

# دور القوة التنظيمية للمدير في التأثير على الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة

دكتور

سامية السيد محمود

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

كلية التجارة - جامعة الزقازيق

دكتور

زكي محمود صقر

أستاذ إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة الزقازيق

سماء صابر سعيد

المعيدة بقسم إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة الزقازيق

مجلة البحوث التجارية - كلية التجارة جامعة الزقازيق

المجلد الثالث والأربعون - العدد الثالث يوليه 2021

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

## ملخص

هدفت الدراسة الي تحديد أثر أبعاد القوة التنظيمية للمدير على الأداء المؤسسي ، من خلال الإجابة عن التساؤل البحثي التالي " ما مدى تأثير القوة التنظيمية على الأداء المؤسسي في الجامعات الخاصة محل الدراسة؟" ، والخروج بتوصيات تعمل علي زيادة الاهتمام بهذا الجانب.

وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليل لهذا الغرض ، واستخدمت الباحثة قائمة الاستقصاء كأداة رئيسية لجمع البيانات ، و يتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بكل من (جامعة 6 أكتوبر وأكاديمية الشروق والمعهد التكنولوجي العالي بالعاشر من رمضان) كمثال للجامعات الخاصة، وقد بلغ حجم عينة الدراسة (240) من الجامعات الخاصة ، وكانت نسبة الاستجابة (100%) ، واعتمدت الباحثة علي البرنامج الإحصائي SPSS في تحليل البيانات.

توصلت الباحثة إلي أن القدرة التفسيرية لأبعاد القوة التنظيمية لتوافر الأداء المؤسسي بلغت (75.7%) في الجامعات الخاصة، وأن النسبة الباقية ترجع لعوامل أخرى.

كما قدمت الباحثة عدداً من التوصيات التي من أهمها الاهتمام بالقوة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس، الحرص على تطوير نظم الحوافز والمكافآت، إشراك أعضاء هيئة التدريس في عمليات اتخاذ القرارات، تعزيز القوة الرسمية للمديرين، زيادة قوة الارتباط مع المجموعات المؤثرة داخل وخارج الجامعات، وجود قيادة أكاديمية فعالة، تنظيم العمليات الداخلية بكل كلية، التركيز علي تحقيق أعلى مستويات الرضا لجميع فئات المتعاملين مع الجامعة.

الكلمات الدالة: القوة التنظيمية للمدير ؛ الأداء المؤسسي ؛ نموذج مالكوم بالدريج.

## **Abstract**

**The study aimed to determine the effect of the organizational strength dimensions of the manager on the institutional performance, by answering the following research question: "What is the extent of the influence of organizational strength on the institutional performance in the private universities under study?", And to come up with recommendations that increase interest in this aspect**

**The researcher used the descriptive analysis approach for this purpose, and the researcher used the survey list as a main tool for data collection, and the study population consists of all faculty members in (6th of October University, Al-Shorouk Academy, and the Higher Technological Institute in the tenth of Ramadan) as an example for private universities.**

**The researcher concluded that the explanatory power of the organizational strength dimensions of the availability of institutional performance amounted to (75.7%) in private universities, and that the remaining percentage is due to other factors. The sample size of the study was (240) from private universities, and the response rate was (100%), and the researcher relied on the statistical program SPSS in analyzing the data.**

**Keywords: manager's organizational strength; institutional performance; Malcolm Baldrige's model.**

## مقدمة ومشكلة البحث :-

يعتمد نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها على عناصر من أهمها الموارد البشرية في المنظمة، وفي مقدمة هذه الموارد يأتي المديرون الذين هم معنيون بالدرجة الأولى برسم سياسة هذه المنظمات وتحديد وتحقيق أهدافها، لذا فإن دراسة سلوك ومكونات شخصية هذه الفئة القادة هو من ضروريات البحث في مجال تطوير وتفعيل الإدارة الحديثة الناجحة (جرينبرج وبارون، 2004).

كما يكتسب موضوع الأداء عامة أهمية كبيرة للمنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها، لأنه يعكس قدرتها على تحقيق أهدافها عن طريق ممارسه نشاطاتها وعملياتها الرئيسية والثانوية، ودائما ينظر الي الأداء المؤسسي باعتباره المتغير التابع النهائي لكافة العمليات الإدارية، وذلك لأن الأداء المؤسسي يسمح للباحثين بتقييم المنظمات (Abu- Jarad,2010Masa'deh,2016)، وعليه يعد الأداء المؤسسي من أهم المواضيع التي تكتسب أهمية بالغة ومتزايدة في المنظمات (جميلة، 2016).

وعلى مستوي المنظمة هناك علاقة تأثير وتأثر لاستخدام المدير لأبعاد القوة التنظيمية للمدير والأداء المؤسسي، وهذا التأثير يتوقف على قدرة القائد الإداري على توجيه سلوكيات وأفكار الأفراد الواقعين تحت قيادته الي أهداف المنظمة واستراتيجياتها (رملي، 2016)، وعلى ذلك فإن موضع تأثير القوة التنظيمية للمدير على الأداء المؤسسي يستحق الدراسة لأهميته في البحث عن العلاقة بين تأثير القوة التنظيمية للمدير بأبعادها المتمثلة في (القوة الرسمية - قوة الخبرة - قوة الارتباط - قوة المرجعية - قوة المعلومات - قوة المكافأة) على الأداء المؤسسي بأبعاده المتمثلة في (القيادة - التخطيط الاستراتيجي - التركيز على العملاء - إدارة المعرفة - التركيز على قوة العمل - التركيز على العمليات - نتائج الأداء) وذلك بإجراء دراسة تطبيقية علي الجامعات الخاصة.

واعتمادا على ما تقدم يمكن بلورة مشكلة البحث وصياغتها في تأثير القوة التنظيمية على الأداء المؤسسي في الجامعات الخاصة محل البحث المتمثلة في ( جامعة السادس من أكتوبر - أكاديمية الشروق - المعهد التكنولوجي العالي بالعاشر من رمضان ) وينبثق عن مشكلة البحث مجموعة التساؤلات التالية:-

- ما مدي توافر أبعاد القوة التنظيمية للمدير في الجامعات محل البحث؟

- ما مدي توافر أبعاد الأداء المؤسسي في الجامعات محل البحث؟

- ما هي درجة تأثير القوة التنظيمية للمدير على الأداء المؤسسي في الجامعات محل البحث؟  
أولاً:-الدراسات السابقة

تناولت الباحثة في هذا الجزء عرض وتحليل الإسهامات السابقة والإسهامات العلمية ذات الصلة بتأثير القوة التنظيمية للمدير على الأداء المؤسسي من خلال عرض الدراسات التي ربطت بين القوة التنظيمية للمدير والأداء المؤسسي كما يلي :-

1. دراسة (Sultan ,2010) بعنوان:

### Service quality in higher education a review and research agenda

- تهدف الدراسة الي تقييم جودة الخدمة المقدمة في مؤسسات التعليم العالي، والتعرف على تأثير ممارسات القيادة الأكاديمية واستخدام نظم الحوافز في التأثير علي الأداء ومخرجات الجودة.
- توصلت الدراسة الي: -

1- اهتمام القيادة الأكاديمية بممارسة الجودة يؤثر إيجابيا على عملية تطوير أنظمة المعلومات.

2- اعتماد المؤسسات التعليمية على نظم جيدة للحوافز يؤدي الي تحسين الأداء وتشجيع مخرجات الجودة

2. دراسة (عوض، 2015) بعنوان: التعليم التنظيمي كمدخل نحو تحسين الأداء المؤسسي للجمعيات الأهلية.

- هدفت الدراسة اليتحديد العلاقة بين مدي توفير مديري الجمعيات الأهلية للمعلومات وتحسين الأداء المؤسسي ، وتحديد العلاقة بين اعتماد مديري الجمعيات الأهلية لقوة الارتباط وتحسين الأداء المؤسسي لها، كما هدفت الي تحديد العلاقة بين مدي اعتماد المديرين على المكافأة وتحسين الأداء المؤسسي لها.

- توصلت الدراسة الي التزام المديرين بقوة الارتباط له تأثير إيجابي كبير على كل من الأداء وتحسين المناخ التنظيمي ، كما ان اعتماد المديرين على المكافأة لها تأثير إيجابي كبير على تحسين الأداء المؤسسي ، بينما توصلت الي ان توفير المعلومات لديه تأثير كبير على حد سواء لتحسين الأداء المؤسسي والمناخ التنظيمي.

3. دراسة ( Terjesen , 2016 ) بعنوان Does the presence of independent and female directors impact firm performance?

#### A multi-country study of board diversity.

- هدفت الدراسة إلي التعرف إذا كان هناك تأثير لوجود مديرين مستقلين يعتمدوا في قوتهم على القوة الشرعية بما يؤثر على أداء الشركة أم لا.
- توصلت الدراسة إلي الشركات التي لديها عدد أكبر من المديرين المستقلين الذين يتميزون باستخدام قوتهم الشرعية تتمتع شركاتهم بأداء أعلى من حيث السوق (الحفاظ علي الحصه السوقية وجذب عملاء جدد) والمحاسبة (العائد على الأصول).

4. دراسة (Corner,2016) بعنوان: Do Similarities or Differences Between CEO Leadership and Organizational Culture Have a More Positive Effect on Firm Performance?

- تهدف الدراسة الي التعرف على طبيعة التفاعل بين قيادة المدير التنفيذي والثقافة التنظيمية على أداء الشركة.
  - توصلت الدراسة الي: - أن الثقافة يمكن أن تكون بديلا عن القيادة عندما تكون السلوكيات التنظيمية زائدة عن الحاجة مع القيم الثقافية (أي أنها تشترك في التركيز على المهام أو العلاقات).
  - كما تدعم النتائج نظريات قيادة القيادة التي تشير إلى أن قيادة المدير التنفيذي فعالة عندما توفر موارد نفسية وتحفيزية تفتقر إلى ثقافة المنظمة بما يؤثر إيجابيا على أداء الشركة.
5. دراسة (جميلة، 2016) بعنوان: دور إدارة التغيير التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي:

- هدفت الدراسة إلي تقديم إطار نظري وفكري لمفهوم التغيير التنظيمي والإستراتيجيات التي يمكن الاعتماد عليها لتحقيق التغيير وتأثيرها على الأداء المؤسسي.
- توصلت الدراسة الي ان هناك العديد من الاستراتيجيات التي يمكن للمنظمة والمديرين بالمنظمة اتباعها لتحقيق التغير التنظيمي ومن ثم تحقيق الأداء المؤسسي للمنظمة وتمثل في- :

- إستراتيجيه القوة التي توفر للمديرين استخدام كافة العقوبات والجزاءات لكل من يخالف أو يقاوم إحداث التغييرات في المنظمة وتحقيق أهدافها ، استراتيجية تفعيل وتقوية دعم الإدارة العليا وذلك باستخدام الإدارة العليا والمديرين كافة وسائل الدعم والارتباط مع العاملين لتشجيعهم على التغيير والتطوير، استراتيجية المشاركة في صنع القرارات والتي من أقوي الوسائل والاستراتيجيات التي يمكن للمديرين استخدامها لتحقيق الأداء المؤسسي المطلوب هو مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وتوفير كافة المعلومات التي يحتاجها العاملين ، وكذلك استراتيجية المكافأة أي اعتماد المديرين على استخدام قوة المكافأة من أهم الأساليب التي تشجع العاملين علي أداء العمال وتحقيق الأهداف المطلوبة.

6. دراسة (Alam,2019) بعنوان:- **The leadership role of a principal in the performance of institution in comparison with leadership qualities of Malcolm Baldrige quality model**

- هدفت الدراسة الي التعرف على الدور القيادي للمديرين وأدائهم في المؤسسات التعليمية بالمقارنة مع الصفات القيادية لنموذج جودة مالكوم بالدريج
- توصلت الدراسة الي وجود علاقة إيجابية بين دور قوة المدير والأداء المؤسسي، والدور القوة للمدراء واعتماد المدراء على قوة الارتباط وقوة المرجعية مع العاملين يعزز الأداء المؤسسي.

7. دراسة (Khan, 2020) بعنوان:- **Investigating Pharmacists' Perceived Organizational Performance through Learning and Innovation under the Moderating Role of Power Distance**

- تهدف الدراسة الي التعرف على وجهة نظر الصيادلة فيما يتعلق بتأثير التعلم التنظيمي والابتكار على الأداء التنظيمي في ظل الدور الوسيط للقوة التنظيمية للمديرين.
- توصلت الدراسة الي وجود تأثير معنوي للتعلم التنظيمي والابتكار على الأداء المؤسسي ولكن يتطلب ذلك اهتمام المديرين واعتمادهم على قوة المعلومات لتوفير المعلومات، كما أوضحت الدراسة وجود علاقة سلبية بين اعتماد المديرين على القوة الرسمية والتعلم التنظيمي والابتكار للعاملين.

- التعليق علي الدراسات السابقة وتحديد مساهمة البحث الحالية :-
- اعتمدت أغلب الدراسات السابقة على عدة أبعاد للقوة التنظيمية للمدير وقللة الدراسات السابقة وخاصة العربية التي تعتمد على جميع أبعاد القوة التنظيمية للمدير مجتمعة، مما يساهم في إضافة علمية لهذه الدراسة.
- نظرا لقللة الدراسات العربية التي تناولت قياس الأداء المؤسسي وفقا لمعايير جائزة مالكوم بالدريج، فإن هذه الدراسة تعتبر مساهمة جادة في تحقيق إضافة علمية في هذا المجال.

### ثانياً : أهمية البحث :-

تبرز أهمية البحث من أهمية متغيرات البحث إذ لا يمكن لأي منظمة معاصرة البقاء والنمو دون الالتفات الي أهمية القوة التنظيمية للمدير وتأثيرها في الأداء المؤسسي ، ويمكن توضيح أهمية البحث علي النحو التالي :-

- أ- الأهمية العلمية: يساهم البحث في :-
- تأصيل مفهوم القوة التنظيمية للمدير والتعرف على أبعادها وتفعيلها في المنظمات باختلاف أنواعها وتوضيح تأثيرها على الأداء المؤسسي.
- المساهمة في تقديم تفسيرات علمية منطقية لأهم أبعاد القوة التنظيمية التي يمتلكها قادة الكليات الحكومية والخاصة بما يمكنها من تحسين ورفع معدلات الأداء المؤسسي.

### ب- الأهمية التطبيقية

- يقدم هذاالبحث إطارا عمليا عن إدارة المنظمات موضع التطبيق يمكن من خلاله الامام بالمتغيرات الفرعية الخاصة بالقوة التنظيمية للمدير، وكذلك الخاصة بالأداء المؤسسي.
- نتائج هذاالبحثيساعد القائمين على إدارة مؤسسات التعليم الخاص في إعادة النظر في بعض السياسات والإجراءات الي تدعم القوة التنظيمية للمدير وما يترتب عليها من الأداء المؤسسي.

### ثالثاً: أهداف البحث :-

يتمثل الهدف الرئيسي من هذاالبحث في التعرف علي تأثير القوة التنظيمية للمدير بأبعادها (القوة الرسمية - قوة الخبرة - قوة المعلومات - القوة المرجعية - قوة المكافأة) علي الأداء المؤسسي بأبعاده المتمثلة في (القيادة - التخطيط الاستراتيجي - التركيز علي أعضاء هيئة التدريس - التركيز علي الطلاب وسوق العمل - إدارة العمليات - إدارة



المعرفة والقياس والتحليل – نتائج الأداء المؤسسي)، ويتفرع من الهدف الرئيسي للبحث الأهداف الفرعية التالية :-

- تحديد درجة توفر أبعاد القوة التنظيمية للمدير في الجامعات الخاصة محل البحث.
- تحديد درجة توفر أبعاد الأداء المؤسسي في الجامعات الخاصة محل البحث.
- تحديد أثر أبعاد القوة التنظيمية للمدير على الأداء المؤسسي في الجامعات الخاصة محل البحث .

#### رابعاً: فروض البحث:-

في ضوء مشكلة وأهداف البحث؛ يسعى هذا البحث إلى التأكد من صحة الفروض التالية:

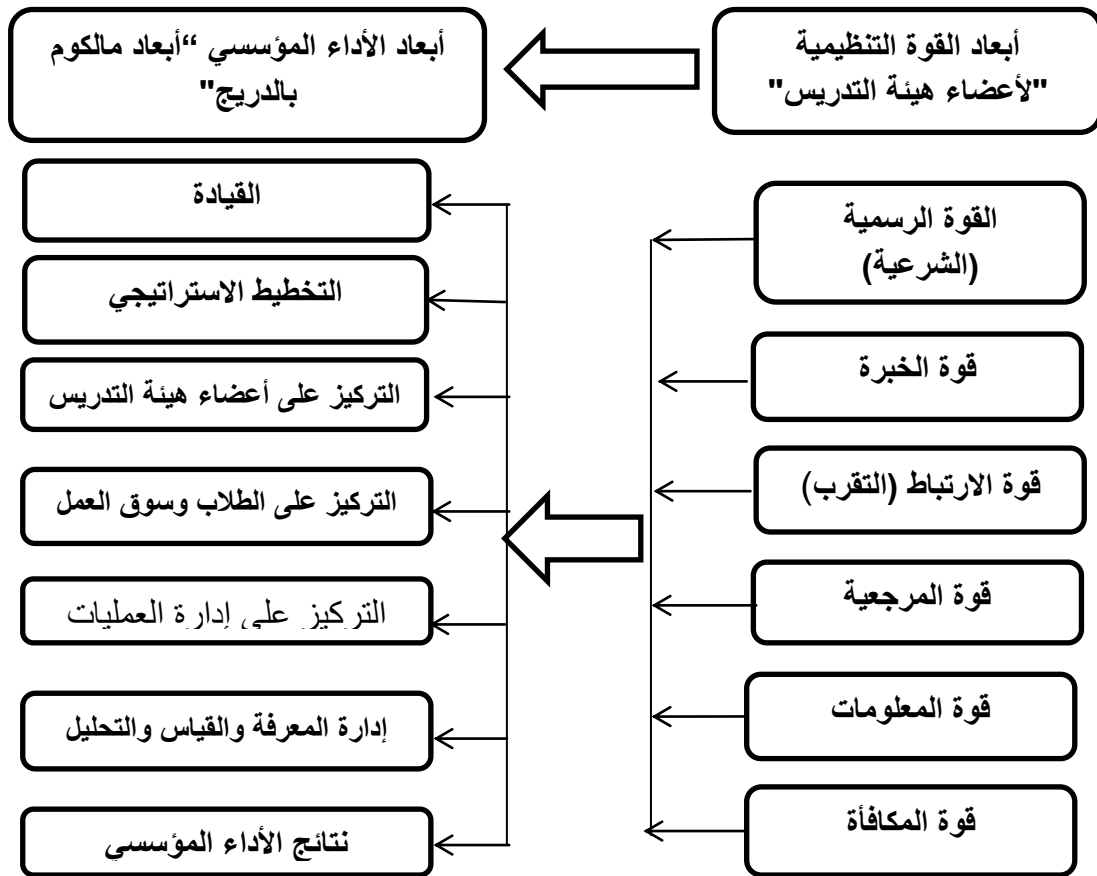
الفرض الأول: " توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أعضاء هيئة التدريس حول أبعاد القوة التنظيمية للمدير كما تدركها مفردات عينة البحث".

الفرض الثاني: " توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أعضاء هيئة التدريس حول أبعاد الأداء المؤسسي كما تدركها مفردات عينة البحث".

الفرض الثالث: "يوجد تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية لأبعاد القوة التنظيمية للمدير على أبعاد الأداء المؤسسي بالجامعات الخاصة عينة البحث".

#### خامساً :- نموذج ومتغيرات البحث:-

اعتمد هذا البحث علي نوعين أساسيين من المتغيرات المرتبطة بقياس مدي توافر أبعاد القوة التنظيمية للمدير وكذلك أبعاد الأداء المؤسسي ، ويمكن توضيح نموذج البحث في الشكل التالي رقم (1):-



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات

شكل (1)

نموذج البحث

من الشكل السابق يمكن توضيح متغيرات الدراسة كما يلي :-

أ- المتغير المستقل :- القوة التنظيمية للمدير :-

في هذا الجزء من البحث تعرض الباحثة بعض التعريفات التي تناولت مفهوم القوة التنظيمية للمدير وكذلك أبعاد القوة التنظيمية للمدير .

1- مفهوم القوة التنظيمية للمدير

تناولت العديد من الدراسات تعريف القوة التنظيمية للمدير، وفيما يلي بعض من تلك التعريفات :-

عرف (Johns & Saks, 2007) القوة التنظيمية للمدير بأنها " القدرة علي التأثير علي الآخرين بحكم الموقع الوظيفي"، كما عرفها (Daft, 2004) بأنها " قدرة الأفراد للتأثير علي الآخرين بحكم موقعهم في العمل"، كما وصف (الزبيدي، 2017) القوة التنظيمية

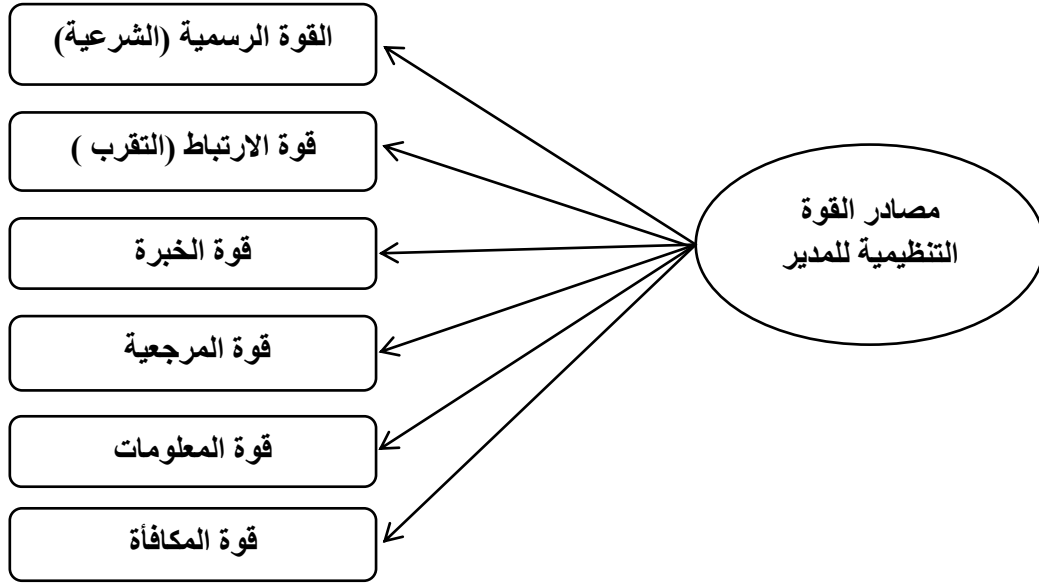
بأنها امكانيات (قدرات) يمتلكها فرد ما قد تكون ضمنية أو ظاهرة تمكنه من التأثير في سلوك الآخرين بهدف تحقيق أهداف معينة في محيط العمل ، ووصفها (Hach, 2013) بأنها " سلطه (أ) علي (ب) إلي الحد الذي يمكن من خلاله أن يقوم الشخص (أ) بإجبار الشخص (ب) على فعل شيء قد لا يقوم بفعله في حالة أخرى "، ويمكن تعريف (أ ، ب) بأنهم أفراد أو جماعة أو منظمة "، كما عرفها (Robbins,2017) بأنها " قدرة الأفراد على التأثير في القرارات " ، وعرفها (Schermerhorn, 2010) بأنها احتمالية أو القابلية علي ممارسة التأثير في قرارات الآخرين ، لتحديد سلوكهم وتحديد اتجاه العمل المستقبلي.

وفي ضوء التعريفات السابقة تستخلص الباحثة ما يلي:-

1. القوة هي علاقة تأثير طرف على طرف آخر.
2. الغرض من القوة هو تحقيق هدف المنظمة ومصالحها بشكل أساسي أو مصالح المدراء المالكين لمصادر تلك القوة.
3. نتيجة استخدام القوة هي نتيجة للالتزام والامتثال لأوامر ورغبات صاحب القوة.
4. من يملك القوة هو صاحب القرار النهائي.
5. القوة تسعى الي التغلب على المقاومة وفرض السيطرة بالطريقة المناسبة.
6. القوة تعمل على تغيير سلوك واتجاهات الآخرين طوعا أو كرها.

## 2- أبعاد القوة التنظيمية للمدير

تشير الأدبيات المختصة في مجال القوة التنظيمية للمدير الي أن أبعاد القوة الواردة في دراسة (Kenny & Wilson , 1984 ; Rahim,1989) هي من أهم الأبعاد وأكثرها تكرارا والتي تعتمد عليها الباحثة في البحث الحالي، ويتم تحديد هذه الأبعاد في الشكل التالي رقم (2) :-



شكل (2)  
أبعاد القوة التنظيمية للمدير  
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة

من الشكل السابق يمكن تحديد أبعاد القوة التنظيمية للمدير في ستة أبعاد تتمثل في:

أ. القوة الشرعية Legitimate Power :-

تسمى القوة الشرعية بقوة المنصب أو المركز الوظيفي Position Power أو القوة الرسمية Official Power نظرا لأن الموظف يتمتع بهذه القوة نتيجة لموقعة في الهيكل الوظيفي للمنظمة (Moorhead and Griffin, 2014).

ب. قوة الارتباط أو التقرب Connection Power :-

فسر (السالم، 2009) قوة الارتباط بأنها تنشأ عندما يكون للمدير اتصالات مع أشخاص في الإدارة العليا الذين يتحكمون بمنح الموافقات ويتمتعون بالهيبة بالإضافة الي شبكة المعارف والعلاقات التي توفر للمدير المعلومات وتكون له سمعة جيدة ، فهذا التقرب يعد مصدر قوة للمدير.

ج. قوة الخبرة Expert Power :-

عرف (الكنعاني، 2020) قوة الخبرة بأنها قدرة الشخص علي التأثير علي الآخرين بسبب اعتراف المرؤوسين بقدرات القائد ومعرفته في مجال العمل.

د. قوة المرجعية Reference power :-

تكمن هذه القوة في امتلاك المدير لمؤهلات وسمات شخصية تدفع الآخرين الي التعامل الإيجابي معه (Robbins, 2017).

هـ. قوة المعلومات Information Power :-

فسر (Landells, 2017) قوة المعلومات بأنها السيطرة علي تدفق وتفسير المعلومات الممنوحة للآخرين، وقدرة الفرد علي التعامل مع عدم التأكد البيئي .

و. قوة المكافأة Reward Power :-

عرفت (حنون، 2017) قوة المكافأة بأنها القدرة التي تنتج من السلطة لمكافأة الآخرين وتعتمد هذه القوة على حاجات المرؤوسين ورغباتهم على الحصول على المكافأة وكذلك على مدى ثقتهم بمصداقية المدير.

ب- المتغير التابع :- الأداء المؤسسي

في هذا الجزء من البحث تعرض الباحثة بعض التعريفات التي تناولت الأداء المؤسسي، وقياس الأداء المؤسسي، وكذلك عرض نموذج مالكوم بالدريج كمقياس للأداء المؤسسي.

1- مفهوم الأداء المؤسسي:-

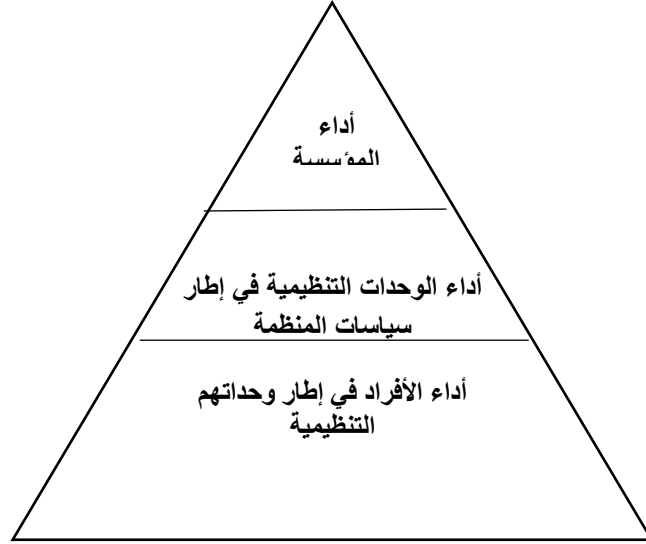
يري (الزغيلات، 2011) أن الأداء المؤسسي هو عملية يتم من خلالها قياس ما تم القيام به خلال فترة زمنية معينة باستخدام مجموعه من المعايير والمؤشرات لتحديد كافة الإجراءات والعمليات والنشاطات التنظيمية التي يتم تطويرها وتعديلها في حالة وجود انحرافات عن الأهداف المخططة وكذلك تعزيز أوجه القوة في حالة عدم وجود أية انحرافات، كما يمكن النظر له علي أنه المنظومة المتكاملة لمخرجات المنظمة في ضوء تفاعلها مع بيئتها سواء كانت بيئتها الداخلية أو بيئتها الخارجية (Maragakis, 2015)، كما يعتبر الأداء المؤسسي هو المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية وهو يشتمل على الأبعاد التالية (Terjesen, 2016):

أداء الأفراد في وحدتهم التنظيمية.

أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمنظمة.

أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

والشكل التالي رقم (3) يوضح أبعاد ومكونات الأداء المؤسسي



الشكل رقم (3)  
أبعاد ومكونات الأداء المؤسسي

2- قياس الأداء المؤسسي:- يعبر قياس الأداء المؤسسي عن مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المحددة مسبقا (بالحاج، 2012)، كما يفسره (Viara&Alexei,2010) بأنه تعبير كمي لكفاءة وفعالية أنشطة المنظمة كما يمكن من خلاله ترجمة أهداف المنظمة الي حقائق. كما يتمثل الهدف الأساسي لقياس الأداء المؤسسي في قياس نتائج أعمال المنظمة والتأكد ان النتائج الفعلية مطابقه لما هو مخطط، للتعرف علي إذا كان هناك اي انحرافات بين النتائج الفعلية والمخططة لوضع حلول لعلاج الانحرافات والتغلب عليها (Koubaa,2011).

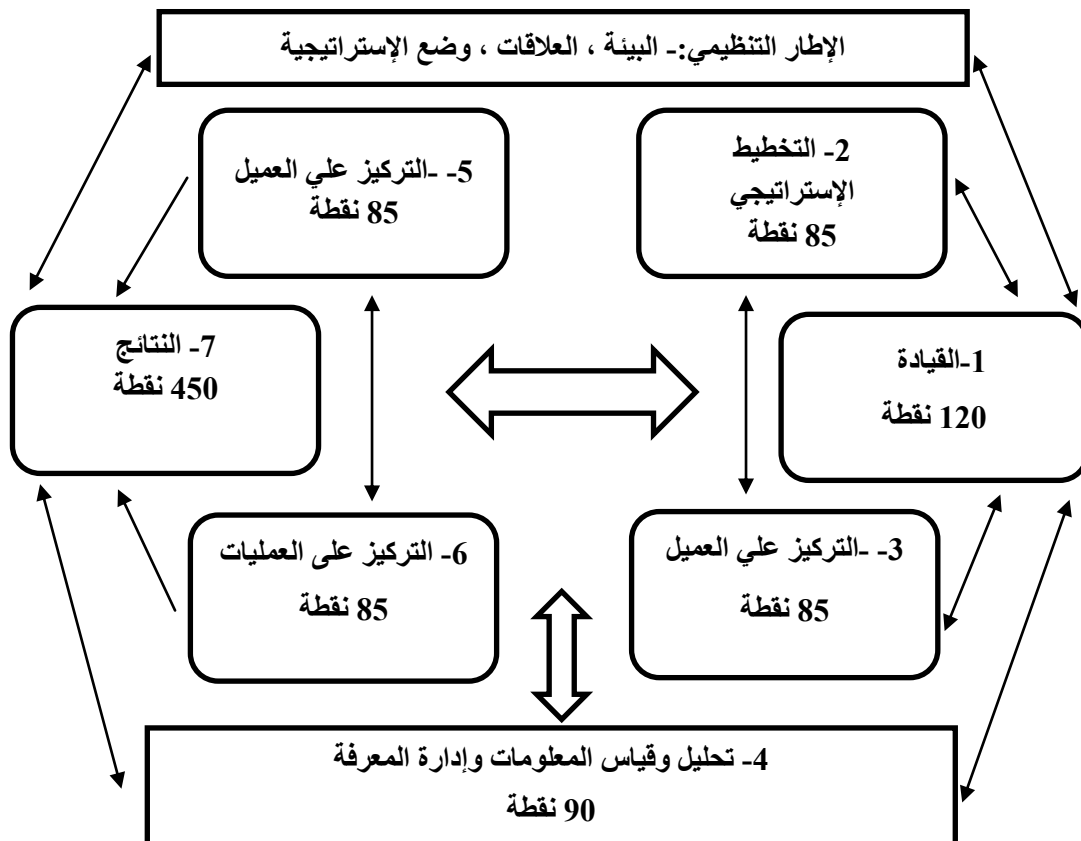
3- نموذج مالكوم بالدريج كمقياس للأداء المؤسسي The American Malcolm Baldrige National Quality Award Model (MBNQA)-:

تعتبر نماذج التميز عن إدارة التميز بمجموعه من المعايير المحددة مسبقا ، بحيث يكون لكل معيار درجاته الخاصة به والتي تسمح للمنظمات عند الاعتماد عليها بإجراء تقييم ذاتي والتعرف علي أوجه القصور والضعف في أداها (شوقي، 2010)، كما تساهم هذه النماذج في تعميم أفضل الممارسات الإدارية والمهنية وأكثر أساليب العمل كفاءة وتطوراً ، كما تساهم في زيادة روح المبادرة للمنظمات لتحقيق والوصول الي مستويات الأداء الغير عادية والتطور المستمر (Din,2020) ومن أهم نماذج التميز وأكثرها شهرة وتطبيقات هو نموذج مالكوم بالدريج .

يعد مالكوم بالدريج هو أحد رواد إدارة الجودة الشاملة الأمريكية التي أنشأت الجائزة بأسمه عام 1987م في عهد الرئيس الأمريكي " رونالد ريجان"، وهي عبارة عن جائزة تمنح للشركات الأمريكية التي تنجح في تطبيق معايير نموذجية ( العنزي، 2018 ) ، تعتمد الكثير من المنظمات علي معايير مالكوم بالدريج لإجراء التقييم الذاتي للأداء ، كما تستخدم جائزة مالكوم بالدريج لخلق روح المنافسة الشريفة بين المنظمات (شوقي، 2010).

يتكون نموذج مالكوم بالدريج من سبعة معايير رئيسيه وكل معيار من هذه المعايير له مجموعه من النقاط التي تعبر عن مدي أهمية هذا المعيار ، ويبلغ مجموع نقاط المعايير السبعة 1000 نقطة (Hasyim&Arifianti,2018)، ويمكن توضيح المعايير السابعة لمالكوم بالدريج في الشكل التالي رقم (4) :

شكل رقم (4)  
الإطار العام لنموذج مالكوم بالدريج



المصدر: Baldrige Criteria , [www.3d2know.cosn.org/publications](http://www.3d2know.cosn.org/publications)

ومن الشكل السابق يمكن تحديد معايير نموذج بالدريج فيما يلي:-

#### 1. القيادة (120) نقطة Leadership

يشير معيار القيادة الي النظم والأساليب والفلسفة الإدارية التي تتبعها القيادة، بالإضافة الي قدرة المنظمة علي وضع الخطط الاستراتيجية ودراسة التوقعات المستقبلية (Prybutok, 2011).

#### 2. التخطيط الاستراتيجي (85) نقطة Strategic Planning

يهتم هذا المعيار بكيفية تطوير إستراتيجية المنظمة بما فيها من تطوير الأهداف والتكتيكات الاستراتيجية، وخطط العمل والأثار المترتبة علي هذه الإستراتيجيات كما يهتم هذا المعيار بتفعيل الاستراتيجيات ومتابعه وقياس التقدم في تنفيذ الأداء. (Thompson, Blazey, 2017).

#### 3. التركيز علي قوة العمل (85 نقطة) Workforce Focus

يهتم هذا المعيار بمدي امكانية المنظمة من تمكين العاملين بها وكيفية قياس أدائهم لتحديد البرامج التدريبية والإمكانات اللازمة للارتقاء بمستوي الأداء، وكيف يمكن للمنظمة من توفير بيئة عمل ومناخ عمل صحي وأمن لدعم قوة العمل ، وكذلك مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات في جو يسوده التفاهم والديمقراطية ( Parast, Mahour,2015).

#### 4. التركيز علي العميل (85 نقطة) Customer Focus

يهتم هذا المعيار بكيفية تحديد متطلبات السوق والتعرف علي احتياجات ورغبات العملاء ، وكيف تبني المنظمة علاقتها معهم والاستفادة من المعلومات التي تحصل عليها منهم لتحسين وتطوير منتجاتها وخدماتها (Parast, Golmohammadi,2019).

#### 5. التركيز علي العمليات (85 نقطة) Operations Focus

يرتبط هذا المعيار بمدي قدرة المنظمة من فحص وتحليل وإعادة تصميم العمليات الإنتاجية الرئيسية، وإدارة وتطوير نظم العمل وإجراءاته وعملياته وتطوير العمليات بما يضمن توصيل منتجات المنظمة وخدماتها لعملائها وكيفية استفادة المنظمة من التغذية العكسية لضمان تحقيق الدعم للمنظمة (Alam,2019).

#### 6. تحليل وقياس المعلومات و إدارة المعرفة (90 نقطة) Measurement Analysis

#### and Knowledge Management



يرتبط هذا المعيار بمدى قدرة المنظمة من اختيار وجمع وتحليل وإدارة وتطوير ما تمتلكه من معلومات وأصول معرفية ومدى استفادة المنظمة من المعلومات العكسية في تطوير أدائها (Foster, 2008).

#### 7. النتائج (450 نقطة) Results :-

يهتم هذا المعيار بكفاءة وفعالية الأداء وإدارة العمليات وإنجاز المهام وتحليل نتائج القياس للتعرف على فرص التحسين واتخاذ الإجراءات التصحيحية في النواحي المتعلقة بالتركيز على العملاء والنتائج المتعلقة بالقيادة ونظم الإدارة ، والميزانية والمخرجات السوقية والمالية ، ومقارنة مستويات أداء المنظمة بالمنافسين والمنظمات التي تقدم منتجات وخدمات مشابهة ، كما تركز على الأداء الحالي والمستهدف ، وكذلك نتائج العمليات والمقارنة بينهما ، والتعرف على مؤشرات رضا العاملين والعملاء ومؤشرات الأداء المالي وجودة العلاقات مع الموردين (Lazaros,2017) .

#### سادسا :- أسلوب البحث.

بناء على طبيعة البحث وأهدافه، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفا دقيقا، ويعبر عنها تعبيراً كمياً وكيفياً، كما أنه لا يكتفي هذا المنهج بجمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة، من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، بل يتعداه إلى التحليل والتفسير، للوصول إلى استنتاجات تبني عليها هذا البحث، كما اعتمدت الباحثة على نوعين من البيانات هما:

#### أ- البيانات الثانوية:-

وهي البيانات التي تم الحصول عليها من الدراسات والبحوث السابقة.

#### ب- البيانات الأولية :-

هي البيانات الميدانية المتعلقة بآراء وإجابات مفردات عينة البحث ويتم الحصول عليها من استخدام الباحثة لقوائم الاستقصاء كأداة رئيسية للبحث ومن خلال المقابلات الشخصية .

#### سابعا:-مجتمع وعينة البحث

#### أ. تحديد مجتمع البحث

وفقاً لطبيعة هذا البحث فقد حددت الباحثة مجتمع البحث هو جميع أعضاء هيئة التدريس بكل من (جامعة 6 أكتوبر وأكاديمية الشروق والمعهد التكنولوجي العالي بالعاشر من

رمضان) كمثال للجامعات الخاصة، وفيما يلي جدول رقم (1) يوضح أعداد السادة أعضاء هيئة التدريس في مجتمع البحث

### جدول رقم (1)

أعداد أعضاء هيئة التدريس بالجامعات محل البحث

المعهد التكنولوجي العالي بالعاشر من رمضان	أكاديمية الشروق	جامعة السادس من أكتوبر	الجامعة/ المعهد
120	133	382	العدد

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على قواعد بيانات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات والمعاهد محل البحث.

ب. عينة البحث

قامت الباحثة باختيار عينة عشوائية ميسرة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الخاصة (جامعة 6 أكتوبر وأكاديمية الشروق والمعهد التكنولوجي العالي بالعاشر من رمضان). وقد قامت الباحثة بتحديد حجم العينة باستخدام معادلة (Thompson, 2012) وذلك بمعلومية حجم المجتمع، وعند مستوى ثقة 95%، وحدود خطأ قدره + 5% وهي حدود خطأ مقبولة في الدراسات الاجتماعية، وكذلك نسبة وجود الخاصية والمحايدة والتي تبلغ 50%، وقد تم الاعتماد على المعادلة التالية في تحديد حجم عينة البحث.

$$n = \frac{N \times p (1-p)}{[N - 1 \times (d^2 \div Z^2)] + p(1-p)}$$

حيث أن:

$n$  = حجم العينة،  $N$  = حجم المجتمع،  $P$  = القيمة الاحتمالية نسبة وجود الخاصية والمحايدة والتي تبلغ 0.50،  $d$  = نسبة الخطأ وتبلغ 0.05،  $z$  = الدرجة المعيارية المقابلة لمعامل الثقة التي تعمم به النتائج وهو 95% وبذلك تكون الدرجة المعيارية تعادل 1.96.

وبالتعويض في المعادلة حيث حجم المجتمع يساوي 635، فإن حجم العينة يساوي 240 مفردة. وقد قامت الباحثة بتوزيع عينة البحث من الجامعات الخاصة على (جامعة 6 أكتوبر وأكاديمية الشروق والمعهد التكنولوجي العالي بالعاشر من رمضان) باستخدام طريقة التوزيع المتناسب، كما يلي:

حيث أن:

$$ع \times \frac{ن}{ك} = ن_r$$

ن<sub>r</sub> = عدد مفردات العينة من الجامعة / المعهد، حيث ر = 1، 2، 3.

ن = عدد مفردات العينة الكلية.

ع = إجمالي عدد أعضاء هيئة التدريس في الجامعة / المعهد.

ك = حجم مجتمع الدراسة.

ويوضح الجدول رقم (2) توزيع عينة البحث من الجامعات الخاصة على (جامعة 6 أكتوبر وأكاديمية الشروق والمعهد التكنولوجي العالي بالعاشر من رمضان):

جدول رقم (2)

توزيع عينة البحث من الجامعات الخاصة على (جامعة 6 أكتوبر وأكاديمية الشروق والمعهد التكنولوجي العالي بالعاشر من رمضان)

الجامعة / المعهد	عدد مفردات العينة
جامعة 6 أكتوبر	$145=240 \times (635 \div 382)$
أكاديمية الشروق	$50=240 \times (635 \div 133)$
المعهد التكنولوجي العالي بالعاشر من رمضان	$45=240 \times (635 \div 120)$
الإجمالي	240

المصدر: من إعداد الباحثة.

وقد قامت الباحثة باستخدام مزيج من طرق جمع البيانات، وهي: (طريقة المقابلات الشخصية، والتليفون، البريد الإلكتروني)، في استيفاء قوائم الاستقصاء، وذلك بما يتناسب مع ظروف المستقصي منهم داخل الجامعات محل الدراسة الميدانية. جـ وحدة المعاينة: تتمثل وحدة المعاينة في عضو هيئة التدريس في الجامعات/ المعاهد محل البحث.

ثامناً : الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات :-

تم معالجة البيانات التي تم جمعها من خلال أداة الدراسة باستخدام الحزمة الإحصائية SPSS Ver.26، وفي سبيل تحليل بيانات الدراسة واختبار الفروض الإحصائية، فقد تم

استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة، ويمكن توضيح هذه الأساليب على النحو التالي:

أ. الإحصاءات الوصفية: تم الاعتماد على أساليب التحليل الوصفي بقصد الاستدلال الإحصائي، وفي هذا الصدد فقد تم استخدام الوسط الحسابي وقوة الاتجاه.

ب. أسلوب معامل الارتباط ألفا كرونباخ: **Alpha Correlation Coefficient** تم استخدامه بهدف التحقق من درجة الاعتمادية في المقاييس المستخدمة، وذلك من خلال تحديد درجة الثبات لقائمة الاستقصاء.

ج. تحليل التباين أحادي الاتجاه: **ANOVA** تم استخدامه لاختبار معنوية الفروق بين العاملين تجاه أبعاد القوة التنظيمية للمدير وفقاً للخصائص الديموغرافية (الجامعة، طبيعة الجامعة).

د. أسلوب تحليل الانحدار المتعدد **Multi Regression**: وذلك بهدف تحديد القوة التفسيرية لأبعاد القوة التنظيمية للمدير (القوة الرسمية (الشرعية)، قوة الخبرة، قوة الارتباط (التقرب)، قوة المرجعية، قوة المعلومات، قوة المكافأة) في تأثيرها على مستوى أبعاد الأداء المؤسسي، وكذلك لتحديد الأهمية النسبية أو نسبة مساهمة كل متغير مفسر في تأثيره على المتغير التابع، وكذلك الأكثر تأثيراً في تحسين مستوى الأداء المؤسسي.

#### تاسعاً: اختبار فروض البحث

هـ. يتناول هذا الجزء اختبار فروض البحث وذلك للتعرف على الاختلافات بين مفردات عينة البحث تجاه أبعاد القوة التنظيمية للمدير وأبعاد الأداء المؤسسي، وتوضيح كيفية تأثير أبعاد القوة التنظيمية للمدير على أبعاد الأداء المؤسسي، وذلك على النحو التالي:

أ- أوجه الاختلاف أو الفروق بين آراء مفردات عينة البحث تجاه كل بعد من أبعاد القوة التنظيمية للمدير:

و. يتناول البحث في هذه الجزئية تفسيراً وتوضيحاً للنتائج المتعلقة بتحديد مدى التباين بين اتجاهات مفردات عينة البحث تجاه كل بعد من أبعاد القوة التنظيمية للمدير في الجامعات محل البحث، والذي يمكن توضيح نتائجه من خلال الجدول رقم (3):

### جدول رقم (3)

اتجاهات مفردات عينة البحث نحو أبعاد القوة التنظيمية للمدير

أبعاد القوة التنظيمية للمدير	الوسط الحسابي	Sig.	الدلالة الإحصائية
القوة الرسمية	3.61	0.000	معنوي
قوة الخبرة	3.64	0.001	معنوي
قوة الارتباط	4.08	0.044	معنوي
قوة المرجعية	3.26	0.002	معنوي
قوة المعلومات	3.21	0.005	معنوي
قوة المكافأة	3.49	0.000	معنوي
أبعاد القوة التنظيمية للمدير ككل	3,55	0.000	معنوي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

باستقراء بيانات الجدول رقم (3) يتضح ما يلي:

- وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين استجابات مفردات عينة البحث نحو جميع أبعاد القوة التنظيمية للمدير وهي (القوة الرسمية، قوة الخبرة، قوة الارتباط، قوة المرجعية، قوة المعلومات، قوة المكافأة)، وهذا بدوره يشير إلى اختلاف مفردات عينة البحث في آرائهم نحو مستوى توافر هذه الأبعاد، وهذا يعني أن سياسات الجامعات المتعلقة بأبعاد القوة التنظيمية للمدير متغيرة تجاه مفردات العينة
- إن أبعاد القوة التنظيمية للمدير تتوافر بدرجة كبيرة في الجامعات الخاصة حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي لاستجابات مفردات العينة (3.21) كحد أدنى، (4.08) كحد أقصى .

نتائج اختبار الفرض الأول :

توجد فروق جوهرية بين مفردات عينة البحث فيما يتعلق بمستوى القوة التنظيمية للمدير، وبالتالي يتم قبول الفرض الأول وهو الفرض البديل والذي ينص على " توجد فروق معنوية بين متوسط استجابات أعضاء هيئة التدريس حول أبعاد القوة التنظيمية للمدير كما تدركها مفردات عينة البحث"

ب- أوجه الاختلاف أو الفروق بين آراء مفردات عينة البحث تجاه كل بعد من أبعاد الأداء المؤسسي:

يتناول البحث في هذه الجزئية تفسيراً وتوضيحاً للنتائج المتعلقة بتحديد مدى التباين بين اتجاهات مفردات عينة البحث تجاه كل بعد من أبعاد الأداء المؤسسي في الجامعات محل البحث ، والذي يمكن توضيح نتائجه من خلال الجدول رقم (4):

جدول رقم (4)  
اتجاهات مفردات عينة البحث نحو أبعاد الأداء المؤسسي

أبعاد الأداء المؤسسي	الوسط الحسابي	Sig.	الدلالة الإحصائية
القيادة	3.70	0.002	معنوي
التخطيط الاستراتيجي	3.38	0.045	معنوي
التركيز على أعضاء هيئة التدريس	3.49	0.000	معنوي
التركيز على الطلاب وسوق العمل	3.37	0.008	معنوي
التركيز على إدارة العمليات	3.36	0.021	معنوي
إدارة المعرفة والتحليل والقياس	3.14	0.001	معنوي
نتائج الأداء المؤسسي	3.68	0.000	معنوي
أبعاد الأداء المؤسسي ككل	3.44	0.000	معنوي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

باستقراء بيانات الجدول رقم (4) يتضح ما يلي:

- وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين مفردات عينة البحث بالنسبة لاستجاباتهم نحو جميع أبعاد الأداء المؤسسي وهي (القيادة، التخطيط الاستراتيجي، التركيز على أعضاء هيئة التدريس، التركيز على الطلاب وسوق العمل، التركيز على إدارة العمليات، إدارة المعرفة والتحليل والقياس، نتائج الأداء المؤسسي)، وهذا بدوره يشير إلى اختلاف مفردات عينة البحث في آرائهم نحو مستوى توافر هذه الأبعاد، وهذا يعني أن سياسات الجامعات والمعاهد المتعلقة بأبعاد الأداء المؤسسي متغيرة تجاه مفردات العينة.
- إن أبعاد القوة التنظيمية للمدير تتوافر بدرجة كبيرة في الجامعات الخاصة حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.21) كحد أدنى، (4.08) كحد أقصى .

نتائج اختبار الفرض الثاني :

توجد فروق جوهرية بين مفردات عينة البحث فيما يتعلق بمستوى الأداء المؤسسي، وبالتالي يتم قبول الفرض الثاني وهو الفرض البديل والذي ينص على " توجد فروق معنوية بين متوسط استجابات أعضاء هيئة التدريس حول أبعاد الأداء المؤسسي كما تدرکها مفردات عينة البحث " .

ج- قياس درجة تأثير القوة التنظيمية للمدير على الأداء المؤسسي بالجامعات في عينة البحث:

يعتبر التعرف على مدي التأثير الذي يمكن أن تحدثه أبعاد القوة التنظيمية للمدير على أبعاد الأداء المؤسسي بالجامعات في عينة البحث ، الهدف الأساسي للبحث ويمكن توضيح أهم نتائجه على النحو التالي:

• نماذج الانحدار المقدرة لتأثير أبعاد القوة التنظيمية للمدير على الأداء المؤسسي بالجامعات في عينة البحث :

يمكن تحديد الأهمية النسبية لتأثير أبعاد القوة التنظيمية للمدير على أبعاد الأداء المؤسسي، ولتحديد ذلك فقد تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد **Multi Regression**، وقد تم الاعتماد على الحزمة الإحصائية **SPSS Ver.26** في إجراء كافة التحليلات الإحصائية:

ويوضح الجدول رقم (5) نماذج الانحدار المقدرة التي توضح تأثير القوة التنظيمية للمدير على أبعاد الأداء المؤسسي في عينة البحث.

#### جدول رقم (5)

نتائج تحليل الانحدار لتأثير أبعاد القوة التنظيمية للمدير ككل على الأداء المؤسسي

الجامعات الخاصة			العينة
VIF	الدلالة Sig	قيمة T	معاملات الانحدار $\beta$
-	0,004	2,881	0,334
1,000	0,000	27,208	0,876
			0,870
			0,757
			740,249
			0,000
الأداء المؤسسي = $0,876 + 0,334$ القوة التنظيمية للمدير + خطأ التقدير			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يشير الجدول رقم (5) إلى مجموعة النتائج التالية:

- إن نموذج الانحدار المقدر خالٍ من كافة مشاكل القياس التي من المحتمل أن تؤثر عليه أو تؤدي إلى عدم إمكانية الاعتماد على نتائجه
- تبين من خلال اختبار F معنوية نموذج الانحدار، مما يعبر عن فعالية أبعاد القوة التنظيمية للمدير في تفسير التباين في أبعاد الأداء المؤسسي.

نتائج اختبار الفرض الثالث :

- يوجد تأثير موجب دال إحصائياً لأبعاد القوة التنظيمية للمدير على مستوى الأداء المؤسسي فقد بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2$  75.7% في الجامعات الخاصة، مما يشير إلى أن أبعاد القوة التنظيمية للمدير تفسر 76% تقريباً في الجامعات الخاصة، فالأبعاد الخاصة بالقوة التنظيمية للمدير مسؤولة بدرجة كبيرة عن مستوى الأداء المؤسسي.
- أشار نموذج الانحدار المقدر إلى أن الزيادة في مستوي أبعاد القوة التنظيمية للمدير بوحدة واحدة، يقابلها زيادة في مستوي فعالية الأداء المؤسسي بمقدار 75.7% في الجامعات الخاصة، وهي نسبة مرتفعة، وهذا بدوره يشير إلى أنه كلما تم الاهتمام بالقوة الرسمية، وقوة الخبرة، وقوة الارتباط، والقوة المرجعية، وقوة المعلومات، وقوة المكافأة كلما انعكس في النهاية على مستوي الأداء المؤسسي في الجامعات محل البحث، حيث إن العلاقة بين أبعاد القوة التنظيمية للمدير علاقة تكاملية، وبالتالي فإن الوصول إلى مستوى أداء مؤسسي مرتفع يتطلب التركيز على كافة الأبعاد بشكل متكامل ومتوازن .

عاشراً : نتائج البحث :-

توصل البحث إلى مجموعة من النتائج، والتي تنقسم إلى:

(1) النتائج المتعلقة بمدى توافر أبعاد القوة التنظيمية للمدير في الجامعات محل البحث:-

أ- أن اتجاهات مفردات العينة نحو ممارسة القوة التنظيمية للمدير تقع ضمن المدى المتوسط، حيث بلغ الوسط الحسابي (3.55) ، كما بلغت قوة الميل/ الاتجاه نحو ممارسة القوة التنظيمية (27.5%) ، وهذا بدوره يعكس أن قوة الميل الخاصة بمفردات العينة نحو ممارسة القوة التنظيمية ضعيفة، وقد يرجع ذلك إلى عدة



عوامل قد تم التوصل إليها من خلال المقابلات الشخصية التي تمت مع مفردات العينة أثناء الدراسة الميدانية، ويمكن إجمالها في النقاط التالية:

- أن أعضاء هيئة التدريس لا تمتلك الصلاحيات التي تمكنهم من إعادة توزيع المهام على زملائهم في العمل
- أن أغلب أعضاء هيئة التدريس لا تدعم كل المبادرات التي تهدف إلى تحسين الأداء بدرجة مرتفعة
- أن بعض أعضاء هيئة التدريس لا يحرصون على أن يكونوا قدوة في تحفيز زملائهم على العمل.
- أن بعض أعضاء هيئة التدريس لا يهتمون بجمع المعلومات الهامة لتحسين عملهم

ب- إن اتجاهات المفردات في الجامعات الخاصة نحو مستوى توافر أبعاد القوة التنظيمية للمدير (القوة الرسمية، قوة الخبرة، قوة الارتباط، قوة المرجعية، قوة المعلومات، قوة المكافأة) وفقاً للوسط الحسابي جاءت متوسطة حيث وقعت ضمن مدى الموافقة من (2,33 إلى 3.66)، ما عدا قوة الارتباط جاءت مرتفعة حيث بلغ الوسط الحسابي (4.08).

ج- يمكن ترتيب أبعاد القوة التنظيمية للمدير وفقاً لاتجاه المفردات نحو مستوى توافرها في الجامعات الخاصة على النحو التالي قوة الارتباط، يليها قوة الخبرة، يليها القوة الرسمية، يليها قوة المكافأة، يليها قوة المرجعية، ثم قوة المعلومات، مما يعكس اهتمام أعضاء هيئة التدريس بالجامعات محل البحث بقوة الارتباط، ثم قوة الخبرة وتدعيمهم بالقوة الرسمية.

(2) النتائج المتعلقة بمدى توافر أبعاد الأداء المؤسسي في الجامعات محل البحث :-

أ- أن اتجاهات مفردات العينة نحو أبعاد الأداء المؤسسي تقع ضمن المدى المتوسط، حيث بلغ الوسط الحسابي ، كما بلغت قوة الميل/ الاتجاه نحو أبعاد الأداء المؤسس 22% وهذا بدوره يعكس أن قوة الميل الخاصة بمفردات العينة نحو أبعاد الأداء المؤسسي ضعيفة.

ب- إن اتجاهات المفردات نحو أبعاد الأداء المؤسسي (القيادة، التخطيط الاستراتيجي، التركيز على أعضاء هيئة التدريس، التركيز على الطلاب وسوق العمل، التركيز على إدارة العمليات، إدارة المعرفة والتحليل والقياس، نتائج

الأداء المؤسسي) وفقاً للوسط الحسابي جاءت متوسطة ما عدا البعدين  
(القيادة، ونتائج الأداء المؤسسي) فقد جاءت الاتجاهات مرتفعة.  
3) النتائج المتعلقة بتأثير القوة التنظيمية للمدير على الأداء المؤسسي:  
يوجد تأثير موجب دال إحصائياً لأبعاد القوة التنظيمية للمدير على مستوى الأداء  
المؤسسي فقد بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2 = 75.7\%$  ، مما يشير إلى أن أبعاد  
القوة التنظيمية للمدير تفسر 76% تقريباً من التباين في مستوى الأداء المؤسسي  
، فالأبعاد الخاصة بالقوة التنظيمية للمدير مسؤولة بدرجة كبيرة عن مستوى الأداء  
المؤسسي .

#### الحادي عشر :- توصيات البحث

في ضوء الدراسة النظرية والتطبيقية والنتائج التي تم التوصل إليها من الدراسة  
الميدانية، أمكن للباحثة صياغة بعض التوصيات التي من شأنها زيادة دور أبعاد القوة  
التنظيمية للمدير في تحسين الأداء المؤسسي في الجامعات محل البحث، وفيما يلي عرض  
لأهم التوصيات:

• التوصيات الخاصة بتحقيق أبعاد القوة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس  
بالجامعات محل البحث:

- 1- الاهتمام بالقوة التنظيمية للمدير بوصفها عاملاً مؤثراً في تحسين الأداء المؤسسي
- 2- الحرص على تطوير نظم الحوافز والمكافآت بما يتلاءم مع احتياجات ورغبات  
أعضاء هيئة التدريس.
- 3- إشراك أعضاء هيئة التدريس في عمليات اتخاذ القرارات.
- 4- منح المزيد من الصلاحيات في العمل لأعضاء هيئة التدريس، والحرص على  
تسهيل عملية تبادل المعلومات
- 5- تعزيز القوة الشرعية للمديرين وتفويض الصلاحيات المناسبة لإصدار الأوامر  
واتخاذ القرارات.

• التوصيات الخاصة بتحقيق أبعاد الأداء المؤسسي بالجامعات محل البحث:

- 1- وجود قيادة أكاديمية فعالة ومؤثرة تتبنى آليات تحقيق التميز المؤسسي بكل أبعاده  
ومركزاته وتدعمه.

- 2- تطوير قدرات أعضاء هيئة التدريس وتوظيفها.
- 3- ضمان تحقيق العدل والمساواة بين أعضاء هيئة التدريس
- 4- قيام كل كلية بإدارة وتخطيط شراكاتها وعلاقاتها الخارجية
- 5- التركيز على تحقيق أعلى مستويات الرضا لجميع فئات المتعاملين مع الجامعة والمستفيدين منها (داخلياً وخارجياً).

### الثاني عشر : خطة عمل لتنفيذ (آلية تنفيذ) توصيات الدراسة:-

#### جدول رقم (6)

#### آليات تنفيذ توصيات الدراسة

م	التوصية	آليات التنفيذ	الجهة المسنولة عن التنفيذ
(أ) القوة التنظيمية	1- الاهتمام بالقوة التنظيمية بوصفها عاملاً مؤثراً في تحسين الأداء المؤسسي	- تقييم الهيكلية الإدارية في الجامعات، واتباع اللامركزية في العمل لإتاحة فرصة المشاركة في صناعة التغيير المطلوب.	رئاسة الجامعة.
	2- الحرص على تطوير نظم الحوافز والمكافآت بما يتلاءم مع احتياجات ورغبات أعضاء هيئة التدريس.	أن يكون مستوى الذكاء العاطفي احد شروط المفاضلة ومتطلبات الترقية إلى الوظائف القيادية العليا. تقديم المكافآت بأنواعها لأعضاء هيئة التدريس المتميزين من أجل تشجيعهم على توليد أفكار جديدة ومواكبة التطوير والتغيير.	رئاسة الجامعة.
	3- إشراك أعضاء هيئة التدريس في عمليات اتخاذ القرارات	من خلال التواصل الدائم بين القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس والاستماع لهم، والعمل على تحقيق متطلبات أعضاء هيئة التدريس لتعزيز الثقة بينهم وبين الإدارة.	رئاسة الجامعة، وعمداء الكليات، ورؤساء الأقسام.
	4- منح المزيد من الصلاحيات في العمل لأعضاء هيئة التدريس، والحرص على تسهيل عملية تبادل المعلومات.	إتاحة الفرصة لأعضاء هيئة التدريس للحصول على المعلومات والبيانات وتمكينهم وإكسابهم قوة المشاركة.	رئاسة الجامعة.
	5- تعزيز القوة الشرعية للمديرين وتفويضهم الصلاحيات المناسبة لإصدار الأوامر واتخاذ القرارات.	من خلال تنمية مفهوم القوة الرسمية (الشرعية) وعقد الدورات وورشات العمل، والعصف الذهني، وتوضيح الواجبات والمهام والمسئوليات.	رئاسة الجامعة.

<p>رئاسة الجامعة، وعمداء الكليات، ورؤساء الأقسام.</p>	<p>- اعتبار تحسين مكانة الجامعة في التصنيفات العالمية للجامعات هدفاً استراتيجياً تتخذ الجامعة المبادرات والإجراءات الكفيلة بتحقيقه. - تطوير القوانين واللوائح التي تُدعم التميز المؤسسي للكليات والأقسام الأكاديمية والوحدات الإدارية.</p>	<p>1- وجود قيادة أكاديمية فعالة ومؤثرة تتبنى آليات تحقيق التميز المؤسسي بكل أبعاده ومرتكزاته وتدعمه.</p>	<p>(ب) الأداء المؤسسي</p>	
<p>رئاسة الجامعة، وعمداء الكليات، ورؤساء الأقسام.</p>	<p>- تدريب وتشجيع أعضاء هيئة التدريس على التقدم للمشروعات التنافسية محلياً ودولياً، وتشجيع مشاركة الهيئة المعاونة في المشروعات البحثية وبراءات الاختراع.</p>	<p>2- تطوير قدرات أعضاء هيئة التدريس وتوظيفها،</p>		
<p>رئاسة الجامعة، وعمداء الكليات، ورؤساء الأقسام.</p>	<p>تحسين شروط وظروف العمل والمرافق والخدمات وبيئة الأمن والسلامة والعلاقات الإنسانية لأعضاء هيئة التدريس، والعمل على ربط حوافز أعضاء هيئة التدريس بالإنجازات التي تحققها الأهداف والغايات الاستراتيجية للكلية.</p>	<p>3- وضمان تحقيق العدل والمساواة بين أعضاء هيئة التدريس.</p>		
<p>عمداء الكليات، ورؤساء الأقسام.</p>	<p>تفعيل علاقات الشراكة مع القطاع الخاص ومؤسسات المجتمع للمساهمة في تحقيق الأهداف القومية، وتأسيس العلاقة بين الكلية والشركاء على أساس الثقة والاحترام المتبادل.</p>	<p>4- قيام كل كلية بإدارة وتخطيط شراكاتها وعلاقتها الخارجية</p>		
<p>رئاسة الجامعة، وعمداء الكليات، ورؤساء الأقسام.</p>	<p>مقارنة رضا المستفيدين من فترة زمنية لأخرى من خلال مقاييس شاملة تُغطي كافة جوانب الخدمات الجامعية.</p>	<p>5- التركيز على تحقيق أعلى مستويات الرضا لجميع فئات المتعاملين مع الجامعة</p>		

المصدر: اعداد الباحثة في ضوء نتائج البحث والدراسات السابقة.

### ثالثاً:- الدراسات المستقبلية

ساهم البحث الحالي في معرفة ابعاد القوة التنظيمية للمدير وأثرها على الأداء المؤسسي، ومن خلال البحث والنتائج التي توصل اليها، تقترح الباحثة مجالات اخري يمكن ان تساهم في تدعيم مفهوم القوة التنظيمية، ومن بين هذه المجالات ما يلي:

- 1- القوة التنظيمية للمدير ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات المصرية.
- 2- القوة التنظيمية للمدير وعلاقتها بالأداء الوظيفي في البنوك المصرية.
- 3- العلاقة بين الإبداع الإداري والأداء المؤسسي بالتطبيق على الجامعات المصرية.
- 4- دور المنظمة المتعلمة في تحسين الأداء المؤسسي بالتطبيق على القطاع الصحي.

## المراجع

أولاً :- المراجع العربية :

- أحمد ،سؤزة محمد قادر، (2020) ، دور مصادر القوة التنظيمية في الحد من ظاهرة الصمت التنظيمي لدى الموظفين في شركة كورك تليكوم للاتصالات في محافظة السلیمانیة (دراسة استطلاعية) ، قسم ادارة الاعمال،الكلية الادارة والاقتصاد ،جامعة السلیمانیة، السلیمانیة، العراق.
- الزبيدي ،سحر عناويرهيو ،(2017) ، القوة التنظيمية ودورها في تحقيق التوافق المهني لدي عينة من مدراء ومسؤولي الأقسام والشعب في كليات جامعة القادسية ، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية – كليات الإدارة والاقتصاد – جامعة الكوفة – العراق ، مج14، ع3.
- الزغيلات،علاء عبد الحافظ،(2011) ، " أثر فاعلية نظام تقييم الأداء الفردي في تحسين الأداء المؤسسي في وزارة العدل في المملكة الأردنية الهاشمية " ، عمادة الدراسات العليا ، جامعة مؤتة ، الأردن .
- السالم، مؤيد سعيد ،(2009)، إدارة الموارد البشرية المعاصرة : مدخل إستراتيجي تكاملي ، الطبعة الأولى ، عمان ، أثراء للنشر والتوزيع .
- السيد، طارق عبد الرحمن محمد ،(2016)، " إطار مقترح لتطوير الأداء المؤسسي للجامعات المصرية في ضوء معايير الجودة الشاملة " ، كلية التجارة ، جامعة الزقازيق .
- الغزوي ، وليد سالم محمد ،(2018) ، " واقع فاعلية إدارة التطوير والتنمية في تنمية المهارات الفنية والإدارية لمعلمي الفيزياء في دولة الكويت بناء على نموذج مالكوم بالدريج " ، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد ( ٢٦ ) ، العدد ( ٦ ) .
- الكنعاني، مصطفى كامل يوسف ،(2020) ، دور المسار الوظيفي في تعزيز القوة التنظيمية دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في سامراء ، جامعة تكريت/ كلية الإدارة والاقتصاد/ مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية/ المجلد 16، العدد 49
- جرينبرج، جيراك وبارون ، روبرت ، (2004)، إدارة السلوك في المنظمات ، ترجمة : رفاعي محمد رفاعي ، وإسماعيل بسيوني ، دار المريخ للنشر ، الرياض.
- جميلة ، العابدي ، (2016) ، " دور إدارة التغيير التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي دراسة ميدانية بوحدة شلف لسقي وصرف المياهبخمسمليانة " ، كلية العلوم

الاقتصاديةالتسيير والتجارة ، قسم علوم التسيير ، جامعة الجبالي بونعامية  
بخميسليانة.

-حنون ،مروة جبر ،(2017) ، دور القوة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى  
الافراد العاملين ، ادارة الاعمال - كلية الادارة والاقتصاد-جامعة القادسية

-شوقي ، قبطان ، (2010) ، إدارة التميز : الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر  
العولمة والمنافسة، الملتقى الدولي الرابع : المنافسة واللاستراتيجيات التنافسية  
للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، جامعه حسية بن  
بوعلي بالشلف ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، مخبر العولمة واقتصاديات  
شمال أفريقيا .

--عوض، أسماء سعيد محمد أحمد ، (2015) ، التعليم التنظيمي كمدخل نحو تحسين  
الأداء المؤسسي للجمعيات الأهلية ، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم  
الانسانية – مصر ، ع ،38ج1 ، ص ص 3441 – 3501.

-رملی ،حمزة،(2016)،" قياس الأداء الاستراتيجي لمجمع صيدا لصناعة الأدوية في  
الجزائر، نموذج لقياس الأداء الاستراتيجي بالاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن من  
الجيل الثالث BSC ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة سطيف1  
،الجزائر.

ثانيا :- المراجع الأجنبية

-Abu-Jarad, I., Yusof, N., & Shafiei, M. W. (2010). The Organizational Performance of Housing Developers in Peninsular Malaysia. International Journal of Housing Markets and Analysis, 3(2), 146-162.

-Alam, Qazi Naeem,(2019)," The Leadership Role of Aprincipal in the Performance of Institution in Comparison with Leadership Qualities of Malcolm Baldrige Quality Model", Research Scholar, Dadabhoy Institute of Higher Education Karachi, Pakistan.

-Corner, Patricia Doyle, (2016)," Do Similarities or Differences Between CEO Leadership and Organizational Culture Have a More Positive Effect on Firm Performance? A Test of Competing Predictions", American Psychological Association.

- Daft , R .L . (2004) . Principles of Management. (6th ed) .United States : South-Western
- Din, Asfa Muhammad, Asif, Muhammad, Awan, Muhammad Usman,(2020)," What Makes Excellence Models Excellent: Acomparision of the American, European and Japanese Models", Alfaisal University, Riyadh, Saudi Arabia.
- El Talla, Suliman, FarajAllah, Ahmed,(2018),"The Reality of University Performance According to the Models of Excellence in Palestinian Universities", Department of Business Administration, Al-Aqsa University, Gaza, Palestine
- Foster, Tina and Johnson, Julie and Nelson, Eugene and Batalden, Paul, (2008),Using a Malcolm Baldrige Framework to Understand High Performing Clinical Microsystems, <https://pdfs.semanticscholar.org>,
- Griffin, Ricky W & Moorhead, Gregory, (2014)," Organizational Behavior: Managing People and Organizations", 11thed, south western, Canada.
- Hach , M .(2013) . Organization Theory : Modern Symbolic and Post-Modern Perspectives . (3rd ed). Great Britain.
- Hasyim, A. N., & Arifianti, R. (2018),"The Analysis of Company Performance Based on Malcolm Baldrige with Special Reference to a Hotel in Indonesia" Review of Integrative Business and Economics Research
- Khan,Muhammad,(2020),"Investigating Pharmacists' Perceived Organizational Performance through Learning and Innovation under the Moderating Role of Power Distance ",Department of Management Sciences, Abdul Wali Khan University, Mardan, KPK, Pakistan
- Johns ,G . & Saks , A .M .(2007) . Organizational Behavior.(6th ed).United States: Prentice-Hall.

- Kenny, G. and D. Wilson. (1984)," The Interdepartmental Influence Of Managers", Journal Of Management Studies.
- Koubaa,G, and Kommoun, R.,(2011)," Quality and Excellence Models in Higher Education “, International Journal of Excellence in Education.
- Landells, Erin, Simon L. Albrecht, (2017), The Positives and Negatives of Organizational Politics:A Qualitative Study, Springer Science+Business Media New York.
- Lazaros, Anastasiadis and Sofia, Anastasiadou and George, Iakovidis, (2017),Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) Dimensions in Greek Tertiary Education System, Conference The Economies of Balkan and Eastern Europe Countries in the Changed World.
- Maragakis, A., and Dobbelsteer,A.V.D., (2015),"Sustainability in Higher Education:Analysis and Selection of Assessment Systems “ Journal of sustainable development.
- Masa’deh, R., Shannak, R., Maqableh, M., & Tarhini, A. (2016). The Impact of Knowledge Management on Job Performance in Higher Education: The Case of the University of Jordan. Journal of Enterprise Information Management, 29(6), 13-37.
- Parast, Mahour, (2015), "A longitudinal Assessment of the linkages Among the Baldrige Criteria Using Independent Reviewers’ Scores", International Journal of Production Economics, Vol 164, Pp 24-34.
- Parast, Mahour and Golmohammadi, Davood, (2019), "Quality Management in Healthcare Organizations: Empirical Evidence From the Baldrige Data", International Journal of Production Economics, Vol 216, Pp 133-144.
- Prybutok, Victor and Zhang, Xiaoni and Peak, Daniel, (2011),"Assessing the Effectiveness of the Malcolm Baldrige National



- Quality Award Model with Municipal Government", Journal Socio-Economic Planning Sciences, Vol 45, No 3**
- Rahim, M. (1989), "Relationships of leader Power to Compliance and Satisfaction with Supervision", **Journal Of Management, Vol 15, No.4.**
  - Sultan, P. and Wong, H.Y., (2010), "Service quality in higher education a review and research agenda", **International Journal of Quality and Service Sciences.**
  - Robbins, S. P. and T. A. Judge, (2017). **Organizational Behavior. Italy, 17th Ed, Pearson Education Limited, Italy.**
  - Sadq, Zana Majed. (2019), "The Relationship between Organizational Power and Job Involvement and Their Impact on Achieving Strategic Objectives (An Empirical Study of Private Hospitals Managers' Perspectives in Erbil City, Kurdistan Region of Iraq) ", **Department of Management and Accounting, Faculty of Humanities and Social Science Koya University, Kurdistan Region F.R, Iraq.**
  - Schermerhorn, Jr. John R., & Hunt, James G & Osborn, Richard N., (2010), "Organizational Behavior", **New York, John Wiley & Sons, Inc.**
  - Terjesen, Siri, Couto, Eduardo Barbosa and Francisco, Paulo Morais, (2016) , "Does the Presence of Independent and Female Directors Impact Firm Performance? A multi-country Study of Board Diversity " **Indiana University Lund University and Technical University of Lisbon and Technical University of Lisbon.**
  - Thompson, Kenneth and Blazey, Mark , (2017), "What we can learn from the Baldrige Criteria: An integrated management model to guide organizations", **Journal of Organizational Dynamics, Vol 46, No 1, Pp 21-29.**
  - Viarar, Popova; Alexei, Sharpankykh, (2010), "Modeling Organizational Performance Indicators ", **Information System Journal, Vol.22, Australia.**