- بويكر، ساخي؛ تيغزة، أحمد (٢٠٢١)، عمليات ادارة المعرفة وعلاقتها بالتميز التنظيمي، مجلة دراسات وأبحاث، جامعة الجلفة، الجزائر، مج ١٣، ع ١٤.
- ١٥- حسن، حنان صلاح محمد (٢٠٢٤)، أثر التفكير الإبداعي القيادي علي بناء التميز التنظيمي الإداري: دراسة ميدانية بالتطبيق علي الجامعات الحكومية المصرية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، مجلد ١٥، عدد ٢.
- ١٦- رضوان، طارق رضوان محمد (٢٠١٤)، أثر محددات الرشاقة الاستراتيجية علي التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية علي قطاع الاتصالات في مصر، مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، مصر، ع ٣.
- ١٧- زهرة، أحمد (٢٠٢٣)، مدي توافر أبعاد الريادة الاستراتيجية ودورها في تحيقي التميز المؤسسي، مجلة جامعة البعث، مج ٤٥، ع ٢٣.

- ١٨- سيد، أحمد حازم أبوزيد (٢٠٢٤)، أثر التوجه الريادي على سلوك مشاركة المعرفة وتحقيق التميز التنظيمي : دراسة تطبيقية على مؤسسات الأعمال الصغيرة والمتوسطة في مصر، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، مج ١٥ ، ١٤ .
- ١٩- عبدالجواد، صباح معز ابراهيم (٢٠٢٤)، قياس أثر جودة العلاقة التبادلية بين القادة والمؤسسين على التميز التنظيمي : بالتطبيق على العاملين بالشركة المصرية للمنظفات ، رسالة ماجستير مهني غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنصورة.
- ٢٠- عبداللطيف، سمر عبدالله؛ علي، وليد محمد عبدالحليم (٢٠١٨) ، حقائق التكنولوجيا مدخل لتعزيز الريادة الاستراتيجية بجامعة بني سويف: رؤية مقترحة، مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، مصر، مج ٧١، ٣٤ .
- ٢١- كركود، أحلام (٢٠٢١) ، القيادة الابداعية كأحد متطلبات التميز التنظيمي: حالة المؤسسة الوطنية للدهن ENAP، المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، مج ٩، ١٤ .
- ٢٢- محمد، عبدالعالم محمد (٢٠٢١)، أثر التسويق الداخلي في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمحافظة شقراء - المملكة العربية السعودية، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، مج ٦، ١٤ .
- ٢٣- ميهوب، سماح (٢٠٢٢) ، أثر استراتيجية الريادة علي الميزة التنافسية قي المصارف: دراسة ميدانية علي مصارف مدينة قسنطينة ، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والادارية، الجزائر، مج ٩، ١٤ .
- ٢٤- ناصر الدين، أحمد يعقوب (٢٠٢٠)، أثر الريادة الاستراتيجية في الأداء المستدام للجامعات الخاصة في المملكة الأردنية الهاشمية: التفكير الرشيق متغيراً وسيطاً، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة مؤتة، كلية الدراسات العليا
- ٢٥- يسن، مصطفى محمد عبدالنبي (٢٠٢١) ، القيادة الخادمة ودورها في تحقيق التميز التنظيمي في المنظمات الخدمية : دراسة تطبيقية على شركة مصر القابضة للتأمين، مجلة البحوث المالية والتجارية ، كلية التجارة ، جامعة بورسعيد ، مصر، ٣٤ .

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Abu-Hamour, H. M. J. (2024). The impact of strategic entrepreneurship on organisational excellence in Jordanian telecommunications companies. *International Journal of Productivity and Quality Management*, 43(2).
2. Abu Naser, S. S & Al Shobaki, M. J.(2017).Organizational Excellence and the Extent of Its Clarity in the Palestinian Universities from the Perspective of Academic Staff. *International Journal of Information Technology and Electrical Engineering*, 6(2), 47-59.
3. Ahmed, K.(2019). Developing a hierarchical model to enhance business excellence in hotel industryof Bangladesh, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31 (4),1836-1856.
4. AL-Abrow, H. & Nadia, A . (2018) Effect of organisational integrity and leadership behaviour on organisational excellence Mediator role of work engagement”, *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 27 No. 4.
5. Alayoubi, M.M., Al Shobaki, M.J., & Abu-Naser, S.S. (2020). Requirements for Applying the Strategic Entrepreneurship as an Entry Point to Enhance Technical Innovation: *Case Study - Palestine Technical College- Deir al-Balah*.
6. Al-Damen, R.A. (2009).Developing an Excellence Assessment Model for Jordanian Businesses (EAMJB), *Dirasat,Administrative Sciences*, 36(1), 218-245.
7. Al-Dhaafri, H.S. & Alosani, M.S. (2020).Impact of total quality management, organizationalexcellence and entrepreneurial orientation on organizational performance: empirical evidencefrom the public sector in UAE”, Benchmarking: *An International Journal*, 27 (9), 2497-2519
8. AlHalaseh,R.,& Ayoub,Z.(2021). Strategic Flexibility Mediating the Impact of Entrepreneurial Orientation on Organizational Excellence, *International Review of Management and Marketing*11(6).
9. Al-Hammadi, R. A. (2021). The impact of change management on organizational excellence Analytical study of a number of government banks in Thi-Qar Governorate",*Turkish Journal of Computer and Mathematics Education Vol.12 No.12* .

10. Al-Momani, M. A. M. (2023). The Impact of the Strategic Entrepreneurship on the Organizational Excellence: A Case Study of Greater Amman Municipality , (*Unpublished Master's Thesis*). **Zarqa University, Zarqa.**
11. Al-Musawi, Mohammed. (2022). The Role Of Entrepreneurial Strategies In Organizational Excellence. ***The Journal of Business. Volume 5 .***
12. Alnadi, M., & Altahat, S. (2024). Artificial intelligence applications for enhancing organizational excellence: Modifying role of supply chain agility. ***Problems and Perspectives in Management, 22(2) .***
13. Altarawneh,R.M.(2023). the impact of strategic Entrepreneurship on organizational excellence , the mediating role of organizational improvisation,***Seybold journal, 371, V 1 8.***
14. Antony, J.P., & Bhattacharyya, S. (2010), Measuring Organizational performance and organizational excellence of SMEs-Part 2:an empirical study on SMEs in India, ***measuring Business Excellence, 14,(3) 44-52.***
15. Bani Hani, S. I. (2023). The Role of Strategic Vigilance as an Entrance to Achieving the Strategic Leadership Saudi Universities ,***Journal of Educational and Psychological Sciences, 7(1).***
16. Carvalho, M., Sá, J. C., Marques, P. A., Santos, G., & Pereira, A. M. (2023). Development of a conceptual model integrating management systems and the Shingo Model toward operational excellence. ***Total Quality Management & Business Excellence, 34(3-4), 397-420.***
17. Chang, H.J., & Wang, H.B., (2013). A Case Study on the Model Of Strategic Entrepreneurship, ***The International Journal of Organizational Innovation, 5(4).***
18. Covin, JG & Slevin, D. (1989). Strategic Management of Small Businesses in Hostile and Benign Environments. ***Journal of Strategic Management, 10, 75-87.***
19. David Courpasson & FranÃ§oise Dany & Ignasi MartÃ, 2016. "Organizational Entrepreneurship as Active Resistance: A Struggle against Outsourcing," ***Entrepreneurship Theory and Practice, , vol. 40(1), pages 131-160, January.***
20. El Shiffa, N. A., Rahmiati, F., Santoso, A. S.& Yustina, A. I.(2021). Strategic entrepreneurship for achieving customers repurchase intention amidst pandemic COVID-19 on digital multi-sided platform: A case of

- Travelok , Sixth Information Systems *International Conference (ISICO 2021), Procedia Computer Science 197 (2022) 247–255.*
21. Esubalew, A.A. and Adebisi, S.A. (2024), The mediating effect of greed on the relationship between strategic entrepreneurship and entrepreneurial success: does gender of the entrepreneur matter?, *Management Matters, Vol. 21 No. 2* .
 22. Faisal, M., & Kadhém, H. (2023). The Effect of Strategic Foresight on Achieving Strategic Entrepreneurship: Applied Research 1.*international journal of research in social sciences & humanities.13.10.*
 23. Hill, C.W.L. & Jones, G.R., (2008). Strategic Management : an Integrated Approach, 8th ed., *Houghton Mifflin Company, Boston Company, Boston Cop any New York.*
 24. Hijjawi, G. (2021). The effeect of entrepreneurship on organizational excellence: The mediating role of visionary leadership. *Management Science Letters, 11(1), 57-66.*
 25. Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S. M., &Sexton, D. L. (2001). Strategic Entrepreneurship:Entrepreneurial Strategies forWealth Creation. *Strategic Management Journal. (Special Issue).*
 26. Ireland, R.D., Hitt, M.A. and Sirmon, D.G. (2003), “A model of strategic entrepreneurship: the constructand its dimensions”, *Journal of Management, 296.*
 27. Jamil, M., Stephens, S.,& Md Fadzil, A.F. (2024). Sustainability in family business settings: a strategic entrepreneurship perspective, *Journal of Family Business Management, Vol. ahead-of-print.*
 28. Jelenc, L.,& Pisapia, J. 2015. Individual entrepreneurial behavior in Croatian IT firms: The contribution of strategic thinking skills. *Journal of Information and Organizational Sciences,39(2): 163-182.*
 29. Kyrgidou, L., & Hughes, M. (2010). Strategic entrepreneurship: Origins, core elements and research directions. *European Business Review. 22. 43-63.*
 30. Luu, T.D. (2023), Fostering strategic entrepreneurship of SMEs: the role of organisational change forces, *Management Decision, 61 (3).*
 31. Mansour M., Alayoubi , Mazen J., Al Shobaki , Samy S.,& Abu-Naser.(2020).Requirements for Applying the StrategicEntrepreneurship

- as an Entry Point to Enhance Technical Innovation: Case Study – Palestine Technical College- Deir al-Balah. **Op.cit.P.6.**
32. Martin, S. L. & Javalgi, R.R.G. (2016). Entrepreneurial orientation, marketing capabilities and performance: The moderating role of competitive intensity on Latin American international new ventures. **Journal of Business Research**, 69(6):2040-2051.
 33. Miller, D. (2011). Miller (1983) Revisited: A Reflection on EO Research and Some Suggestions for the Future. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 35(5), 873-894.
 34. Mintzberg, H.(1973). Strategy making in modes. **California Management Review**, 16(2), 44-53
 35. Mohamad Noor Al-Jedaiah and Rokaya Albdareen (2020). The effect of strategic human resources management (SHRM) on organizational excellence. **Problems and Perspectives in Management**, 18(4), 49-58.
 36. Nielsen, J. E., Spasenić, A. T., & Stevanović, A. (2024). Designing an organizational structure as a prerequisite for achieving business excellence in manufacturing companies. **Ekonomski Horizonti**, 26(1).
 37. Omoshagba, P.O., Adeyeye, M.M., & Sajuyigbe, A.S. (2021). Strategic entrepreneurship and performance of Nigerian banks: **A Quantitative Approach. International Entrepreneurship Review**, 7(2), 21-30
 38. Paek ,B & Lee , H.(2018) Strategic entrepreneurship and competitive advantage of established firms: evidence from the digital TV industry . **International Entrepreneurship and Management Journal**, 14.
 39. Proença ,S . & Soukiazis , E . (2022) .The Importance of Entrepreneurship on Economic Development.Evidence From the OECD Countries, **Proceedings of the 17th European Conference on Innovation and Entrepreneurship**,17(1),416-422
 40. Qawasmeh, M.F., Darqal, N. & Qawasmeh, I.F. (2013),The Role of Organization Culture in Achieving Organizational Excellence: Jadara University as a Case Study , **International Journal of Economics and Management Sciences** , 2 , (7).
 41. Rookhandeh,N.,&Ahmadi, K. (2016) Exploring the Relationship between Applying Information Technology and Achieving Organizational Excellence in State Banks, **International Journal of Management, Accounting and Economics**,3(2), 105-122.

42. Shakhour, N. H. T., Obeidat, B. Y., Jaradat, M. O., & Alshurideh, M. (2021). Agile- Minded Organizational Excellence: Empirical Investigation. (*Academy of Strategic Management Journal*), Volume 20, Special Issue 6 .
43. Shamkhi, M. Y., & Saleh, K. M. (2023). The Impact of Strategic Thinking on Organizational Excellence an Analytical Model for the National Security Advisory. *Revista De Gestão Social E Ambiental*, 17(7)
44. Scheibel, O., Osiyevskyy, O. and Radnejad, A.B. (2024), "Strategic entrepreneurship in VUCA environment: the competing forces of outcome variability", *Management Research Review*, Vol. ahead-of-print .
45. Sokolova, L. (2011). The influence of strategic Entrepreneurship on firm performance, *Unpublished Master's thesis, St. Petersburg State University, Russia*.
46. Tryfos, P. (1996). Sampling Methods for Applied Research: Text and Cases.
47. Yaghoubi, N. M., & Sargazi, A. A. (2014). Investigating the effect of office automation on organizational excellence. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4(8), 367
48. Ziyae, B. & Vagharmousavi, M. (2021), Linking strategic entrepreneurship to business growth in Iranian IoT-based companies, *Kybernetes*, 50 (7), 2155-2178.