

## دور القيادة الإستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي للجامعات

### المصرية "دراسة تطبيقية"

إعداد

الباحث / محمد على على غازي

طالب ماجستير بكلية التجارة - جامعة مدينة السادات

إشراف

الأستاذ الدكتور / وجيه عبد الستار نافع

أستاذ إدارة الموارد البشرية

كلية التجارة - جامعة مدينة السادات

### ملخص البحث:

يسعى البحث الحالي إلى دراسة الواقع الحالي لممارسة القيادات الجامعية للقيادة الإستراتيجية والتميز المؤسسي للجامعات المصرية، وتحديد نوع وقوة العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والتميز المؤسسي للجامعات المصرية، إلى جانب الدراسة الميدانية لجمع وتحليل البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، حيث تم إعداد قائمة استقصاء، اشتملت على ثلاثة مجموعات رئيسية تمثلت في القيادة الإستراتيجية، التميز المؤسسي، إلى جانب المتغيرات الديموجرافية لمفردات عينة الدراسة، وقد تم تجميع البيانات الخاصة بالدراسة من (343) مفردة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية الحكومية والخاصة محل الدراسة، وتم تحليل تلك البيانات باستخدام عدد من المقاييس والاختبارات الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات، وقد أظهرت نتائج البحث أن واقع القيادة الإستراتيجية متوسط على المستوى الإجمالي وبالنسبة لكل بعد من أبعاده، ووجد أن مستوى التميز المؤسسي كان متوسطاً على المستوى الإجمالي وبالنسبة لكل بعد من أبعاده، وبينت نتائج البحث عدم وجود اختلافات ذات دلالة احصائية بين إدراك المستقضي منهم حول مستوى القيادة الإستراتيجية باختلاف وعدد سنوات الخبرة والدرجة العلمية، ووجود اختلافات ذات دلالة احصائية بين إدراك المستقضي منهم حول مستوى القيادة الإستراتيجية باختلاف النوع والفئة العمرية، وبينت نتائج البحث عدم وجود اختلافات ذات دلالة احصائية بين إدراك المستقضي منهم حول مستوى التميز المؤسسي باختلاف العمر وعدد سنوات الخبرة والدرجة العلمية، ووجود اختلافات ذات دلالة احصائية بين إدراك المستقضي منهم حول مستوى التميز المؤسسي باختلاف النوع، وكشفت النتائج أن هناك علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين أبعاد القيادة الإستراتيجية وأبعاد التميز المؤسسي، وتوصل الباحثان إلى مجموعة من التوصيات لتدعيم التميز المؤسسي للجامعات المصرية من خلال الاهتمام بالقيادة الإستراتيجية.

الكلمات المفتاحية: القيادة الإستراتيجية، التميز المؤسسي.

### Abstract:

The current research seeks to study the current reality of the practice of the practice of university leaders for strategic leadership and institutional excellence of Egyptian universities, and determine the type and strength of the relationship between

strategic leadership and institutional excellence of Egyptian universities, in addition to the field study to collect and analyze the data needed to achieve the objectives of the study, where a survey list was prepared, which included three main groups consisting of strategic leadership, institutional excellence, as well as demographic variables of the vocabulary of the sample study, the data for the study were compiled from (343) individual Faculty members in Egyptian public and private universities in question, and these data were analyzed using a number of statistical measures and tests appropriate to the nature of the data, the results of the research showed that the reality of strategic leadership is average at the overall level and for each dimension, and the results of the research showed that there are no statistically significant differences between the perception of the surveyed about the level of strategic leadership different and number Years of experience and degree of science, and the existence of statistically significant differences between the perception of the surveyed about the level of strategic leadership by different type and age group, the results of the research showed that there are no statistically significant differences between the perception of the surveyed about the level of institutional excellence by age and the number of years of experience and degree, and the existence of statistically significant differences between the perception of the surveyed about the level of institutional excellence by type, and the results revealed that there is a expulsion relationship with statistical significance between the dimensions of strategic leadership and dimensions Institutional excellence, the two researchers reached a set of recommendations to strengthen the institutional excellence of Egyptian universities through interest in strategic leadership.

**Keywords:** Strategic Leadership, Institutional excellence.

## الإطار العام للبحث:

### أولاً: مقدمة:

يعد مفهوم القيادة الإستراتيجية من المفاهيم الحديثة نسبياً في أدبيات علم الإدارة، ذلك أن الجذور الأولى لهذا المفهوم انحدرت من أصول عسكرية، إلا أنه سرعان ما حظي هذا المصطلح بأهمية استثنائية في عالم إدارة الأعمال اليوم أكثر من أي وقت مضى، ولعل السبب الرئيس في ذلك يعود إلى التغييرات المتسارعة، فضلاً عن التعقيد المتزايد من جانب المنظمات (Wanasika,2009) والتميز في الأداء غاية محورية تسعى نحوها المنظمات سعياً لا مفر منه في ظل ما يشهده سوق الأعمال المحلي والدولي، فلا تستطيع سبر أغوار تلك التنافسية سوى المنظمات والمؤسسات المتميزة (الجيار، ٢٠٢١). ومن بين تلك المنظمات التي تسعى لتحقيق التميز المؤسسي المؤسسات التعليمية، والتي تتأثر بما يجري حولها من التغييرات المتنامية التي أفرزتها العولمة- شأنها في ذلك شأن غيرها من مؤسسات المجتمع-، لذلك تسعى المؤسسات التعليمية بصفة عامة والجامعات بصفة خاصة إلى البحث عن التميز وتحقيق مستويات عالية الأداء، تحقق لها القدرة على جذب الطاقات البشرية من الهيئات القيادية والتدريسية والطلابية على المستوي العالمي، وذلك من خلال تفعيل معايير التميز في إجراءات العمل الإدارية والفنية والمالية، بالإضافة إلى تأهيل الإدارة العليا في الكليات والجامعات لوضع توجهات إستراتيجية والتركيز على القدرات والميزات التنافسية عند تنفيذ إستراتيجياتها واستقطاب وتطوير الكفاءات البشرية وتعزيز الرقابة الإستراتيجية المتوازنة (وحيد، ٢٠١٠).

ويتناول هذا البحث دور القيادة الإستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي للجامعات المصرية.

**ثانياً: الإطار النظري:** يشمل الإطار النظري وفروض البحث؛ القيادة الإستراتيجية وأبعادها، والتميز المؤسسي وأبعاده، وذلك على النحو التالي:

## ١/٢- الإطار المفاهيمي للقيادة الإستراتيجية:

القيادة الإستراتيجية هي أحد أنماط القيادة، وهي القدرة على التخيل والتصور المستقبلي، وتحديد المسار والتوجه الإستراتيجي للمؤسسة (جاد الرب، ٢٠١٦). ويرى (Hitt et al, 2016) أن القيادة الإستراتيجية تعني القدرة على استثمار رأس المال البشري وتنميته وتمكينه، وبناء قدرات الأفراد لمواجهة الفرص والتحديات في الوقت الفعلي.

وتتمثل أبعاد القيادة الإستراتيجية فيما يلي: (Hitt et al, 2011)

- ١- تحديد التوجه الإستراتيجي: ينطوي تحديد التوجه الإستراتيجي على تطوير رؤية إستراتيجية بعيدة المدى لغرض الإستراتيجي الذي وجدت المؤسسة من أجله، وكفلسفة موجهة بالأهداف فإن هذه الرؤية تعكس الصورة الذهنية المثالية التي تسعى المؤسسة لتصل إليها مستقبلاً.
  - ٢- استثمار القدرات الجوهرية: تتمثل في الموارد والإمكانات الفريدة التي تمتلكها المنظمة وتساعدها في تحقيق الميزة التنافسية من خلال استخدام الأمثل لها في إستراتيجياتها بواسطة وظائف المنظمة المتنوعة، ويمكن للقيادة إستكشافها وتحديد إحتياجاتها منها باستخدام التحليل البيئي المتكامل.
  - ٣- تطوير رأس المال البشري: يشير رأس المال البشري إلى الأفراد في المؤسسة ممكن يمتلكون المعارف والمهارات والخبرات والتي تمكنهم من الإسهام في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة وزيادة قيمتها الإقتصادية، حيث يمثل العاملون في مؤسسات اليوم مورداً رأسمالياً مهماً يتصف بالندرة وصعوبة المحاكاة أو التقليد من قبل المنافسين.
  - ٤- الثقافة التنظيمية الفاعلة: تطلق الثقافة التنظيمية على مجموعة المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة التي تكون بمجملها معايير السلوك المقبول وغير المقبول داخل المنظمة، وتعد الثقافة التنظيمية إحدى الممارسات الأساسية للقائد الإستراتيجي حيث تصاغ وتنفذ في إطارها الإستراتيجيات، كما تقع على القائد الإستراتيجي مسؤولية تطوير وتنمية ثقافة فاعلة تدعم الإبداع والإبتكار والتحسين المستمر والتميز في الأداء، وتشجع العاملين على التعاون والعمل بروح الفريق، وتنمي الشعور بالمسؤولية الفردية للعاملين تجاه مهامهم وواجباتهم، وتوفر نظام مكافآت فعال قائم على التقييم الملائم للأداء.
  - ٥- الممارسات الأخلاقية: الممارسات الأخلاقية هي مجموعة المعايير الأخلاقية للسلوك الصحيح وعادة ما يستخدم مدي تصرف سلوك الفرد وفقاً للمعايير المجتمعية بوصفه مقياساً لأخلاقه، فالأخلاق في القيادة أمر حيوي للمنظمة لتحقيق أهدافها، لكون القيم الشخصية التي يحملها القائد ستؤثر على معتقدات المنظمة وسلوكها وقراراتها.
  - ٦- الرقابة التنظيمية المتوازنة: تستهدف عملية الرقابة والتقييم تشخيص نقاط القوة والضعف في عملية تخطيط الموارد البشرية وتحديد فاعلية خطط الموارد البشرية، وهي قدرة المنظمة على الرقابة الفاعلة والمتوازنة لأعمالها المخططة وتقييمها ومعالجة سلبياتها وتعزيز إيجابياتها بما يحقق أهدافها.
- وتناولت دراسة (حسن، مصطفى، ٢٠١٨) تشخيص مستوى مهارات القيادة الإستراتيجية والمواءمة الإستراتيجية لدى القيادات الإدارية، وتحديد نوع العلاقة والتأثير بين مهارات القيادة الإستراتيجية والمواءمة الإستراتيجية، وتوصلت الدراسة إلى أن المنظمات محل الدراسة تمتلك قيادات إستراتيجية في المجال الذي تعمل فيه وعندها رؤية إستراتيجية تساعدها في إنجاز أهدافها على المدى البعيد، كما أوضحت نتائج الدراسة أن المنظمات المبحوثة تعتمد على القيادة الإستراتيجية في البحث عن الفرص واستغلالها خاصة في حالات عدم التأكد، ويتطلب ذلك إدارة موارد المنظمة بشكل إستراتيجي، وخاصة الموارد النادرة إذا ما أرادت تحقيق

المواءمة الإستراتيجية بشكل مستمر، كما توصلت الدراسة إلى أنه كلما زاد إهتمام القيادات الإدارية في المنظمات المبحوثة بمهارات القيادة الإستراتيجية كلما أسهم ذلك في تعزيز وتحقيق المواءمة الإستراتيجية، ووجود علاقات ارتباط معنوية موجبة بين مهارات القيادة الإستراتيجية والمواءمة الإستراتيجية، ووجود علاقة تأثير معنوية لمهارات القيادة الإستراتيجية في المواءمة الإستراتيجية .

**وإستهدفت دراسة (جمعه، ٢٠١٩) التعرف على مستوي القيادة الإستراتيجية بصورة عامة وأبعادها بصورة خاصة، وتحديد مستوي الأداء الاستراتيجي ومستوي أبعاده، وبناء نموذج من أجل المواءمة بين القيادة الإستراتيجية والأداء التنظيمي واختباره، وتبين من الدراسة أن مستوي القيادة الإستراتيجية محل الدراسة مقبول، كما أن هناك اهتمام بأبعاد القيادة الإستراتيجية ، وتوصلت الدراسة إلى وجود دور مهم للقيادة الإستراتيجية في تعزيز الأداء الاستراتيجي من خلال ما تحققه هذه القيادة من فوائد تعزز الأداء الاستراتيجي، وأن الوصول للمستوي المطلوب من الأداء الاستراتيجي يتطلب توافر قيادة إستراتيجية.**

**وإهتمت دراسة (الدوري، ٢٠١٩) بالتعرف على مستوي ممارسات القيادة الاستراتيجيه، ومستوي تميز الأداء التسويقي، وتحديد أثر ممارسات القيادة الاستراتيجيه على التميز في الأداء التسويقي، وتوصلت الدراسة لوجد أثر لأبعاد القيادة الاستراتيجيه على التميز في الأداء التسويقي، بالإضافة إلى أهمية تطوير الرؤية المستقبلية.**

**كما استهدفت دراسة (سيد، ذيب، ٢٠١٩) إلى التعرف على أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في تميز الأداء التسويقي، وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر لممارسات القيادة الإستراتيجية في تميز الأداء التسويقي، كما توصلت إلى أن ممارسات القيادة الإستراتيجية تدفع إلى الاهتمام بالتميز وتحقيق مستويات عالية من الأداء التسويقي والسمعة الحسنة.**

**واستهدفت دراسة (قرمش، ٢٠٢٠) إلى تحديد دور القيادة الاستراتيجيه في تحقيق المنظمة الذكيه في شركة جوال للاتصالات الخلية الفلسطينية، وذلك نظرا لأهمية القيادة الاستراتيجيه في نجاح المنظمات، وما تلعبه من دور في تحقيق المنظمات الذكيه، وتعزيز الفرص أمامها لتحقيق التقدم في مواجهة المنظمات الأخرى المنافسة لها. لقد تمثل مجتمع الدراسة بشركة الاتصالات الخلية الفلسطينية جوال، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بتطوير أداة الدراسة (الاستبانة)، والتي تكونت من (٣٥) فقرة، وقد استهدفت قيادات المهام الإشرافية في هذه المنظمة، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذا دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجيه بأبعادها على تحقيق المنظمة الذكيه بأبعادها مجتمعة.**

**وإستهدفت دراسة (أحمد، ٢٠٢٠) إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجيه وجودة الحياة الوظيفية في الجامعات الحكومية بوسط الدلتا، وكذلك التعرف على تأثير ممارسات القيادة الاستراتيجيه على جودة الحياة الوظيفية في الجامعات الحكومية بوسط الدلتا ، وتمثل مجتمع البحث من القيادات الجامعية (قيادات أكاديمية - قيادات إدارية) في الجامعات الحكومية بوسط الدلتا وبلغ عددهم ١٤٢٧ وقام الباحث بسحب عينة عشوائية طبقية وكان قوامها (٣٠٣) مفردة لاستيفاء قائمة الاستقصاء، ولتحقيق أهداف البحث تم اختبار مجموعة من الفروض باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية. وأسفرت نتائج التحليل الإحصائي عن مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة ارتباط معنوي بين جميع ممارسات القيادة الاستراتيجيه وجميع أبعاد جودة الحياة الوظيفية في الجامعات الحكومية بوسط الدلتا، وكما يوجد تأثير معنوي بين ممارسات القيادة الاستراتيجيه على جودة الحياة الوظيفية في الجامعات الحكومية بوسط الدلتا، وأيضاً يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين فيما يتعلق بأرائهم حول مستويات تطبيق ممارسات القيادة الاستراتيجيه ومستويات تطبيق جودة الحياة الوظيفية وفقاً لخصائصهم الديموجرافية في الجامعات الحكومية بوسط الدلتا.**

**وهدفت دراسة (سمر الدين، القرشي، ٢٠٢٠) إلى تحديد أثر القيادة الاستراتيجية بأبعادها: (التوجه الاستراتيجي، ورأس المال البشري، والثقافة التنظيمية، والرقابة التنظيمية) على تحقيق التميز التنظيمي في وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة، والتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة حول القيادة الاستراتيجية والتميز التنظيمي في وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي). ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبانة، والمقابلات؛ كأدوات لجمع البيانات، وتم أخذ عينة عشوائية بسيطة بلغ عددها (١٣٢) من مجتمع مكون من (٢٠٠) موظفا وموظفة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أهمها أن القيادة الاستراتيجية في وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة حققت مستويات مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٨١)، وحققت وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة التميز التنظيمي بمستويات مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٧٥)، كما أظهرت الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية بأبعادها: (التوجه الاستراتيجي، ورأس المال البشري، والثقافة التنظيمية، والرقابة التنظيمية) مجتمعة على تحقيق التميز التنظيمي في وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة حول القيادة الاستراتيجية والتميز التنظيمي في وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).**

**وبحثت دراسة (الجار، السعيد، ٢٠٢١) إلى التحقق من علاقة تأثير القيادة الاستراتيجية بأبعادها (الرؤية الاستراتيجية، المقدرات الجوهرية، رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية، الممارسات الأخلاقية) في المسؤولية الاجتماعية، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير للقيادة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة على المسؤولية الاجتماعية.**

**كما استهدفت دراسة (مخدوم، ٢٠٢١) إلى التعرف على مستوى تطبيق القيادة الاستراتيجية في واحدة من المنظمات الحكومية، كلية إدارة الأعمال بجامعة طيبة، والتعرف على مستوى تطبيق إدارة التغيير فيها، والتعرف على تصورات منسوبي المنظمة بشأن عمليات تطبيق القيادة الاستراتيجية وإدارة التغيير والعلاقة بينهما. وتحديد متطلبات تطوير مستوى تطبيق القيادة الاستراتيجية وتحسين كفاءة عملية التغيير. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لجمع البيانات وتم تطبيق أسلوب المسح الشامل على مجتمع حالة الدراسة متمثلاً في جميع موظفي وموظفات كلية إدارة الأعمال، واستخدمت الدراسة الأساليب الوصفية والاستدلالية لتحليل البيانات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن تصورات الموظفين لمستوى تطبيق القيادة الاستراتيجية جاءت بدرجة متوسطة، كما أن تصوراتهم لمستوى تطبيق إدارة التغيير جاءت بدرجة متوسطة، مع وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية الفاعلة وإدارة التغيير بالمنظمة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد الدراسة حول ممارسات القيادة الاستراتيجية الفاعلة وإدارة التغيير في المنظمة باختلاف متغير النوع، العمر، والمؤهل الدراسي.**

**وهدفت دراسة (أحمد، ٢٠٢١) إلى التعرف على أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية على التوجه الريادي، وارتكزت على معرفة أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية (تحديد التوجه الاستراتيجي، استثمار القدرات التنافسية، تطوير رأس المال البشري، دعم الثقافة التنظيمية، التأكيد على الممارسات الأخلاقية، تنفيذ الرقابة المتوازنة) على التوجه الريادي (الإجراءات الاستباقية، تبني المخاطر، الإبداع، التوجه الاستقلالي، العدائية في المنافسة) لدى العاملين في كلية تدريب خانيونس وكلية الدراسات المتوسطة بجامعة فلسطين في قطاع غزة. وكذلك الكشف عن الفروق بين متوسط التقديرات لمتغيرات: (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة، المؤهل العلوي)، وإيراد مقترحات مستقبلية، وتوصلت الدراسة إلى أن هنالك أثر إيجابي بين**

(التوجه الاستراتيجي، استثمار القدرات التنافسية، تطوير رأس المال البشري، دعم الثقافة التنظيمية، التأكيد على الممارسات الأخلاقية، تنفيذ الرقابة المتوازنة) وبين (الإجراءات الاستباقية، تبني المخاطر، الإبداع، التوجه الاستقلالي، العدائية في المنافسة) لدى المشاركين بالدراسة بنسب مرتفعة في طبيعتها وموجبة وطرديّة في اتجاهها بين المتغيرين، وتوجد علاقة أثر ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين لممارسات القيادة الاستراتيجية والمتغيرات (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة، المؤهل العلمي) بنسب متفاوتة، توجد علاقة أثر ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول تعزيز التوجه الريادي لدى العاملين في كلية تدريب خانيونس وكلية الدراسات المتوسطة بجامعة فلسطين وبين المتغيرات (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة، المؤهل العلمي) بنسب متفاوتة.

**كما استهدفت دراسة (إبراهيم، ٢٠٢١) إلى قياس مدى دور القيادة الاستراتيجية في بناء الكفاءات الوظيفية للعاملين بالشركات الأدوية التابعة للشركة القابضة للأدوية وهي (شركة تنمية الصناعات الكيماوية "سيد"-شركة القاهرة للأدوية-المنظمة المصرية لتجارة الأدوية). في محافظتي القاهرة والجيزة. وقد اعتمد البحث في الجانب النظري على المنهج الوصفي التحليلي، وفي الجانب العملي اعتمد البحث على جمع البيانات من أفراد عينة البحث (٣٨٤ مفردة) من خلال استمارة استبيان، وتوصلت نتائج البحث إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية معنوية تحسّن مستوى أداء شركات الأدوية باختلاف كل من متغيرات تحديد التوجه الاستراتيجي، واستغلال القدرات والمواهب، وتطوير رأس المال البشري وتعزيز الثقافة التنظيمية وتعزيز الممارسات الأخلاقية، والرقابة الاستراتيجية، والتي تمثل المتغيرات الستة لقياس الكفاءات الوظيفية عن ممارسات القيادة الاستراتيجية.**

**وهدفت دراسة (أبو جمعة، ٢٠٢١) إلى قياس أثر القيادة الاستراتيجية على تحقيق التميز المؤسسي في شركة النبيل للصناعات الغذائية في الأردن. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للتعامل مع جميع البيانات وتصنيفها، إذ تم تطوير أداة الدراسة والتي تمثلت في الاستبانة لجميع البيانات من عينة الدراسة، ومن ثم تحليلها عبر برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتكون مجتمع الدراسة من شركة النبيل للصناعات الغذائية في الأردن، في حين بلغ عدد مجتمع الدراسة (٩٥٠) موظفاً، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود أثر للقيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي في شركة النبيل للصناعات الغذائية في الأردن.**

## ٢/٢- التميز المؤسسي:

تعرف المؤسسة الأوروبية للجودة (EFQM, 2020) التميز المؤسسي بأنه إطار عملي معترف به عالمياً يدعم المؤسسات في إدارة التغيير وتحسين الأداء، فهو أداة تقييم معترف بها عالمياً لأكثر من ٣٠ عاماً، وتستخدمه أكثر من (٥٠,٠٠٠) مؤسسة على مستوى العالم، ولقد شهد هذا النموذج عدداً من دورات التحسين والتطوير على مر السنين؛ لضمان المواءمة والحدّات، وتحقيق مستقبل مستدام وطويل الأمد لأي مؤسسة تطمح في ذلك.

كما يساعد التميز المؤسسي على تحقيق الإستدامة والتحسين المستمر (DoIs, 2018)، ويقوم التميز المؤسسي على مقومات أساسية في بناء المنظمات من قيادة وإستراتيجية وعمليات وموارد بشرية (Valasek, 2018)، ويساهم التميز المؤسسي في الإستمرارية في التفوق والتجديد والتطوير (Suarez et al., 2017)، ويحتاج التميز المؤسسي إلى توفير العناية من جميع المستويات التنظيمية بتطوير وتنمية أداء الموارد البشرية (Dogan&Anil, 2016)، ويقوم التميز المؤسسي على بيئة عمل تتسم باستقلالية الفكر

والذكاء ودرجة من الحرية وفي ذات الوقت تحقيق فكر متميز وتقبل التغيير والتطوير دون خوف (Raman et al.,2016).

والتميز المؤسسي هو حالة من الإبداع الإداري، والتفوق المؤسسي هو تحقيق مستويات عالية غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات، بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، وترضي عنها الفئة المستهدفة وأصحاب المصالح كافة (السلمي، ٢٠٠٢).

ويعرف النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) بأنه نموذج عملي تم تطويره من قبل المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (European Foundation for Quality Management) لمساعدة المنظمات على قياس وتطوير أدائها في طريقها نحو تحقيق التميز، وتحديد الفجوات، وتحفيز الحلول وتحقيق التحسين المستمر (Akyuz,2005).

وتتمثل أبعاد التميز المؤسسي في ثلاثة مجالات وسبع معايير وفقاً للنموذج الأوروبي لإدارة التميز المؤسسي (EFQM,2020)، وهذه المجالات والمعايير تشمل:

(١) **المجال الأول:** التوجه: ويشمل على معيارين هما:

- المعيار الأول: الغاية والرؤية الإستراتيجية.

- المعيار الثاني: الثقافة المؤسسية والقيادة.

(٢) **المجال الثاني:** التنفيذ، ويشتمل على ثلاثة معايير:

- المعيار الثالث: إشراك المعنيين.

- المعيار الرابع: بناء قيمة مستدامة.

- المعيار الخامس: قيادة الأداء والتحول.

(٣) **المجال الثالث:** النتائج، ويشتمل على معيارين:

- المعيار السادس: إنطباعات المعنيين.

- المعيار السابع: الأداء الإستراتيجي والتشغيلي.

إستهدفت دراسة (رفاعي، ٢٠١٧) التعريف بإدارة المعرفة، مفهومها، أبعادها، عملياتها، استراتيجياتها من خلال توفير إطار نظري للموضوع، والتعرف على أبعاد إدارة المعرفة المتوفرة بشركات الأدوية التابعة لقطاع الأعمال العام بجمهورية مصر العربية، وتحديد الأهمية النسبية لكل بعد من أبعاد إدارة المعرفة ومدى ارتباط كل منها بتحقيق التميز في الأداء، وتوصلت الدراسة إلى توافر إدارة المعرفة بدرجة متوسطة في شركات الأدوية التابعة لقطاع الأعمال العام المصري، وتوافر الإدارة الإلكترونية بدرجة متوسطة في شركات الأدوية التابعة لقطاع الأعمال العام المصري، كما وجد أن التميز في الأداء المؤسسي متحقق فيها بدرجة مقبولة.

وإستهدفت دراسة (الخالدي، ٢٠١٨) تحديد طبيعة العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية وتمكين العاملين داخل وزارة المالية في دولة الكويت، والتعرف على طبيعة العلاقة بين تمكين العاملين والتميز في الأداء الحكومي داخل وزارة المالية في دولة الكويت، بالإضافة إلى دراسة طبيعة العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والتميز في الأداء الحكومي داخل وزارة المالية في دولة الكويت، وتوصلت الدراسة إلى توافر أبعاد تمكين العاملين في وزارة المالية بدولة الكويت بنسبة متوسطة، وسيادة ثقافة التميز في الأداء بها وبجميع أبعادها) ثقافة التميز، دور القيادة في التميز، رضا العاملين، التعليم والنمو المؤسسي، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة الحياة الوظيفية وتمكين العاملين داخل وزارة المالية في دولة الكويت.

وهدفت دراسة (العوضي، ٢٠٢٠) إلى معرفة دور إدارة المعرفة في تحقيق التميز المؤسسي بالشركات الدولية الكويتية، وركزت على إدارة المعرفة التنظيمية، إدارة المعرفة البشرية الوظيفية، إدارة معرفة العملاء كمتغيرات مستقلة، التميز المؤسسي متغير تابع. جاءت النتائج لتثبت وجود دور وتأثير بين إدارة المعرفة التنظيمية والتميز المؤسسي بالشركات الدولية الكويتية، كما اتضح وجود علاقة ارتباط ودور لإدارة المعرفة البشرية الوظيفية والتميز المؤسسي بالشركات الدولية الكويتية، علاقة ارتباط ودور لإدارة معرفة العملاء بالشركات الدولية الكويتية.

وهدفت دراسة (محمود، ٢٠٢٠) إلى إظهار أثر أبعاد جودة البيئة الوظيفية المتمثلة في (بيئة العمل المادية، الاستقرار الوظيفي، تخطيط المسار الوظيفي) في التميز المؤسسي بالمنظمة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للوصول للنتائج، حيث تم توزيع استبانة تكونت من (٣١) فقرة على (٣٣٠) من العاملين بالمنظمة السودانية للتوليد الحراري، وبعد تحليل البيانات إحصائياً وخلصت الدراسة إلى عدم وجود اهتمام ببيئة العمل المادية، وأن عملية تخطيط المسار الوظيفي بالمنظمة تتسم بعدم الشفافية، عدم توفر الأمان والاستقرار الوظيفي لجميع العاملين بالمنظمة، وأكدت نتائج الدراسة توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد جودة البيئة الوظيفية والتميز المؤسسي بالمنظمة.

وهدفت دراسة (الشمري، ٢٠٢٠) إلى معرفة أثر التميز المؤسسي على العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات في مؤسسة العمل الاجتماعي في قطر-دراسة حالة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء مقياس لمعرفة أثر التميز المؤسسي على العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، وتم التحقق من دلالات صدقه وثباته. تكونت عينة الدراسة من (١٩٦) موظف في مؤسسة العمل الاجتماعي القطري، وتم اختيارهم باستخدام العينة العشوائية البسيطة. أظهرت نتائج الدراسة أن إجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية جاءت بمستوى مرتفع بجميع أبعادها (التصميم وجمع المعلومات، والتطبيق والتقييم)، كما أظهرت نتائج الدراسة أيضاً أن التميز المؤسسي قد جاءت بمستوى تقييم مرتفع، وأظهرت كذلك نتائج الدراسة أن إدارة الأزمات قد جاءت بمستوى تقييم مرتفعة، كما أظهرت النتائج عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتميز المؤسسي على العلاقة ما بين الإدارة الاستراتيجية بأبعادها المجتمعة (التصميم وجمع المعلومات، التطبيق، والتقييم) وإدارة الأزمات في مؤسسة العمل الاجتماعي القطري.

وتمثل الهدف الرئيسي لدراسة (وهبه، ٢٠٢١) في التوصل إلى تصور مقترح لواقع إدارة المواهب بالهيئة الليبية لأبحاث العلوم الطبيعية والتكنولوجيا، وقد تكون مجتمع الدراسة من عينة من الأفراد العاملين بالهيئة الليبية لأبحاث العلوم الطبيعية والتكنولوجيا، بليبيا، وعينة عشوائية تقدر ب ١٠٪، من إجمالي العاملين بالهيئة ومن جميع المستويات الوظيفية بها، والبالغ عددها (٨٨)، ، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك فروق إحصائية ذات دلالة معنوية بين مستويات إدارة المواهب طبقاً للحالة الاجتماعية، وأيضاً يوجد فروق إحصائية ذات دلالة معنوية بين مستويات إدارة المواهب طبقاً للمستوى الوظيفي، بينما أظهرت نتائج الدراسة أن هناك فروق إحصائية ذات دلالة معنوية بين مستويات إدارة المواهب طبقاً لاستراتيجية جذب المواهب، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك فروق إحصائية ذات دلالة معنوية بين مستويات إدارة المواهب طبقاً لاستراتيجية الاحتفاظ بالمواهب، ويوجد فروق إحصائية ذات دلالة معنوية بين مستويات إدارة المواهب طبقاً لاستراتيجية تنمية المواهب، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الإدارة والعاملين فيها، وكذلك عدم وجود فروق في استجابات العاملين نحو واقع الأداء المؤسسي في الهيئة تعزي إلى متغيرات (الجنس، والعمر، الخبرة في مجال العمل، وسنوات الخبرة).

وهدفت دراسة (السليحات، ٢٠٢١) إلى التعرف على مستوى تطبيق القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس في العاصمة عمان وعلاقتها بالتميز المدرسي من وجهة نظر المعلمين، اعتمد الباحثان المنهج المسحي



الارتباطي، وقاما بتطوير أداة لجمع البيانات تكونت من جزأين: الأول تعلق بالقيادة الرشيقية والثاني تعلق بالتميز المدرسي وزعت على عينة بلغت (٤٠٠) معلما ومعلمة بالطريقة العشوائية البسيطة. أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق القيادة الرشيقية لدى مديري المدارس جاء بمستوى متوسط، وأن مستوى التميز المدرسي من وجهة نظر المعلمين بشكل عام جاء بمستوى متوسط، كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى تطبيق القيادة الرشيقية تعزى لمتغيرات: الجنس، والمرحلة والخبرة التدريسية، كما وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى التميز المدرسي تعزى لمتغيرات الجنس والمرحلة والخبرة التدريسية، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين مستوى تطبيق القيادة الرشيقية ومستوى التميز المدرسي.

**وهدفنا دراسة (الشوايكة، ٢٠٢١) إلى الكشف عن درجة تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة وعلاقتها بمستوى التميز التنظيمي في الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة، حيث اشتمل مجتمع الدراسة على جميع الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة والبالغ عددها (٥٦) شركة لعام (٢٠١٩)، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي واستبانة لجمع البيانات، وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة، حيث تم تطبيق الدراسة على (٥٠٪) من إجمالي هذه الشركات، وأظهرت الدراسة مجموعة من النتائج هي: أن تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة جاءت بدرجة متوسطة، وأن مستوى التميز التنظيمي في الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة جاء بمستوى متوسط، وأن درجة الارتباط بين درجة تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة ومستوى التميز التنظيمي في الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة قد بلغت (٠,٨٦٦) وهذا يعني وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين جميع المجالات.**

**وهدفنا دراسة (المفرج، ٢٠٢١) إلى التعرف على دور القيادة الإدارية في إثارة الدافعية للعمل لدى الموظفين وأثر ذلك على تميز الأداء المؤسسي في تعليم الجوف، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للبحث، وتكونت الاستبانة من (٦٥) فقرة موزعة على محورين، وطبقت على (٢١٠) مفردة تنوعت ما بين (قائد، معلم، مشرف تربوي، مساعد إداري). وبعد تحليل البيانات إحصائياً جاءت النتائج كالتالي: أوضحت المؤشرات الإحصائية أن درجة ممارسة القادة لدورهم في إثارة الدافعية للعمل لدى الموظفين من وجهة نظر الموظفين كانت بدرجة موافق وتراوحت متوسط الاستجابات ما بين (٣,٤٠) - (٤,١٩)، حيث جاء مجال المحور الأول "المثابرة" بمتوسط بلغ (٤,٢٠)، وجاء المجال الثاني "الطموح" بمتوسط بلغ (٤,١٩)، وجاء المجال الثالث "المنافسة" بمتوسط بلغ (٤,١٠)، وجاء المجال الثالث "الثقة بالنفس" بمتوسط بلغ (٤,١٩) وأخيراً جاء مجال المحور الخامس الاستقلالية بمتوسط بلغ (٤,١٢)، كما أوضحت النتائج وجود علاقة ارتباطية بين إثارة الدافعية للعمل لدى الموظف وبين تحقيق التميز المؤسسي، ومن أبرز العبارات في نسبة الموافقة: تحرص القيادة الإدارية على نشر ثقافة التميز في مؤسستها، تجعل القيادة الإدارية معايير التميز هدفاً استراتيجياً لها.**

### **ثالثاً: مشكلة وتساؤلات البحث**

نظراً لأهمية الدور الذي تضطلع المؤسسات الجامعية المصرية في قيادة التعليم والتعلم والبحث والتقنية، فإن الجامعات تقدم المسارات التعليمية والتدريب المهني للوظائف الرفيعة المستوى، فضلاً عن التعليم اللازم لتنمية الشخصية، كما أن الجامعات تساعد في تزويد منتسبيها بالمعارف والمهارات الجديدة اللازمة لمواجهة تحديات التنمية المستدامة في المجتمع، وفي زيادة الوعي العام وتوفير الإجراءات المسبقة لاتخاذ القرارات المستنيرة والسلوك المسئول من ناحية، ونظراً لأهمية الدور الذي تؤديه القيادة الإستراتيجية في الحرص

على تحقيق التميز المؤسسي لتطوير أداء المؤسسات بصفة عامة والمؤسسات الجامعية بصفة خاصة باستمرار (أبو الدهب، ٢٠٢٠).

وعلى الرغم من الاهتمام المتزايد في السنوات الأخيرة بتطوير منظومة التعليم العالي، إلا أن العديد من التقارير والدراسات تشير إلى وجود الكثير من الظواهر التي تدل على أن الجامعات غير قادرة على النهوض بالدور المنشود الذي يجب أن تقوم به في المجتمع، ومن أهم هذه الظواهر ما يلي: (شحاته، ٢٠٢٠)

- (أ) تراجع تصنيف الجامعات المصرية في التصنيفات العالمية لجودة التعليم، مما يبرز خللاً مؤسسياً وأكاديمياً كبيراً.
  - (ب) الهدر الملحوظ في الإنفاق على جودة التعليم العالي دون طائل، ودون قدرة على التقدم في المستوي وفقاً للتصنيفات العالمية للجامعات سالفة الذكر.
  - (ج) معدلات البطالة الكبيرة التي يعاني منها خريجو الجامعات المصرية، مما يؤكد نظرية الهدر التعليمي وغياب الغاية من التعليم.
  - (د) ضعف الدعم المجتمعي للتعليم الجامعي وضعف الإقبال عليه، لوجود شعور عام لدي عموم المواطنين بأن التعليم غير ذي قيمة.
  - (هـ) إتساع فجوات غياب العدالة التعليمية وتردي مفاهيم تكافؤ الفرص التعليمية الجامعية وغياب الشراكة المجتمعية عن التعليم الجامعي.
  - (و) الفجوة الكبيرة بين التعليم الحكومي والتعليم الخاص، حيث يصب في مصلحة النوع الثاني، مع إتفاق كليهما في أنهما لا زالا بعيدين كل البعد عن مؤشرات التنافسية العالمية.
  - (ز) العزلة المصرية إلى حد كبير عن التطورات العالمية المتلاحقة في ميادين تكنولوجيا المعلومات والبيانات دعم الإبداع والابتكار والتميز المؤسسي عالي الجودة.
  - (ح) ضعف تأهيل الكوادر القادرة على قيادة التميز المؤسسي والنهوض به.
  - (ط) الإحترق الوظيفي، والذي يتقل كواهل الكوادر الإدارية داخل المؤسسات الجامعية، فيجعلها قادرة فقط على أداء مهامها الروتينية بالكاد، دون أدنى قدرة على التميز والإبداع.
- تأسيساً على ذلك، تبدو حاجة الجامعات العربية عامة، والمصرية خاصة، إلى إعادة النظر في هيكلها وبنائها وفلسفتها، لتعزيز أساليب استفادتها من معطيات ثورة الاتصال والمعلومات لتحقيق التميز المؤسسي، بما يتضمنه ذلك من إعادة النظر في التخصصات العلمية القائمة وبناء البرامج التعليمية المتطورة، وتبني ثقافة مؤسسية موجهة بقوة نحو تعزيز البحث العلمي، وإدراك أهمية إدارة التميز المؤسسي في تحسين جودة الخدمة التعليمية، خاصة في ظل عصر تتزايد فيه المعرفة وتتراكم، وتشتد فيه المنافسة وتتصاعد، الأمر الذي مجمله الارتقاء بأداء الجامعة، وتحسين قدرتها على المنافسة والاستمرار .

**ومن ثم تتمثل مشكلة البحث تحديداً في "تحديد مدى إمكانية تحقيق التميز المؤسسي للجامعات المصرية من خلال القيادة الإستراتيجية، باعتبار أن القيادة الإستراتيجية تساهم في تحقيق عدداً من الفوائد التي تساهم في تحقيق التميز المؤسسي".**

**وفي ضوء ذلك يمكن صياغة مشكلة البحث الحالي في التساؤلات التالية:**

- (١) ما هو مستوي القيادة الإستراتيجية في الجامعات المصرية؟
- (٢) ما هو مستوي التميز المؤسسي في الجامعات المصرية؟
- (٣) هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإستراتيجية والتميز المؤسسي في الجامعات المصرية؟
- (٤) هل توجد إختلافات ذات دلالة إحصائية بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية نحو القيادة الإستراتيجية وفقاً لإختلاف خصائصهم الديموجرافية؟
- (٥) هل توجد إختلافات ذات دلالة إحصائية بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية نحو التميز المؤسسي وفقاً لإختلاف خصائصهم الديموجرافية؟

## رابعاً: أهداف البحث

يهدف الباحث من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- (١) التعرف على مستوى ممارسة القيادات الجامعية للقيادة الإستراتيجية في الجامعات المصرية.
- (٢) التعرف على مستوى التميز المؤسسي في الجامعات المصرية.
- (٣) تحديد نوع وقوة العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والتميز المؤسسي في الجامعات المصرية.
- (٤) التعرف على مدى وجود إختلافات ذات دلالة إحصائية بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية نحو القيادة الإستراتيجية وفقاً لإختلاف خصائصهم الديموجرافية.
- (٥) التعرف على مدى وجود إختلافات ذات دلالة إحصائية بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية نحو التميز المؤسسي وفقاً لإختلاف خصائصهم الديموجرافية.

## خامساً: فروض البحث

اعتمد الباحث في تنمية فروض البحث على البيانات الثانوية متمثلة في الدراسات والبحوث السابقة المنشورة وغير المنشورة، وكذلك الدراسة الاستطلاعية التي تم القيام بها، وفي ضوء ذلك تمت تنمية فروض البحث وذلك على النحو الآتي:

- (١) لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى ممارسة القيادات الجامعية للقيادة الإستراتيجية والتميز المؤسسي للجامعات المصرية.
- (٢) لا توجد إختلافات معنوية بين إدراك أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة في مصر فيما يتعلق بمدى توافر الخصائص المميزة للقيادة الإستراتيجية لدي القيادات في الجامعات المصرية وفقاً لإختلاف خصائصهم الديموجرافية.
- (٣) لا توجد إختلافات معنوية بين إدراك أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة في مصر فيما يتعلق بمدى توافر أبعاد التميز المؤسسي في الجامعات المصرية وفقاً لإختلاف خصائصهم الديموجرافية.

## سادساً: منهجية البحث

للحصول على البيانات اللازمة لتحقيق أهداف البحث، اعتمد الباحثان على دراسة مكتبية ودراسة ميدانية، ويمكن توضيح هاتين الدراستين فيما يلي:

- الدراسة المكتبية: استهدفت الدراسة المكتبية جمع المزيد من البيانات الثانوية المتعلقة بموضوعات البحث، وللحصول على هذه البيانات، اعتمد الباحثون على مصادر متعددة، كان من أهمها: المؤلفات العلمية، والمقالات، والدوريات، والبحوث.
- الدراسة الميدانية: استهدفت الدراسة الميدانية جمع وتحليل البيانات الأولية اللازمة للإجابة على تساؤلات البحث، إضافة إلى اختبار صحة أو عدم صحة فروض البحث، ومن ثم تحقيق أهدافه.

## سابعاً: منهجية البحث

يشتمل مجتمع هذا البحث على مجتمع أعضاء هيئة التدريس (مدرسين، وأساتذة مساعدين، وأساتذة) بالجامعات المصرية الحكومية والبالغ عددهم ٨٧٣٥٥ عضو هيئة تدريس، ومجتمع أعضاء هيئة التدريس (مدرسين، وأساتذة مساعدين، وأساتذة) بالجامعات المصرية الخاصة والبالغ عددهم ٤٦٤٥ عضو هيئة تدريس.

ولقد اعتمد الباحثان على المعايير التالية لتبرير إختياره للجامعات التي سوف يتم سحب عينة الدراسة منها، وهذه المعايير هي:

**المعيار الأول:** الوزن النسبي لأعضاء هيئة التدريس، حيث رأي الباحث أهمية إختيار الجامعات التي تتضمن العدد الكبير من أعضاء هيئة التدريس.

**المعيار الثاني:** البعد الزمني والذي يعكس عمر الجامعة، ويحسب بتاريخ إنشاء الجامعة، ولقد صنف الباحث الجامعات الحكومية والخاصة من حيث عمرها الزمني إلى أربع مجموعات، الأولى تمثل الجامعات العريقة أو الرائدة والتي يتجاوز عمرها الزمني خمسون عاماً، والمجموعة الثانية تتمثل في الجامعات التي تقع في منتصف دورة الحياة وعمرها الزمني يتراوح بين أكبر من ٢٢ عاماً وأقل من خمسون عاماً، والمجموعة الثالثة من الجامعات تقع في مرحلة النمو وعمرها الزمني أقل من إثنين وعشرين عاماً وأكبر من ثماني سنوات، والمجموعة الرابعة تتمثل في الجامعات التي تقع في بداية دورة الحياة وهي الجامعات التي يبلغ عمرها الزمني ثماني سنوات فأقل.

**المعيار الثالث:** البعد المكاني والذي يعكس الموقع الجغرافي الذي تتواجد فيه الجامعة وتقدم خدماتها التعليمية والبحثية للمستفيدين منها.

وفي ضوء المعايير التي تم تحديدها اختار الباحثان الجامعات التالية:

أولاً: الجامعات الحكومية: قام الباحثان باختيار جامعات القاهرة، والإسكندرية، والزقازيق، والمنوفية، وكفر الشيخ، ومدينة السادات.

ثانياً: الجامعات الخاصة: قام الباحثان باختيار جامعات ٦ أكتوبر، وجامعة فاروس، والجامعة الحديثة للتكنولوجيا والمعلومات، وجامعة هليوبوليس.

ونظراً لكبر حجم مجتمع البحث، وارتفاع تكلفة الوصول إلى كل مفرداته، فقد تم الاعتماد على أسلوب العينات لتجميع البيانات اللازمة للدراسة الميدانية في هذا البحث، وتم حساب حجم عينة أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية الحكومية والخاصة موضع الدراسة وفقاً للمعادلة التالية: (إدريس، ٢٠١٦)

$$ت \times ن \times ٢ \times ف (١ - ف)$$

$$ع = \frac{\Delta ن + ت ٢ ن (١ - ف)}$$

حيث:

ع = حجم العينة

ت = الدرجة المعيارية المقابلة لدرجة الثقة ٩٥ ٪، وهي = ١,٩٦

ف = نسبة النجاح في التوزيع، ومن ثم فإن نسبة النجاح = نسبة الفشل = ٥٠ ٪

Δ = نسبة الخطأ المسموح به والمنتشر على طرفي التوزيع بمقدار متساوي وهي = ٥ ٪

ن = حجم المجتمع.

وباستخدام المعادلة السابقة يتضح أن حجم العينة:

$$٢(١,٩٦) \times ٣٢٣٥٤ \times ٠,٥ \times (١ - ٠,٥)$$

٣٨٠ = عضو هيئة تدريس

$$\frac{٢(١,٩٦) + ٣٢٣٥٤ \times ٢(٠,٥)}{(١ - ٠,٥) \times ٢(١,٩٦) + ٣٢٣٥٤ \times ٢(٠,٥)}$$

ويتطبيق الطريقة البسيطة (طريقة النسب) للعينات، تم توزيع حجم العينة على الطبقات المستهدفة في الدراسة والجدول رقم (١) يوضح ذلك: وتتمثل وحدة المعاينة في الجامعات الحكومية في مصر في أعضاء هيئة التدريس بالجامعات محل الدراسة (مدرس، وأستاذ مساعد، وأستاذ).

جدول رقم (١)

توزيع العينة على الجامعات المصرية الحكومية المكونة لمجتمع البحث

حجم العينة	%	عدد أعضاء هيئة التدريس *	الجامعة
١٤٤	٣٨ ٪	١٢٣٨٥	جامعة القاهرة
٧٦	٢٠ ٪	٦٥١٥	جامعة الإسكندرية
٧٨	٢٠,٥ ٪	٦٧٦٢	جامعة الزقازيق

الجامعة	عدد أعضاء هيئة التدريس *	%	حجم العينة
جامعة المنوفية	٣٥١١	٪١١	٤١
جامعة كفر الشيخ	١٤١٩	٪٤	١٥
جامعة مدينة السادات	٦٠٤	٪٢	٨
جامعة ٦ أكتوبر	٣٣٠	٪١	٤
جامعة فاروس	٢٣١	٪١	٤
الجامعة الحديثة للتكنولوجيا والمعلومات	٢١٦	٪١	٤
جامعة هليوبوليس	٥١	٪٠,٠٥	٢
جامعة ٦ أكتوبر	٣٣٠	٪١	٤
الإجمالي	٣٢٣٥٤	٪١٠٠	٣٨٠

\*المصدر: دليل الجامعات المصرية، أكتوبر ٢٠٢١

### ثامناً: متغيرات البحث والمقاييس المستخدمة

تناولت الدراسة مجموعة من المتغيرات (متغيرين رئيسيين يضمان ثلاثة عشر متغير فرعي)، وتتعلق هذه المتغيرات بإدراك أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية محل الدراسة لأبعاد القيادة الإستراتيجية، والتميز المؤسسي للجامعات المصرية، وذلك على النحو الموضح فيما يلي:

(أ) أبعاد القيادة الإستراتيجية: وتضم ستة متغيرات رئيسية تتمثل فيما يلي:

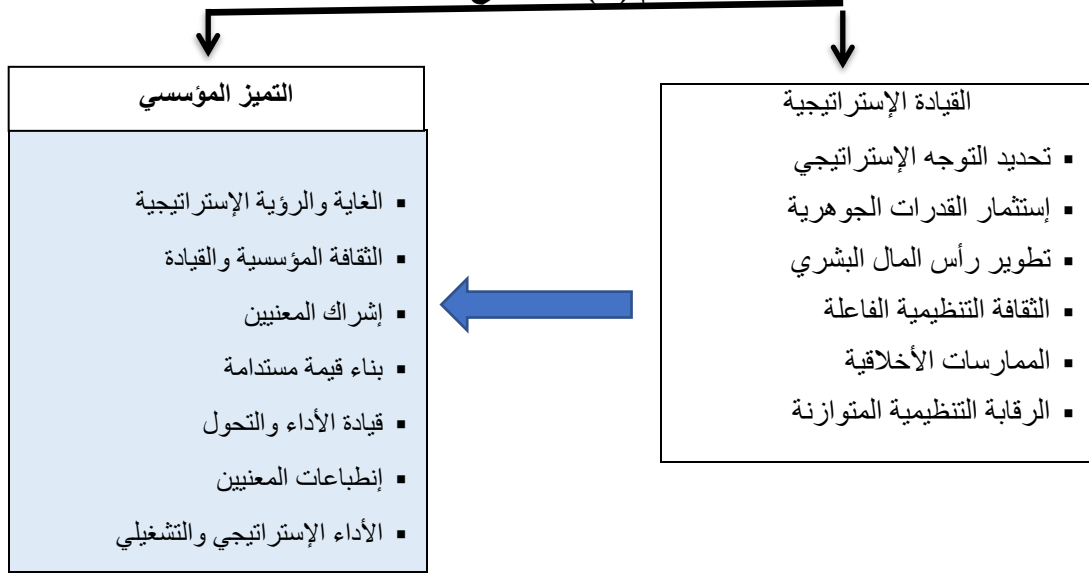
- تحديد التوجه الإستراتيجي: وينطوي على (٣) عبارات.
  - استثمار القدرات الجوهرية: وينطوي على (٢) عبارة.
  - تطوير رأس المال البشري: وينطوي على (٣) عبارات.
  - الثقافة التنظيمية الفاعلة: وينطوي على (٣) عبارات.
  - الممارسات الأخلاقية: وينطوي على (٣) عبارات.
  - الرقابة التنظيمية المتوازنة: وتنطوي على (٣) عبارات.
- وقد اعتمد الباحثان على مقياس (Hitt, et al,2011) والذي يعكس أبعاد القيادة الإستراتيجية الستة، مع إجراء بعض التعديل والحذف والإضافة بما يتناسب مع مجال التطبيق .

(ب) متغيرات التميز المؤسسي للجامعة: وتضم سبع متغيرات رئيسية تتمثل فيما يلي:

- الغاية والرؤية الإستراتيجية: وينطوي على (١٠) عبارات.
  - الثقافة المؤسسية والقيادة: وينطوي على (٨) عبارات.
  - إشراك المعنيين: وينطوي على (٨) عبارات.
  - بناء قيمة مستدامة: وينطوي على (١٠) عبارات.
  - قيادة الأداء والتحول: وينطوي على (١١) عبارة.
  - إنطباعات المعنيين: وينطوي على (١٠) عبارات.
  - الأداء الإستراتيجي والتشغيلي: وينطوي على (٩) عبارات.
- ولقياس التميز المؤسسي للجامعة اعتمد الباحثان على معايير النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) إصدار ٢٠٢٠.

وبناءً على ما سبق، يمكن توضيح نموذج تحليل متغيرات البحث (القيادة الإستراتيجية، التميز المؤسسي)، من خلال الشكل رقم (١)

### شكل رقم (١) نموذج البحث



المصدر: من إعداد الباحثان وفقاً للدراسات السابقة.

### تاسعاً: أساليب تحليل البيانات واختبار فروض البحث

قام الباحثان باختبار فروض البحث باستخدام عدة اختبارات إحصائية، تتناسب وتتوافق مع أساليب التحليل المستخدمة، وذلك من خلال حزمة البرامج الإحصائية الجاهزة (SPSS).

ويُمكن توضيح أساليب تحليل البيانات المستخدمة في الدراسة من خلال العرض التالي:

١. أسلوب معامل الارتباط ألفا: تم استخدام أسلوب معامل الارتباط ألفا وذلك بغرض التحقق من درجة الاعتمادية والثبات في المقاييس متعددة المحتوى، ولقد تم اختيار هذا الأسلوب الإحصائي لتركيزه على درجة التناسق الداخلي بين المتغيرات التي يتكون منها المقياس الخاضع للاختبار (غنيم، ٢٠٠٠)
٢. أسلوب تحليل الانحدار المتعدد: يعتبر تحليل الانحدار المتعدد من الأساليب الإحصائية التنبؤية حيث يمكن من خلاله التنبؤ بالمتغير التابع على أساس قيم عدد من المتغيرات المستقلة، ولذلك تتمثل الاستخدامات

الرئيسية لأساليب تحليل الانحدار المتعدد فيما يأتي: (غنيم، ٢٠٠٠)

- تفهم نوع العلاقة بين مجموعة من المتغيرات التابعة والمستقلة.
  - التحقق من درجة قوة العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة.
  - التنبؤ بسلوك المتغير التابع على أساس عدد من المتغيرات المستقلة.
  - تحديد الأهمية النسبية للمتغيرات المستقلة في ضوء ما يتمتع به كل منها من قوة تأثير في المتغير التابع.
- وتم استخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد في الدراسة للكشف عما إذا كان هناك علاقة بين الإدارة الإستراتيجية والتميز المؤسسي للجامعات المصرية الحكومية والخاصة.

٣. أسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه On Way ANOVA: يعتبر أسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه طريقة لاختبار معنوية الفرق بين المتوسطات لعدة عينات بمقارنة واحدة، ويقوم بدراسة العلاقة بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة على متغير تابع، لذا يستخدم هذا الأسلوب لتحديد الفروق (الاختلافات) بين إدراك المستقضي منهم حول القيادة الإستراتيجية وأبعادها والتميز المؤسسي وأبعاده وذلك باختلاف خصائصهم الديموجرافية (النوع، العمر، عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية، الدرجة العلمية).

### واعتمد الباحثان على الاختبارات الإحصائية الآتية:

- اختبار (ف) F-Test واختبار T-Test المصاحب لأسلوب تحليل الانحدار المتعدد، وذلك بغرض اختبار الفرض الثالث.
- اختبار (ف) F-Test المصاحب لأسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه: وتم استخدامه بغرض اختبار الفرض الأول والثاني الذين يتعلّقون بالكشف عن مدى وجود اختلافات معنوية بين إدراك أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية الحكومية والخاصة باختلاف خصائصهم الديموجرافية (العمر، عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية، الدرجة العلمية).
- اختبار (ت) T-Test المصاحب لأسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه: وتم استخدامه بغرض اختبار الفرض الأول والثاني الذين يتعلّقون بالكشف عن مدى وجود اختلافات معنوية بين إدراك أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية الحكومية والخاصة باختلاف خصائصهم الديموجرافية (النوع).

### عاشراً: التحقق من مستوي الثبات والصدق في المقاييس

تمثلت الخطوة الأولى في محاولة تقييم الاعتمادية للمقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة الحالية، والهدف من هذه الخطوة يتمثل في الرغبة في تقليل أخطاء القياس العشوائية من ناحية، وزيادة درجة الثبات في المقاييس المستخدمة في الدراسة من ناحية أخرى، ولقد تم استخدام أسلوب معامل الارتباط ألفا باعتباره أكثر أساليب تحليل الاعتمادية دلالة في تقييم درجة التناسق الداخلي بين محتويات المقياس الخاضع للاختبار، ووفقاً للمبادئ العامة المتكففة باختبار المقاييس في البحوث الاجتماعية فقد تقرر استبعاد أي متغير من المتغيرات الخاضعة للاختبار، والذي يحصل على معامل ارتباط إجمالي بينه وبين المتغيرات الأخرى في نفس المقياس أقل من ٠,٣٠ (إدريس، ٢٠١٦).

وتم تطبيق أسلوب الارتباط ألفا على كل من مقياس القيادة الإستراتيجية، التميز المؤسسي، وذلك بصورة إجمالية للمقياس الواحد ككل ولكل مجموعة متغيرات من المجموعات التي يتكون منها كل مقياس على حدة، وبالنسبة لمقياس القيادة الإستراتيجية فقد أظهرت نتائج تحليل الاعتمادية أن معامل ألفا للمقياس ككل يمثل نحو ٠,٧١٦، وهو مؤشر لدرجة عالية من الاعتمادية، حيث أن الحدود المقبولة لمعامل ألفا يتراوح بين ٠,٦٠ إلى ٠,٨٠، وذلك وفقاً لمستويات الاعتمادية المستخدمة في العلوم الاجتماعية (إدريس، ٢٠١٦).

#### جدول رقم (٢)

تقييم درجة الاتساق الداخلي بين محتويات مقياس القيادة الإستراتيجية باستخدام معامل الارتباط ألفا

المتغير	عدد العبارات	معامل ارتباط ألفا
تحديد التوجه الإستراتيجي	٣	٠,٧٢٣
إستثمار القدرات الجوهرية	٢	٠,٦٩٧
تطوير رأس المال البشري	٣	٠,٧٥٢
الثقافة التنظيمية الفاعلة	٣	٠,٦٨٧
الممارسات الأخلاقية	٣	٠,٧٠٢
الرقابة التنظيمية المتوازنة	٣	٠,٧١٨
المقياس الكلي للقيادة الإستراتيجية	١٧	٠,٧١٦

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

ومن خلال الجدول السابق يتضح أن النتيجة المبدئية لتقييم الاعتمادية تعكس أن المقياس الخاضع للاختبار يمكن الاعتماد عليه في قياس القيادة الإستراتيجية بالجامعات المصرية. أما بالنسبة لمقياس التميز المؤسسي للجامعات المصرية، فقد تم تطبيق أسلوب الارتباط ألفا على المقياس وذلك بصورة إجمالية، ولكل مجموعة متغيرات من المجموعات التي يتكون منها المقياس على حدة، ويمكن توضيح درجة الاتساق الداخلي بين محتويات التميز المؤسسي باستخدام معامل الارتباط ألفا وذلك من خلال الجدول الآتي:

جدول رقم (٣)  
تقييم درجة الاتساق الداخلي بين محتويات مقياس التميز المؤسسي  
باستخدام معامل الارتباط ألفا

المتغير	عدد العبارات	معامل ارتباط ألفا
الغاية والرؤية الإستراتيجية	١٠	٠,٧٨٩
الثقافة المؤسسية والقيادة	٨	٠,٨٥٣
إشراك المعنيين	٨	٠,٦٩٣
بناء قيمة مستدامة	١٠	٠,٧٥٨
قيادة الأداء والتحول	١١	٠,٧٤١
إنطباعات المعنيين	١٠	٠,٧٩٦
الأداء الإستراتيجي والتشغيلي	٩	٠,٧٥٢
المقياس الكلي للتميز المؤسسي	٦٦	٠,٧٤٦

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

ومن خلال الجدول السابق يتضح أن نتائج تحليل الاعتمادية أظهرت أن معامل ألفا لمقياس التميز المؤسسي ككل حوالي ٠,٧٤٦، وهو مؤشر لدرجة عالية من الاعتمادية، وأن النتيجة المبدئية لتقييم الاعتمادية تعكس أن المقياس الخاضع للاختبار يمكن الاعتماد عليه في قياس التميز المؤسسي للجامعات المصرية.

إحدى عشر: نتائج الدراسة الميدانية

١- التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة الميدانية:

يوضح الباحثان في البداية الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة، وذلك من خلال الجدول التالي: تم حساب معامل الارتباط البسيط (بيرسون Pearson) بين متغيرات الدراسة، عدا المتغيرات الديموجرافية، وذلك للتعرف على قوة واتجاه ومعنوية العلاقة بين متغيرات الدراسة، فكلما اقتربت قيمة معامل الارتباط من الواحد الصحيح كلما دل ذلك على قوة الارتباط بين المتغيرين، وتدل الإشارة الموجبة على أن العلاقة طردية وتدل الإشارة السلبية على أن العلاقة عكسية، ويوضح الجدول الآتي مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة الإستراتيجية وأبعاد التميز المؤسسي:

جدول رقم (٤)

مصفوفة معاملات الارتباط بين جميع متغيرات الدراسة

المتغيرات	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١	١٢	١٣	١٤	١٥
تحديد الاتجاه الإستراتيجي	1														
إستثمار القدرات الجوهرية	.630**	1													
تطوير رأس المال البشري	.552**	.697**	1												
الممارسات الأخلاقية	.540**	.633**	.675**	1											
الثقافة التنظيمية الفاعلة	.560**	.618**	.646**	.749**	1										
الرقابة التنظيمية المتوازنة	.513**	.635**	.707**	.690**	.752**	1									
القيادة الإستراتيجية	.747**	.848**	.849**	.855**	.861**	.858**	1								



المتغيرات	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١	١٢	١٣	١٤	١٥
الغاية والرؤية الإستراتيجية	.128*	.105	.064	.242**	.357**	.272**	.233**	1							
الثقافة المؤسسية والقيادة	.225**	.300**	.255**	.316**	.408**	.414**	.384**	.668**	1						
إشراك المعنيين	.536**	.561**	.539**	.480**	.497**	.491**	.618**	.135*	.330**	1					
بناء قيمة مستدامة	.535**	.509**	.417**	.520**	.543**	.463**	.594**	.367**	.272**	.681**	1				
قيادة الأداء والتحول	.567**	.530**	.480**	.486**	.530**	.501**	.615**	.266**	.343**	.743**	.779**	1			
إنطباعات المعنيين	.473**	.564**	.518**	.531**	.592**	.623**	.659**	.335**	.500**	.702**	.529**	.666**	1		
الأداء الإستراتيجي والتشغيلي	.320**	.356**	.248**	.298**	.321**	.312**	.371**	.359**	.271**	.393**	.495**	.383**	.454**	1	
التميز المؤسسي	.543**	.571**	.493**	.562**	.635**	.601**	.679**	.609**	.660**	.778**	.804**	.814**	.819**	.649**	1

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي \*\* تشير إلى معامل الارتباط ذي دلالة إحصائية عند ٠,٠٥ . ن=٣٤٣ مفردة. \* تشير إلى معامل الارتباط ذي دلالة إحصائية عند ٠,٠١ .

ويتضح من مصفوفة معاملات الارتباط بين جميع أبعاد متغيرات الدراسة ما يلي:

(١) وجود علاقة ارتباط طردية معنوية بين أبعاد القيادة الإستراتيجية، ونجد أن معاملات الارتباط تراوحت بين (٠,٥١٣)، (٠,٧٥٢) وجميعها دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠١، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين بُعدي تحديد الإتجاه الإستراتيجي و استثمار القدرات الجوهرية (٠,٦٣٠) في حين بلغت قيمة معامل الارتباط بين بُعدي تحديد الإتجاه الإستراتيجي وتطوير رأس المال البشري (٠,٥٢٥) وبلغت قيمة معامل الارتباط بين بُعدي تحديد الإتجاه الإستراتيجي والممارسات الأخلاقية (٠,٥٤٠) وبلغت قيمة معامل الارتباط بين بُعدي تحديد الإتجاه الإستراتيجي والثقافة التنظيمية الفاعلة (٠,٥٦٠) وأخيراً بلغت قيمة معامل الارتباط بين بُعدي تحديد الإتجاه الإستراتيجي والرقابة التنظيمية المتوازنة (٠,٥١٣)، ومن جهة أخرى تؤكد هذه العلاقة الارتباطية على صدق العبارات في قياس أبعاد القيادة الإستراتيجية في الجامعات المصرية محل الدراسة، وأنها مرتبطة حقيقياً غير راجع للصدفة، وأنها متنسفة مع الأبعاد الداخلية في تمثيلها.

(٢) وجود علاقة ارتباط طردية معنوية بين أبعاد التميز المؤسسي، ونجد أن معاملات الارتباط تراوحت بين (٠,١٣٥)، (٠,٧٧٩) وجميعها دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠١، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين بُعدي الغاية والرؤية الإستراتيجية والثقافة المؤسسية والقيادة (٠,٦٦٨) في حين بلغت قيمة معامل الارتباط بين بُعدي الغاية والرؤية الإستراتيجية وإشراك المعنيين (٠,١٣٥) في حين بلغت قيمة معامل الارتباط بين بُعدي الغاية والرؤية الإستراتيجية وبناء قيمة مستدامة (٠,٣٦٧)، في حين بلغت قيمة معامل الارتباط بين بُعدي الغاية والرؤية الإستراتيجية وقيادة الأداء والتحول (٠,٢٦٦)، في حين بلغت قيمة معامل الارتباط بين بُعدي الغاية والرؤية الإستراتيجية وإنطباعات المعنيين (٠,٣٣٥)، وأخيراً في حين بلغت قيمة معامل الارتباط بين بُعدي الغاية والرؤية الإستراتيجية والأداء الإستراتيجي والتشغيلي (٠,٣٥٩)، ومن جهة أخرى تؤكد هذه العلاقة الارتباطية على صدق العبارات في قياس أبعاد التميز المؤسسي في الجامعات المصرية محل الدراسة، وأنها مرتبطة حقيقياً غير راجع للصدفة، وأنها متنسفة مع الأبعاد الداخلية في تمثيلها.

(٣) يرتبط بُعد تحديد الإتجاه الإستراتيجي كأحد أبعاد القيادة الإستراتيجية ارتباطاً طردياً ذو دلالة إحصائية مع جميع أبعاد التميز المؤسسي، حيث بلغت قيمة الارتباط بين بُعد تحديد الإتجاه الإستراتيجي وكل من بُعد

- الغاية والرؤية الإستراتيجية (٠,١٢٨)، ويُعد الثقافة المؤسسية والقيادة (٠,٢٢٥)، ويُعد التغيير إشراك المعنيين (٠,٥٣٦)، ويُعد بناء قيمة مستدامة (٠,٥٣٦)، ويُعد قيادة الأداء والتحول (٠,٥٦٧)، ويُعد إنطباعات المعنيين (٠,٤٧٣)، ويُعد الأداء الإستراتيجي والتشغيلي (٠,٣٢٠).
- (٤) يرتبط بُعد استثمار القدرات الجوهرية كأحد أبعاد القيادة الإستراتيجية ارتباطاً طردياً ذو دلالة إحصائية مع غالبية أبعاد التميز المؤسسي، حيث بلغت قيمة الارتباط بين بُعد استثمار القدرات الجوهرية وكل من بُعد الثقافة المؤسسية والقيادة (٠,٣٠٠)، ويُعد التغيير إشراك المعنيين (٠,٥٦١)، ويُعد بناء قيمة مستدامة (٠,٥٠٩)، ويُعد قيادة الأداء والتحول (٠,٥٣٠)، ويُعد إنطباعات المعنيين (٠,٥٦٤)، ويُعد الأداء الإستراتيجي والتشغيلي (٠,٣٥٦).
- (٥) يرتبط بُعد تطوير رأس المال البشري كأحد أبعاد القيادة الإستراتيجية ارتباطاً طردياً ذو دلالة إحصائية مع غالبية أبعاد التميز المؤسسي، حيث بلغت قيمة الارتباط بين بُعد تطوير رأس المال البشري وكل من بُعد الثقافة المؤسسية والقيادة (٠,٢٥٥)، ويُعد التغيير إشراك المعنيين (٠,٥٣٩)، ويُعد بناء قيمة مستدامة (٠,٤١٧)، ويُعد قيادة الأداء والتحول (٠,٤٨٠)، ويُعد إنطباعات المعنيين (٠,٥١٨)، ويُعد الأداء الإستراتيجي والتشغيلي (٠,٢٤٨).
- (٦) يرتبط بُعد الممارسات الأخلاقية كأحد أبعاد القيادة الإستراتيجية ارتباطاً طردياً ذو دلالة إحصائية مع جميع أبعاد التميز المؤسسي، حيث بلغت قيمة الارتباط بين بُعد الممارسات الأخلاقية وكل من بُعد الغاية والرؤية الإستراتيجية (٠,٢٤٢)، ويُعد الثقافة المؤسسية والقيادة (٠,٣١٦)، ويُعد التغيير إشراك المعنيين (٠,٤٨٠)، ويُعد بناء قيمة مستدامة (٠,٥٢٠)، ويُعد قيادة الأداء والتحول (٠,٤٨٦)، ويُعد إنطباعات المعنيين (٠,٥٣١)، ويُعد الأداء الإستراتيجي والتشغيلي (٠,٢٩٨).
- (٧) يرتبط بُعد الثقافة التنظيمية الفاعلة كأحد أبعاد القيادة الإستراتيجية ارتباطاً طردياً ذو دلالة إحصائية مع جميع أبعاد التميز المؤسسي، حيث بلغت قيمة الارتباط بين بُعد الثقافة التنظيمية الفاعلة وكل من بُعد الغاية والرؤية الإستراتيجية (٠,٣٥٧)، ويُعد الثقافة المؤسسية والقيادة (٠,٤٠٨)، ويُعد التغيير إشراك المعنيين (٠,٤٩٧)، ويُعد بناء قيمة مستدامة (٠,٥٤٣)، ويُعد قيادة الأداء والتحول (٠,٥٣٠)، ويُعد إنطباعات المعنيين (٠,٥٩٢)، ويُعد الأداء الإستراتيجي والتشغيلي (٠,٣٢١).
- (٨) يرتبط بُعد الرقابة التنظيمية المتوازنة كأحد أبعاد القيادة الإستراتيجية ارتباطاً طردياً ذو دلالة إحصائية مع جميع أبعاد التميز المؤسسي، حيث بلغت قيمة الارتباط بين بُعد الرقابة التنظيمية المتوازنة وكل من بُعد الغاية والرؤية الإستراتيجية (٠,٢٧٢)، ويُعد الثقافة المؤسسية والقيادة (٠,٤١٤)، ويُعد التغيير إشراك المعنيين (٠,٤٩١)، ويُعد بناء قيمة مستدامة (٠,٤٦٣)، ويُعد قيادة الأداء والتحول (٠,٥٠١)، ويُعد إنطباعات المعنيين (٠,٦٢٣)، ويُعد الأداء الإستراتيجي والتشغيلي (٠,٣١٢).

**وبناء على ما سبق، يمكن القول أن تحليل الارتباط يعطي مؤشراً مبدئياً مدي تأثير أبعاد كل من القيادة الإستراتيجية على التميز المؤسسي، إلا أن الحكم بمدى تأثير كل بُعد من أبعاد القيادة الإستراتيجية على التميز المؤسسي متروك لنتائج تحليل الارتباط والانحدار المتعدد.**

## ٢- نوع ودرجة العلاقة بين أبعاد القيادة الإستراتيجية والتميز المؤسسي :

يناقش هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي الخاص بالإجابة عن السؤال المتعلق بتحديد نوع ودرجة العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والتميز المؤسسي للجامعات المصرية محل الدراسة، ولتحقيق ذلك قام الباحث بتطبيق أسلوب تحليل الارتباط والانحدار المتعدد Multiple Regression Analysis للتحقق من نوع ودرجة هذه العلاقة بين متغيرات القيادة الإستراتيجية كمتغيرات مستقلة، والتميز المؤسسي للجامعات المصرية كمتغير تابع. وكذلك الأهمية النسبية لمتغيرات القيادة الإستراتيجية الخاضعة للدراسة في علاقتها بالتميز المؤسسي مأخوذة بصورة إجمالية، واختبار صحة الفرض الثالث من فروض الدراسة، الذي ينص على:

- (١) الفرض العدم: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى ممارسة القيادات الجامعية للقيادة الإستراتيجية والتميز المؤسسي للجامعات المصرية.
- (٢) الفرض البديل: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى ممارسة القيادات الجامعية للقيادة الإستراتيجية والتميز المؤسسي للجامعات المصرية.

ويمكن توضيح نتائج تطبيق أسلوب تحليل الانحدار المتعدد كما يلي:  
ومن خلال الجدول رقم (٥) يتضح النتائج الآتية:

➤ بالنسبة للنموذج ككل، فقد أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات القيادة الإستراتيجية وبين التميز المؤسسي في الجامعات المصرية (مأخوذة بصورة إجمالية) وأن هذه العلاقة تمثل ٦٧,٩% (وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد في النموذج R)، حيث بلغت قيمة R<sup>2</sup> (٤٦,١%)، وبلغت قيمة F المحسوبة (٥٤,٤٩٦)، وهي معنوية عند مستوى معنوية (٠,٠٠٠).

جدول رقم (٥)

نوع ودرجة العلاقة بين أبعاد القيادة الإستراتيجية والتميز المؤسسي  
(مخرجات تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis))

التميز المؤسسي			القيادة الإستراتيجية
معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	معامل الانحدار Beta	
0.295	.543	.004	تحديد الإتجاه الإستراتيجي
0.326	.571	.056	إستثمار القدرات الجوهرية
0.243	.493	.306	تطوير رأس المال البشري
0.316	.562	.601	الممارسات الأخلاقية
0.403	.635	.150	الثقافة التنظيمية الفاعلة
0.372	.601	.079	الرقابة التنظيمية المتوازنة
معامل الارتباط R			.679
معامل التحديد R <sup>2</sup>			.461
قيمة ف (F) المحسوبة			54.496
قيمة ف (F) الجدولية			3.4850
درجات الحرية			6-336
مستوي الدلالة الإحصائية			.000

➤ تم ترتيب المتغيرات من الأعلى إلى الأكثر أهمية للأقل على أساس قيمة معامل الانحدار بيتا: حيث أن المتغير الأكثر تأثيراً هو الممارسات الأخلاقية وقيمة لمعامل الانحدار تساوي ٠,٦٠١ وقيمة ت تساوي ٣,٥٥٢ ومعنوية ٠,٠٠٠ أقل من ٠,٠٥ والمركز الثاني تطوير رأس المال البشري بقيمة معامل انحدار ٠,٣٠٦ وقيمة ت تساوي ٣,٠٦٥ ومعنوية تساوي ٠,٠٠٠ أقل من ٠,٠٥ والمركز الثالث الثقافة التنظيمية الفاعلة بقيمة معامل انحدار ٠,١٥٠ وقيمة ت تساوي ٣,٧١٣ ومعنوية ٠,٠٠٠ أقل من ٠,٠٥ والمركز الرابع الرقابة التنظيمية المتوازنة بقيمة معامل انحدار ٠,٠٧٩ وقيمة ت تساوي ١٣,٨٩٣ ومعنوية ٠,٠٠٠ أقل من ٠,٠٥ والمركز الخامس إستثمار القدرات الجوهرية بقيمة معامل انحدار ٠,٠٥٦ وقيمة ت تساوي ٣,٥٥٠ ومعنوية ٠,٠٠٠ أقل من ٠,٠٥ والمركز السادس تحديد الإتجاه الإستراتيجي بقيمة معامل انحدار ٠,٠٠٤ وقيمة ت تساوي ٣,٠٤٩ ومعنوية ٠,٠٠٠ أقل من ٠,٠٥

▪ نوع وقوة العلاقة بين ممارسات القيادة الإستراتيجية وبين التميز المؤسسي:

➤ هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإستراتيجية والتميز المؤسسي للجامعات المصرية الخاضعة للدراسة وأن هذه العلاقة تمثل ٦٧,٩% (وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد في النموذج R)، وهذه العلاقة طردية حيث كلما زاد اهتمام الجامعات المصرية محل الدراسة بممارسات القيادة الإستراتيجية زاد ذلك

من التميز المؤسسي لها. إن القيادة الإستراتيجية في الجامعات المصرية محل الدراسة يمكن أن يفسر حوالي ٤٦,١% (وفقاً لمعامل التحديد في النموذج  $R^2$ ) من التباين الكلي في التميز المؤسسي للجامعات المصرية.

وبناءً على النتائج الواردة بالجدول السابق رقم (٥)، نستنتج أن متغيرات القيادة الإستراتيجية تتمتع بعلاقة خطية موجبة ذات دلالة إحصائية فيما بينها وبين التميز المؤسسي في الجامعات محل الدراسة، وهذا يعني أن الجامعات المصرية يمكنها دعم وتعزيز التميز المؤسسي من خلال زيادة ممارسات القيادة الإستراتيجية من خلال تحديد الإتجاه الإستراتيجي، وإستثمار القدرات الجوهرية، وتطوير رأس المال البشري، وزيادة الممارسات الأخلاقية، والإهتمام بالثقافة التنظيمية الفاعلة، والإهتمام بالرقابة التنظيمية المتوازنة.

وفي ضوء ما تقدم، فقد تقرر رفض فرض العدم القائل " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوي ممارسة القيادات الجامعية للقيادة الإستراتيجية والتميز المؤسسي للجامعات المصرية، وتم قبول الفرض البديل الذي ينص على: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوي ممارسة القيادات الجامعية للقيادة الإستراتيجية والتميز المؤسسي للجامعات المصرية، وذلك بعد أن أظهر نموذج تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة جوهرية عند مستوى معنوية ٠,٠١ و ٠,٠٥ وفقاً لاختبار ف F-Test بين متغيرات القيادة الإستراتيجية كمتغير مستقل والتميز المؤسسي كمتغير تابع.

### ٣- قياس وتحليل مدى وجود اختلافات في اتجاهات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية محل الدراسة نحو القيادة الإستراتيجية باختلاف العوامل الديموجرافية:

يناقش هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي الخاصة بالإجابة على السؤال المتعلق بالتعرف على درجة التشابه أو الاختلاف بين إدراكات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية نحو القيادة الإستراتيجية باختلاف خصائصهم الديموجرافية.

وذلك من خلال اختبار الفرض الثاني والذي ينص على: "ليس هناك اختلافات ذو دلالة إحصائية بين إدراكات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية نحو القيادة الإستراتيجية باختلاف خصائصهم الديموجرافية".

استخدم الباحثان الاختبارات اللامعلمية مثل اختباري (Wilcoxon W ، Mann-Whitney U) لاختبار الفرض الثاني من الدراسة الحالية، ويعتبر اختبار Mann-Whitney U من الأساليب الإحصائية التي تستخدم لمقارنة عينتين مستقلتين، وذلك تم استخدامه للمقارنة بين النوع من حيث الذكر والأنثى.

#### جدول رقم (٦)

#### نتائج اختبار Z نحو أبعاد القيادة الإستراتيجية وفقاً للنوع باستخدام اختبار (Mann-Whitney)

الأبعاد	النوع	Mean Rank	Sum of Ranks	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	مستوي المعنوية
تحديد الإتجاه الإستراتيجي	ذكر	162.42	25824.50	13104.500	25824.500	-1.681	.093
	أنثى	180.28	33171.50				
إستثمار القدرات الجوهرية	ذكر	153.99	24484.00	11764.000	24484.000	-3.181	.001
	أنثى	187.57	34512.00				
تطوير رأس المال البشري	ذكر	158.69	25232.00	12512.000	25232.000	-2.332	.020
	أنثى	183.50	33764.00				
الممارسات الأخلاقية	ذكر	166.98	26550.50	13830.500	26550.500	-.881	.378
	أنثى	176.33	32445.50				
الثقافة التنظيمية الفاعلة	ذكر	161.53	25683.50	12963.500	25683.500	-1.836	.066
	أنثى	181.05	33312.50				
الرقابة التنظيمية المتوازنة	ذكر	162.47	25832.00	13112.000	25832.000	-1.670	.095
	أنثى	180.24	33164.00				
	ذكر	158.38	25183.00	12463.000	25183.000	-2.365	.018

				33813.00	183.77	أنثى	المقياس العام لأبعاد القيادة الإستراتيجية
--	--	--	--	----------	--------	------	---

كما يعتبر اختبار Wilcoxon W من الأساليب الإحصائية التي تستخدم للمقارنة بين ثلاث عينات مستقلة أو أكثر، وقد استخدم اختبار Wilcoxon W عند مستوي معنوية ٥٪، وفيما يلي نتائج اختبار Mann-Whitney U بالنسبة للنوع، واختبار Wilcoxon W لتأثير (العمر، عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية، الدرجة العلمية) في أبعاد القيادة الإستراتيجية.

لاختبار معنوية الفروق بين الذكور والإناث تم إجراء Mann-Whitney U وتظهر نتائج هذا الاختبار في الجدول رقم (٦)، والذي إتضح منه وجود اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية بين إدراك (الذكور – الإناث) نحو المقياس العام لأبعاد القيادة الإستراتيجية، ونحو بعض أبعاد القيادة الإستراتيجية (إستثمار القدرات الجوهرية، تطوير رأس المال البشري) على حدة، وعدم وجود إختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراك (الذكور-الإناث) نحو بعض أبعاد القيادة الإستراتيجية (تحديد الإتجاه العام، الممارسات الأخلاقية، الثقافة التنظيمية الفاعلة، الرقابة التنظيمية المتوازنة).

ولتحديد الاختلافات بين اتجاهات المستقضي منهم نحو أبعاد القيادة الإستراتيجية ونحو كل متغير من متغيرات القيادة الإستراتيجية على حدة، وذلك وفقاً للفئة العمرية، قام الباحث باستخدام Kruskal Wallis Test حيث جاءت النتائج كما هو موضح بالجدول رقم (٧).

من خلال الجدول رقم (٧) أظهرت نتائج التحليل وجود اختلافات معنوية وفقاً للفئة العمرية (أقل من ٣٠ سنة، من ٣٠ – ٤٥ سنة، أكثر من ٤٥ سنة)، في المقياس العام لأبعاد القيادة الإستراتيجية في الجامعات المصرية محل الدراسة، وفي بعض أبعاد القيادة الإستراتيجية (إستثمار القدرات الجوهرية، تطوير رأس المال البشري) كل على حدة، وعدم وجود إختلافات معنوية وفقاً للفئة العمرية (أقل من ٣٠ سنة، من ٣٠ – ٤٥ سنة، أكثر من ٤٥ سنة)، في بعض أبعاد القيادة الإستراتيجية (تحديد الإتجاه العام، الممارسات الأخلاقية، الثقافة التنظيمية الفاعلة، الرقابة التنظيمية المتوازنة).

#### جدول رقم (٧)

#### نتائج اختبار Kruskal Wallis Test نحو أبعاد القيادة الإستراتيجية وفقاً للفئة العمرية

الأبعاد	العمر	Mean Rank	Chi-Square	df	مستوي المعنوية	الدلالة الإحصائية
تحديد الإتجاه الإستراتيجي	أقل من ٣٠ سنة	185.04	1.846	2	.397	غير معنوية
	من ٣٠ – ٤٥ سنة	174.99				
	أكثر من ٤٥ سنة	164.52				
إستثمار القدرات الجوهرية	أقل من ٣٠ سنة	217.06	14.171	2	.001	معنوية
	من ٣٠ – ٤٥ سنة	172.33				
	أكثر من ٤٥ سنة	156.43				
تطوير رأس المال البشري	أقل من ٣٠ سنة	216.22	16.132	2	.000	معنوية
	من ٣٠ – ٤٥ سنة	176.68				
	أكثر من ٤٥ سنة	152.25				
الممارسات الأخلاقية	أقل من ٣٠ سنة	200.22	4.743	2	.093	غير معنوية
	من ٣٠ – ٤٥ سنة	167.23				
	أكثر من ٤٥ سنة	167.36				
الثقافة التنظيمية الفاعلة	أقل من ٣٠ سنة	185.42	1.207	2	.547	غير معنوية
	من ٣٠ – ٤٥ سنة	167.66				
	أكثر من ٤٥ سنة	171.92				
	أقل من ٣٠ سنة	202.81	5.955	2	.051	

الأبعاد	العمر	Mean Rank	Chi-Square	df	مستوي المعنوية	الدلالة الإحصائية
الرقابة التنظيمية المتوازنة	من ٣٠ - ٤٥ سنة	170.15	10.006	2	.007	غير معنوية
	أكثر من ٤٥ سنة	163.49				
المقياس العام لأبعاد القيادة الإستراتيجية	أقل من ٣٠ سنة	212.03	10.006	2	.007	معنوية
	من ٣٠ - ٤٥ سنة	170.05				
	أكثر من ٤٥ سنة	160.47				

ولتحديد الاختلافات بين اتجاهات المستقضي منهم نحو أبعاد القيادة الإستراتيجية ونحو كل متغير من متغيرات القيادة الإستراتيجية على حدة، وذلك وفقاً لعدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية، قام الباحث باستخدام Kruskal Wallis Test حيث جاءت النتائج كما هو موضح بالجدول رقم (٨) التالي:

جدول رقم (٨)

نتائج اختبار Kruskal Wallis Test نحو أبعاد القيادة الإستراتيجية وفقاً لعدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية

الأبعاد	العمر	Mean Rank	Chi-Square	df	مستوي المعنوية	الدلالة الإحصائية
تحديد الإتجاه الإستراتيجي	أقل من ٥ سنوات	162.48	.430	2	.807	غير معنوية
	من ٥ - ١٥ سنة	175.16				
	أكثر من ١٥ سنة	171.59				
إستثمار القدرات الجوهريّة	أقل من ٥ سنوات	198.53	8.156	2	.017	معنوية
	من ٥ - ١٥ سنة	185.57				
	أكثر من ١٥ سنة	158.89				
تطوير رأس المال البشري	أقل من ٥ سنوات	194.47	5.046	2	.080	غير معنوية
	من ٥ - ١٥ سنة	182.17				
	أكثر من ١٥ سنة	161.74				
الممارسات الأخلاقية	أقل من ٥ سنوات	183.14	.465	2	.793	غير معنوية
	من ٥ - ١٥ سنة	171.51				
	أكثر من ١٥ سنة	170.44				
الثقافة التنظيمية الفاعلة	أقل من ٥ سنوات	148.55	3.053	2	.217	غير معنوية
	من ٥ - ١٥ سنة	167.31				
	أكثر من ١٥ سنة	178.94				
الرقابة التنظيمية المتوازنة	أقل من ٥ سنوات	176.92	1.096	2	.578	غير معنوية
	من ٥ - ١٥ سنة	178.50				
	أكثر من ١٥ سنة	167.03				
المقياس العام لأبعاد القيادة الإستراتيجية	أقل من ٥ سنوات	182.06	1.712	2	.425	غير معنوية
	من ٥ - ١٥ سنة	179.14				
	أكثر من ١٥ سنة	165.76				

من خلال الجدول رقم (٨) أظهرت نتائج التحليل عدم وجود اختلافات معنوية وفقاً لعدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية (أقل من ٥ سنوات، من ٥ - ١٥ سنة، أكثر من ١٥ سنة)، في المقياس العام لأبعاد القيادة الإستراتيجية في الجامعات المصرية محل الدراسة، وفي جميع أبعاد القيادة الإستراتيجية (تحديد الإتجاه العام، تطوير رأس المال البشري، الممارسات الأخلاقية، الثقافة التنظيمية الفاعلة، الرقابة التنظيمية المتوازنة) كل على حدة، ما عدا بعد (إستثمار القدرات الجوهريّة).

ولتحديد الاختلافات بين اتجاهات المستقضي منهم نحو أبعاد القيادة الإستراتيجية ونحو كل متغير من متغيرات القيادة الإستراتيجية على حدة، وذلك وفقاً للدرجة العلمية، قام الباحث باستخدام Kruskal Wallis Test حيث جاءت النتائج كما هو موضح بالجدول رقم (٩) التالي:

جدول رقم (٩)  
نتائج اختبار Kruskal Wallis Test نحو أبعاد القيادة الإستراتيجية وفقاً للدرجة العلمية

الأبعاد	العمر	Mean Rank	Chi-Square	df	مستوي المعنوية	الدلالة الإحصائية
تحديد الإتجاه الإستراتيجي	أستاذ	151.18	11.420	2	.003	معنوية
	أستاذ مساعد	193.21				
	مدرس	166.00				
إستثمار القدرات الجوهرية	أستاذ	158.78	5.355	2	.069	غير معنوية
	أستاذ مساعد	186.68				
	مدرس	166.07				
تطوير رأس المال البشري	أستاذ	165.56	7.405	2	.025	معنوية
	أستاذ مساعد	189.31				
	مدرس	155.54				
الممارسات الأخلاقية	أستاذ	171.70	.576	2	.750	غير معنوية
	أستاذ مساعد	175.76				
	مدرس	165.96				
الثقافة التنظيمية الفاعلة	أستاذ	173.63	1.577	2	.455	غير معنوية
	أستاذ مساعد	177.52				
	مدرس	161.68				
الرقابة التنظيمية المتوازنة	أستاذ	172.60	3.304	2	.192	غير معنوية
	أستاذ مساعد	181.39				
	مدرس	157.93				
المقياس العام لأبعاد القيادة الإستراتيجية	أستاذ	165.81	3.803	2	.149	غير معنوية
	أستاذ مساعد	184.68				
	مدرس	161.07				

ومن خلال الجدول رقم (٩) أظهرت نتائج التحليل عدم وجود اختلافات معنوية وفقاً للدرجة العلمية (أستاذ، أستاذ مساعد، مدرس)، في المقياس العام لأبعاد القيادة الإستراتيجية في الجامعات المصرية محل الدراسة، وفي جميع أبعاد القيادة الإستراتيجية (إستثمار القدرات الجوهرية، الممارسات الأخلاقية، الثقافة التنظيمية الفاعلة، الرقابة التنظيمية المتوازنة) كل على حدة، ما عدا بعدي (تحديد الإتجاه العام، تطوير رأس المال البشري).

وفي ضوء ما تقدم فقد تقرر رفض فرض العدم وفقاً لبعض المتغيرات الديموجرافية (النوع، العمر) وذلك بعد أن أظهر Kruskal Wallis Test أن هناك اختلافاً جوهرياً عند مستوي دلالة إحصائية ٠,٠٥ وفقاً لاختبار Kruskal Wallis في إدراكات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية محل الدراسة نحو القيادة الإستراتيجية وفقاً لاختلاف خصائصهم الديموجرافية.

ومن ناحية أخرى فقد تم قبول نفس فرض العدم وفقاً لبعض المتغيرات الديموجرافية (عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية، الدرجة العلمية) وذلك بعد أن أظهر Kruskal Wallis Test أنه ليس هناك اختلافاً جوهرياً عند مستوي دلالة إحصائية ٠,٠٥ وفقاً لاختبار Kruskal Wallis في إدراكات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية محل الدراسة نحو القيادة الإستراتيجية وفقاً لاختلاف خصائصهم الديموجرافية.

٤/٩- قياس وتحليل مدى وجود إختلافات في اتجاهات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية محل الدراسة نحو التميز المؤسسي للجامعات المصرية باختلاف العوامل الديموجرافية يناقش هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي الخاصة بالإجابة على السؤال السابع لهذه الدراسة والذي يتعلق التعرف على درجة التشابه أو الاختلاف بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية نحو التميز المؤسسي باختلاف خصائصهم الديموجرافية.

وذلك من خلال اختبار الفرض الثالث والذي ينص على:

"ليس هناك إختلافات ذو دلالة إحصائية بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية نحو التميز المؤسسي باختلاف خصائصهم الديموجرافية".

استخدم الباحث الاختبارات اللامعلمية مثل اختباري (Wilcoxon W ، Mann-Whitney U) لاختبار الفرض الثالث من الدراسة الحالية، ويعتبر اختبار Mann-Whitney U من الأساليب الإحصائية التي تستخدم لمقارنة عينتين مستقلتين، وذلك تم استخدامه للمقارنة بين النوع من حيث الذكر والأنثى. كما يعتبر اختبار Wilcoxon W من الأساليب الإحصائية التي تستخدم للمقارنة بين ثلاث عينات مستقلة أو أكثر، وقد استخدم اختبار Wilcoxon W عند مستوي معنوية ٥٪، وفيما يلي نتائج اختبار Mann-Whitney U بالنسبة للنوع، واختبار Wilcoxon W لتأثير (العمر، عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية، الدرجة العلمية) في أبعاد التميز المؤسسي). و لاختبار معنوية الفروق بين الذكور والإناث تم إجراء Mann-Whitney U وتظهر نتائج هذا الاختبار في الجدول رقم (١٠) الآتي:

جدول رقم (١٠)

نتائج اختبار Z نحو أبعاد التميز المؤسسي وفقاً للنوع باستخدام اختبار (Mann-Whitney)

الأبعاد	النوع	Mean Rank	Sum of Ranks	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	مستوي المعنوية
الغاية والرؤية الإستراتيجية	ذكر	167.19	26583.00	13863.000	26583.000	.836-	.403
	انثى	176.16	32413.00				
الثقافة المؤسسية والقيادة	ذكر	163.91	26062.00	13342.000	26062.000	1.407-	.160
	انثى	178.99	32934.00				
إشراك المعنيين	ذكر	153.81	24455.50	11735.500	24455.500	3.165-	.002
	انثى	187.72	34540.50				
بناء قيمة مستدامة	ذكر	157.45	25034.00	12314.000	25034.000	2.530-	.011
	انثى	184.58	33962.00				
قيادة الأداء والتحول	ذكر	154.51	24566.50	11846.500	24566.500	3.041-	.002
	انثى	187.12	34429.50				
إنطباعات المعنيين	ذكر	156.09	24818.50	12098.500	24818.500	2.767-	.006
	انثى	185.75	34177.50				
الاداء الإستراتيجي والتشغيلي	ذكر	158.06	25131.50	12411.500	25131.500	2.427-	.015
	انثى	184.05	33864.50				
المقياس العام لأبعاد التميز المؤسسي	ذكر	155.89	24787.00	12067.000	24787.000	2.797-	.005
	انثى	185.92	34209.00				

ويتضح من الجدول السابق وجود إختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية بين إدراك (الذكور – الإناث) نحو المقياس العام لأبعاد التميز المؤسسي، ونحو بعض أبعاد التميز المؤسسي (إشراك المعنيين، بناء قيمة مستدامة، قيادة الأداء والتحول، إنطباعات المعنيين، الأداء الإستراتيجي والتشغيلي) على حدة، وعدم وجود إختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراك (الذكور- الإناث) نحو بعض أبعاد التميز المؤسسي ( الغاية والرؤية الإستراتيجية، الثقافة المؤسسية والقيادة) .



ولتحديد الاختلافات بين اتجاهات المستقضي منهم نحو أبعاد التميز المؤسسي ونحو كل متغير من متغيرات التميز المؤسسي على حدة، وذلك وفقاً للفئة العمرية، قام الباحث باستخدام Kruskal Wallis Test حيث جاءت النتائج كما هو موضح بالجدول رقم ( ١١ ) التالي:

جدول رقم (١١)  
نتائج اختبار Kruskal Wallis Test نحو أبعاد التميز المؤسسي وفقاً للفئة العمرية

الأبعاد	العمر	Mean Rank	Chi-Square	df	مستوي المعنوية	الدلالة الإحصائية
الغاية والرؤية الإستراتيجية	أقل من ٣٠ سنة	145.69	4.598	2	.100	غير معنوية
	من ٣٠ - ٤٥ سنة	172.10				
	أكثر من ٤٥ سنة	180.79				
الثقافة المؤسسية والقيادة	أقل من ٣٠ سنة	148.03	3.453	2	.178	غير معنوية
	من ٣٠ - ٤٥ سنة	177.80				
	أكثر من ٤٥ سنة	174.14				
إشراك المعنيين	أقل من ٣٠ سنة	169.98	2.468	2	.291	غير معنوية
	من ٣٠ - ٤٥ سنة	181.24				
	أكثر من ٤٥ سنة	163.19				
بناء قيمة مستدامة	أقل من ٣٠ سنة	163.91	.614	2	.736	غير معنوية
	من ٣٠ - ٤٥ سنة	176.10				
	أكثر من ٤٥ سنة	170.52				
قيادة الأداء والتحول	أقل من ٣٠ سنة	160.67	2.850	2	.240	غير معنوية
	من ٣٠ - ٤٥ سنة	182.15				
	أكثر من ٤٥ سنة	165.40				
إنطباعات المعنيين	أقل من ٣٠ سنة	169.66	5.165	2	.076	غير معنوية
	من ٣٠ - ٤٥ سنة	185.29				
	أكثر من ٤٥ سنة	159.13				
الأداء الإستراتيجي والتشغيلي	أقل من ٣٠ سنة	192.52	2.571	2	.276	غير معنوية
	من ٣٠ - ٤٥ سنة	170.46				
	أكثر من ٤٥ سنة	166.65				
المقياس العام لأبعاد التميز المؤسسي	أقل من ٣٠ سنة	157.63	1.783	2	.410	غير معنوية
	من ٣٠ - ٤٥ سنة	178.75				
	أكثر من ٤٥ سنة	169.92				

من خلال الجدول رقم (١١) أظهرت نتائج التحليل عدم وجود اختلافات معنوية وفقاً للفئة العمرية (أقل من ٣٠ سنة، من ٣٠ - ٤٥ سنة، أكثر من ٤٥ سنة)، في المقياس العام لأبعاد التميز المؤسسي في الجامعات المصرية محل الدراسة، وفي أبعاد التميز المؤسسي (الغاية والرؤية الإستراتيجية، الثقافة المؤسسية والقيادة، إشراك المعنيين، بناء قيمة مستدامة، قيادة الأداء والتحول، إنطباعات المعنيين، الأداء الإستراتيجي والتشغيلي) كل على حدة.

ولتحديد الاختلافات بين اتجاهات المستقضي منهم نحو أبعاد التميز المؤسسي ونحو كل متغير من متغيرات التميز المؤسسي على حدة، وذلك وفقاً لعدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية، قام الباحث باستخدام Kruskal Wallis Test حيث جاءت النتائج كما هو موضح بالجدول رقم (١٢) التالي:

جدول رقم (١٢)

نتائج اختبار Kruskal Wallis Test نحو أبعاد التميز المؤسسي وفقاً لعدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية

الأبعاد	العمر	Mean Rank	Chi-Square	df	مستوي المعنوية	الدلالة الإحصائية
الغاية والرؤية الإستراتيجية	أقل من ٥ سنوات	136.81	5.193	2	.075	غير معنوية
	من ٥ - ١٥ سنة	169.57				
	أكثر من ١٥ سنة	179.48				
الثقافة المؤسسية والقيادة	أقل من ٥ سنوات	162.17	.368	2	.832	غير معنوية
	من ٥ - ١٥ سنة	172.02				
	أكثر من ١٥ سنة	173.64				
إشراك المعنيين	أقل من ٥ سنوات	169.95	.793	2	.673	غير معنوية
	من ٥ - ١٥ سنة	178.41				
	أكثر من ١٥ سنة	168.26				
بناء قيمة مستدامة	أقل من ٥ سنوات	147.75	2.280	2	.320	غير معنوية
	من ٥ - ١٥ سنة	171.65				
	أكثر من ١٥ سنة	176.31				
قيادة الأداء والتحول	أقل من ٥ سنوات	190.08	1.512	2	.469	غير معنوية
	من ٥ - ١٥ سنة	174.22				
	أكثر من ١٥ سنة	167.54				
إنطباعات المعنيين	أقل من ٥ سنوات	164.05	1.212	2	.545	غير معنوية
	من ٥ - ١٥ سنة	179.80				
	أكثر من ١٥ سنة	168.37				
الأداء الإستراتيجي والتشغيلي	أقل من ٥ سنوات	148.72	5.619	2	.060	غير معنوية
	من ٥ - ١٥ سنة	187.84				
	أكثر من ١٥ سنة	165.83				
المقياس العام لأبعاد التميز المؤسسي	أقل من ٥ سنوات	156.30	.888	2	.641	غير معنوية
	من ٥ - ١٥ سنة	174.01				
	أكثر من ١٥ سنة	173.37				

من خلال الجدول رقم (١٢) أظهرت نتائج التحليل عدم وجود اختلافات معنوية وفقاً لعدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية (أقل من ٥ سنوات، من ٥ - ١٥ سنة، أكثر من ١٥ سنة)، في المقياس العام لأبعاد التميز المؤسسي في الجامعات المصرية محل الدراسة، وفي جميع أبعاد التميز المؤسسي (الغاية والرؤية الإستراتيجية، الثقافة المؤسسية والقيادة، إشراك المعنيين، بناء قيمة مستدامة، قيادة الأداء والتحول، إنطباعات المعنيين، الأداء الإستراتيجي والتشغيلي) كل على حدة.

ولتحديد الاختلافات بين اتجاهات المستقضي منهم نحو أبعاد القيادة الإستراتيجية ونحو كل متغير من متغيرات القيادة الإستراتيجية على حدة، وذلك وفقاً للدرجة العلمية، قام الباحث باستخدام Kruskal Wallis Test حيث جاءت النتائج كما هو موضح بالجدول رقم (١٣) التالي:

جدول رقم (١٣)

نتائج اختبار Kruskal Wallis Test نحو أبعاد القيادة الإستراتيجية وفقاً للدرجة العلمية

الأبعاد	العمر	Mean Rank	Chi-Square	df	مستوي المعنوية	الدلالة الإحصائية
الغاية والرؤية الإستراتيجية	أستاذ	197.33	11.964	2	.003	معنوية
	أستاذ مساعد	153.84				
	مدرس	166.03				
	أستاذ	183.75	2.587	2	.274	

الأبعاد	العمر	Mean Rank	Chi-Square	df	مستوي المعنوية	الدلالة الإحصائية
الثقافة المؤسسية والقيادة	أستاذ مساعد	167.42	5.236	2	.073	غير معنوية
	مدرس	163.52				
إشراك المعنيين	أستاذ	157.90	.674	2	.714	غير معنوية
	أستاذ مساعد	186.45				
	مدرس	167.30				
بناء قيمة مستدامة	أستاذ	166.94	2.172	2	.338	غير معنوية
	أستاذ مساعد	176.98				
	مدرس	169.50				
قيادة الأداء والتحول	أستاذ	160.32	1.004	2	.605	غير معنوية
	أستاذ مساعد	178.57				
	مدرس	174.58				
إنطباعات المعنيين	أستاذ	173.94	.881	2	.644	غير معنوية
	أستاذ مساعد	175.85				
	مدرس	163.45				
الأداء الإستراتيجي والتشغيلي	أستاذ	166.10	.002	2	.999	غير معنوية
	أستاذ مساعد	170.43				
	مدرس	178.61				
المقياس العام لأبعاد التميز المؤسسي	أستاذ	171.33				
	أستاذ مساعد	171.83				
	مدرس	171.27				

من خلال الجدول رقم (١٣) أظهرت نتائج التحليل عدم وجود اختلافات معنوية وفقاً للدرجة العلمية (أستاذ، أستاذ مساعد، مدرس)، في المقياس العام لأبعاد التميز المؤسسي في الجامعات المصرية محل الدراسة، وفي بعض أبعاد التميز المؤسسي (الثقافة المؤسسية والقيادة، إشراك المعنيين، بناء قيمة مستدامة، قيادة الأداء والتحول، إنطباعات المعنيين، الأداء الإستراتيجي والتشغيلي) كل على حدة، ووجود اختلافات معنوية وفقاً للفئة العمرية (أستاذ، أستاذ مساعد، مدرس)، في بعض أبعاد التميز المؤسسي (الغاية والرؤية الإستراتيجية).

وفي ضوء ما تقدم فقد تقرر رفض فرض العدم وفقاً لبعض المتغيرات الديموجرافية (النوع) وذلك بعد أن أظهر Kruskal Wallis Test أن هناك اختلافاً جوهرياً عند مستوى دلالة إحصائية ٠,٠٥ وفقاً لاختبار Kruskal Wallis في إدراكات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية محل الدراسة نحو التميز المؤسسي وفقاً لاختلاف خصائصهم الديموجرافية.

ومن ناحية أخرى فقد تم قبول نفس فرض العدم وفقاً لبعض المتغيرات الديموجرافية (العمر، عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية، الدرجة العلمية) وذلك بعد أن أظهر Kruskal Wallis Test أنه ليس هناك اختلافاً جوهرياً عند مستوى دلالة إحصائية ٠,٠٥ وفقاً لاختبار Kruskal Wallis في إدراكات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية محل الدراسة نحو التميز المؤسسي وفقاً لاختلاف خصائصهم الديموجرافية.

## إثني عشر: النتائج والتوصيات

- ١- نتائج البحث: توصل الباحثان من خلال هذا البحث إلى مجموعة من النتائج تتمثل فيما يأتي:
  - (١) وجود اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية بين إدراك (الذكور - الإناث) نحو المقياس العام لأبعاد القيادة الإستراتيجية، ونحو بعض أبعاد القيادة الإستراتيجية (إستثمار القدرات الجوهرية، تطوير رأس المال البشري) على حدة، وعدم وجود إختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراك (الذكور-الإناث) نحو بعض أبعاد القيادة الإستراتيجية (تحديد الإتجاه العام، الممارسات الأخلاقية، الثقافة التنظيمية الفاعلة، الرقابة التنظيمية المتوازنة).
  - (٢) وجود إختلافات معنوية وفقاً للفئة العمرية (أقل من ٣٠ سنة، من ٣٠ - ٤٥ سنة، أكثر من ٤٥ سنة)، في المقياس العام لأبعاد القيادة الإستراتيجية في الجامعات المصرية محل الدراسة، وفي بعض أبعاد القيادة الإستراتيجية (إستثمار القدرات الجوهرية، تطوير رأس المال البشري) كل على حدة، وعدم وجود إختلافات معنوية وفقاً للفئة العمرية (أقل من ٣٠ سنة، من ٣٠ - ٤٥ سنة، أكثر من ٤٥ سنة)، في بعض أبعاد القيادة الإستراتيجية (تحديد الإتجاه العام، الممارسات الأخلاقية، الثقافة التنظيمية الفاعلة، الرقابة التنظيمية المتوازنة).
  - (٣) عدم وجود إختلافات معنوية وفقاً لعدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية (أقل من ٥ سنوات، من ٥ - ١٥ سنة، أكثر من ١٥ سنة)، في المقياس العام لأبعاد القيادة الإستراتيجية في الجامعات المصرية محل الدراسة، وفي جميع أبعاد القيادة الإستراتيجية (تحديد الإتجاه العام، تطوير رأس المال البشري، الممارسات الأخلاقية، الثقافة التنظيمية الفاعلة، الرقابة التنظيمية المتوازنة) كل على حدة، ما عدا بعد (إستثمار القدرات الجوهرية).
  - (٤) عدم وجود إختلافات معنوية وفقاً للدرجة العلمية (أستاذ، أستاذ مساعد، مدرس)، في المقياس العام لأبعاد القيادة الإستراتيجية في الجامعات المصرية محل الدراسة، وفي جميع أبعاد القيادة الإستراتيجية (إستثمار القدرات الجوهرية، الممارسات الأخلاقية، الثقافة التنظيمية الفاعلة، الرقابة التنظيمية المتوازنة) كل على حدة، ما عدا بعدي (تحديد الإتجاه العام، تطوير رأس المال البشري).
  - (٥) وجود إختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية بين إدراك (الذكور - الإناث) نحو المقياس العام لأبعاد التميز المؤسسي، ونحو بعض أبعاد التميز المؤسسي (إشراك المعنيين، بناء قيمة مستدامة، قيادة الأداء والتحول، إنطباعات المعنيين، الأداء الإستراتيجي والتشغيلي) على حدة، وعدم وجود إختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراك (الذكور-الإناث) نحو بعض أبعاد التميز المؤسسي (الغاية والرؤية الإستراتيجية، الثقافة المؤسسية والقيادة).
  - (٦) عدم وجود إختلافات معنوية وفقاً للفئة العمرية (أقل من ٣٠ سنة، من ٣٠ - ٤٥ سنة، أكثر من ٤٥ سنة)، في المقياس العام لأبعاد التميز المؤسسي في الجامعات المصرية محل الدراسة، وفي أبعاد التميز المؤسسي (الغاية والرؤية الإستراتيجية، الثقافة المؤسسية والقيادة، إشراك المعنيين، بناء قيمة مستدامة، قيادة الأداء والتحول، إنطباعات المعنيين، الأداء الإستراتيجي والتشغيلي) كل على حدة.
  - (٧) عدم وجود إختلافات معنوية وفقاً لعدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية (أقل من ٥ سنوات، من ٥ - ١٥ سنة، أكثر من ١٥ سنة)، في المقياس العام لأبعاد التميز المؤسسي في الجامعات المصرية محل الدراسة، وفي جميع أبعاد التميز المؤسسي (الغاية والرؤية الإستراتيجية، الثقافة المؤسسية والقيادة، إشراك المعنيين، بناء قيمة مستدامة، قيادة الأداء والتحول، إنطباعات المعنيين، الأداء الإستراتيجي والتشغيلي) كل على حدة.
  - (٨) عدم وجود إختلافات معنوية وفقاً للدرجة العلمية (أستاذ، أستاذ مساعد، مدرس)، في المقياس العام لأبعاد التميز المؤسسي في الجامعات المصرية محل الدراسة، وفي بعض أبعاد التميز المؤسسي (الثقافة المؤسسية والقيادة، إشراك المعنيين، بناء قيمة مستدامة، قيادة الأداء والتحول، إنطباعات المعنيين، الأداء الإستراتيجي والتشغيلي) كل على حدة، ووجود إختلافات معنوية وفقاً للفئة العمرية (أستاذ، أستاذ مساعد، مدرس)، في بعض أبعاد التميز المؤسسي (الغاية والرؤية الإستراتيجية).
  - (٩) هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإستراتيجية والتميز المؤسسي للجامعات المصرية الخاضعة للدراسة وأن هذه العلاقة تمثل ٦٧,٩ % (وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد في النموذج R)،

وهذه العلاقة طردية حيث كلما زاد اهتمام الجامعات المصرية محل الدراسة بممارسات القيادة الإستراتيجية زاد ذلك من التميز المؤسسي لها.

٢- **توصيات البحث:** في ضوء النتائج السابقة أمكن للباحثان التوصل إلي مجموعة من التوصيات والتي تتمثل فيما يلي:

الإطار الزمني	المسؤول عن التنفيذ	آليات التنفيذ	التوصية
على مدار العام	الجامعة المعنية	البحوث الميدانية وتحليلها واستخلاص النتائج	إجراء الدراسات الميدانية والاستقصاء حول ممارسات القيادة الإستراتيجية في الجامعات المصرية الحكومية والخاصة.
على مدار العام	الجامعة المعنية	تنظيم الدورات التدريبية وورش العمل والمؤتمرات والندوات ذات العلاقة	تعميق الفهم بموضوعات القيادة الإستراتيجية والتميز المؤسسي في ظل وجود خلط وعدم فهم واضح لهم ولأبعادهم المختلفة، كما أنه لا يوجد اتفاق بين الباحثين إلى الآن على الأبعاد الأساسية لهم.
على مدار العام	الجامعة المعنية	تحديد وصياغة الجدارات المرتبطة بالقيادة، مع صياغة معايير القيادة الإستراتيجية	مراجعة سياسات العمل الجامعي والخاصة بممارسات القيادة الإستراتيجية للعمل على رفع مستوى إدراك أعضاء هيئة التدريس بها، لما لها من نتائج هامة لتحقيق التميز المؤسسي.
٣-٥ سنوات	الجامعة المعنية	صياغة الخطة الإستراتيجية للجامعة ربطاً بالخطة الإستراتيجية لوزارة التعليم العالي	ضرورة قيام كل جامعة بتحديد التوجه الإستراتيجي لها والذي يعتمد على تطوير رؤية إستراتيجية بعيدة المدى للغرض الإستراتيجي الذي وجدت الجامعة من أجله، وكفلسفة موجهة بالأهداف فإن هذه الرؤية تعكس الصورة الذهنية المثالية التي تسعى الجامعة لتصل إليها مستقبلاً.
على مدار العام	الجامعة المعنية	صياغة آلية موثقة في استقطاب واختيار القيادة الإستراتيجية وفقاً للجدارات القيادية	ضرورة قيام كل جامعة باستثمار القدرات الجوهرية بها والتي تتمثل في الموارد والإمكانات الفريدة التي تمتلكها الجامعة وتساعد في تحقيق الميزة التنافسية من خلال استخدام الأمثل لها في إستراتيجياتها بواسطة وظائف المنظمة المتنوعة، ويمكن للقيادة إستكشافها وتحديد احتياجاتها منها باستخدام التحليل البيئي المتكامل.
على مدار العام	الجامعة المعنية	إعداد وتصميم الاجتياحات التدريبية ربطاً بجدارات تطوير رأس المال البشرى على كافة المستويات	ضرورة قيام كل جامعة بتطوير رأس المال البشري من خلال تطوير المعارف والمهارات والخبرات والتي تمكنهم من الإسهام في تحقيق الميزة التنافسية للجامعة وزيادة قيمتها الإقتصادية، حيث يمثل العاملين في الجامعات اليوم مورداً رأسمالياً مهماً يتصف بالندرة وصعوبة المحاكاة أو التقليد من قبل المنافسين.

## مراجع البحث

### أولاً: المراجع العربية:

- ١- إدريس ، ثابت عبد الرحمن (٢٠١٦)، "بحوث التسويق: أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض"، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- ٢- السلمي، علي (٢٠٠٢) ، ادارة التميز: نماذج وتقنيات الادارة في عصر المعرفة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
- ٣- الشوابكة، عبدالله محمد كامل(٢٠٢١)، درجة تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة وعلاقتها بمستوي التميز التنظيمي في الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة، مجلة رماح للبحوث والدراسات، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، ع٥١٤.
- ٤- السليجات، سوسن يوسف(٢٠٢١)، مسنوي تطبيق القيادة الرشيقة لدي مديري المدارس في العاصمة عمان وعلاقتها بالتميز المدرسي من وجهة نظر المعلمين، مجلة رماح للبحوث والدراسات، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، ع٥٧٤.
- ٥- وهبه، محمد (٢٠٢١)، أثر إدارة المواهب علي الأداء المؤسسي:دراسة تطبيقية علي هيئة أبحاث العلوم الطبيعية والتكنولوجيا، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس.
- ٦- الشمري، فايز معزي طاري(٢٠٢٠)، التميز المؤسسي وأثره علي العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات: مؤسسة العمل الإجتماعي في قطر:دراسة حالة، مجلة رماح للبحوث والدراسات، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، ع٤٧٤.
- ٧- محمود، نجوي عبدالله (٢٠٢٠)، أثر جودة البيئة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي:دراسة حالة الشركة السودانية للتوليد الحراري، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المركز القومي للبحوث ، غزة، مج ٤، ع٤٤.
- ٨- العوضي، عادل خير الله ناصف بن عبدالله(٢٠٢٠)، دور إدارة المعرفة في تحقيق التميز المؤسسي:دراسة تطبيقية علي عينة من الشركات الدولية الكويتية، مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة الأندلس للعلوم والتقنية، ع٣١٤.
- ٩- الدوري، فراس وضاح وهيب(٢٠١٩)، أثر القيادة الإستراتيجية في تميز الأداء التسويقي:دراسة ميدانية علي البنوك الإسلامية في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.
- ١٠- إبراهيم، وليد محمد ميلاد(٢٠٢٠)، دور القيادة الإستراتيجية في بناء الكفاءات الوظيفية للعاملين في المنظمة: دراسة ميدانية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس.
- ١١- أحمد، أدهم إبراهيم محمد(٢٠٢١)، أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية علي التوجه الريادي: دراسة مقارنة بين كلية تدريب خانيونس وكلية الدراسات المتوسطة بجامعة فلسطين في قطاع غزة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المركز القومي للبحوث، غزة، مج ٥، ع٧.
- ١٢- سمر الدين، رشا رشاد(٢٠٢٠)، أثر القيادة الإستراتيجية علي تحقيق التميز المؤسسي:دراسة ميدانية علي وزارة التجارة والإستثمار بمحافظة جدة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المركز القومي للبحوث، غزة، مج ٤، ع٧.
- ١٣- أحمد، حسين مصيلحي سيد(٢٠٢٠)، ممارسات القيادة الإستراتيجية وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية: بالتطبيق علي الجامعات الحكومية بوسط الدلتا، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، كلية التجارة، جامعة كفر الشيخ، ع١٠٤.
- ١٤- قرمش، فداء عبدالحميد محمد (٢٠٢٠)، القيادة الإستراتيجية ودورها في تحقيق المنظمة الذكية: دراسة حالة شركة الإتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، المجلة العالمية للإقتصاد والأعمال، مركز رفاة للدراسات والأبحاث، مج ٩، ع١٤.

### ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 1- Nenadál, J., Vykydal, D., & Waloszek, D. (2018). **Organizational excellence: approaches, models and their use at Czech organizations**. *Quality Innovation Prosperity*, 22(2), 47-64.
- 2- Wanasika, J., (2009), « **Strategic Leadership and Relational for Economizing-Strategizing Principles** », Unpublished thesis Submitted to the Requirements for the Degree of Doctor of Field of Concentration: Management, New Mexico State University. p 23.
- 3- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2016). **Strategic management: Concepts and cases: Competitiveness and globalization**. Cengage Learning.
- 4- EFQM. **EFQM Excellence Model; European Foundation for Quality Management**: Brussels, Belgium, 2013.
- 5- EFQM. **The Fundamental Concepts of Excellence; European Foundation for Quality Management**: Brussels, Belgium, 2003.
- 6- EFQM. **The EFQM Model; EFQM: Brussels, Belgium, 2019**; ISBN 978-90-5236-845-0.
- 7- EFQM. **EFQM 2020 Model—EFQM. 2020. Available online: <https://www.efqm.org/index.php/efqm-model/download-you-free-short-copy-of-the-efqm-model/>** (accessed on 20 May 2020).
- 8- ols, Jean D.; Diana, B. M.; Holly, A. D., Karen L. W.; Maria M. C(2018) **Nurse-managed health centers: Measures of excellence”, The Journal for Nurse Practitioners**, 14, 8, Sept., pp. 613-619.
- 9- Dogan, Ali and Anil, Ibrahim(2016) “**The comparison of the individual performance levels between full-time and part-time employees: The role of Job satisfaction**”, *Social and Behavioral Sciences*, Vol. 235, 24 November, pp. 382-391.
- 10- aman, Ponniah; Murali, S. and Naresh, K. (2016) “**Counterproductive work behavior among frontline government employees: Role of personality, emotional intelligence, affectivity, emotional labor, and emotional exhaustion**”, *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizations*, Vol. 32, 1, January-April, pp. 25-37.
- 11- Suarez, Eva S.; Arturo, C. M.; Jose L. R. and Rafael P. C(2017) “**Quantitative research on the EFQM excellence model: A systematic literature review 1991–2015**”, *European Research on Management and Business Economics*, 23, 3, September-December, pp. 147-156.
- 12- Valasek, Justin. (2018) “**Dynamic reform of public institutions: A model of motivated agents and collective reputation**”, *Journal of Public Economics*, 168, December, pp. 94-108.
- 13- Akyuz, G. A. (2015). **Quality excellence in complex supply networks: EFQM excellence model reconsidered**. *Total Quality Management & Business Excellence*, 26(11-12), 1282-1297.