

**القيادة الريادية ودورها في تحسين الأداء المؤسسي
من خلال المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط
(دراسة تطبيقية على بعض الجامعات المصرية)**

د. أيمن عادل عيد(*)

(*) د. أيمن عادل عيد ... عمل معيداً ثم مدرساً مساعد بـكلية التجارة - جامعة المنوفية، ومدرس إدارة الأعمال بكلية التجارة جامعة مدينة السادات ... وعمل مستشاراً لريادة الأعمال بجامعة الملك سعود في الفترة من ٢٠١٠-٢٠١٢ ، وأستاذ مساعد بقسم إدارة الأعمال بكلية الاقتصاد والإدارة - جامعة القصيم في الفترة من ٢٠١٣-٢٠١٥، مدرس بقسم إدارة الأعمال بكلية التجارة جامعة مدينة السادات، والمنسق الأكاديمي لشعبة اللغة الإنجليزية بكلية ومدير تحرير المجلة العلمية بكلية التجارة - جامعة مدينة السادات، وأخيراً قائم بعمل وكيل الكلية للدراسات العليا والبحوث، ومن اهتماماته البحثية الإدارة الاستراتيجية وريادة الأعمال، وجودة الخدمة التعليمية، والتنمية البشرية والإبداع والابتكار ومناهج البحث العلمي.

Email : dr_aymaneid@hotmail.com

المقدمة:

على مدار زمن طويل كان فيه الانشغال بموضوعات القيادة بصورة عامة أصبح التركيز الآن على القيادة التي تصلح لإحداث نقلة نوعية فائقة وليس مجرد تسيير الأعمال وتحقيق نتائج مرضية فقط، حيث صار الحديث عن القيادة الاستراتيجية، القيادة الأبوية، القيادة المؤسسية ... وغيرها من أشكال القيادة وأنماطها، وكان من أهم هذه الأنماط نمط القيادة الريادية الذي يمكن أن يحقق للمنظمات القيمة المضافة بشكل جوهري معتمداً على كل من الإبداع، الرؤية، المخاطرة، الاستباقية، وارتكازاً على أن المورد البشري هو المصدر الحقيقي للقيمة المضافة وهو ما جعل منه أثنى وأغلى الموارد بالمنظمات بصفة عامه وبالجامعات المصرية بصفة خاصة، وهو أساس التحسين المستمر للقيمة والتصنيف وأساس البقاء في بيئة معقدة اتسمت بزيادة عدد المتغيرات وما صاحبها من زيادة معدل تغير كل منهم، وذلك في جميع مجالات البيئة العامة والخاصة حتى البيئة الداخلية، مما كان له أكبر الأثر على ممارسات الاهتمام الكبير والمستمر بتنمية مهارات الموارد البشرية والعمل على تطوير قدراتهم ومهاراتهم وتلبية احتياجاتهم المادية والمعنوية وتنمية روح الانتماء والولاء للمنظمة بما يحفزهم إرادياً على العمل من أجل تحقيق غايات المنظمة وتنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية لديهم وبما يحفز الشعور لديهم بأن المنظمة تمثل وطن مستقر وآمن يحقق لهم الاستدامة.

وتوافقاً مع ما يشهده العالم اليوم من تغيرات وتطورات متلاحقة، فقد تزايدت الحاجة لقادة يتمكنون من تحقيق بل غرس الاستقرار والشعور بأن المنظمة هي القيمة التي تخلق له قيمه، ومع الحديث والبحث المستمر عن أنماط القيادة باعتبارها مصدر القدرة على التنسيق بين كافة مدخلات العملية التعليمية بالجامعات المصرية ومزجهم إرادياً من خلال مجموعة من العمليات التشغيلية لتحقيق التكامل المطلوب بين مدخلات ومخرجات الجامعات العاملة في مصر مما يغرس الإيجابية ويساهم في رفع الروح المعنوية للعاملين بالجامعة باعتبارها ركيزة التنمية في المجتمع بما ينعكس في النهاية على أداء المجتمع بآثره، وبذلك يتحقق العائد المرجو من القيادة، ولعل القيادة الريادية - كركيزة لتنمية الإبداع والابتكار (الشميري & المبيريك، ٢٠٢١) - وباعتبارها سلوك منظم وواع يهدف إلي المبادرة وتحمل المخاطر لتحقيق أكبر عائد ممكن للمنظمة (الدوسري، ٢٠١٦) هي أنسب نمط في ظل الدعوة لانتشار ثقافة ريادة الأعمال في الجامعات المصرية.

ولأن سلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده المتنوعة (الإيثار - الكياسة - الروح الرياضية - وعي الضمير - السلوك الحضاري) يعبر عن سلوك تطوعي يقوم به العاملين عندما يشعرون بعدالة التعامل من جانب

المنظمة، ويتمثل ذلك السلوك الطوعي غير الرسمي في مساعدة الزملاء داخل محيط العمل وتجنب إثارة المشاكل والحرص على تجنب المنظمة للأزمات، وأداء أعمال إضافية بصورة إرادية دون شكوى أو ضجر والحرص على تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية والسعي لإحداث تطوير لمواكبة التطورات وتحقيق المرونة في التعامل مع التغيرات المتلاحقة والبيئة المعقدة التي تمر بها البيئة الخارجية (محمد، ٢٠١٨)، وفي ظل الجامعات يكون الأمر أكثر حرجاً ومطلب أساسي باعتبار أن الجامعة هي نقطة الانطلاق نحو الاستمرار في التنمية المستدامة وتحقيق طفرة في الإنتاجية في كافة مناحي الحياة المصرية (عيد، ٢٠٢٢).

ويعتبر الأداء المؤسسي بأبعاده الثلاث (أداء الفرد الذي يعبر عن أداء العاملين داخل المنظمة، أداء الوحدة التنظيمية معبراً عن أداء الأقسام والإدارات والوحدات التنظيمية بالمنظمة، وأخيراً أداء المنظمة في علاقتها بالبيئة وهو نتاج المنظومة المتكاملة لأعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر البيئة الداخلية والخارجية) هو ركيزة الاستمرار وهو معيار التقدم وشمول كافة أبعاد الأداء والإنجاز معاً (عيد، ٢٠١٦)، وارتبط الأداء المؤسسي ارتباطاً وثيقاً بممارسات إدارة الأعمال وصار أحد المحاور الرئيسية التي ينصب عليها الاهتمام داخل المنظمة لما له من آثار كثيرة من استمرار المنظمة (كروان، ٢٠١٧)، كما أن الأداء المؤسسي يحمل في طياته البعد الاستراتيجي من حيث الشمول لكافة المتغيرات الداخلية والخارجية وهذا ما يجعل له قيمة من حيث البقاء والنمو والاستمرار وتحقيق القيمة المضافة (Otto, O. 2018).

وتبين من خلال نتائج البحث وجود انخفاض في مستوى ممارسات القيادة الريادية، وربما يرجع ذلك لانخفاض مستوى اتجاهات العاملين بالجامعات نحو ريادة الأعمال رغم الاتجاه نحو زيادة ذلك المستوى إلا أن المعضلة تمثلت في تحويل تلك الاتجاهات إلى سلوك ريادي وتحديداً القيادة الريادية، كما تبين وجود تدني في ممارسات وسلوكيات المواطنة التنظيمية من جميع العاملين بالجامعات العاملة في مصر وكانت أكثر انخفاضاً لدى أعضاء الهيئة المعاونة يليهم أعضاء هيئة التدريس وتزيد لدى العاملين من الكادر العام، كما بينت النتائج وجود انخفاض ملحوظ في مستوى الأداء المؤسسي بنفس درجة انخفاض في مستوى ممارسات القيادة الريادية، كما تم التوصل إلي أن تناول المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الريادية والأداء المؤسسي يدعم كان له قيمة واضحة تزيد من تأثير القيادة الريادية على الأداء المؤسسي عن التأثير في حالة عدم تناول المواطنة التنظيمية كعامل داعم ووسيط، ومن ثم تمثلت التوصية الرئيسية في أن على جميع قيادات العمل الجامعي بالجامعات

المصرية الاهتمام بتنمية سلوكيات المواطنة وغرسها لدى جميع العاملين بالجامعة لما لها من كبير الأثر على تحسين الأداء المؤسسي وتحسين تصنيف الجامعات المصرية واعتماديتها.

أولاً: مفاهيم ومصطلحات البحث:

أ - مفهوم وأبعاد القيادة الريادية:

يحرص الباحث على عرض المفهوم وفق التطور التاريخي الذي يعكس كل إضافة أو تأكيد، حيث يتفق كل من (عيد، ٢٠١٤؛ Renko et al., 2015; Fontana & Musa, 2001) في أن القيادة الريادية هي "التأثير على المرؤوسين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية التي تتطوي على الاعتراف بالفرص المتاحة واستغلالها، وذلك اعتماداً على التأثير في الآخرين لتحقيق هدف معين والعمل على تحقيق التواصل الفاعل والتعرف على الفرص المتاحة ومشاركة الرؤية المستقبلية بين العاملين بغرض التوافق معها وحشد الجهود نحوها للحفاظ على القدرة التنافسية للمنظمة والمرونة للتكيف مع الظروف المتغيرة (عيد، ٢٠٢٢)، وتم تناول القيادة الريادية باعتبارها النمط القيادي الذي يقوم القائد من خلاله بتحديد الفرص المتاحة لتحقيق الأهداف المشتركة من خلال تحسين أسلوب التعامل مع المخاطر والابتكار وتحمل المسؤولية الشخصية وإدارة التغيير داخل البيئة لصالح المؤسسة وبذلك فهي تعكس ثلاث سلوكيات تتمثل في الإبداع، المخاطرة، والمبادرة (البشيش، ٢٠١٧)، وتم تناولها على أنها "قيادة وإدارة المؤسسة بأسلوب استباقي يتم من خلاله بذل الجهد وتحمل المخاطر واستثمار الفرص والجرأة في اتخاذ القرارات بما يجعلها متميزة ومتطورة وتحقق مستويات عالية من الجودة (مغاوري، ٢٠١٧).

وأشار (معوض & الضويان، ٢٠٢٠) أن القيادة الريادية تشير إلى الامكانيات التي يمتلكها طلاب الجامعة ومن خلالها يمكنهم الإبداع في التفكير وتحمل المسؤولية واتخاذ القرارات وحل المشكلات، ويمكن من خلالها أن يرتقي الطالب بالمستوي الأكاديمي والاجتماعي وينمو لديه الموروث الثقافي، وهذه القدرات تتحول الي مهارات من خلال التدريب والتنمية المستمرة، ومن منظور (Megheirkouni et al., 2020) يتضح أن القيادة الريادية تعبر عن نشاط ديناميكي لعرض رؤية المنظمة والالتزام بين العاملين، ويقبل المخاطر عند استغلال الفرص التي تؤدي الي استخدام الموارد بطريقة فاعلة، واكتشاف واستخدام موارد جديدة". الإبداع، الرؤية، المخاطرة، الاستباقية.

كما حدد (Musa & Fontana, 2014) أربعة أبعاد للقيادة الريادية تتمثل في البعد الاستراتيجي، البعد التنظيمي، البعد التحفيزي، والبعد التواصل واعتمد على نفس الأبعاد عدة دراسات منها (Soomro et

(Musa & Fontana 2017 ؛ al.,2018) كما اعتمد (خلف الله، ٢٠١٧) في دراسته على كل من الإبداع، والمبادأة/الاستباقية، وتحمل المخاطرة، والرؤية الاستراتيجية، وحدد (البشبيش، ٢٠١٧) ثلاثة أبعاد للقيادة هي (الرؤية، الثقة، التواصل) واتفق كل من (الدوسري، ٢٠١٦/الحنيطي، ٢٠١٨/ الجبار، ٢٠١٨) في قياسهما للقيادة الريادية على أربعة أبعاد تتمثل في الرؤية، الاستباقية، الإبداع، وتحمل المخاطرة، واعتمد الجبار (٢٠١٨) على أربعة أبعاد (الإبداع، الاستباقية، الميل تجاه المخاطر، الرؤية الاستراتيجية). وقام (معوض & الضويان، ٢٠٢٠) بقياس القيادة الريادية من خلال ثلاثة أبعاد ثلاثة هي (الرؤية، الإبداع والمبادأة، الثقة واستثمار الفرص)، كما اعتمد أيضاً (الطراونة، ٢٠١٩) ستة أبعاد للقيادة الريادية وهي (الثقة، الرؤية، التواصل، الإلهام، الاستباقية، المخاطرة)، وفي ضوء ما سبق يتبين وجود اتفاق على استخدام كل من الإبداع، الرؤية، المخاطرة، والاستباقية باعتبارهم أبعاد تعبر عن القيادة الريادية.

ب- مفهوم وأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية:

يتفق العديد من الباحثين (الجابر، ٢٠١٦/ العزام، ٢٠١٥/ حسنين & محمد، ٢٠١٦/صابر، ٢٠١٧/ القرني & العنزي، ٢٠١٨) على أن المواطنة التنظيمية تعبر عن سلوك فردي اختياري تطوعي نابع من إرادة ذاتية خدمة لزملائه في العمل ولا يثاب فاعله ولا يعاقب تاركة يقوم به الموظف بغرض تحسين أداء المنظمة والارتقاء بكفاءة وفاعلية المنظمة، حيث لا ينتظر الموظف وهو يقوم بهذا السلوك مكافأة من المنظمة حيث أن سلوك المواطنة لا يرتبط مباشرة بنظام الحوافز أو المكافآت في المنظمة، ويتفق كل من (Li, xie,2021/ Asgari & Taherpour, 2020/ Sitio,2021/ Nemr, Liu, 2021/ Shanker,2018) على أن سلوك المواطنة التنظيمية يعبر عن ممارسات تطوعية واستباقية تتجاوز توقعات الأدوار العادية المطلوبة صراحة لتعزيز المصالح التنظيمية، وهي بذلك تُصبح ركيزة تطور أي منظمة وأي مجتمع، وهي شكل من السلوك ذو التأثير الإيجابي في أداء المنظمة خارج المتطلبات الرسمية للوظيفة، وهي مجموعة من الأفعال التطوعية وغير المفروضة ولم يتم ذكرها في التوصيف الوظيفي وغير المُكلف به رسمياً ضمن لوائح وقوانين المنظمة (محمد، ٢٠٢٠)، وفي ضوء مراجعة تلك المفاهيم يمكن التوصل لخمس أبعاد للمواطنة التنظيمية والتي استقر عدد من الباحثين (الجابر، ٢٠١٦/ العزام، ٢٠١٥/ حسنين & محمد، ٢٠١٦/صابر، ٢٠١٧/ القرني & العنزي، ٢٠١٨/ Li, xie,2021/ Asgari & Taherpour, 2020/ Sitio,2021/ Nemr, Liu, 2021/

(Shanker,2018) على اعتبارها أبعاد دالة على المواطنة التنظيمية وهي (الإيثار - الكياسة - الروح الرياضية - وعى الضمير - والسلوك الحضاري).

ج- مفهوم وأبعاد الأداء المؤسسي:

بدأت الدراسات بتناول مفهوم متواضع للأداء المؤسسي حيث أشار (غباري، ٢٠١٨) أنه مؤشر على مدى قدرة المنظمة على تطوير مواردها البشرية، واشترك كل من (جمال، ٢٠١٨/عبد الله، ٢٠١٩) على تناول الأداء المؤسسي باعتباره المنظومة المتكاملة لنتائج تفاعل المنظمة مع البيئة الداخلية والخارجية ويشمل أداء الأفراد داخل كل إدارة وقسم، في إطار السياسة العامة للمنظمة، في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية"، بما يؤدي إلى تفوق وتميز وتفرد في العمل، ويضاعف من القدرة على إنجاز المهام بكفاءة وفاعلية وتسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وأضاف (العبار، ٢٠٢٠) أن الأداء المؤسسي يشير إلى درجة قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الكلية بكفاءة وفاعلية من خلال تفاعلها الإيجابي مع البيئة الداخلية وما تحتويه من ثقافة تنظيمية ومناخ تنظيمي وبيئة تنظيمية داعمة لتحقيق هذه الأهداف، وفي إطار تكيفها وتفاعلها الإيجابي مع متغيرات البيئة الخارجية التي تعمل فيها (المرسي، ٢٠٠٦).

ويشترك الباحث مع عدد من الباحثين (المطيري، ٢٠١٦/ عيد، ٢٠١٦/ جمعة، ٢٠١٦/ مخيمر وآخرون، ٢٠٠٠/ Saltmarshe et al. 2003 /Poister, 2003) في أن الأداء المؤسسي يعبر عن المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر البيئة الداخلية والخارجية والنظر إلى أن الأداء المؤسسي يتضمن أبعاد ثلاثة رئيسة هي أداء الأفراد في إطار وحداتهم التنظيمية، أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة، وأداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، ورغم أن مفهوم الأداء المؤسسي يشتمل على هذه الأبعاد الثلاثة (أداء الفرد/ أداء الوحدة التنظيمية/ أداء المنظمة في علاقتها بالبيئة) إلا أنه يختلف عن كل بعد منها منفرداً، فالأداء المؤسسي يختلف عن الأداء الفرد وأداء الوحدات التنظيمية، لأنه محصلة لكليهما، بالإضافة لتأثيرات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية عليهما.

ثانياً: الدراسة الاستطلاعية:

تم تصميم إطار مُرشد يتضمن نقاط للنقاش بغرض الحصول على المعلومات المطلوبة في تلك المرحلة وذلك للتعرف على الظاهرة محل البحث ومحاولة فهمها والتعرف على مدى صلاحية المواطنة التنظيمية لتفعيل العلاقة بين القيادة الريادية وبين المواطنة التنظيمية من منظور المجتمع المقترح

للبحث، وتم توزيع إطار الدراسة الاستكشافية على عدد من المفردات ببعض الجامعات المصرية ممثلة للعينة محل البحث وتم توزيع العينة على فئات متعددة محاولة للتوصل لبيانات تدعم استكمال البحث - تم توزيع إطار الدراسة الاستطلاعية على (٣٥) مفردة عشوائية ممثلة، وتم استلام ردود (٢٩) مفردة، حيث تضمن إطار الدراسة الاستكشافية التحوار حول (القدرة على مواجهة الصراع، تقدير إبداع وابتكار العاملين، مدى الحرص على تحسين العلاقة بين الزملاء داخل محيط العمل، ودرجة الاستعداد لمساعدة الزملاء اللذين لديهم مشاكل متعلقة بالعمل، ومدى الميل لتجنب خلق المشكلات وإظهار الاحترام للزملاء، وبيان إلى أي مدى تحظى الأهداف التي تضعها الجامعة بالقبول، ومدى وجود خطط لتقليل وقت الإنجاز وتجنب المخاطر والمشكلات والتعامل معها عند حدوثها)، وتبين من خلال تحليل الردود عدد من النتائج والتي تتمثل في:

١. تم التوصل إلى أن (٧١٪) من العاملين بالجامعات ليس لديهم القدرة على مواجهة الصراع.
٢. في حين تبين أن القدرة على مواجهة التحديات منخفضة وتصل إلى (٢٩٪) من العاملين.
٣. يشعر ما يقرب من (٧٥٪) من العاملين بأنه لا يتم تقدير إبداعاتهم وابتكاراتهم.
٤. (٦٠٪) من العاملين بالجامعات المصرية لا يشعرون باهتمام الإدارة بتحسين العلاقة بين الزملاء داخل محيط العمل.
٥. ويؤكد (٥٠٪) من العاملين بالجامعات أنهم يشعرون بتشجيع القادة على العمل في فريق.
٦. تبين أن (٤٥٪) من العاملين بالجامعة لديهم استعداد لمساعدة الزملاء في ظل مشكلات العمل.
٧. وتبين أن (٥٠٪) منهم يعملون على تسهيل مهمة زملائهم الجدد بصورة إرادية.
٨. يحرص (٦٠٪) من العاملين بالجامعات على تجنب خلق المشكلات لزملاء العمل.
٩. وتشير البيانات أن حالة إظهار الاحترام لزملاء العمل في أوقات التوتر المهني تبلغ (٣٩٪).
١٠. وتبين أن (٥٤٪) من العاملين يرون أن الأهداف التي تضعها الجامعة لا تحظى بالقبول.
١١. كما يرى (٢٤٪) من العاملين بالجامعات أنه لا يوجد تنسيق بين الأقسام داخل الجامعة لضمان تحقيق الأهداف، وأن الأقسام العلمية في غالب الأحيان تتعامل كجزر منعزلة.
١٢. لم يهتم (٦٠٪) من القادة بالجامعات بوضع خطة لتقليل وقت إنجاز الأعمال.
١٣. وتبين أن (٧٠٪) من الجامعات محل الدراسة الاستكشافية لا تضع أسس فعالة لمعالجة المشكلات التي تواجهها.
١٤. كما يرى (٨٠٪) من العاملين أن الجامعة لا تهتم بشكاوى الأطراف ذوي العلاقة.

ثالثاً: الدراسات السابقة.

تم تصنيف الدراسات السابقة إلى ست مجموعات تتضمن دراسات سابقة متعلقة بكل متغير على حده ودراسات متعلقة بالعلاقات البينية بين المتغيرات، وتمثلت في دراسات سابقة خاصة بالقيادة الريادية، دراسات سابقة خاصة بسلوك المواطنة التنظيمية، دراسات سابقة خاصة بالأداء المؤسسي، دراسات سابقة خاصة بالعلاقة بين القيادة الريادية والمواطنة التنظيمية، دراسات سابقة خاصة بالعلاقة بين القيادة الريادية والأداء، دراسات سابقة خاصة بالعلاقة بين المواطنة التنظيمية والأداء، ويتم عرض كل مجموعه على النحو التالي:

أ. دراسات سابقة خاصة بالقيادة الريادية

تشير بعض الدراسات الي التعرف على مستوي القيادة الريادية، ودراسات أخرى حرصت على تحديد التحديات التي تواجه القيادة الريادية، ودراسة علاقتها بكل من تطوير صنع القرار والابتكار الإداري ورأس المال الاجتماعي والمعرفي وابتكار نموذج الأعمال وابداع الموظف والميزة التنافسية وابتكار المنتجات، وفيما يلي نتناول بعض هذه الدراسات كما يلي:

تم تناول التحديات التي تواجه القيادة الريادية من خلال كل من (Hornqvist & Leffler, 2016; Harrison et al., 2014) وتمثلت في وضع الرؤية والأهداف وبناء الثقة وتوزيع العمل على العاملين والشجاعة والتفكير خارج الصندوق، وساهمت القيادة في مواجهه عدم كفاية رأس المال من خلال الرؤية، والاعتراف وتقدير الفرص واستغلالها، وتناول (خلف الله، ٢٠١٧؛ نجم وآخرون، ٢٠١٧؛ مغاوري، ٢٠١٧) العلاقة القوية بين ممارسة المديرين للإدارة بالاستثناء ودرجة تحقق متطلبات القيادة الريادية، والتأثير المعنوي الإيجابي لأبعاد القيادة الريادية على النجاح الوظيفي الذاتي، وإسهام القيادة بشكل كبير في صنع واتخاذ القرار وضرورة الاهتمام بكل من استقلالية عمل القائد، المشاركة في صنع القرار، دعم الأفكار الجديدة.

ولدراسة تأثير أبعاد القيادة الريادية (البعد الإستراتيجي، البعد التحفيزي، البعد التنظيمي، بعد التواصل) ذكر كل من (Musa & Fontana, 2017; Soomro et al., 2018; Phangestu & Prameswari, 2020) التأثير الايجابي لعملية الابتكار وعناصرها المتمثلة في توليد الأفكار، اختبار الأفكار، تطوير الأفكار، نشر الأفكار، مما يساهم في تحقيق القدرة التنافسية. كما وضحت القيادة الريادية والميزة التنافسية العلاقة بين ابتكار نموذج الأعمال وأداء الأعمال التجارية، وتحسين العلاقة فيما بينهم. وتناول (Nguyen et al., 2021) القيادة الريادية كمتغير مستقل وأثر وساطة العوامل

التنظيمية الداخلية (التوجه الريادي، الإبداع الجماعي، القدرات الديناميكية، الميزة التنافسية) في العلاقة بين القيادة الريادية وبين أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة، وتم التوصل إلى إمكانية القيادة في تعزيز الأداء من خلال وساطة القدرات الديناميكية والميزة التنافسية.

واهتم بعض الباحثين بدور القيادة الريادية في دعم عملية الإبداع والابتكار حيث توصلت بعض الدراسات (Mehmood et al., 2021; Ariyani, 2021; Rehman et al., 2021; Dabic et al., 2021) إلى أن القيادة الريادية كوسيط تزيد التأثير بين كل من المرونة الفكرية وابتكار الشركات الصغيرة ومتناهية الصغر، بينما كانت القيادة الريادية كمتغير مستقل يؤثر التمكين النفسي والسلامة النفسية على العلاقة بينها وبين إبداع الموظف، كما ركزت على مفهوم ونطاق تنمية القيادة الريادية. وأشارت إلى أن القيادة الريادية تساعد على ابتكار وخلق بيئة تعليمية مريحة وممتعة تساعد على التقدم والإنجاز من خلال بناء الرؤية وتطوير الموظفين وإعادة الهيكلة. كما أثرت القيادة على أداء ابتكار المنتجات داخل الشركة والقدرة الاستيعابية لها.

وتم تناول القيادة الريادية وعلاقتها برأس المال من خلال (Henley et al., 2017; Pasamar & de la rose-navarro, 2019; Purwati et al., 2021) وتوصلت إلى أن رأس المال الاجتماعي ورأس المال المعرفي يرتبط ارتباط وثيق بالممارسات الريادية. كما أن القيادة التحويلية التي تهتم أكثر بالابتكار تشجع رأس المال البشري. وتم تناول القيادة الريادية ورأس المال الاجتماعي كمتغير وسيط يساهم في تعزيز العلاقة بين القدرات الابتكارية وتحسين أداء الشركات.

ب. دراسات سابقة خاصة بسلوك المواطنة التنظيمية.

وفي هذا الجانب يشير الباحث إلى أن سلوكيات المواطنة التنظيمية تم دراستها كمتغير تابع لعدد من المتغيرات مثل العدالة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة والذكاء العاطفي ومستوي الدعم التنظيمي والقيادة المدمرة والقيادة الأخلاقية والقيادة التحويلية، وفي دراسات أخرى تم دراسة سلوكيات المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين عدد من المتغيرات والتي منها القيادة التحويلية والتمكين النفسي، والالتزام العاطفي ونية ترك العمل، وأساليب القيادة وسلوك العمل المبتكر وغيرها. كما نلاحظ أن أغلب الدراسات قامت بدراسته كمتغير تابع، وفيما يلي يتم تناول بعض هذه الدراسات على النحو التالي:

تم تناول سلوكيات المواطنة التنظيمية كمتغير تابع للعدالة التنظيمية حيث اهتم (Elamin & Tlaiss, 2015) بتأثير العدالة التنظيمية تأثير معنوي طردي، وتبين وجود علاقة إيجابية لتقدير الذات التنظيمية على سلوكيات المواطنة. كما تم تناول سلوكيات المواطنة التنظيمية كمتغير تابع في بعض

الدراسات ومتغير وسيط في دراسات أخرى من خلال دراسة علاقته بأنماط القيادة المختلفة والمناخ الأخلاقي والسلوكيات الأخلاقية حيث نجد أن بعض الباحثين توصلوا إلى (MK Alhyasat, 2012; Jha, 2014; Wu et al., 2018; Ghosh, 2015; Yang & Wei, 2018; Arar & Abu Nasra, 2019; Kim & Park, 2019; Khan et al, 2020; Supriyanto et al, 2020; Asgari & Taherpour, 2020; Nemr & liu, 2021) وجود علاقة تأثير معنوية لأخلاقيات العمل الإسلامية على سلوكيات المواطنة التنظيمية بمنظمات الصحافة الأردنية، وتبين وجود تأثير للمناخ الأخلاقي كوسيط في العلاقة بين القيادة الخيرية وسلوكيات العمل، كما تم التأكيد على وجود تأثير معنوي إيجابي للقيادة الأخلاقية على سلوكيات المواطنة التنظيمية في ظل وجود الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط، على عكس التأثير السلبي للقيادة الأخلاقية على سلوكيات المواطنة حال وجود سلوكيات النبذ في مكان العمل، وكذلك تبين أن ارتفاع حالة السخرية التنظيمية تُضعف العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات المواطنة التنظيمية. وتم تناول سلوكيات المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية والتمكين النفسي وتبين أن ارتفاع الشعور بالمواطنة يساهم في تحسن حالة التمكين النفسي للعاملين. وتبين وجود تأثير معنوي للقيادة المدمرة على سلوكيات المواطنة من خلال تناول إجهاد العاملين كمتغير وسيط. كما اتفق آخرون تأثير مباشر للقيادة التحويلية على سلوكيات المواطنة التنظيمية في ظل وجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط، في حين تبين وجود تأثير غير مباشر لسلوكيات المواطنة على الرضا الوظيفي في ظل وجود القيادة الروحية كمتغير وسيط، وأخير التأكيد على وجود تأثير إيجابي كبير لسلوكيات المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين أساليب القيادة وبين سلوك العمل المبتكر.

وللتعرف على محددات وأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية أكد (حسانين، محمد، ٢٠١٦) على أنها تتمثل في (الايثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، وبقظة الضمير)، وتوصل إلى تأثير مبادئ إدارة الجودة الشاملة على سلوكيات المواطنة بأبعادها. ومن منظور اتجاهات المنظمة المختلفة قام عدد من الباحثين بدراسة سلوكيات المواطنة التنظيمية وتأثيرها ومدى تأثيرها بكل من الذكاء العاطفي والرضا الوظيفي والالتزام وغيرها من الاتجاهات التنظيمية (Alfonso et al., 2016; Lau Pio & Tampi, 2018; Panicker et al., 2016; Anwar, 2017; العنزلي، ٢٠١٨; et al, 2018; Romi et al, 2021) وتم التوصل إلى توسط جودة الحياة الوظيفية في العلاقة بين كل من الذكاء العاطفي وسلوكيات المواطنة، وأكد ذلك دراسة على الجامعات حيث أثر الذكاء العاطفي

على سلوكيات المواطنة تأثير مباشر بدون وساطة. كما كان للذكاء تأثير إيجابي مباشر على الالتزام في ظل وجود سلوكيات المواطنة كمتغير وسيط. كما أثر الرضا الوظيفي على الشعور بحالة المواطنة التنظيمية. بينما كان للالتزام العاطفي تأثير إيجابي على سلوكيات المواطنة كما توسّطت سلوكيات المواطنة العلاقة بين الالتزام التنظيمي والنية لترك العمل وتبين أن الالتزام يزيد من سلوكيات المواطنة ويقلل من نية ترك العمل، كما أن جودة الحياة الوظيفية لديها تأثير معنوي على سلوكيات المواطنة، ويؤكد على ذلك التوصل لوجود تأثير مباشر على سلوك المواطنة التنظيمية من خلال المناخ المواتي للدمج وأن وجود قادة أقوياء سيؤدي إلى مستوى عالي من سلوكيات المواطنة التنظيمية.

ج. دراسات سابقة خاصة بالأداء المؤسسي.

وفي هذا الجانب يتناول الباحث العرض الموضوعي لتتابع الدراسات السابقة حيث تم عرض الدراسات التي تناقش مستوي الأداء المؤسسي، ونلاحظ أن أغلب الدراسات تناولت الأداء كمتغير تابع يتأثر بكل من جودة الحياة الوظيفية وأنظمة العمل وأنماط الثقافة التنظيمية ورأس المال الفكري والفساد الإداري وغيرها، وفيما يلي نتناول بعض هذه الدراسات وذلك على النحو التالي:

اهتم كل من (Falavigna; Ippoliti, 2020) بالتأكيد على أهمية الأداء المؤسسي والتأكيد على جودة أداء المؤسسات القضائية من خلال دراسة تأثير الوقت الذي تحتاجه المحاكم لإنفاذ التزامات المدنيين والوقت الذي تحتاجه المؤسسات لسداد ديونها. ومدى تأثير الكفاءة في تسوية قضايا الرهن العقاري والإفلاس على اتخاذ الدائنين لقراراتهم بشأن المنازعات القضائية، وتم التوصل إلى أن المنظور المؤسسي في إنفاذ المهام يحقق مصلحة جميع الأطراف التي تتعامل مع المؤسسة القضائية وبالتالي تنشيط الاقتصاد، في حين يؤكد (Lindsay, 1981) على أنه يمكن اعتبار فكرة الأداء المؤسسي مرتبطة بشكل أساسي بفاعلية المؤسسة وكفاءتها في تحقيق الهدف كما أن قياس الأداء المؤسسي يتضمن التقييم الشامل والمتعمق لمؤسسة واحدة أو إجراء مقارنات بين المؤسسات، وتواجه عملية التقييم بعض المعوقات والتي تتمثل في افتقار أبعاد الأداء المؤسسي بشكل عام إلى الأساس النظري أو التجريبي وأي علاقة مباشرة بمفاهيم الفعالية وخاصة الكفاءة، والمشكلات المفاهيمية المتعلقة بمفهوم الأداء المؤسسي، وعدم التوافق بين النتائج المستخلصة من تقييم الأداء المؤسسي وبين متطلبات الإدارة من المعلومات، لذلك يجب الحرص على تحقيق ذلك التوافق، وأكد (Balint et al., 2002) على أن الأداء المؤسسي يمثل مزيج من الأداء الداخلي المتكامل للفرد والإدارات والأداء الخارجي في التعامل مع البيئة، حيث تناول الباحث دراسة أهم مؤشرات الأداء المؤسسي والتي تضمنت مؤشرات رسمية

ومؤشرات غير رسمية، وتشمل المؤشرات الرسمية علي فعالية عناصر المؤسسات، والترابط بين هذه المكونات من خلال التأثير الفردي والتفاعلي لمكونات المؤسسات على الأداء المؤسسي، وكذلك من خلال تأثير البيئة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والمتعلقة بالموارد التي تعمل فيها، في حين كان من أهم إسهامات (Pounder, 1999) إشارته إلى أن الجودة كدال على فاعلية الأداء المؤسسي كانت غير قادرة علي إظهار الأداء الفاعل في مؤسسات التعليم العالي مع الإشارة إلى أن كل من الاتصالات وإدارة المعلومات وتحديد أهداف التخطيط وكفاءة توصيل المعلومة للطالب وقوة وتماسك العلاقة بين المؤسسة التعليمية وبين الطالب كانت أكثر كفاءة وفاعلية في تفسير الأداء المؤسسي لمؤسسات التعليم العالي، وشاركه (Honig et al., 2020) في التأكيد على التكامل بين المعايير الداخلية للأداء وبين المعايير المرتبطة بعلاقة المؤسسة بالبيئة، وأن ذلك له أثر أكبر على الإنجاز، وذلك من خلال دراسة الأداء الداخلي للمؤسسات من خلال سياسات الوصول إلي المعلومات كوسيلة لتحسين الأداء والاهتمام بإصلاح أعطال حلقة التغذية بين المؤسسة والمستفيدين المستهدفين، والتأكيد على أن إضفاء الطابع المؤسسي على الشفافية في المؤسسات العامة سيؤدي إلى تغيير أدائها بشكل مفيد.

ولدراسة مدى تأثير الأداء المؤسسي بأنظمة العمل والحياة الوظيفية (Nayak et al, 2015; Fu et al, 2015; Piccoli et al., 2017; نصر الدين، ٢٠١٧) تبين وجود علاقة معنوية بين جودة الحياة الوظيفية والأداء التنظيمي حيث أن جودة الحياة تساهم في جلب العاملين ذوي المهارات المتميزة، كما تبين وجود علاقة عكسية قوية بين الفساد السلوكي والأخلاقي وكفاءة الأداء المؤسسي، ولكنها علاقة عكسية متوسطة مع الفساد الإداري. كما كان للتمائل التنظيمي دور الوساطة في العلاقة بين انعدام الأمن وأداء المنظمة، حيث يؤدي ارتفاع مستوى انعدام الأمن إلى انخفاض التماثل التنظيمي مما يؤثر سلباً على أداء المنظمة ككل. كما توصلت الدراسات إلى وجود علاقة غير مباشرة بين أنظمة العمل عالية الأداء والأداء التنظيمي من خلال البراعة التنظيمية كمتغير وسيط، حيث تعمل أنظمة العمل عالية الأداء على تقديم أفضل أداء تنظيمي من خلال اكتشاف القدرات التنظيمية والأفكار الجديدة.

وتأكيداً على ذلك نلخص ما توصلت إليه العديد من الدراسات (Al-Dhaafri et al, 2016; Fu et al, 2016; Úbeda-García & Zaragoza-Sáez, 2017; Günzel, 2018) حيث تم التوصل إلى أن أبعاد لها علاقة ايجابية معنوية بكل من أداء المنظمة والبراعة التنظيمية حيث يساعد

رأس المال الفكري على الاستغلال الأمثل للموارد مع اكتشاف أفكار جديدة. كما تبين وجود علاقة ايجابية بين التخطيط لموارد المؤسسة والأداء المؤسسي في ظل وجود إدارة الجودة كمتغير وسيط. وتم التوصل إلى أن البراعة التنظيمية كمتغير وسيط تقوي التأثير المعنوي لمرونة الموارد البشرية بما يجعلها قادرة على تحسين الأداء المؤسسي ومن ثم رفع القدرة التنافسية للمنظمة. كما تبين أن البراعة التنظيمية تساهم في تحسين أداء المنظمات وأنه كلما زاد الربط الشبكي كلما زادت العلاقة بين البراعة التنظيمية وبين الأداء المؤسسي.

ولدراسة الأداء المؤسسي كمتغير وسيط للبحث في العلاقة بين أنماط الثقافة التنظيمية وبين جودة الخدمة التعليمية جاءت دراسة (عيد، ٢٠١٦) وتوصلت إلي إلى أن الأداء المؤسسي يتأثر بأنماط الثقافة التنظيمية ويؤثر بالتبعية على مستوى جودة الخدمة التعليمية. وتناول (Mampane, 2020) أن الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي يمكن أن يؤدي إلى تعزيز نمو وتطور الأقسام والعاملين، وأتى البحث ليؤسس لنظام إدارة الأداء المؤسسي من خلال الاعتراف بمزاياه، وتكشف النتائج أن معايير أداء مؤسسات التعليم العالي في إدارة الأداء المؤسسي، انطلاقاً من أن الأداء الفردي أو أداء الوحدات التنظيمية لا يعمل دائماً على مراقبة وتقييم تقدم القسم في الأهداف والغايات والمبادرات المخطط لها باعتبار ذلك ثغرة في نظام الأداء، وأن الاعتماد على الأداء المؤسسي يمثل توجه جديد لتغيير فهم مديري مؤسسات التعليم العالي وتطبيقهم لنظام إدارة أداء يساهم في تنمية الفرد والوحدة التنظيمية والمؤسسة ككل وفي علاقتها بالبيئة لدعم وتحسين الأداء. وللتأكيد على ذلك أضاف (الأكلبي، ٢٠١٨؛ جمال، ٢٠١٨) أن أنماط القيادة لها تأثير على الأداء المؤسسي حيث أتم التأكيد على وجود علاقة بين دور الأنماط المختلفة للقيادية في تحقيق جودة الأداء المؤسسي، كما أن للقيادة الإستراتيجية علاقة معنوي بالأداء المؤسسي. وتأثير بالظروف السائد وجائحة كورونا كان هناك أثر للعمل عن بعد على الأداء (اصرف، ٢٠٢١) وتم الإشارة إلى وجود تأثير لمستوي معرفة العاملين وللمستوي الدعم اللوجيستي للعمل عن بعد وللمحفزات والمبادرات الحكومية للعمل عن بعد على الأداء المؤسسي، ولكن تم الإشارة لعدم معنوية تأثير مدي توافر المتطلبات التقنية والمعلوماتية التي تعتبر أساس للعمل عن بُعد على الأداء المؤسسي.

د. دراسات سابقة خاصة بالعلاقة بين القيادة الريادية والمواطنة التنظيمية.

وللتأكيد على إمكانية بناء حالة المواطنة التنظيمية من خلال توافر نمط القيادة الريادية انتهت بعض الدراسات (Fard et al, 2020) إلى أن المواطنة تتحسن في ظل قيادة تتسم بالريادية، على

عكس ما جاء به (Khan et al, 2020) ليشير إلى أن القيادة الريادية لها تأثير سلبي ذات دلالة معنوية على سلوكيات المواطنة التنظيمية في المشاريع الريادية، وأكد على أن توافر القيادة الريادية لا تتنبأ باتباع سلوكيات المواطنة. ومن منظور إسلامي تبين أن وجود تأثير إيجابي دال لأساليب القيادة على سلوكيات العمل المبتكرة للموظفين مع إبراز التأثيرات الوسيطة والمعدلة للثقافة التنظيمية على وجود سلوك المواطنة التنظيمية.

هـ. دراسات سابقة خاصة بالعلاقة بين القيادة الريادية والأداء.

ولبيان مدى تأثير الأداء بصفة عامه بوجود نمط القيادة الريادية خلصت العديد من الدراسات لوجود علاقة غير مباشر بين القيادة الريادية والأداء (البشيش، ٢٠١٧، Harrison et al., 2018; الدوسري، ٢٠١٦، Imran & Aldaas, 2020) حيث أن للقيادة الريادية تأثير على الإبداع الإداري كما تم التأكيد على أهمية تعزيز آليات الإبداع الإداري عند العاملين من خلال تمكين الموظفين من القيام بعملهم بطريقة تقوي ارتباطهم بالمؤسسة بما ينعكس على تطور انتاجيتهم ومن ثم تحسين أداء المنظمة. كما أن القيادة الريادية توفر أساس لنموذج تجريبي قام على مجموعة من المهارات (الفنية / التجارية - مهارات التعامل مع الآخرين - المهارات المفاهيمية - مهارات تنظيم المشاريع) وأن هذه المهارات لا بد من وجودها لتحسين أداء المنظمات في ظل اقتصاد متغير ومتطور. كما يمكن تفعيل القيادة الريادية كمدخل أساسي في تطوير الأداء الإداري لدي القيادات الإدارية. وأخيرا تم تناول القيادة الريادية كوسيط في العلاقة بين الدعم التنظيمي والأداء التنظيمي وأظهرت النتائج أن نقاط البيع والقيادة الريادية لها تأثير إيجابي وكبير على الأداء التنظيمي، وتم بيان أن للقيادة الريادية دور كوسيط في التأثير على الأداء التنظيمي.

و. دراسات سابقة خاصة بالعلاقة بين المواطنة التنظيمية والأداء.

ولإثبات مدى قبول أو احتمال تأثير توافر سلوكيات المواطنة التنظيمية على الأداء بصفة عامه انتهت العديد من الدراسات إلى أن سلوكيات المواطنة التنظيمية تعتبر وسيط مقبول له تأثير معنوي بين نمط القيادة الأصلية والأداء الفردي كمتغير تابع. وأكدت الدراسات على أن سلوكيات المواطنة التنظيمية لها تأثير إيجابي على أداء العاملين، وأن سلوك المواطنة التنظيمية يقوم بدور الوساطة الجزئية بين دافع العمل وأداء العاملين. بالإضافة إلى وجود علاقة إيجابية داله بين العدالة التنظيمية كمتغير مستقل وبين سلوكيات المواطنة التنظيمية كمتغير تابع يساهم في تحسين أداء الشركات وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات. كما توصلت الدراسات أن سلوك المواطنة التنظيمية له تأثير فاعل في العلاقة بين سلوك

القيادة التحويلية والملكية النفسية والحوافز كمتغيرات مستقلة تساعد في تحسين الأداء التنظيمي. وتبين من الدراسات عدم وجود تأثير لسلوك المواطنة في المنظمات (وسيط) على الأداء التنظيمي عند تناول كل من بيئة العمل، ومشاركة الموظفين، وتحفيز الموظفين كمتغيرات مستقلة (مصطفي، ٢٠١٧؛ Alhashedi et al, 2021; Dharma, 2018; Otto, 2018)

تحليل أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة: ومن خلال العرض الموضوعي للدراسات السابقة

للمتغيرات وللعلاقات البينية يمكن بيان أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة وذلك على النحو التالي:

١. فيما يتعلق بالقيادة الريادية تبين أن الدراسات اهتمت بتناول القيادة الريادية في العديد من القطاعات كما تؤكد هذه الدراسات على أهمية القيادة الريادية ودورها في موجهه عدم كفاية رأس المال وضعف مرافق البنية التحتية، حيث تؤثر القيادة على النجاح التنظيمي بالمنظمات، كما تساهم في عملية صنع واتخاذ القرار والتأكيد على الدور الإيجابي في تحقيق الابتكار الإداري مما يترتب عليه تحقيق ميزة تنافسية، كما تدعم القيادة الريادية كمتغير وسيط تأثير المرونة الفكرية على ابتكار الشركات الصغيرة ومنتاهية الصغر (نجم وآخرون ٢٠١٧/2021 / Dabić et al, 2021 / Musa & Fontana, / Harrison et al., 2016 / 2017).

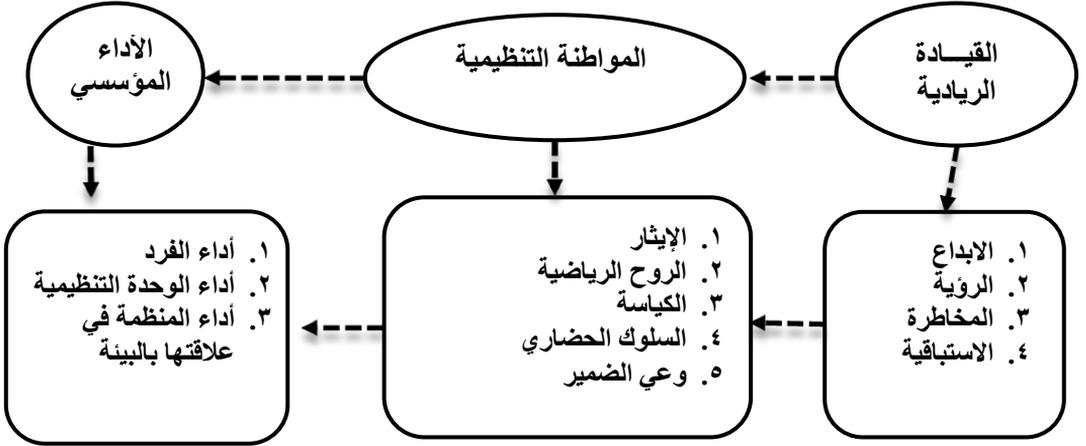
٢. وبالنسبة لسلوكيات المواطنة التنظيمية فقد تناولت الدراسات السابقة سلوكيات المواطنة التنظيمية من مختلف الجوانب واتفق الباحثين على أبعاد سلوكيات المواطنة والتي تتمثل في (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، وعي الضمير)، كما أكدت الدراسات على وجود علاقة إيجابية بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات المواطنة. واختلف الباحثين فيما يتعلق بتأثير القيادة التحويلية حيث أكد البعض التأثير الإيجابي ونفي الآخرون هذا التأثير، بالإضافة إلي التأثير الإيجابي لكل من العدالة التنظيمية، تقدير الذات التنظيمي، العدالة التفاعلية، أخلاقيات العمل الإسلامية، مبادئ إدارة الجودة الشاملة، كما تبين معنوية توسيط جودة الحياة الوظيفية العلاقة بين الذكاء العاطفي وسلوكيات المواطنة، وتبين أن للالتزام العاطفي دور في تحسين سلوكيات المواطنة التنظيمية على عكس القيادة المدمرة التي تقلل من توافر حالة المواطنة التنظيمية (Arar & Abu / Nemr & liu, 2021 / Elamin & Tlaiss, 2015 / Yang & Wei, 2018 / Kim & Park, 2019 / Nasra, 2019 / Ghosh, 2015).

١. كما تناولت العديد من الأبحاث دراسة الأداء المؤسسي والتعرف عليه وكان من أبرز نتائج تلك الدراسات التأكيد على أهمية كل من جودة الأداء الداخلي المتكامل إضافة لجودة الأداء في العلاقة

مع المستفيدين (Falavigna; Ippoliti, 2020) إضافة للأهمية المتزايدة للأداء المؤسسي بصفة عامه (Lindsay, 1981; Balint, et al., 2002) كمعيار أساسي للجودة، وتبين وجود تأثير إيجابي لجودة حياة العمل والقيادة الإستراتيجية على الأداء المؤسسي، كما تبين وجود علاقة غير مباشرة بين أنظمة العمل عالية الأداء والأداء التنظيمي، بالإضافة لوجود علاقة معنوية إيجابية بين التخطيط لموارد المؤسسة والتميز التنظيمي وإدارة الجودة والأداء. وتبين أن الأداء المؤسسي كمتغير وسيط يقوي العلاقة بين أنماط الثقافة التنظيمية ومستوي جودة الخدمة. كما أثرت أبعاد رأس المال الفكري في تحسين أداء المنظمة من خلال البراعة التنظيمية. وأكدت الدراسات على التأثير السلبي للفساد السلوكي والأخلاقي على كفاءة الأداء، على خلاف التأثير الإيجابي لأساليب القيادة على سلوكيات العمل المبتكرة (عيد، ٢٠١٦ / الأكلبي، ٢٠١٨ / Nayak et al, 2015 / Al-Dhaafri et al, 2016).

ونوضح فيما يلي التصور المبدئي للنموذج المقترح لمتغيرات البحث شكل رقم (١):
شكل رقم (١)

تصور مبدئي للنموذج الوصفي المقترح لمتغيرات البحث



رابعاً: الظاهرة ومشكلة البحث.

تشير بعض الاحصاءات العالمية المنشورة أن الجامعات المصرية أو العاملة في مصر لا تحقق مستويات متقدمة وفق معايير التصنيف العالمية^(١)، حيث كان ترتيب جامعة القاهرة (١٠٩٤) ووفق درجة التميز المؤسسي يبلغ ترتيبها (٥٥٨) وهي الأولى على جامعات مصر، وأخرها في الترتيب الجامعة العربية المفتوحة بمصر (٢١٩٨٨) عالمياً ووفق درجة التميز المؤسسي يبلغ ترتيبها (٥٧٧٧) بما يشير لكثير من التساؤلات حول الأداء المؤسسي في تلك الجامعات، كما يؤكد على ذلك وجود عدد قليل من الجامعات المصرية في التصنيفات العالمية وخروج الجامعات المصرية من ترتيب أفضل (٥٠٠) جامعة وفق تصنيف (QS) لعام (٢٠٢٠).

كذلك ومن واقع نتائج الدراسة الاستكشافية أكد أفراد العينة الاستطلاعية أن الجامعات المصرية شهدت بعض السلوكيات الدالة على فقدان بعض سلوكيات المواطنة التنظيمية، الأمر الذي دعى للإهتمام بسلوكيات المواطنة التنظيمية بالجامعات وضرورة دراسة مدى تأثر المواطنة بنمط القيادة الريادية بغرض العمل على استمرار تحسين الأداء المؤسسي للجامعات وبناء على نتائج الدراسة الاستكشافية الباحث تبين ان (٧٥٪) من المديرين لا يقدرّون إبداع وابتكار العاملين كما تبين من وجهه نظر (٦٠٪) من العاملين ان الجامعة لا تضع خطة لتقليل وقت انجاز الاعمال.

وفي ضوء ما تقدم فإن مشكلة البحث تتمثل في الإجابة على تساؤل عام يتمثل في "هل توافر أبعاد القيادة الريادية لدى العاملين بالجامعات المصرية يمكن أن يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء المؤسسي في ظل توافر المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط" والذي يمكن ترجمته إلى عدد من التساؤلات الفرعية وهي:

١. هل يوجد اختلاف دال بين مستوي توافر سمات القيادة الريادية بالجامعات المصرية باختلاف كل من (المستوي الإداري / النوع) وما هي التطبيقات العملية لهذا الاختلاف؟
٢. هل يوجد اختلاف دال بين مستوي توافر سلوكيات المواطنة التنظيمية بالجامعات المصرية باختلاف كل من وما هي التطبيقات العملية لهذا الاختلاف (المستوي الإداري / النوع)؟
٣. هل يوجد اختلاف دال بين مستوي الأداء المؤسسي بالجامعات المصرية باختلاف نوع ملكية الجامعة وما هي التطبيقات العملية لهذا الاختلاف؟

^١ - تصنيف ويبومتريكس الأسباني يناير ٢٠١٨ (http://shbabbek.com/show/136504)

٤. هل يمكن للجامعات المصرية أن تقوم بتحسين الأداء المؤسسي اعتماداً على ممارسات القيادة الريادية في ظل وجود سلوكيات المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط، وما هي آلية تحسين الأداء المؤسسي للجامعات المصرية؟

خامساً: أهداف البحث:

يحرص الباحث من خلال هذه الدراسة على تحقيق هدف رئيسي يتمثل في التأكد من قدرة المواطنة التنظيمية على تحسين العلاقة بين القيادة الريادية وبين الأداء المؤسسي من خلال النموذج الوصفي المقترح، ويتفرع عن الهدف العام مجموعة من الأهداف الفرعية وهي:

١. تحديد الي أي مدي يوجد اختلاف دال حول مستوى توافر سمات القيادة الريادية بالجامعات المصرية باختلاف كل من (المستوي الإداري / النوع) وتحديد التطبيقات العملية لهذا الاختلاف.
٢. بيان الي أي مدي يوجد اختلاف دال حول مستوى توافر سلوكيات المواطنة التنظيمية بالجامعات المصرية باختلاف كل من (المستوي الإداري / النوع) وتحديد التطبيقات العملية لهذا الاختلاف.
٣. التوصل الي أي مدي يوجد اختلافات دال حول مستوى الاداء المؤسسي بالجامعات المصرية باختلاف نوع ملكية الجامعة وتحديد التطبيقات العملية لهذا الاختلاف.
٤. بيان الي أي مدي يمكن للجامعات المصرية أن تقوم بتحسين الأداء المؤسسي اعتماداً على ممارسات القيادة الريادية في ظل لتحسين المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط، وكيفية تحقيق ذلك.

سادساً: فرضيات البحث:

يؤكد كل من (Harrison et al., 2018؛ نجم وآخرون ٢٠١٧) على وجود علاقة دالة بين القيادة الريادية وبين نجاح المنظمات وأثبتت دراسات أخرى أن القيادة الريادية لها دور كبير في مواجهة التحديات التي تواجه المنظمات والمساعدة في استغلال الفرص المتاحة أمام المنظمات وأيضاً تبين أن المواطنة التنظيمية تقلل من نية مغادرة الموظفين للمنظمة وهناك علاقة داله بين سلوكيات المواطنة التنظيمية وبين جودة الحياة الوظيفية، حيث اتضح أن الدراسات السابقة أكدت على وجود علاقة بين القيادة الريادية وبين نجاح المنظمات.

كما تبين وجود علاقة قوية بين بعض أنواع القيادة مثل (القيادة الأخلاقية - القيادة الأصيلة - القيادة الروحية) وبين سلوكيات المواطنة التنظيمية وعملية تحفيز الموظفين (Ribeiro et al., 2018) ؛ (Yang & Wei 2018؛ Pio & Tampi 2018) وأيضاً اتضح أن المواطنة التنظيمية تقلل من نية مغادرة الموظفين للمنظمة والتأكيد على وجود علاقة قوية بين سلوكيات المواطنة التنظيمية وبين جودة

الحياة الوظيفية (Alfonso et al., 2016) وبيان بعض الدراسات أن الأداء المؤسسي متغير تابع في العلاقة بين البراعة التنظيمية وبين مرونة الموارد البشرية وبين شبكة الانترنت والبراعة التنظيمية دراسة (Günzel, 2018 ؛ Úbeda-García & Zaragoza-Sáez, 2017) واسترشاداً بذلك العلاقات المبدئية تمكن الباحث من صياغة الفرضيات الأربعة التالية:

١. لا يوجد اختلاف دال حول مستوى توافر سمات القيادة الريادية بالجامعات المصرية باختلاف كل من (المستوي الإداري / النوع).
٢. لا يوجد اختلاف دال حول مستوى توافر سلوكيات المواطن التنظيمية بالجامعات المصرية باختلاف كل من (المستوي الإداري / النوع).
٣. لا يوجد اختلاف دال بين مستوى الأداء المؤسسي بالجامعات المصرية باختلاف نوع ملكية الجامعة.
٤. لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين ممارسات القيادة الريادية وبين الأداء المؤسسي في ظل وجود سلوك المواطن التنظيمية كمتغير وسيط.

سابعاً: أهمية البحث:

يعتبر البحث محاولة لتحسين أداء الجامعات المصرية، وخاصة الأداء المؤسسي الذي يعكس المنظور المتكامل لأداء الجامعة، وذلك من خلال التركيز على أداء الأفراد وأداء الأقسام والإدارات كوحدات تنظيمية وأداء الجامعة ككل إضافة لعلاقتها بالبيئة وهو الغرض الذي تم إنشاء الجامعات من أجله، وذلك مراعاة للأهمية القصوى لتنمية سلوكيات المواطن التنظيمية بما ينعكس على تحسين مستوى الأداء ومستوى جودة الخدمات المقدمة من الجامعة للطلاب وللمجتمع، وبذلك يمكن القول بأن أهمية البحث ترجع لبعض الاعتبارات والتي منها ما يلي:

١. الأهمية القصوى للأداء المؤسسي للجامعات العاملة في مصر بما يدعم تنمية المجتمع ويساعد في تحسين التصنيف العالمي للجامعات المصرية.
٢. أهمية سلوك المواطن التنظيمية لدى العاملين بالجامعات المصرية بما يحقق الاستقرار واستدامة تحسين جودة الخدمة التعليمية من مختلف جوانبها، وبما يعكس جودة الأداء الجامعي ككل.
٣. أهمية تأثير القيادة الريادية على سلوك المواطن التنظيمية بما يساهم في تقديم خدمات تعليمية متميزة لمتلقي الخدمة في الجامعات محل البحث.

٤. أهمية الاستفادة من بناء وتنمية سلوك المواطنة التنظيمية لجميع فئات العاملين بالجامعة بما يساعد في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق مزايا تنافسية مستدامة ويُحسن تصنيف الجامعات عالمياً.
٥. إن الاهتمام بالعلاقة بين القيادة الريادية وبين سلوك المواطنة التنظيمية والأداء المؤسسي ينعكس في النهاية على رفع مستوى الخدمة التعليمية المقدمة داخل وخارج الجامعات محل البحث.

ثامناً: حدود البحث:

١. تبين من خلال الدراسات السابقة وجود مجموعة من أبعاد المواطنة التنظيمية مثل (الانتماء، التعبير عن الرأي، تحمل المسؤولية)، ولكن تم استبعادها لعدم الاستقرار عليها من جانب الباحثين وأن الأبعاد محل البحث هي (الإيثار، الروح الرياضية، الكياسة، السلوك الحضاري، وعي الضمير).
٢. لن يتم الاهتمام ببحث أسباب حدوث أو انخفاض سلوك المواطنة التنظيمية أو نتائجه بشكل عام، ولكن تم دراسة ما يتعلق بالقيادة الريادية كمصدر للمواطنة والأداء المؤسسي كنتيجة فقط.
٣. يتم تناول أبعاد القيادة الريادية والتي تتمثل في الإبداع، الرؤية، المخاطرة، الاستباقية.
٤. وتم الاهتمام بالأداء المؤسسي من منظور متكامل يعكس كل من أداء الفرد وأداء الوحدة التنظيمية وأداء الجامعة في علاقتها بالبيئة دون الاقتصار على أي منهم فقط.
٥. اهتم الباحث بنوع ملكية الجامعة عند دراسة الاختلاف حول الأداء المؤسسي، واعتمد على كل من الوظيفة والنوع والمستوي الإداري عند دراسة الاختلاف حول القيادة الريادية والمواطنة التنظيمية.

تاسعاً: تصميم البحث: - تم تناول تصميم البحث من خلال عدد من الموضوعات وهي.

١. نوع البحث: يعتمد تصميم البحث على المدخل الوصفي بغرض وصف خصائص ومتغيرات مشكلة البحث، وبيان العلاقات والاختلافات بين هذه المتغيرات، والتي تتعلق بسلوك المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط بين القيادة الريادية والأداء المؤسسي كمتغير تابع.
٢. أنواع البيانات: تم الاعتماد على البيانات الثانوية وثيقة الصلة بكل متغير _ القيادة الريادية كمتغير مستقل، وسلوك المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط، والأداء المؤسسي كمتغير تابع _ وتجميع البيانات الأولية المرتبطة بذات المتغيرات من مجتمع الجامعات العاملة في مصر.

٣. **مجتمع البحث^(٢)**: تم إجراء البحث على الجامعات العاملة في مصر، ونظراً لكبر حجم المجتمع (٣٧٩٠٠٠ مفردة من أعضاء هيئة التدريس والكادر العام) فقد تم الاختيار العشوائي لعدد ستة جامعات، وتم اختيار اثنين لتمثيل كل نمط ملكية (اثنين تمثل الجامعات الحكومية - تم الاختيار العمدي لجامعة مدينة السادات والاختيار العشوائي لجامعة المنوفية - وكل من جامعة الدلتا وجامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا لتمثيل الجامعات الخاصة واختيار الجامعة الكندية والجامعة الأمريكية بالقاهرة لتمثيل الجامعات الأجنبية، وتم توزيع الاستبيان عشوائياً وفق نسبة تمثيل كل فئة للإجمالي وبالتساوي بين الجامعات^(٣) وبلغ حجم المجتمع (٣٧٩٠٠٠) مفردة منهم (١٢٦٠٠٠) عضو هيئة تدريس بنسبة (٣٣%) و(٢٥٣٠٠٠) من الموظفين بنسبة (٦٧%).

٤. **حجم العينة**: بمعلومية الانحراف المعياري وحجم المجتمع وفي ظل خطأ معاينة مقبول ٥% يتم الاعتماد على المعادلة التالية (عيد، ٢٠٢٠).

$$n = \frac{(e)^2}{(Z)^2} + \frac{(\delta)^2}{N} = 258$$

حيث أن: $N =$ حجم المجتمع ٣٧٩٠٠٠، وحجم عينة مجهول $n =$ حجم العينة (؟؟؟)، واعتماداً على قيمة Z المعيارية وهي إحصائياً $= 1.96$ عند مستوى معنوية ٠.٠٥، وتبين من الدراسة الاستكشافية أن الانحراف المعياري للأداء المؤسسي للجامعات تبلغ قيمته (٠,٤١)، وباعتبار أن قيمة خطأ المعاينة (e) ٥% فإن حجم العينة (٢٥٨)، ويتم توزيع العينة مع مراعاة نسبة تمثيل كل فئة إلى الإجمالي وفق الجدول رقم (٢) التالي:

٢- استناداً لما يتوافر لدى الباحث من بيان بأعداد أعضاء هيئة التدريس ومعاونيه بمؤسسات التعليم العالي من عام ٢٠١٤ حتى ٢٠٢٠ والذي تزايد من (١٠٦٥٧٧) عضواً إلى (١٢٦٠٠٠) عضواً بنسبة زيادة ١٨.٩%، وانخفض عدد العاملين بالجامعات المصرية من الكادر العام ليصل إلى (٢٥٣٠٠٠) باختلاف مستوياتهم الإدارية.

٣- تم اختيار الجامعات بطريقة الاختيار العشوائي باستخدام القصاصات الورقية (تم كتابة كل جامعة في قصاصة متماثلة ووقع الاختيار على جامعة المنوفية وجامعة مدينة السادات لتمثيل الجامعات الحكومية، وجامعة الدلتا وجامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا ممثلة للجامعات الخاصة، والجامعة الأمريكية والجامعة الكندية ممثلة للجامعات الأجنبية)

جدول رقم (٢)

توزيع عينة أعضاء هيئة التدريس والإداريين بكل جامعة

بيان الفئة	حجم المجتمع	حجم العينة	النسبة %
عدد الكادر الخاص	١٢٦٠٠٠	٨٦	٣٣%
عدد الكادر العام	٢٥٣٠٠٠	١٧٢	٦٧%
إجمالي	٣٧٩٠٠٠	٢٥٨	١٠٠%

٥. نوع وإجراءات العينة: تم الاعتماد على العينة الطبقية العشوائية وقد روعي نسبة تمثيل كل فئة إلى الإجمالي، وقام الباحث بتقسيم الجامعات المصرية إلى جامعات حكومية وجامعات خاصة وأخرى أجنبية، وتم سحب جامعتين عشوائياً من كل فئة.

٦. وحدة المعاينة: أعضاء الكادر الخاص والكادر العام من العاملين بالجامعات، مع مراعاة تقسيم كل فئة لمستويات إدارية بخلاف سنوات الخبرة والنوع بصفة عامة، وقد تم اعتبار أن كل من (رئيس الجامعة والنواب والعمداء والأساتذة وأمين عام الجامعة ووكلاء الكلية ورؤساء الأقسام العلمية ومدراء العموم) يمثلون إدارة عليا، وكل من (الأساتذة المساعدين والمدرسين، ومديري الإدارات) يمثل إدارة وظيفية أو إدارة وسطى، وكل من (المدرسين المساعدين والمعيديين ومديري الإدارات ورؤساء الأقسام الإدارية) يمثل إدارة تنفيذية أو تشغيلية.

٧. متغيرات البحث: تضمن البحث ثلاثة متغيرات رئيسية تضمنت (١٢) متغير فرعي وتم تخصيص سؤال مستقل لكل متغير وعدد من العبارات لقياس كل بعد يوضحهم الشكل رقم (٢) وتضمن البحث المتغيرات التالية:

(١) أبعاد القيادة الريادية وتضمنت كل من الإبداع، الرؤية، المخاطرة، والاستباقية.
(٢) أبعاد المواطنة التنظيمية وتضمنت كل من الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، ووعي الضمير.

(٣) أبعاد الأداء المؤسسي والذي تضمن أداء الفرد باعتباره أداء العاملين داخل المنظمة، أداء الوحدة التنظيمية باعتباره أداء الأقسام والإدارات والوحدات التنظيمية بالمنظمة، وأداء المنظمة في علاقتها بالبيئة باعتباره المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر البيئة الداخلية والخارجية، وتم الاعتماد على الأهداف الخاصة بالبيئة من الخطة الاستراتيجية لرؤية مصر ٢٠٣٠.

٨. **أساليب القياس** : تضمن البحث القيادة الريادية كمتغير مستقل حيث تم قياس القيادة الريادية اعتماداً على **مقياس القيادة الريادية** وفق ما اتفق على استخدامه كل من (خلف الله، ٢٠١٧؛ الحنيطي، ٢٠١٨؛ الدوسري، ٢٠١٦؛ الجيار، ٢٠١٨) والذي يقيس الأبعاد الأربعة لها والمتمثلة في (الابداع، الرؤية، المخاطرة، الاستباقية) وتم تحويلهم لمتغيرات فرعية تساعد في التعرف على موضوع كل عبارة وفق الجدول رقم (٤)، كما تضمن البحث سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط اعتماداً على **مقياس المواطنة التنظيمية** وفق ما اتفق على استخدامه كل من (Sitio, 2021; Soetjipto, et al., 2021; Nemr, Liu, 2021; Asgari & Taherpour, 2020) والذي يقيس خمسة أبعاد هي (الايثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، وعي الضمير). وتم استخدام خمس عبارات لقياس كل بعد من الأبعاد الخمسة بعد تحويلهم لمتغيرات فرعية تساعد في التعرف على موضوع كل عبارة وفق الجدول رقم (٤)، كما تم تناول الأداء المؤسسي كمتغير تابع اعتماداً على **مقياس الأداء المؤسسي** وفق ما اتفق على استخدامه كل من (عيد، ٢٠١٦؛ الجمعة، ٢٠١٦) والذي يتكون من ثلاثة أبعاد هي (أداء الفرد، أداء الوحدة التنظيمية، وأداء المنظمة في علاقتها بالبيئة) وتم قياس كل منهم من خلال عشرة عبارات) بعد تحويلهم لمتغيرات فرعية تساعد في التعرف على موضوع كل عبارة وفق الجدول رقم (٤)، وأخيراً تم استخدام بعض البيانات الشخصية للعاملين من أعضاء هيئة التدريس أو العاملين من الكادر العام للتعرف على توصيف العينة من حيث سنوات الخبرة، والنوع (ذكر، أنثى) إضافة للمستوي الإداري (علياً، وظيفية أو وسطي، تنفيذية أو تشغيلية).
٩. **صدق وثبات المقياس**: تم التوصل للمتغيرات الرئيسة والمتغيرات الفرعية لكل متغير من خلال الدراسات السابقة والدراسة الاستكشافية، **ثم تنقيح المتغيرات من خلال المنهجية التي اتبعها الباحث في إعادة صياغة عبارات الاستبيان لكل متغير - راجع جدول رقم (٤) وشكل رقم (٢) - تلاها** مناقشة كل متغير مع المهنيين ذوي العلاقة بمتغيرات البحث للتعرف على المتغيرات الجوهرية التي تعكس القيادة الريادية، ثم التأكد من مدى فهم محتوى كل عبارة ومدى التوافق بين محتوى العبارة وبين المتغير الذي يتم قياسه من خلال العبارة (صدق المحتوى)، ثم تم توزيع الاستبيان في صورته المبدئية على عدد (٣٠) مفردة من العاملين بالجامعات محل البحث (١٥ عضو هيئة تدريس و ١٥ موظف من العاملين بالجامعات)، وبعد مرور أسبوعين تم توزيع عدد (٣٠) استبانة على ذات العينة للتأكد من ثبات المقياس بعد إجراء الملاحظات على الاستبانة.

ومن أهم نتائج اختبار الاستبيان ما يلي؛ تم تحديد معامل الثبات لقائمة الاستقصاء باستخدام معامل ثبات ألفا كرونباخ لكل متغير رئيسي وللمتغيرات الفرعية، حيث تبين أن درجة الثبات الإجمالية لقائمة الاستقصاء (٠.٨٢٣) وهو مؤشر مقبول يعطى دلالة كبيرة للاعتماد على الاستبيان بصورة إجمالية لأغراض توفير البيانات الأولية، في حين تبلغ درجة الثبات لكل من القيادة الاستراتيجية، المواطنة التنظيمية، والأداء المؤسسي (٠.٨١٦)، (٠.٨٣١)، (٠.٨٣١) على التوالي، كما تبين أن الانحراف المعياري لمتغيرات البحث كانت على النحو التالي القيادة الاستراتيجية (٠.٨٢) المواطنة التنظيمية (٠.٧٩) الأداء المؤسسي (٠.٨٢) ويوضح ذلك الجدول التالي رقم (٣).

جدول رقم (٣)

المتوسط والانحراف المعياري وتحليل الثبات للمتغيرات (باستخدام معامل ألفا كرونباخ)

م	المتغير	عدد العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل ثبات ألفا كرونباخ
١	إجمالي أبعاد الاستبيان	٧٥	٢.١٩	٠.٨١	٠.٨٢٣
٢	القيادة الريادية	٢٠	٢.٢٢	٠.٨٢	٠.٨١٣
	(١) الإبداع	٥	٢.١٧	٠.٨٧	٠.٨٢٢
	(٢) الرؤية	٥	٢.١٣	١.١٠	٠.٩٧٥
	(٣) المخاطرة	٥	٢.٢٧	٠.٨٨	٠.٨٤٩
	(٤) الاستباقية	٥	٢.٣٢	٠.٨٩	٠.٨٤٢
٣	المواطنة التنظيمية	٢٥	٢.٢٤	٠.٧٩	٠.٨١٦
	(١) الإيثار	٥	٢.٣٦	٠.٩٤	٠.٨٨٨
	(٢) الكياسة	٥	٢.٢٤	٠.٩٠	٠.٨٦٧
	(٣) الروح الرياضية	٥	٢.٢٢	٠.٩٢	٠.٨٨٢
	(٤) السلوك الحضاري	٥	٢.١٤٢	٠.٨٩	٠.٨٦٩
	(٥) وعي الضمير	٥	٢.٢٩	٠.٩٠	٠.٨٨٣
٤	الأداء المؤسسي	٣٠	٢.١٨	٠.٤١	٠.٨٣١
	١. أداء الفرد	١٠	٢.١٦	٠.٣٤	٠.٩٢٩
	٢. أداء الوحدة التنظيمية	١٠	٢.١٠	٠.٥٩	٠.٩٢٠
	٣. أداء المنظمة في علاقتها بالبيئة	١٠	٢.١٧	٠.٣٩	٠.٨٣٣

جدول رقم (٤)
منهجية إعداد الاستبيان

المتغير	المتغيرات الفرعية	موضوع العبارة	العبارة
القيادة الريادية	الابداع	المشاركة في تبادل الخبرات	تشجع القيادة تبادل الخبرات والتعلم الجماعي بين أعضاء الفريق
		الاستفادة من التغذية المرتدة	تستفيد القيادة من التغذية المرتدة في تقييم نتائج العمل
		التشجيع على الأفكار الجديدة	تشجع القيادة الأفكار الجديدة المطروحة
		تبني تجربة أساليب جديدة	تتبني القيادة تجربة أساليب جديدة في العمل
		توفير مناخ تنظيمي داعم	توفر القيادة مناخ تنظيمي داعم يساعد على التغيير والابداع
	الرؤية	اقتراح خطط تطويرية	تشجع القيادة على اقتراح خطط تطويرية لتحقيق أهداف المنظمة
		تحفيز العاملين في العمل	توفر القيادة الإمكانيات البشرية والمادية اللازمة لتحقيق رؤية المنظمة
		مدي توفر المعلومات والاسس	تحتضن القيادة العاملين بالمنظمة على تحقيق الرؤية
		مدي توفر المعلومات والاسس	تتوافر لدي القيادة المعلومات والاسس المتقدمة لصياغة رؤية متطورة
		مدي توافر روح الفريق	يعمل الجميع بروح الفريق لتطوير الرؤى المستقبلية وتنفيذها
المخاطرة	التحفيز على تحمل المخاطر	تحتضن القيادة تحمل المخاطرة والدخول في الاعمال الجديدة غير المألوفة	
	مدي توافر روح المجازفة	يتميز الزملاء في العمل بروح المجازفة في التوجه نحو المخاطر التي تواجههم بهدف التفوق	
	توافر خطة فاعله للتغيير	تمتلك القيادة خطة فاعله للتغيير عند تحمل المخاطر	
	استخدام الطرق التكنولوجية الحديثة	تستخدم القيادة الطرق التكنولوجية الحديثة في التعامل مع المخاطر التي تواجهها	
	استخدام الموارد في تحقيق الأهداف	تقوم القيادة باستخدام مقدار كبير من مواردها من أجل تحقيق أهداف المنظمة	
الاستباقية	وضع خطط للطوارئ	يوجد لدي المنظمة خطط طوارئ للتعامل مع التغيرات البيئية المحيطة قبل حدوثها	
	بناء روح المبادرة بين الزملاء	تسهم القيادة في بناء روح المبادرة بين الزملاء في العمل باستمرار	

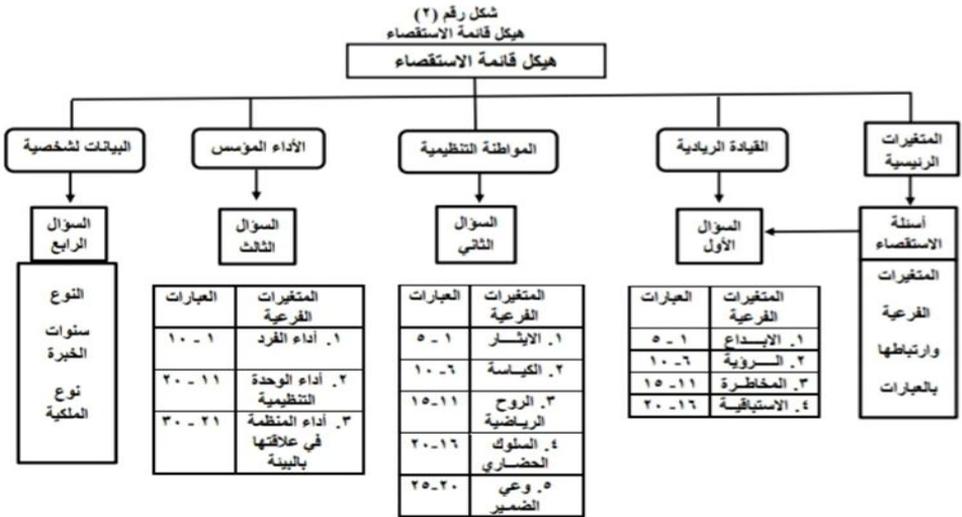
المتغير	المتغيرات الفرعية	موضوع العبارة	العبارة
		القيام بالتحضيرات المسبقة قبل العمل	تقوم القيادة بالتحضيرات المسبقة للعمل قبل البدء بالتنفيذ بفترة لتقليل الأخطاء والمشاكل
		التشجيع على التطورات العلمية	تشجع القيادة على الاستفادة من التطورات العلمية في مجال العمل
		الاهتمام بدراسة بيئة العمل	تهتم القيادة بدراسة بيئة العمل قبل البدء بالتنفيذ لتقليل من الأخطاء
الإيثار	مساعدة الزملاء عند رغبتهم في ذلك	التعاون بين الزملاء	عادة ما يعاونني زملائي عندما أكون في حاجة إلى مساعدتهم
	التضحية بالوقت لصالح الزملاء	التطوع لمساعدة الزملاء	يكون دائما زملائي في العمل على استعداد للمساعدة ومد يد العون لمن حولهم.
	مساعدة الزملاء الجدد طواعية	احترام حقوق الزملاء	يستقطع زملائي من وقتهم لتلبية احتياجاتي في العمل
	طريقة تعامل الزملاء مع المشاكل	احترام حقوق الزملاء	عادة ما يقوم الزملاء بمساعدتي عندما يكون لدي حجم عمل كبير
	اتخاذ الزملاء قرارات العمل	احترام حقوق الزملاء	يقوم الزملاء في العمل عادة بمساعدة الموظفين الجدد رغبة منهم
المواطنة التنظيمية	الكياسة	احترام خصوصية الزملاء	يتجنب زملائي خلق المشاكل داخل محيط العمل
	تزويد الزملاء في العمل بالمعلومات	احترام حقوق الزملاء	لا يتعدى زملائي في العمل على حقوقي وحقوق الآخرين
	احترام خصوصية الزملاء	احترام حقوق الزملاء	يتشاور زملائي مع الآخرين عند اتخاذ أي قرار أو إجراء قد يؤثر على العمل
	مدي تقبل الزملاء للنقد	احترام خصوصية الزملاء	عادة ما يزودني زملائي في العمل بالمعلومات المناسبة التي تساعدني في أداء عملي
	الاحترام بين الزملاء أوقات التوتر المهني	احترام خصوصية الزملاء	يحترم زملائي خصوصية الآخرين داخل محيط العمل
الروح الرياضية	الاحترام بين الزملاء أوقات التوتر المهني	مدي تقبل الزملاء للنقد	غالبا ما يتقبل الزملاء في العمل النقد الموجهة إليهم بصدر رحب
	التركيز على الجوانب الإيجابية في العمل	الاحترام بين الزملاء أوقات التوتر المهني	ينوافر الاحترام بين الزملاء في العمل حتى في أوقات التوتر المهني.
	حرص زملاء الي عدم تكبير المشكلات	التركيز على الجوانب الإيجابية في العمل	عادة ما يركز زملاء العمل على الجوانب الإيجابية في محيط العمل أكثر من التركيز على الجوانب السلبية
	تديد الوقت في الشكوى	التركيز على الجوانب الإيجابية في العمل	غالبا ما يحرص الزملاء في العمل إلى عدم تكبير حجم المشكلات التي تواجههم
			لا يبدد الزملاء في العمل الكثير من الوقت في الشكوى والتذمر من الأمور النافهة

المتغير	المتغيرات الفرعية	موضوع العبارة	العبارة
السلوك الحضاري		حضور الاجتماعات الرسمية	يحرص الزملاء حضور الاجتماعات واللقاءات غير الرسمية التي تعقدتها الجامعة
		الدفاع عن سمعة العمل	يدافع زملاء العمل عن سمعة الجامعة عندما ينتقدها الآخرون
		تطوير العمل	عادة ما يقدم زملاء العمل الاقتراحات لتطوير العمل في الجامعة
		مدي تجاوب الزملاء مع تغيرات العمل	عادة ما يتجاوب الزملاء في العمل مع المتغيرات التي تحدث في المنظمة
		حماية ممتلكات العمل	يحمي زملاء العمل الممتلكات والموارد داخل محيط العمل ويحافظون عليها
وعي الضمير		اعلام الإدارة عند عدم التمكن من الحضور	يهتم زملاء العمل في العمل بإعلام الإدارة مسبقاً عندما لا يتمكنون من الحضور
		قضاء ساعات العمل في أداء الواجبات المهنية	يحرص زملاء العمل على قضاء معظم ساعات العمل في أداء واجباتهم المهنية
		احترام مواعيد الحضور والانصراف	يحافظ الزملاء في العمل على احترام مواعيد الحضور والانصراف من العمل
		احترام أنظمة العمل	يحترم الزملاء في العمل الأنظمة الخاصة بالعمل حتى وإن لم يكن أحد يراقب
		الاستمرار في العمل بعد الدوام الرسمي	عادة ما يستمر الزملاء في العمل إلى ما بعد الدوام الرسمي عند الحاجة
الأداء المؤسسي	أداء الفرد	مدي الالتزام بأساليب العمل	أشعر أن زملائي يلتزمون في العمل بأساليب العمل التي تقرها الجامعة
		الحرص على الالتزام بخدمة الطالب	يتسم أداء الزملاء بالكفاءة والالتزام بتقديم الخدمات للطلاب
		أهمية المتابعة والإشراف المباشر	تؤدي المتابعة المستمرة والإشراف المباشر من قبل الرؤساء الي تحسين الأداء
		التنسيق مع الزملاء في العمل	عادة ما يتم التنسيق بين زملائي في العمل بغرض إنجاز الاعمال
		الحرص على المشاركة في اتخاذ القرار	يحرص الزملاء على أن يشاركه غيره في اتخاذ القرارات
		العمل الجماعي	عادة ما يساهم العمل الجماعي في الرفع من مستوى الأداء
		مدي ولاء العاملين	يتسم أداء الزملاء في العمل بالولاء
		الروح المعنوية للعاملين	يساهم التكريم والتقدير في العمل على رفع الروح المعنوية لزملائي
		الرغبة في التعلم وفق متطلبات العمل	يحرص الزملاء في العمل على التعلم وفق متطلبات العمل

المتغير	المتغيرات الفرعية	موضوع العبارة	العبارة
		رضا العاملين	غالبا ما يشعر زملائي بالرضا عند التعامل مع الرؤساء
أداء الوحدة التنظيمية		مدي ارتباط أداء الوحدات التنظيمية بمعايير الأداء للجامعة	الخطة البحثية للأقسام العلمية ترتبط بالخطة البحثية للجامعة
		الحرص على ارتباط الخطة البحثية للأقسام العلمية بخطة الجامعة	غالبا ما تهتم الجامعة بنشر ثقافة الجودة بين العاملين والطلاب
		مدي الاهتمام بنشر ثقافة الجودة	تحرص الجامعة على استغلال الموارد المتاحة بأفضل الطرق الممكنة وبكفاءة
		الحرص على كفاءة استخدام الموارد	تهتم الجامعة بتحقيق أهدافها باستخدام مواردها بطريقة فعالة
		مدي فاعلية استخدام الموارد	غالبا ما تلتزم الكليات بمعايير الأداء التي يتم وضعها من خلال الجامعة
		مدي الالتزام بتنفيذ معايير الأداء	الاهتمام بمواكبة التطور التكنولوجي لخدمة أهداف الجامعة
		الحرص على مواكبة التطور التكنولوجي	الاهتمام بالإنتاج أكثر من مجرد الأداء لخدمة استراتيجية الجامعة
		مدي الاهتمام بخدمة استراتيجية الجامعة	الخطة البحثية للأقسام العلمية ترتبط بالخطة البحثية للجامعة
		الحرص على تحسين الخدمة التعليمية	يحرص كل قسم علمي على التحسين المستمر لجودة الخدمة التعليمية
		الحرص على تحسين أداء الكليات	تحرص إدارة الجامعة على توفير المعلومات التي تدعم تحسين أداء كليات الجامعة
أداء المنظمة في علاقتها بالبيئة		الاضرار البيئية	تهتم الجامعة بحجم الملوثات والاضرار البيئية الناتجة عنها
		مدي تنمية البيئة المحيطة	تحرص الجامعة على تنمية البيئة المحيطة بها وتطويرها
		الحرص على انطباعات المجتمع عن الجامعة	غالبا ما تحرص الجامعة بالاهتمام بانطباعات المجتمع اتجاهها
		مدي الحرص على توفير وقت للطلاب	تهتم الجامعة بتوفير وقت للطلاب للاطلاع وللحاضرات المكتبية
		الحرص على تقليل الآثار السلبية للبيئة	غالبا ما تهتم الجامعة بتقليل الآثار السلبية على البيئة
		اغتنام الفرص المتاحة	عادة ما تغتنم الجامعة الفرص المتاحة في البيئة الخارجية
		الاهتمام بالمتغيرات المختلفة	تقوم الجامعة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات المختلفة

المتغير	المتغيرات الفرعية	موضوع العبارة	العبارة
		القاعات الدراسية بالجامعة تحقق للطلاب الامان	غالبًا ما تهتم الجامعة بدرجة الأمان والسلامة للطلاب
		عمليات إعادة التدوير	عادة ما تحرص الجامعة بالاهتمام بعمليات إعادة التدوير
		مدي الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية	المسؤولية الاجتماعية من أهم مجالات الاهتمام في ممارسات الجامعة

وللتأكيد على ذلك- نعرض الشكل رقم (٢) التالي:



٩. أساليب تحليل البيانات والاختبارات الإحصائية: استخدام الباحث معامل ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات واعتمادية المقياس، وتم استخدام تحليل التباين (ANOVA) لدراسة الاختلاف بين الجامعات وفق النوع وسنوات الخبرة لكل من القيادة الريادية والمواطنة التنظيمية ووفق نوع الملكية بالنسبة للأداء المؤسسي، وتم استخدام اختبار سوبل (Sobel Test) لبيان مدى قبول المواطنة التنظيمية لتكون متغيراً وسيطاً بين القيادة الريادية والأداء المؤسسي، وتم استخدام تحليل المسار (AMOS) لدراسة العلاقة بين كل من القيادة الريادية والمواطنة التنظيمية والأداء المؤسسي، وتحديد أبعاد القيادة الريادية ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة بالأداء المؤسسي بما يشير إلى اعتبار المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط (عيد، ٢٠٢٠ / صديق، ٢٠٠٨)، وقد تم الاعتماد على اختبار "توكي" لتوضيح مدى الاختلاف بين متغيرات البحث، معامل التحديد، (F) Test، وأهمية (T) Test لتحليل المسار (أموس)، وكل من (G.F.I) (دليل صلاحية)، حيث يُفضل أن تقترب القيمة من الواحد الصحيح، (A.G.F.I) / Adjusted (G.F.I) / (RMSEA) المصاحبين لتحليل المسار (أموس)، كما

تم الاستعانة بالتحليل العاملي التوكيدي ((Confirmatory Factor Analysis (CFA)) للتأكد من صلاحية لمجموعات المتغيرات والكشف عن الأبعاد الحقيقية لكل مجموعة ومقارنتها بالافتراضات التي تم افتراضها عند تصميم قائمة الاستبيان، وحرص الباحث على استخدام اختبار (Kaiser-Meyer-Olkin) لبيان مدى كفاية العينة للتحليل العاملي، واختبار (Bartlett's Test of Sphericity) لبيان مدى صلاحية المتغيرات لاستخدام التحليل العاملي.

١٠. عاشراً: تحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفروض.

حرص الباحث قبل استهلال الدراسة الميدانية أن يقوم ببيان مدى كفاية العينة للاعتماد على التحليل العاملي من خلال اختبار (Kaiser-Meyer-Olkin) وبيان مدى صلاحية المتغيرات لاستخدام التحليل العاملي من خلال اختبار (Bartlett's Test of Sphericity)، ويتم عرض هذين الاختبارين لكل متغير على حدة وذلك على النحو التالي من خلال جدول رقم (٥)، (٦)، (٧):

جدول رقم (٥)

اختبار كفاية العينة وصلاحية استخدام التحليل العاملي مع القيادة الريادية

٠.٩٣٤	(Kaiser-Meyer-Olkin) Test	
٥٧٢٤.٥٧	Bartlett's Test of Sphericity	
١٩٠	درجات الحرية	
٠.٠٠٠	p-value	

جدول رقم (٦)

اختبار كفاية العينة وصلاحية استخدام التحليل العاملي مع المواطنة التنظيمية

٠.٩٣٤	(Kaiser-Meyer-Olkin) Test	
٥٨٨٩.٥٨	Bartlett's Test of Sphericity	
٣٠٠	درجات الحرية	
٠.٠٠٠	p-value	

جدول رقم (٧)

اختبار كفاية العينة وصلاحية استخدام التحليل العاملي مع الأداء المؤسسي

٠.٩٤٨	(Kaiser-Meyer-Olkin) Test	
٥٨٨٩.٥٧٧	Bartlett's Test of Sphericity	
٣٠٠	درجات الحرية	
٠.٠٠٠	p-value	

نتائج التحليل الإحصائي

حيث تبين أن قيمة اختبار (K-M-O) تتراوح بين (١&٠.٥) وتقترب من الواحد الصحيح بما يؤشر لكفاية العينة للمتغيرات الثلاث، كما أن قيمة (p-value) في اختبار (Bartlett's Test) معنوية للمتغيرات الثلاث بما يؤشر لصلاحية استخدام التحليل العاملي، وفيما يلي يتم بيان نتائج التحليل العاملي لمتغيرات البحث لكل متغير على حدة وذلك من خلال جدول رقم (٨)، (٩)، (١٠):

جدول رقم (٨)

نتائج التحليل العاملي للقيادة الريادية

م	المتغيرات	العامل (١)	العامل (٢)	العامل (٣)	العامل (٤)
١	تشجع القيادة تبادل الخبرات والتعلم الجماعي بين أعضاء الفريق.			٠.٥٤٠	
٢	عادة ما يتم الاهتمام بالمعلومات المرتدة من جانب العاملين بالجامعة.			٠.٨٠١	
٣	يهتم القادة بتشجيع العاملين بالجامعة على تقديم الأفكار الجديدة.			٠.٧٥٨	
٤	تحرص الإدارة الجامعية على تطبيق أساليب جديدة في العمل.			٠.٦٩٥	
٥	توفر القيادة مناخ تنظيمي داعم يمكن الإدارات من الإبداع.			٠.٤٨٨	
٦	تشجع القيادة على اقتراح خطط تطويرية لتحقيق أهداف المنظمة.	٠.٨٨٦			
٧	توفر القيادة الإمكانيات البشرية والمادية اللازمة لتحقيق رؤية المنظمة.	٠.٨٨١			
٨	يعمل الجميع بروح الفريق لتطوير الرؤية المستقبلية للجامعة.	٠.٨٤٤			
٩	تتوافر لدي القيادة المعلومات والاسس المتقدمة لصياغة رؤية متطورة.	٠.٨٥٧			
١٠	تمتلك الجامعة رؤية تشكل حلاً يسعى جميع العاملين لتحقيقه.	٠.٧٩٨			
١١	تحفز القيادة العاملين في الجامعة لتحمل المخاطر.	٠.٤٦٦			
١٢	يتميز العاملون في الجامعة بروح المجازفة في التوجه نحو المخاطر التي تواجههم بهدف التفوق.	٠.٧٢٠			
١٣	تمتلك القيادة خطط فعالة لمواجهة الازمات.	٠.٧٣٣			
١٤	تستخدم القيادة الطرق التكنولوجية الحديثة في التعامل مع المخاطر التي تواجهها.	٠.٦٤٠			
١٥	تقوم القيادة في الجامعة باستخدام مواردها المتاحة من أجل مواجهة المخاطر.	٠.٧٤٣			
١٦	يوجد لدي المنظمة خطط طوارئ للتعامل مع التغيرات البيئية المحيطة قبل حدوثها.				٠.٥١٤
١٧	تشجع القيادة بناء روح المبادرة بين العاملين في الجامعة.				٠.٨٣٧
١٨	تقوم القيادة بالتحضيرات المسبقة للعمل قبل البدء بالتنفيذ لتقليل الأخطاء.				٠.٨٢٠
١٩	تتميز الجامعة بين الجامعات الأخرى من حيث المبادرة بتوفير المعلومات للعاملين.				٠.٦٣٧
٢٠	يشارك العاملون في الجامعة في تنفيذ التغيرات المطلوبة في العمل قبل ظهور الحاجة الفعلية لها.				٠.٧٨٥

القيادة الريادية ودورها في تحسين الأداء المؤسسي
من خلال المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط
(دراسة تطبيقية على بعض الجامعات المصرية)

د. أيمن عادل عيد

م	المتغيرات	العامل (١)	العامل (٢)	العامل (٣)	العامل (٤)
	نسبة التباين التي تم تفسيرها لكل عامل مستخرج	٢٩.٩٤	١٧.٣١	١٦.٤٢	٨.٧٠
	النسبة المجمعة للتباين الذي تم تفسيره للعوامل المستخرجة	٢٩.٩٤	٤٧.٢٥	٦٣.٦٨	٧٣.٠٠
العوامل التي تم استخراجها من المتغيرات الأصلية: العامل المستخرج رقم (١): الرؤية والذي يضم العبارات (من ٦ - ١٠). العامل المستخرج رقم (٢): المخاطرة والذي يضم العبارات (من ١٢ - ١٥). العامل المستخرج رقم (٣): الإبداع والذي يضم العبارات (من ٢ - ٤). العامل المستخرج رقم (٤): الاستباقية والذي يضم العبارات (من ١٧ - ٢٠). وتم استبعاد العوامل رقم (١٦، ١١، ٥، ١) لانخفاض معامل التحميل لكل منهما عن ٠.٦					

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

ويبين من الجدول رقم (٨) أن القيادة الريادية تتضمن أربعة عوامل رئيسة ووفق معامل تحميل (٠.٦) فأكثر لكل متغير بشرط أن يكون التحميل على عامل واحد فقط (إدريس، ٢٠٠٧)، لذا تم استبعاد العوامل رقم (١٦، ١١، ٥، ١) لانخفاض معامل التحميل لكل منهم عن (٠.٦)، كما ساهمت العوامل المستخرجة في تفسير (٧٣%) تقريباً من التباين الكلي في المتغيرات التي خضعت للتحليل، وتشير هذه النتيجة إلى نجاح التحليل العاملي في استخراج عوامل القيادة الريادية، ويتم استبعاد العوامل التي تتسم بعدم موثوقية التحميل.

جدول رقم (٩)

نتائج التحليل العاملي للمواطنة التنظيمية

م	المتغيرات	العامل (١)	العامل (٢)	العامل (٣)	العامل (٤)	العامل (٥)
١	عادة ما يتعاون العاملون بالجامعة عندما يكون أحد زملائهم في حاجة إلى مساعدتهم.	٠.٧٤				
٢	يسود جو من التعاون بين العاملين داخل الجامعة.	٠.٧٧				
٣	يستقطع العاملون بالجامعة من وقتهم لتلبية احتياجات زملائهم في العمل.	٠.٧٣				
٤	عادة ما يقوم العاملون بالجامعة بمساعدة زملائهم عندما يكون لديهم حجم عمل كبير.	٠.٧٨				
٥	تتوافر روح التعاون بين العاملين بالجامعة والموظفين الجدد.	٠.٧١				
٦	يتجنب العاملون خلق المشاكل داخل الجامعة.				٠.٧٣	
٧	لا يتعدى العاملون بالجامعة على حقوق زملائهم الآخرين.				٠.٤٣	
٨	لا يبادر العاملون بالجامعة بأي تصرف قد يؤثر على عمل				٠.٤٢	

م	المتغيرات	العامل (١)	العامل (٢)	العامل (٣)	العامل (٤)	العامل (٥)
	الآخرين قبل أن يشاوروهم.					
٩	عادة ما يزود العاملين بالجامعة زملائهم في العمل بالمعلومات المناسبة.				٠.٧١	
١٠	يحترم العاملين بالجامعة خصوصية زملائهم داخل محيط العمل.				٠.٦٩	
١١	غالبا ما يتقبل العاملين بالجامعة النقد الموضوعي الموجه إليهم.	٠.٦٥				
١٢	يتوافر الاحترام بين العاملين في الجامعة حتى في أوقات التوتر المهني.	٠.٥٧				
١٣	عادة ما يركز العاملين على الجوانب الإيجابية في محيط العمل أكثر من التركيز على الجوانب السلبية.	٠.٧٦				
١٤	غالبا ما يقوم العاملين بالجامعة بعدم تكبير حجم المشكلات التي تواجههم.	٠.٧٢				
١٥	يتجنب العاملين بالجامعة الشكوى من الآخرين.	٠.٦٨				
١٦	يحرص العاملين بالجامعة على حضور الاجتماعات التي تعقدتها الجامعة.					٠.٦٧
١٧	يحرص العاملين بالجامعة على الدفاع عنها عندما ينتقدونها الآخريين.					٠.٧٤
١٨	يقدم العاملين الاقتراحات لتطوير العمل في الجامعة.					٠.٧٢
١٩	عادة ما يتقبل العاملين بالجامعة مع المتغيرات التي تحدث في المنظمة.					٠.٧٦
٢٠	يحمي العاملين بالجامعة الممتلكات والموارد داخل محيط العمل.					٠.٧٥
٢١	يتبع العاملين تعليمات الجامعة بكل ضمير.	٠.٧٦				
٢٢	يحرص العاملين بالجامعة على قضاء معظم ساعات العمل في أداء واجباتهم الوظيفية.	٠.٦٤				
٢٣	يحافظ العاملين بالجامعة على احترام مواعيد الحضور الي العمل.	٠.٨٢				
٢٤	يحرص العاملين بالجامعة على الالتزام بأنظمة العمل الجامعي.	٠.٦٤				
٢٥	يتواجد العاملين بالجامعة بعد مواعيد العمل الرسمية عندما يتطلب العمل ذلك أو عند الحاجة.	٠.٥٨				
	نسبة التباين التي تم تفسيرها لكل عامل مستخرج	١٩.٥	١٧.٩	١٢.٣	١١.٣	١٠.٧
	النسبة المجمعة للتباين الذي تم تفسيره للعوامل المستخرجة	١٩.٦	٣٧.٦	٤٩.٩	٦١.٣	٧١.٩

م	المتغيرات	العامل (١)	العامل (٢)	العامل (٣)	العامل (٤)	العامل (٥)
	العوامل التي تم استخراجها من العوامل الأصلية:					
	العامل المستخرج رقم (١): الروح الرياضية والذي يضم العبارات (١١، ١٣، ١٤، ١٥).					
	العامل المستخرج رقم (٢): الأيثار والذي يضم العبارات (١، ٢، ٣، ٤، ٥).					
	العامل المستخرج رقم (٣): وعي الضمير والذي يضم العبارات (٢١، ٢٢، ٢٣، ٢٤).					
	العامل المستخرج رقم (٤): الكياسة والذي يضم العبارات (٦، ٩، ١٠).					
	العامل المستخرج رقم (٥): السلوك الحضاري والذي يضم العبارات (١٦، ١٧، ١٨، ١٩، ٢٠).					
	وتم استبعاد العوامل رقم (٧، ٨، ١٢، ٢٥) لانخفاض معامل التحميل لكل منهما عن ٠.٦					

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

ويتبين من الجدول رقم (٩) أن المواطنة التنظيمية تتضمن خمسة عوامل رئيسية ووفق معامل تحميل (٠.٦) فأكثر لكل متغير بشرط أن يكون التحميل على عامل واحد فقط (إدريس، ٢٠٠٧)، لذا تم استبعاد العوامل رقم (٧، ٨، ١٢، ٢٥) لانخفاض معامل التحميل لكل منهم عن (٠.٦)، كما ساهمت العوامل المستخرجة في تقدر (٧٢%) تقريباً من التباين الكلي في المتغيرات التي خضعت للتحليل، وتشير هذه النتيجة إلى نجاح التحليل العاملي في استخراج عوامل المواطنة التنظيمية، ويتم استبعاد العوامل التي تنسم بعدم موثوقية التحميل.

جدول رقم (١٠)

نتائج التحليل العاملي للأداء المؤسسي

م	المتغيرات	العامل (١)	العامل (٢)	العامل (٣)
١	يلتزم العاملون بأساليب العمل التي تُقرها الجامعة.	٠.٥٠٧		
٢	يتسم العاملون بالجامعة بالكفاءة في تقديم الخدمات للطلاب.	٠.٦٨٢		
٣	تؤدي المتابعة المستمرة من قبل الرؤساء الي تحسين الأداء.	٠.٧٣٤		
٤	عادة ما يتم التنسيق بين العاملين في الجامعة بغرض إنجاز الاعمال.	٠.٦١١		
٥	يحرص العاملون بالجامعة على المشاركة في اتخاذ القرارات.	٠.٧٦٣		
٦	عادة ما يساهم العمل الجماعي في الرفع من مستوى الأداء.	٠.٤١٩		
٧	يحرص العاملون بالجامعة على الالتزام بالقوانين.	٠.٤٩٣		
٨	يساهم التكريم في العمل على رفع الروح المعنوية للعاملين.	٠.٦٩٢		
٩	يحرص العاملون بالجامعة على التعلم وفق متطلبات العمل.	٠.٦١٢		
١٠	يحرص العاملون بالجامعة على الالتزام بالعمل لإنجازه خلال الدوام.	٠.٦٩٨		

م	المتغيرات	العامل (١)	العامل (٢)	العامل (٣)
١١	أداء الوحدات التنظيمية يرتبط بمعايير الأداء للجامعة.		٠.٦٥٧	
١٢	تحرص إدارة الجامعة على نشر ثقافة الجودة داخل الجامعة.		٠.٧٢٤	
١٣	تحرص الجامعة على استغلال الموارد المتاحة بأفضل الطرق الرائدة.		٠.٧٨٣	
١٤	تستخدم الجامعة مواردها المتاحة بكفاءة في تحقيق أهدافها.		٠.٤٨٦	
١٥	تحرص الجامعة على فاعلية أداء العاملين.		٠.٦٦٦	
١٦	تلتزم الكليات بمعايير الأداء التي يتم وضعها من خلال الجامعة.		٠.٧٦٣	
١٧	الاهتمام بمواكبة التطور التكنولوجي لخدمة أهداف الجامعة.		٠.٦٨٢	
١٨	تهتم إدارة الجامعة بما يتم تنفيذه بدرجة أكبر من مجرد الأداء.		٠.٦٧١	
١٩	يحرص مقدمي الخدمة التعليمية على التحسين المستمر لجودة الاداء.		٠.٧٢٧	
٢٠	تحرص إدارة الجامعة على توفير المعلومات التي تدعم تحسين الأداء.		٠.٨٢٢	
21	تهتم الجامعة باستغلال الفرص المحيطة بها.		٠.٨٢٠	
22	تستطيع الجامعة الجامعة التكيف مع التحديات التي تواجهها.		٠.٥٩٨	
23	تهتم الجامعة بحجم الملوثات والاضرار البيئية الناتجة عنها.		٠.٨٠١	
24	تحرص الجامعة على تنمية البيئة المحيطة بها.		٠.٦٢٣	
25	غالبا ما تحرص الجامعة بالاهتمام بانطباعات المجتمع عنها.		٠.٦١٤	
26	عادة ما تحرص الجامعة على تنفيذ عمليات اعادة التدوير.		٠.٧٨٩	
27	المسؤولية الاجتماعية من أهم مجالات الاهتمام في ممارسات الجامعة.		٠.٨١١	
28	تهتم الجامعة بتقييم البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتهديدات.		٠.٦٠٠	
29	تهتم الجامعة بتوفير بيئة نظيفة للعاملين.		٠.٧٢٩	
30	تحرص الجامعة على تنوع أنشطتها الاقتصادية.		٠.٦٥٤	
	نسبة التباين التي تم تفسيرها لكل عامل مستخرج	٢٣.٥٠	٢٣.٢٦	١٧.٥٥
	النسبة المجمع للنتباين الذي تم تفسيره للعوامل المستخرجة	٢٣.٥٠	٤٦.٧٧	٦٥.٠١
العوامل التي تم استخراجها من العوامل الأصلية:				
العامل المستخرج رقم (١): أداء الفرد والذي يضم العبارات (٢-٧، ١٠-١٠).				
العامل المستخرج رقم (٢): أداء المنظمة والذي يضم العبارات (١١-١٣، ١٥-٢٠).				
العامل المستخرج رقم (٣): أداء المنظمة في علاقتها بالبيئة والذي يضم العبارات (٢١، ٢٣-٣٠).				
وتم استبعاد العوامل رقم (١، ٤، ٦، ١٤، ٢٢) لانخفاض معامل التحميل لكل منهما عن ٠.٦				

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

ويتبين من الجدول رقم (١٠) أن الأداء المؤسسي يتضمن ثلاثة عوامل رئيسة ووفق معامل تحميل (٠.٦) فأكثر لكل متغير بشرط أن يكون التحميل على عامل واحد فقط (إدريس، ٢٠٠٧)، لذا تم استبعاد العوامل رقم (٢٢،١٤،٦،١) لانخفاض معامل التحميل لكل منهم عن (٠.٦)، كما ساهمت العوامل المستخرجة في تفسر (٦٥%) تقريباً من التباين الكلي في المتغيرات التي خضعت للتحليل، وتشير هذه النتيجة إلى نجاح التحليل العاملي في استخراج عوامل الأداء المؤسسي، ويتم استبعاد العوامل التي تتسم بعدم موثوقية التحميل.

١. الاختلاف بين الجامعات المصرية وفق كل من المستوي الإداري والنوع من حيث توافر سمات القيادة الريادية.

ومن أجل بيان مدى وجود اختلاف بين الجامعات المصرية وفق كل من المستوي الإداري والنوع من حيث توافر القيادة الريادية، والذي يهتم بمناقشة الفرضية الأولى، فإن الباحث يستعين بكل من الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، تحليل التباين T & T، اختبار توكي، اختبار T، اختبار F، وأمكن التوصل للنتائج المبينة من خلال بيانات الجدول رقم (١١) & رقم (١٢) كما يلي:

جدول رقم (١١)

نتائج تحليل الاختلاف حول مستوى توافر القيادة الريادية بالمستويات الإدارية

المتغير	المستوى الإداري	الوصف الإحصائي		قيمة F	مستوى المعنوية
		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي		
القيادة الريادية	الإدارة العليا	٠.٧٤	٢.٥٣	٣.٣٩	*٠٠٢٠
	الإدارة الإشرافية	٠.٥٤	٢.٠٨		
	الإدارة التنفيذية	٠.٩٨	٢.٠٥		
	إجمالي	٠.٨٢	٢.٢٢		
الابداع	الإدارة العليا	٠.٨٤	٢.٠٠	٤.٤٥	**٠٠٠٠٠
	الإدارة الإشرافية	٠.٧١	٢.٦٩		
	الإدارة التنفيذية	٠.٩٥	١.٨٢		
	إجمالي	٠.٨٧	٢.١٧		
الرؤية	الإدارة العليا	٠.٨٤	٢.٣٥	٦.١١	٠٠٠٨٩
	الإدارة الإشرافية	٠.٩٨	٢.٠٠		
	الإدارة التنفيذية	٠.٨٣	٢.٠٤		
	إجمالي	١.١٠	٢.١٣		

*.٠.٠١٦	٥.٩٧	٠.٧٩ ٠.٨١ ٠.٩٨ ٠.٨٨	١.٩٠ ٢.٠٠ ٢.٨١ ٢.٢٧	الإدارة العليا الإدارة الإشرافية الإدارة التنفيذية إجمالي	المخاطرة
*.٠.٠٤٩	٣.٦٥	٠.٩٦ ٠.٧١ ٠.٩٢ ٠.٨٩	٢.٠٢ ٣.٠٠ ١.٩٦ ٢.٣٢	الإدارة العليا الإدارة الإشرافية الإدارة التنفيذية إجمالي	الاستباقية

** تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠.٠١ * تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠.٠٥ طبقاً لاختبار F

جدول رقم (١٢)

نتائج اختبار توكي حول مستوى توافر القيادة الريادية بالمستويات الإدارية

المتغير	المستوى الإداري	الإدارة العليا	الإدارة الإشرافية	الإدارة التنفيذية
القيادة الريادية	الإدارة العليا	-	-	-
	الإدارة الإشرافية	*.٠.٠١٤	-	-
	الإدارة التنفيذية	**٠.٠٠٤	٠.٠٧٣	-
الابداع	الإدارة العليا	-	-	-
	الإدارة الإشرافية	*.٠.٠٧٥	-	-
	الإدارة التنفيذية	٠.٠٦٣	**٠.٠١٠	-
الرؤية	الإدارة العليا	-	-	-
	الإدارة الإشرافية	٠.٣٥٤	-	-
	الإدارة التنفيذية	٠.٤٣٠	٠.٢٤٥	-
المخاطرة	الإدارة العليا	-	-	-
	الإدارة الإشرافية	٠.٢٣٠	-	-
	الإدارة التنفيذية	*.٠.٠١٩	*.٠.٠١٧	-
الاستباقية	الإدارة العليا	-	-	-
	الإدارة الإشرافية	**٠.٠٠٦	-	-
	الإدارة التنفيذية	٠.٣٠٢	*.٠.٠٣٦	-

** تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠.٠١ * دلالة إحصائية عند ٠.٠٥ طبقاً لاختبار توكي Tukey

ويتبين من بيانات الجدول رقم (١٢) أنه:

- يبلغ متوسط توافر أبعاد القيادة الريادية إجمالاً (٤٤.٤%)، في حين بلغ (٥٠.٦%)، (٤١.٦%)، (٤١%) لكل مستوى إداري على الترتيب، وهذا مؤشر دال على الانخفاض النسبي لمستوى توافر أبعاد القيادة الريادية بصفة عامة ولكل مستوى إداري.
- بين أن الاختلاف حول توافر أبعاد القيادة الريادية بصورة إجمالية معنوي عند مستوى (٥%) ولبقية الأبعاد الفرعية تبين أن الاختلاف حوله دال عند مستوى (١%) - وتبين عدم معنوية الاختلاف لبُعد الرؤية -، وقد تبين أن الاختلاف حول القيادة الريادية يميل لصالح مستوى الإدارة العليا على حساب كل من مستوى الإدارة الإشرافية ومستوى الإدارة التنفيذية
- أما بالنسبة لكل بعد من أبعاد القيادة الريادية على حدة فيتم تناول معنوية الفروق لكل بُعد على حدة على النحو التالي:
 - الإبداع: عند مستوى معنوية (١%)، يتبين أن الاختلاف يميل لصالح الإدارة الإشرافية على حساب كل من الإدارة العليا والإدارة التنفيذية، وللتحقق من معنوية الفروق ومصدر الاختلافات فقد تم استخدام اختبار توكي (Tukey) والذي يوضح أن الفروق دالة بين كل من الإدارة الإشرافية والإدارة العليا عند معنوية (٥%)، بينما كانت الفروق دالة بين كل من الإدارة الإشرافية والإدارة التنفيذية عند مستوى معنوية (١%).
 - الرؤية: يتبين من نتائج تحليل التباين أن الاختلاف بين المستويات الإدارية غير دال وأن متوسط التوافر متقارب بدرجة لا تؤثر لوجود فروق، كما تبين من نتائج اختبار توكي عدم معنوية الفروق بين كل مستوى والمستويات الإدارية الأخرى.
 - المخاطرة: عند مستوى معنوية (٥%) يتبين أن الاختلاف يميل لصالح الإدارة التنفيذية على حساب كل من الإدارة العليا والإدارة الإشرافية - رغم أن مخاطرة الإدارة الإشرافية أكبر بفارق طفيف عن مخاطرة الإدارة العليا-، ومن خلال اختبار (Tukey) اتضح أن الفروق دالة بين الإدارة التنفيذية وبين كل من الإدارة العليا والإدارة الإشرافية عند مستوى معنوية (٥%).
 - الاستباقية: عند مستوى معنوية (٥%) يتبين أن الاختلاف يميل لصالح الإدارة الإشرافية على حساب كل من الإدارة العليا والإدارة التنفيذية- رغم أن الاستباقية لدى الإدارة العليا أكبر بفارق طفيف عن الاستباقية لدى الإدارة التنفيذية -، ومن خلال اختبار (Tukey) يتضح أن الفروق دالة بين الإدارة الإشرافية وبين الإدارة العليا عند مستوى معنوية (١%) وبين الإدارة الإشرافية ومستوى الإدارة التنفيذية عند مستوى معنوية (٥%).

■ ولتحديد مدى الاختلاف بين كل من الذكور والإناث من العاملين بالجامعات المصرية حول مستوى توافر سمات القيادة الريادية فقد تبين أن متوسط التوافر الإجمالي (٤٥.٠٤%) بينما كان لدى الإناث أعلى من متوسط التوافر لدى الذكور، حيث بلغ لدى الذكور (٤٠.١٢%) في حين بلغ (٤٩.٩٦%) لدى الإناث، وتبين انه الاختلافات حول مستوى توافر سمات القيادة الريادية بالجامعات المصرية ذات دلالة عند مستوى معنوية (١%)، ويبين ذلك الجدول رقم (١٣).

جدول رقم (١٣)

نتائج اختبار (T) لتحديد الاختلافات حول توافر القيادة الريادية وفق النوع

المعنوية	T	إناث		ذكور		نتائج اختبار T المتغيرات
		انحراف معياري	متوسط	انحراف معياري	متوسط	
**٠.٠١٠	٥.٤٦٣	٠.٩٩٨	٢.٤٩٨	٠.٥٧٠	٢.٠٠٦	القيادة الريادية
**٠.٠٠٥	٤.٦١٩	١.٠٧٣	٢.٤٢٤	٠.٦٠٣	١.٩٨٠	الابداع
**٠.٠٠٩	٤.٨١٣	١.١٧٨	٢.٤٤٢	٠.٩٣٠	١.٨٦٥	الرؤية
**٠.٠١٠	٥.٣٧٣	١.٠٥٠	٢.٥٦٨	٠.٦٤٥	٢.٠٤٨	المخاطرة
**٠.٠١٠	٤.٢٥٦	١.٠٧٣	٢.٥٥٨	٠.٦٧٥	٢.١٣٣	الاستباقية

** تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠.٠١

وفي ضوء ما تقدم بيانه تقرر رفض الفرض الأول جزئياً فيما يتعلق بدلالة الاختلاف حول مستوى توافر سمات القيادة الريادية بالجامعات المصرية باختلاف المستوي الإداري، كما تقرر قبول نفس الفرض بالنسبة لبعد الرؤية بعد أن تبين أن الاختلاف غير دال عند مستوى معنوية (١%) أو (٥%) وفقاً لاختبار F بصورة إجمالية، كما تبين رفض الفرض فيما يتعلق بدلالة الاختلاف حول مستوى توافر سمات القيادة الريادية بالجامعات المصرية باختلاف النوع حيث تبين أن الاختلاف دال عند مستوى معنوية (١%)، وذلك يعطي دلالة على أن توافر سمات القيادة الريادية يختلف باختلاف المستوى الإداري وباختلاف الجنس البشري.

٢. الاختلاف بين الجامعات المصرية وفق كل من المستوي الإداري والنوع من حيث توافر المواطنة التنظيمية.

ولبيان مدى الاختلاف بين الجامعات المصرية وفق كل من المستوي الإداري والنوع فيما يتعلق بمستوى المواطنة التنظيمية يستعين الباحث بكل من الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، تحليل

التباين & T، اختبار توكي، اختبار T، اختبار F، وأمكن التوصل من خلال بيانات الجدول رقم (١٤) & رقم (١٥) كما يلي:

جدول رقم (١٤)

نتائج تحليل الاختلاف حول مستوى المواطنة التنظيمية بالمستويات الإدارية

المتغير	المستوى الإداري	الوصف الإحصائي		مستوى المعنوية	قيمة F
		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي		
المواطنة التنظيمية	الإدارة العليا	٠.٧٧	٣.٠٠	**٠.٠١٠	٣.٣٠
	الإدارة الإشرافية	٠.٩٣	٢.٠٠		
	الإدارة التنفيذية	٠.٩٩	١.٧٢		
	إجمالي	٠.٩٧	٢,٢٤		
الإيثار	الإدارة العليا	٠.٩٤	٣.٠١	**٠.٠١٧	٤.١١
	الإدارة الإشرافية	٠.٩٥	٢.٠٠		
	الإدارة التنفيذية	٠.٨٩	٢.٠٧		
	إجمالي	٠.٩٤	٢.٣٦		
القياسية	الإدارة العليا	٠.٧٩	٢.٣٠	٠.٠٩٨	٨.٧٦
	الإدارة الإشرافية	٠.٨٨	٢.٢٢		
	الإدارة التنفيذية	٠.٨٩	٢.٢٠		
	إجمالي	٠.٩٠	٢,٢٤		
الروح الرياضية	الإدارة العليا	٠.٩٦	١.٦٦	**٠.٠٠٦	٩.١٥
	الإدارة الإشرافية	٠.٧٨	٢.٠٠		
	الإدارة التنفيذية	٠.٨٨	٣.٠٠		
	إجمالي	٠.٩٢	٢.٢٢		
السلوك الحضاري	الإدارة العليا	٠.٩٦	٣.٠٠	*٠.٠١٣	٤.١١
	الإدارة الإشرافية	٠.٨٣	١.٩٥		
	الإدارة التنفيذية	٠.٩٢	١.٥٠		
	إجمالي	٠.٨٩	٢.١٥		
وعي الضمير	الإدارة العليا	٠.٩٩	٣.١١	**٠.٠٠٩	٨.٣٠
	الإدارة الإشرافية	٠.٧٨	١.٩٠		
	الإدارة التنفيذية	٠.٧٩	١.٨٦		
	إجمالي	٠.٩٠	٢.٢٩		

** تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠.٠١ * تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠.٠٥ طبقاً لاختبار F

جدول رقم (١٥)

نتائج اختبار توكي حول مستوى توافر المواطنة التنظيمية بالمستويات الإدارية

المتغير	المستوى الإداري	الإدارة العليا	الإدارة الإشرافية	الإدارة التنفيذية
المواطنة التنظيمية	الإدارة العليا	-	-	-
	الإدارة الإشرافية	*٠.٠١٠	-	-
	الإدارة التنفيذية	**٠.٠٥٧	٠.٠٩١	-
الايثار	الإدارة العليا	-	-	-
	الإدارة الإشرافية	**٠.٠١٠	-	-
	الإدارة التنفيذية	*٠.٠٥٠	٠.٠٦٦	-
الكياسة	الإدارة العليا	-	-	-
	الإدارة الإشرافية	٠.١٥٠	-	-
	الإدارة التنفيذية	٠.٤٤٤	٠.٠٩١	-
الروح الرياضية	الإدارة العليا	-	-	-
	الإدارة الإشرافية	٠.٠٠١	-	-
	الإدارة التنفيذية	**٠.٠٨٠	**٠.٠٠٠	-
السلوك الحضاري	الإدارة العليا	-	-	-
	الإدارة الإشرافية	*٠.٠١٦	-	-
	الإدارة التنفيذية	*٠.٠٥٠	٠.٣١٦	-
وعي الضمير	الإدارة العليا	-	-	-
	الإدارة الإشرافية	*٠.٠٤٣	-	-
	الإدارة التنفيذية	**٠.٠٥٠	٠.١٢٣	-

** تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠.٠١ * تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠.٠٥ طبقاً لاختبار توكي

Tukey

- يبلغ متوسط توافر أبعاد المواطنة التنظيمية إجمالاً (٤٤.٨%)، في حين بلغ (٦٠%)، (٤٠%)، (٣٤.٤%) لكل مستوى إداري على الترتيب، وهذا مؤشر دال على الانخفاض النسبي لمستوى المواطنة التنظيمية بصفة عامة وللمستويات الإدارية.
- تبين أن الاختلاف حول توافر المواطنة التنظيمية بصورة إجمالية معنوي عند مستوى (١%).
- أما بالنسبة لكل بعد من أبعاد المواطنة التنظيمية على حدة فقد تبين وجود اختلاف دال فيما يتعلق بتوافر أبعاد المواطنة التنظيمية عند مستوى (١%) لغالب الأبعاد وعند مستوى (٥%) لُبعد السلوك الحضاري وعدم معنوية الفروق لُبعد الكياسة، وقد تبين أن الاختلاف حول المواطنة التنظيمية يميل

لصالح مستوى الإدارة العليا على حساب كل من مستوى الإدارة الإشرافية ومستوى الإدارة التنفيذية، وتبين أنه يتوافق مع نتائج القيادة الريادية، بما يؤشر لحالة توافق بين كل من القيادة الريادية ومستوى المواطنة التنظيمية، وفيما يلي يتم تناول معنوية الفروق لكل بُعد على حدة على النحو التالي:

- الإيثار: عند مستوى معنوية (١%)، يتبين أن الاختلاف يميل لصالح الإدارة العليا على حساب كل من الإدارة التنفيذية والإدارة الإشرافية، وللتحقق من معنوية الفروق ومصدر الاختلافات فقد تم استخدام اختبار (Tukey) والذي يوضح أن الفروق دالة بين كل من الإدارة العليا والإدارة الإشرافية عند معنوية (١%)، بينما كانت الفروق دالة بين كل من الإدارة العليا والإدارة التنفيذية عند مستوى معنوية (٥%).

- الكياسه: يتبين من نتائج تحليل التباين أن الاختلاف بين المستويات الإدارية غير دال وأن متوسط التوافر متقارب بدرجة لا تؤشر لوجود فروق، كما تبين من نتائج اختبار توكي عدم معنوية الفروق بين كل مستوى والمستويات الإدارية الأخرى.

- الروح الرياضية: عند مستوى معنوية (١%) يتبين أن الاختلاف يميل لصالح الإدارة التنفيذية على حساب كل من الإدارة الإشرافية والإدارة العليا - رغم أن الروح الرياضية لدى الإدارة الإشرافية أكبر بفارق طفيف عن الروح الرياضية لدى الإدارة العليا-، ومن خلال اختبار (Tukey) اتضح أن الفروق دالة بين الإدارة التنفيذية وبين كل من الإدارة الإشرافية والإدارة العليا عند مستوى معنوية (١%).

- السلوك الحضاري: عند مستوى معنوية (٥%) يتبين أن الاختلاف يميل لصالح الإدارة العليا على حساب كل من الإدارة الإشرافية والإدارة التنفيذية- رغم أن السلوك الحضاري لدى الإدارة الإشرافية أكبر بفارق طفيف عن السلوك الحضاري لدى الإدارة التنفيذية -، ومن خلال (Tukey) يتضح أن الفروق دالة بين الإدارة العليا وبين كل من الإدارة الإشرافية والإدارة التنفيذية عند مستوى معنوية (٥%).

- وعى الضمير: عند مستوى معنوية (١%) يتبين أن الاختلاف يميل لصالح الإدارة العليا على حساب كل من الإدارة الإشرافية والإدارة التنفيذية - رغم أن وعى الضمير لدى الإدارة الإشرافية أكبر بفارق طفيف عن وعى الضمير لدى الإدارة التنفيذية -، ومن خلال اختبار (Tukey) يتضح أن الفروق دالة بين كل من الإدارة العليا والإدارة الإشرافية عند معنوية (٥%)، بينما كانت الفروق دالة بين كل من الإدارة العليا والإدارة التنفيذية عند مستوى معنوية (١%).

■ ولتحديد مدى الاختلاف بين كل من الذكور والإناث من العاملين بالجامعات المصرية حول مستوى المواطنة التنظيمية فقد بلغ متوسط التوافر الإجمالي لحالة المواطنة التنظيمية (٤٤.٨%) بينما توافرت المواطنة التنظيمية لدى الإناث بدرجة أعلى من متوسط المواطنة التنظيمية لدى الذكور، حيث بلغت

لدي الذكور (٤١.٨٤%) في حين بلغت (٤٨.٤٤%) لدي الاناث، وتبين أن الاختلافات حول مستوى المواطنة التنظيمية باختلاف النوع بالجامعات المصرية ذات دلالة عند مستوى معنوية (١%) للمواطنة ولكافة أبعادها، ويتبين أن تلك النتائج تتوافق مع نتائج القيادة الريادية للاختلاف وفق النوع أيضاً، بما يؤشر لحالة توافق بين كل من القيادة الريادية ومستوى المواطنة التنظيمية، ويبين ذلك الجدول رقم (١٦).

جدول رقم (١٦)

نتائج اختبار (T) لتحديد الاختلافات في توافر سلوك المواطنة التنظيمية وفق النوع

المتغيرات	ذكور		انثى		T	المعنوية
	متوسط	انحراف معياري	متوسط	انحراف معياري		
سلوك المواطنة التنظيمية	٢.٠٩٢	٠.٥٥٨	٢.٤٢٢	٠.٩٨٩	٣.٧١٥	**٠.٠٠٧
الايثار	٢.٢٣١	٠.٧٢٥	٢.٥٢٣	١.١٤١	٢.٧٤٧	**٠.٠٠٦
الكمياسة	٢.١٢٤	٠.٧٦١	٢.٣٩٥	١.٠٢٣	٢.٦٧٧	**٠.٠٠٨
الروح الرياضية	٢.٠٦٧	٠.٧٤٤	٢.٤٠٥	١.٠٧٥	٣.٢٥٨	**٠.٠٠١
السلوك الحضاري	١.٩٧٤	٠.٦٨٢	٢.٣٦٢	١.٠٥٢	٣.٩٢٩	**٠.٠٠٠
وعى الضمير	٢.٠٦٥	٠.٧٣٢	٢.٤٢٤	١.٠٥٢	٣.٥٣٨	**٠.٠٠٧

* تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠.٠١

وفي ضوء ما تقدم بيانه تقرر رفض الفرض الثاني جزئياً فيما يتعلق بدلالة الاختلاف حول مستوى المواطنة التنظيمية بالجامعات المصرية باختلاف المستوى الإداري، كما تقرر قبول نفس الفرض بالنسبة لبعد الكمياسة بعد أن تبين أن الاختلاف حولها غير دال عند مستوى معنوية (١%) أو (٥%) وفقاً لاختبار (F)، كما تبين رفض الفرض فيما يتعلق بدلالة الاختلاف حول مستوى المواطنة التنظيمية بالجامعات المصرية باختلاف النوع حيث تبين أن الاختلاف دال عند مستوى معنوية (١%) وذلك يعطي دلالة على أن مستوى المواطنة التنظيمية يختلف باختلاف المستوى الإداري وباختلاف الجنس البشري.

وبذلك يتبين وجود حالة توافق مبدئي بين كل من القيادة الريادية والمواطنة التنظيمية وأن العلاقة بينهما طردية يمكن استغلاله لتحسين حالة المواطنة التنظيمية.

٣. الاختلاف بين الجامعات المصرية وفق نوع الملكية من حيث الأداء المؤسسي.

ولغرض قياس مدى الاختلاف بين الجامعات المصرية وفق نوع الملكية فيما يتعلق بمستوى الأداء المؤسسي فقد تم الاستعانة بكل من الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، تحليل التباين & T، اختبار توكي، اختبار T، اختبار F، وأمكن التوصل من خلال بيانات الجدول رقم (١٧) & (١٨) كما يلي:

جدول رقم (١٧)

نتائج تحليل الاختلاف حول مستوى الأداء المؤسسي باختلاف نوع الملكية

المتغير	الجامعة	الوصف الإحصائي		مستوى المعنوية
		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
الأداء المؤسسي	الجامعات الحكومية	٠.٤٢	٣.٠٣	٣.٣٠ **٠.٠١٠
	الجامعات الخاصة	٠.٤٠	١.٥١	
	الجامعات الأجنبية	٠.٣٩	٢.٠٠	
	إجمالي	٠.٤١	٢,١٨	
أداء الفرد	الجامعات الحكومية	٠.٣٥	٢.٥٥	٣.٧٣ *٠.٠٤٧
	الجامعات الخاصة	٠.٣٣	١.٤٣	
	الجامعات الأجنبية	٠.٣١	٢.٥٠	
	إجمالي	٠.٣٤	٢.١٦	
أداء الوحدة التنظيمية	الجامعات الحكومية	٠.٤٧	٢.٩٥	٤.١١ *٠.٠٤٩
	الجامعات الخاصة	٠.٦١	١.٣٣	
	الجامعات الأجنبية	٠.٥٥	٢.٢٢	
	إجمالي	٠.٥٩	٢.١٠	
أداء المنظمة في علاقتها بالبيئة	الجامعات الحكومية	٠.٤٩	٣.٠٠	٨.٣٠ **٠.٠٥٥
	الجامعات الخاصة	٠.٣١	٢.٠٠	
	الجامعات الأجنبية	٠.٣٩	١.٥١	
	إجمالي	٠.٣٩	٢.١٧	

* تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠.٠٥ طبقاً لاختبار F ** تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠.٠١

جدول رقم (١٨)

نتائج اختبار توكي حول مستوى الأداء المؤسسي باختلاف نوع الملكية

الجامعات الأجنبية	الجامعات الخاصة	الجامعات الحكومية	الجامعة	المتغير
-	-	-	الجامعات الحكومية	الأداء المؤسسي
-	-	**٠.٠٠١	الجامعات الخاصة	
٠.٠٧٣	-	**٠.٠٠٤	الجامعات الأجنبية	
-	-	-	الجامعات الحكومية	أداء الفرد
-	-	٠.٢٢١	الجامعات الخاصة	
*٠.٠١٣	-	*٠.٠٢٩	الجامعات الأجنبية	
-	-	-	الجامعات الحكومية	أداء الوحدة التنظيمية
-	-	**٠.٠٠٧	الجامعات الخاصة	
*٠.٠٤٧	-	**٠.٠٠٣	الجامعات الأجنبية	
-	-	-	الجامعات الحكومية	أداء المنظمة في علاقتها بالبيئة
-	-	*٠.٠٤١	الجامعات الخاصة	
٠.١١٧	-	**٠.٠٠٤	الجامعات الأجنبية	

** تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠.٠١ * تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠.٠٥ طبقاً لاختبار توكي Tukey

وفي ضوء بيانات الجدول رقم (١٨) يتبين عدد من الجوانب والتي منها:

- بلغ مستوى الأداء المؤسسي محل الدراسة إجمالاً (٤٣.٦%)، في حين بلغ لكل من الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة والجامعات الأجنبية على الترتيب (٤٣.٢%)، (٤٢%)، (٤٣.٤%)، وهذا يشير لانخفاض مستوى الأداء المؤسسي بصفة عامة ولكافة الجامعات محل الدراسة.
- تبين أن الاختلاف حول مستوى الأداء المؤسسي بصورة إجمالية دال، ولكل بُعد من أبعاد الأداء المؤسسي على حدة حيث تبين وجود اختلاف ذو دلالة معنوية فيما يتعلق بتوافر كافة أبعاد الأداء المؤسسي عند مستوى معنوية (١٠%) للأداء المؤسسي إجمالاً ولأداء المنظمة في علاقتها بالبيئة، وعند مستوى معنوية (٥%) لكل من أداء الفرد وأداء الوحدة التنظيمية، وفيما يلي يتم تناول معنوية الفروق لكل بُعد على حدة كما يلي:

- أداء الفرد: يتبين أن الاختلاف في أداء الفرد يميل لصالح الجامعات الحكومية وفروع الجامعات الأجنبية على حساب الجامعات الخاصة - رغم أن أداء الفرد لدى الجامعات الحكومية أكبر بفارق

طفيف من أداء الفرد لدى فروع الجامعات الأجنبية -، وللتحقق من معنوية الفروق ومصدر الاختلافات فقد تم استخدام اختبار (Tukey) والذي يوضح أن الفروق دالة بين كل من أداء الفرد بالجامعات الحكومية وأداء الفرد بفروع الجامعات الأجنبية وبين أداء الفرد بالجامعات الخاصة عند مستوى معنوية (5%).

- أداء الوحدة التنظيمية: وعند مستوى معنوية (1%)، يتبين أن الاختلاف يميل لصالح الجامعات الحكومية على حساب كل من الجامعات الخاصة وأداء الوحدات التنظيمية بفروع الجامعات الأجنبية، وتم التأكد من ذلك من خلال اختبار (Tukey) والذي يوضح أن الفروق دالة بين أداء الوحدة التنظيمية بالجامعات الحكومية وبين أداء الوحدة التنظيمية لكل من الجامعات الأجنبية وأداء الوحدة التنظيمية بالجامعات الخاصة عند مستوى معنوية (1%)، كما تبين وجود فروق معنوية بين أداء الوحدة التنظيمية بفروع الجامعات الأجنبية وبين أداء الوحدة التنظيمية بالجامعات الخاصة عند مستوى معنوية (5%).

- أداء المنظمة في علاقتها بالبيئة: عند مستوى معنوية (1%) يتبين أن الاختلاف يميل لصالح الجامعات الحكومية على حساب الجامعات الخاصة والأجنبية، وتم التأكد من ذلك من خلال اختبار (Tukey) والذي يوضح أن الفروق دالة بين كل من الجامعات الحكومية وبين الجامعات الخاصة عند مستوى معنوية (5%)، وأن الفروق دالة بين كل من الجامعات الحكومية وبين فروع الجامعات الأجنبية عند مستوى معنوية (1%).

- وفي ضوء ما تبين يتقرر رفض الفرض الثالث والذي يهتم بدراسة مدى معنوية الاختلاف بين الجامعات العاملة في مصر وفق نوع الملكية من حيث مستوى الأداء المؤسسي، وتبين أن الاختلاف دال عند مستوى معنوية (1%)، بما يفيد في التأكيد على أن مستوى الأداء المؤسسي يختلف باختلاف نوع ملكية الجامعة.

٤. دور المواطنة التنظيمية في تفعيل العلاقة بين القيادة الريادية وبين الأداء المؤسسي بالجامعات المصرية.

ولبيان مدى صلاحية المواطنة التنظيمية لقبولها كمتغير وسيط بين القيادة الريادية ومستوى الأداء المؤسسي فقد تم الاعتماد على (Sobel Test) لقياس معنوية التأثيرات غير المباشرة للمتغير المستقل على المتغير التابع في ظل وجود متغير وسيط، ومن تكون نتائج تحليل أموس ذات دلالة معنوية حال إجراء (Sobel Test)، ونشير إلى أن (Sobel Test)، يركز على قيمة (Z-Value) فإذا كانت

أكبر من (١.٩٦) دل ذلك على معنوية النموذج، كما يركز على قيمة (p-value) فإذا كانت أقل من (٠.٠٥) دل ذلك على معنوية النموذج (Kaiser, 1974)، وفي ضوء بيانات التحليل نستنتج بأن النموذج يقبل المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط أي أن التأثير غير المباشر تأثير حقيقي، وتعتمد قيمة (Z-Value) على معاملات الانحدار غير المعيارية والأخطاء المعيارية للعلاقة بين كل من القيادة الريادية والأداء المؤسسي، وكذلك معاملات الانحدار غير المعيارية والخطأ المعياري للعلاقة بين المواطنة التنظيمية والأداء المؤسسي، ويبين ذلك الجدول رقم (١٩).

جدول رقم (١٩)

نتائج اختبار سوبل Sobel Test

مسار المتغير الوسيط	الأثر Effect	الخطأ المعياري SE	قيمة Z-Value	مستوى المعنوية P-Value
القيادة الريادية المواطنة التنظيمية الأداء المؤسسي	0.110	.0401	2.880	0.0039

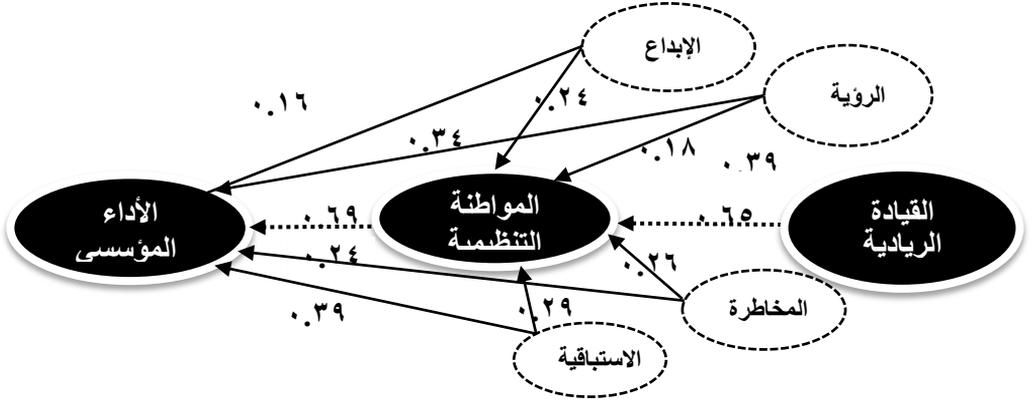
المصدر: نتائج تحليل المسار (AMOS).

ويتبين من نتائج تحليل (Sobel Test) أن المواطنة التنظيمية مقبولة كوسيط وذات أثر كبير مع وجود تأثير دال غير مباشر لنموذج البحث، وقد بلغت قيمة سوبل (2.880) والتي تعبر عن قيمة (Z-Value) عند مستوى معنوية (P-Value) (0.0039) في ظل تأثير يبدأ من القيادة الريادية ويتوسطه المواطنة التنظيمية بغرض تحسين الأداء المؤسسي للعاملين بالجامعات المصرية.

ولبيان طبيعة العلاقة بين القيادة الريادية وبين قدرة الجامعات على تحسين مستوى الأداء المؤسسي في ظل القيام بأنشطة المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط وتحليل العلاقة المباشرة، وغير المباشرة بين المتغيرات فقد تم استخدام تحليل المسار (path analyses) بهدف التأكد من صلاحية الاعتماد على القيادة الريادية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي من خلال تنمية المواطنة التنظيمية وقد أكد (Sobel Test) على ذلك، كما تم الاستعانة بمحددات جودة النموذج اختبار (G.F.I)، (C.F.I)، (RMSEA)، (R.M.R) للتأكد من صلاحية علاقات النموذج (عبد، ٢٠٢٠ & صديق، ٢٠٠٨)، ولبيان معنوية نموذج أموس والتأكد من صلاحيته، تم الاعتماد على قيمة (P Value) في ظل العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات، وذلك كما هو مبين بالشكل رقم (٣) التالي:

شكل رقم (٣)

نتائج تحليل آموس للعلاقة بين متغيرات البحث وفق النموذج الوصفي المقترح



وتبين أن جميع قيم (P.Value) أكبر من (١٠%) وبالتالي يتم الاعتماد على النموذج بكافة متغيراته دون استبعاد متغيرات وفق طبيعة التحليل ولذا تم اعتبار كافة القيم قيم جوهرية بالنموذج، ويمكن إيضاح طبيعة العلاقة بين متغيرات نموذج تحليل المسار (آموس) ومدى معنوية كل منها وذلك من خلال الجدول رقم (٢٠) التالي:

جدول رقم (٢٠)

العلاقة بين متغيرات نموذج تحليل المسار (آموس)

المتغير التابع		المواطنة التنظيمية		الأداء المؤسسي من خلال المواطنة التنظيمية	
المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	نوع العلاقة	معامل المسار ومعنويته	نوع العلاقة	معنوية المسار
القيادة الريادية	إجمالي	مباشر	** .٦٥	غير مباشر	* .٦٩
	الإبداع	مباشر	** .٢٤	غير مباشر	* .١٦
	الرؤية	مباشر	* .١٨	غير مباشر	* .٣٤
	المخاطرة	مباشر	* .٢٦	غير مباشر	** .٢٤
	الاستباقية	مباشر	** ٢٩	غير مباشر	** .٣٩

** مستوى الدلالة عند ٠.٠١، * مستوى الدلالة عند ٠.٠٥ طبقاً لاختبار T-Test

وتشير بيانات الجدول رقم (٢٠) بوجود علاقة دالة بين القيادة الريادية إجمالاً ولكل بُعد على حده وبين المواطنة التنظيمية بالجامعات المصرية، كما يتبين وجود علاقة دالة بين المواطنة التنظيمية وبين قدرة

الجامعات على تحسين مستوى الأداء المؤسسي، كما يتبين وجود علاقة دالة بين القيادة الريادية إجمالاً ولكل بُعد على حده وبين قدرة الجامعات على تحسين مستوى الأداء المؤسسي، كما يتبين أن (٦٩%) من نسبة التغير في مستوى الأداء المؤسسي يرجع لوجود المواطنة التنظيمية في ظل تأثير القيادة الريادية بالجامعات المصرية، وبذلك يصبح الأثر الناتج عن تأثير القيادة الريادية على مستوى الأداء المؤسسي تأثيراً بسلوكيات المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط ملحوظ وأكبر من تأثير القيادة الريادية على مستوى الأداء المؤسسي بصورة مباشرة بدون تدخل المواطنة التنظيمية والذي يبلغ (٣٩%) بفارق (٣٠%) عن التأثير نتيجة تدخل المواطنة التنظيمية، وهذا يشير إلى رفض الفرض الرابع، وبذلك يتحقق الهدف الرابع بأن " المواطنة التنظيمية تساهم بشكل جوهري في تفعيل العلاقة بين القيادة الريادية وتحسين الأداء المؤسسي بالجامعات المصرية".

ويؤكد على ما سبق مؤشرات جودة نموذج تحليل (أموس) والتي تؤكد على صلاحية النموذج وإمكانية الاعتماد على أبعاد القيادة الريادية في تفسير التغير في مستوى الأداء المؤسسي في ظل سلوكيات المواطنة التنظيمية، ويمكن عرض مؤشرات جودة نموذج تحليل أموس (عيد، ٢٠٢٠) من خلال الجدول رقم (٢١) :

جدول رقم (٢١)

مؤشرات جودة نموذج تحليل المسار لتوسيط المواطنة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الريادية والأداء

المؤسسي

م	اختبار جودة النموذج	قيمة الاختبار	التفسير
١	(G.F.I) The Goodness of Fit Index	٠.٩٠٨ (مؤشر الجودة)	ويستخدم الاختبار كدليل صلاحية المتغيرات المستقلة في تفسير التغيرات في المتغير التابع ويفضل أن تقترب القيمة من الواحد الصحيح.
٢	(RMSEA) The Root Mean square Error of Approximation	٠.٠٤٦ (النموذج ذو دلالة معنوية)	يستخدم الاختبار للحكم على مدى معنوية النموذج حيث أنه إذا كان (٠.٠٥) أو أقل دل ذلك على المعنوية أو أن العلاقات الموضحة به جوهريّة.
٣	(RMR) The Root Mean Square Residual	٠.٠١٦ (النموذج ذو دلالة معنوية)	كلما صغرت قيمة المؤشر (٠.٠٥) فاقبل دل ذلك على توافق أكبر، وبذلك يتضح لنا جودة النموذج المقدر.
٤	(C.F.I) Comparative Fit Index	٠.٩٦١ (النموذج ذو دلالة معنوية)	تتراوح قيمته بين الصفر والواحد، وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدي (الصفر، الواحد) إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة.

ويتضح للباحث بصورة جلية أن النموذج الوصفي المقترح لدراسة العلاقات بين متغيرات البحث ذات دلالة معنوية ويؤكد على صلاحية الاعتماد على أبعاد القيادة الريادية في تفسير التغير في مستوى الأداء المؤسسي في ظل المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط، بما يؤشر بأن النموذج المقترح يعطي نتائج أفضل في ظل المتغير الوسيط.

وفيما يتعلق بتحليل العلاقات المتبادلة بين المتغيرات المستقلة بنموذج تحليل المسار (أموس) نبين أن التحليل يفترض أن كل متغير مستقل يؤثر على كافة المتغيرات الفرعية للمتغيرات المستقلة (تأثيراً بينياً)، وللتأكد من وجود علاقة بين المتغيرات الفرعية للقيادة الريادية بما يزيد من درجة تأثيرها على المواطنة التنظيمية وعلى مستوى الأداء المؤسسي سواء تم ذلك بصورة إجمالية أو منفردة يتم تناول التأثير المتبادل بين المتغيرات الفرعية للقيادة الريادية وذلك من خلال الجدول الآتي رقم (٢٢):

جدول رقم (٢٢)

نتائج تحليل المسار (Amos) لدرجة الارتباط المتبادل بين المتغيرات المستقلة

م	العلاقة المتبادلة بين المتغيرات المستقلة	الارتباط المتبادل بين المتغيرات	P. Value
١	الإبداع & الرؤية	٠.٦٠	**٠.٠١٠
٢	الإبداع & المخاطرة	٠.٦٩	**٠.٠٠٠
٣	الإبداع & الاستباقية	٠.٧١	*٠.٠٢١
٤	الرؤية & المخاطرة	٠.٧٤	*٠.٠٣٠
٥	الرؤية & الاستباقية	٠.٨٥	**٠.٠١٠
٦	المخاطرة & الاستباقية	٠.٨٣	**٠.٠٠١

** تشير الى دلالة إحصائية عند ٠.٠١ طبقاً لاختبار T-Test * تشير الى دلالة إحصائية عند

٠.٠٥ طبقاً لاختبار T-Test

ويتضح من بيانات الجدول رقم (٢٢) أنه توجد علاقة بينية متبادلة بين أبعاد القيادة الريادية بما يزيد من تأثير القيادة الريادية على المواطنة التنظيمية بصورة مباشرة وعلى مستوى الأداء المؤسسي بشكل غير مباشر في حالة أخذهم بشكل إجمالي ولكل بعد على حدة، كما أن هذه العلاقات معنوية عند مستوى (١%) لبعض العلاقات و(٥%) للبعض الآخر بما يزيد من قوة الأثر للنموذج بشكل إجمالي وتمتعه بالصلاحية بشكل تام.

وفي ضوء ما تقدم تقرر رفض الفرض الرابع والذي يشير إلى أنه " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الريادية وبين الأداء المؤسسي في ظل سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط،

وبالتالي يتم قبول الفرض البديل للتأكيد على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الريادية ومستوى الأداء المؤسسي للجامعات في ظل يتمتع العاملين بالجامعات المصرية على اختلاف فئاتهم بسلوكيات المواطنة التنظيمية وذلك بعد أن تبين من تحليل المسار أن هناك علاقة معنوية عند مستوى معنوية (١%) لبعض المتغيرات و(٥%) للبعض الآخر.

حادي عشر : النتائج والتوصيات .

المخاطره	٠,١١	٠,١٢	٠,١٣	٠,١٤	٠,١٥	٠,١٦	٠,١٧
الاستباقية	**٠,٧٠	**٠,٦٨	**٠,٦٨	**٠,٧٥	**٠,٧١	**٠,٨٣	**٠,٨٦
اداء الفرد	**٠,٦١	**٠,٦٣	**٠,٦٥	**٠,٨٠٢	**٠,٧٣		
اداء الوحدة	**٠,٦٤	**٠,٦٥	**٠,٦٤	**٠,٨٧	**٠,٧٨		
الاداء المؤسسي	*٠,٥٧	**٠,٦١	**٠,٦٢	**٠,٦٣	**٠,٧٦		

** تشير الى دلالة إحصائية عند ٠,٠١ طبقاً لاختبار T-Test * تشير الى دلالة إحصائية عند ٠,٠٥ طبقاً لاختبار T-Test

وهذا يبين أن النموذج يعطي نتائج أفضل على الأداء المؤسسي من منظور التأثيرات الكلية نظراً لوجود ارتباط بيني متوسط وقوي في حالات أخرى ويجعل للقيادة الريادية دور جوهري في تحسين مستوى الأداء المؤسسي في ظل تحسن الممارسات الدالة على المواطنة التنظيمية.

٢ . تبين وجود توافق بين متوسط كل من القيادة والمواطنة والأداء المؤسسي بشكل عام وكذلك بين الإناث والذكور بما يؤثر مع النتيجة الأولى إلى أن كل تغيير في القيادة يلحقه تغيير في المواطنة وبالتبعية التغيير في مستوى الأداء وفق ما يتضح من جدول رقم (١١)، و جدول رقم (١٣)، رغم أن نسب التوافق بالنسبة للقيادة الريادية لدى الإناث كان أفضل منه لدى الذكور.

٣ . أكدت نتائج تحليل (Sobel Test) أن المواطنة التنظيمية وسيط مؤثر في العلاقة بين القيادة الريادية والأداء المؤسسي، وتبين ذلك من خلال قيمة سوبل (٢.٨٨) والتي تعبر عن قيمة (-Z Value) عند مستوى معنوية (P-Value) (٠.٠٠٣٩) في ظل مسار مقبول يبدأ بالقيادة الريادية وينتهي بتحسين الأداء المؤسسي ويتوسطه المواطنة التنظيمية، وهذا يقود إلى التوصية باهتمام إدارة الجامعة بممارسات المواطنة التنظيمية لتحسين أثر القيادة الريادية على الأداء المؤسسي.

٤ . وفيما يتعلق بالقيادة الريادية تبين أن الاختلاف حول توافر أبعادها جوهري بصورة إجمالية وتبين عدم معنوية الاختلاف حول بُعد الرؤية نظراً لما تم الاستقرار عليه من أن الرؤية يجب أن تكون موحدة مع اختلاف المستوى الإداري والنوع، وتبين أن الإبداع والاستباقية لدى الإدارة الإشرافية أعلى منه لدى الإدارة العليا والإدارة التنفيذية، وفيما يتعلق بالمخاطرة يتبين أن الاختلاف يميل لصالح الإدارة التنفيذية على حساب كل من الإدارة العليا والإدارة الإشرافية، وكان مستوي توافر سمات القيادة الريادية لدى

الإناث أعلى من متوسط التوافر لدى الذكور، وتبين وجود علاقة بين القيادة الريادية وكل من المواطنة وتحسين الأداء المؤسسي توافقاً مع ما أشار إليه كل من (البشيش، ٢٠١٧) & (Khan et al., 2020)

وفي هذا الجانب يوصي الباحث بضرورة الاهتمام بتنمية سلوكيات القيادة الريادية لدى جميع العاملين بالجامعة لما لذلك من تأثير جوهري على تحسين حالة المواطنة التنظيمية وتحسين مستوى الأداء المؤسسي للجامعة، ودعم مستوى الإبداع لدى العاملين بكل جامعة مصرية في كافة المستويات التنظيمية والاهتمام بإجراء مسح دوري للقدرات الإبداعية بغرض الوقوف على مستواه والعمل على تحسينه، مع توحيد جهود جميع العاملين بالجامعة نحو رؤية متطورة ومتجددة مصحوبة بالتحفيز المستمر لتجديد نشاط العاملين باختلاف النوع والمستوى الإداري مع الاهتمام برفع روح المخاطرة وتنمية ثقافة الاستباقية لدى العاملين بالجامعات المصرية لفاعليتها في تحسين الأداء المؤسسي للجامعة.

٥ . وتبين وجود انخفاض نسبي فيما يتعلق بالمواطنة التنظيمية وفق المستويات الإدارية وباختلاف النوع رغم أنها لدى الإناث أعلى منها لدى الذكور، وأن الاختلاف دال بصورة إجمالية ولغالب الأبعاد باستثناء بُعد الكياسة، وقد تبين أن الاختلاف حول المواطنة التنظيمية إجمالاً يميل لصالح مستوى الإدارة العليا على حساب كل من مستوى الإدارة الإشرافية ومستوى الإدارة التنفيذية، وتبين أنه يتوافق مع نتائج القيادة الريادية، بما يؤشر لحالة توافق بين كل من القيادة الريادية ومستوى المواطنة التنظيمية، وتبين أن الاختلاف حول الإيثار والسلوك الحضاري ووعي الضمير يميل لصالح الإدارة العليا على حساب كل من الإدارة التنفيذية والإدارة الإشرافية، ولصالح الإدارة التنفيذية على حساب كل من الإدارة الإشرافية والإدارة العليا بالنسبة للروح الرياضية، وتبين أن تلك النتائج تتوافق مع نتائج القيادة الريادية للاختلاف وفق النوع أيضاً، بما يؤشر لحالة توافق بين كل من القيادة الريادية ومستوى المواطنة التنظيمية، وتبين أن سلوك المواطنة التنظيمية ذات قوة تأثير على الأداء المؤسسي توافقاً مع ما أكد عليه (Ribeiro et al., 2018)

وفي هذا الجانب يوصي الباحث بضرورة اهتمام الجامعات بتنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في كافة المستويات التنظيمية من خلال تنمية الإيثار وتحقيق التعاون والمساعدة بين العاملين، وتنمية بُعد الكياسة لدى العاملين من خلال تجنب العاملين لخلق المشاكل داخل الجامعة، ومنع حالات التعدي على الحقوق واحترام خصوصية زملائهم داخل محيط العمل، إضافة لغرس الروح الرياضية للعاملين. الاهتمام بالسلوك الحضاري في العلاقات البينية للزملاء بالجامعة، وأخيراً الاهتمام بغرس إرادة الاحترام الطوعي لتعليمات الجامعة والحرص على قضاء معظم ساعات العمل في أداء

واجباتهم الوظيفية، بما يحافظ على احترام مواعيد العمل والالتزام بأنظمة العمل الجامعي بما يشير لتحسن حالة وعي الضمير لدي العاملين بالجامعة. (Anwer,2017)

٦ . وأظهرت النتائج حالة انخفاض مستوى الأداء المؤسسي بصفة عامة ولكافة الجامعات محل الدراسة، واتضح أن الاختلاف حول مستوى الأداء المؤسسي بصورة إجمالية دال، ولكل بُعد من أبعاد الأداء المؤسسي على حدة، وتبين أن الاختلاف في أداء الفرد يميل لصالح الجامعات الحكومية وفروع الجامعات الأجنبية على حساب الجامعات الخاصة، وأن الاختلاف في أداء الوحدة التنظيمية وأداء الجامعة في علاقتها بالبيئة يميل لصالح الجامعات الحكومية على حساب الجامعات الخاصة والأجنبية.

وفي هذا الجانب **يوصي الباحث** ببناء ثقافة تؤكد على أنه يمكن اعتبار فكرة الأداء المؤسسي مرتبطة بشكل أساسي بفاعلية المؤسسة وكفاءتها تحديد مستوى أداء الفرد بالجامعة والعمل على تحسينه مع تحسين أداء الوحدة التنظيمية بالجامعة مع الاهتمام بأداء الجامعة في علاقتها بالبيئة، بما يضمن تحسين مستوي الأداء المؤسسي لدى العاملين في كافة المستويات التنظيمية. (Lindsay, 1981; Falavigna; Ippoliti, 2020; Pounder, 1999; Balint, et al., 2002;Fu et al., 2015; Ippoliti, 2020;Honig, et al., 2020; Fiset & Al hajj, 2021;

٧ . وفيما يتعلق بالعلاقات البيئية بين متغيرات البحث يتبين أن (٦٩%) من نسبة التغير في مستوى الأداء المؤسسي يرجع لوجود المواطنة التنظيمية في ظل تأثير القيادة الريادية بالجامعات المصرية، كما تبين أن غياب تأثير تدخل المواطنة التنظيمية يقلل الأثر إلى (٣٩%) بانخفاض (٣٠%) عن التأثير نتيجة تدخل المواطنة التنظيمية بما يؤكد على صلاحية الاعتماد على أبعاد القيادة الريادية في تفسير التغيرات في مستوى الأداء المؤسسي في ظل سلوكيات المواطنة التنظيمية، وبذلك يتضح بصورة جلية أن النموذج الوصفي المقترح لدراسة العلاقات بين متغيرات البحث ذات دلالة معنوية، كما أنه تبين وجود علاقات متبادلة بين أبعاد القيادة الريادية (كل متغير مستقل يؤثر على كافة المتغيرات الفرعية للمتغيرات المستقلة (تأثيراً مباشراً) جدول رقم (٢٢)، بما يزيد من قوة الأثر للنموذج بشكل إجمالي وتمتعه بالصلاحية بشكل تام.

المراجع

- ادريس، ثابت عبد الرحمن (٢٠٠٧)، بحوث التسويق، أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض، الإسكندرية، الدار الجامعية، صص ٤٩٥ - ٤٩٧، ٨٢٧ - ٨٣٠، ٨٤٤ - ٨٤٦.
- اصرف، حامد جودت (٢٠٢١) "تقييم أثر العمل عن بعد في ظل جائحة كورونا المستجد "كوفيد ١٩" علي الأداء المؤسسي بالتطبيق علي دائرة البلدية والتخطيط في إمارة عجمان"، القيادة العامة لشرطة الشارقة - مركز بحوث الشرطة، مجلد ٣٠، عدد ١١٦.
- الأكلبي، عايض شافي (٢٠١٨) " دور القيادة الاستراتيجية في دعم الأداء المؤسسي : دراسة علمية بالتطبيق على جامعة شقراء وكلياتها" مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة - كلية الاقتصاد والعلوم السياسية.
- البشيش، انتصار محمود (٢٠١٧) "أثر القيادة الريادية في الابداع الإداري"، دراسة تطبيقية علي عينه من العاملين في شركه امنيہ للاتصالات الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة الإسراء الخاصة، كلية الاعمال، الأردن.
- الجابر، ريم عبد الرحمن (٢٠١٦)، " تطوير المواطنة التنظيمية بالإدارة العامة للتعليم في ضوء التمكين الإداري" نموذج مقترح، رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.
- الجبار، سهير علي (٢٠١٨)، "القيادة الريادية: مدخلا لتحقيق متطلبات مجتمع المعرفة بالجامعات المصرية"، المؤتمر العلمي (٢٥)، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية والأكاديمية المهنية للمعلمين، القاهرة.
- الحنيطي، سالم عبد الإله (٢٠١٨)، "القيادة الريادية وأثرها في البراعة الإستراتيجية - الدور الوسيط لمشاركة المعرفة: دراسة ميدانية علي مجموعة طلال أبو غزالة الدولية"، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الاردن.
- الخطة الاستراتيجية لرؤية مصر ٢٠٣٠، الأهداف الخاصة بالبيئة.
- خلف الله، محمود إبراهيم عواد (٢٠١٧) "ممارسة مديري المدارس الثانوية لأسلوب الإدارة بالاستثناء وعلاقتها بتحقيق متطلبات بناء القيادات الريادية" دراسة تطبيقية مجله الأقصى- سلسله العلوم الإنسانية، جامعه الأقصى، مجلد ٢١، عدد ٢.

- الدوسري، صالح محمد (٢٠١٦)، "تطوير أداء القيادات الإدارية بكليات جامعه شقراء مدخل القيادة الريادية: دراسة ميدانية"، مجله كليه التربية جامعه طنطا، كليه التربية، مجلد ٦٣، العدد ٣.
- الشميري، أحمد بن عبد الرحمن & المبيريك، وفاء بنت ناصر (٢٠٢١)، ريادة الأعمال، دار العيكان للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- الطراونة؛ الربابعة، دعاء قتيبة أحمد، فاطمة علي محمد (٢٠١٩)، "القيادة الريادية وأثرها على بناء القدرات التنظيمية: دراسة ميدانية في الجامعات الأردنية في محافظات الجنوب"، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن.
- العبار، بشير محمد (٢٠٢٠)، "أثر تطبيق إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على صندوق الضمان الاجتماعي"، مجلة الدراسات الاقتصادية، جامعة سرت كلية الاقتصاد.
- القرني؛ العنزري، صالح علي يعن الله، حجي بن سليمان (٢٠١٨) "مستوي الدعم التنظيمي المدرك في المدارس الثانوية بمحافظة حفر الباطن وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدي المعلمين والمعلمات"، مركز رفاذ للدراسات والأبحاث.
- المطيري، عبد الله محمد (٢٠١٦) "أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في الأداء المؤسسي" دراسة تطبيقية في جامعة تبوك، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، عمادة الدراسات العليا الأردن.
- جمال، عائشة عبد الله المحجوب (٢٠١٨) " دور الأنماط القيادية في تحقيق جودة الأداء المؤسسي: دراسة تحليلية " بحوث ومقالات، كلية تجارة، جامعة سوهاج.
- جمعة، علي إسحق محمد (٢٠١٦) "أثر الإدارة الاستراتيجية في الأداء المؤسسي" دراسة حالة منظمة الدعوة الإسلامية، رسالة دكتوراه، جامعة أم درمان الإسلامية، كلية معهد البحوث والدراسات الإسلامية.
- حسانين، جاد الرب؛ شيماء مجاهد (٢٠١٦) " تأثير مبادئ إدارة الجودة الشاملة على سلوكيات المواطنة التنظيمية" بالتطبيق على شركات الكيماويات بمحافظة القاهرة والدقهلية، كلية التجارة، جامعة المنصورة .
- صابر، بحري (٢٠١٧) "العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدي العاملين في مجال الإدارة المحلية في الجزائر"، الجامعة العربية الأمريكية - عمادة البحث العلمي.
- عبد الله، مجدي عبد الرحمن (٢٠١٩)، "استراتيجية مقترحة لتطوير الأداء المؤسسي لجامعة الوادي الجديد في ضوء التكامل بين التعلم التنظيمي والإدارة بالنتائج"، جامعة سوهاج كلية التربية.

عيد، أيمن عادل (٢٠١٤)، "التعليم الريادي مدخل لتحقيق الاستقرار الاقتصادي والأمن الاجتماعي"، مؤتمر نحو بيئة داعمة لريادة الأعمال في الشرق الأوسط، جامعة الملك سعود بالتعاون مع جمعية ريادة الأعمال، الرياض.

عيد، أيمن عادل (٢٠١٦)، "دور الأداء المؤسسي في تفعيل العلاقة بين أنماط الثقافة التنظيمية وجودة الخدمة التعليمية"، دراسة تطبيقية على الجامعات المصرية، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، مجلد ٥٣، العدد ١.

عيد، أيمن عادل (٢٠٢٢)، "بناء وتنمية الجامعات الريادية لدعم التنمية المستدامة" مدخل القدرة التنافسية المستدامة كنظام"، المؤتمر العلمي الدولي الأول، رؤية الفكر المالي والإداري في عصر الرقمنة لتحقيق التنمية المستدامة ٢٠٣٠، كلية التجارة، جامعة مدينة السادات.

عيد، أيمن عادل، (٢٠٢٠)، "البحث العلمي"، مدخل تطبيقي، ط٢، القاهرة، روابط للنشر والتوزيع والطباعة.

غباري، أمل محمد سلامة (٢٠١٨)، " إدارة المعرفة ودورها في تطوير الأداء المؤسسي لمراكز تكنولوجيا المعلومات من منظور طريقة تنظيم المجتمع: دراسة مطبقة على عينة من مراكز المعلومات بإدارات الأحياء بمحافظة الإسكندرية" الجمعية المصرية للأخصائيين الاجتماعيين، مجلة الخدمة الاجتماعية-بحوث ومقالات.

كروان، محمد جميل (٢٠١٧) "أثر متطلبات إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي" للبنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية كلية إدارة الأعمال.

محمد، هبة محمد علي (٢٠١٦)، "تأثير الاحتراق الوظيفي علي سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تطبيقية مقارنة علي المستشفيات الجامعية، مجلة فكر وابداع، مصر، مجلد ٩٩.

محمد، سامي نايف (٢٠١٨) "أثر المناخ التنظيمي السائد على سلوك المواطنة التنظيمية" دراسة حالة أمانه عمان الكبرى، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن.

مخيمر، عبد العزيز، ناجي خشبة، عبد المحسن جوده، عبد القادر محمد، سعد مطاوع (٢٠٠٠)، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص ٩، ١٨-٢٧.

مصطفى، أميمة حلمي (٢٠١٧) " العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية" لأعضاء هيئة التدريس في جامعة طنطا: دراسة ميدانية" بحوث ومقالات، جامعة عين شمس، كلية التربية.

معوض، فاطمة بنت عبد المنعم محمد؛ الضويان، حصة عبد المحسن محمد (٢٠٢٠)، "فرق العمل الأكاديمية ودورها في تنمية القيادة الريادية لدي طالبات كلية التربية بجامعة القصيم من وجهة نظرهن"، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، مجلد (٧)، عدد (١).

مغاوري، هاله امين (٢٠١٧) "تطوير صنع القرار بالمؤسسات التعليمية في مصر على ضوء القيادة الريادية" مجله البحث العلمي في التربية، جامعه عين شمس، كليه البنات للآداب والعلوم والتربية، مجلد ٦، العدد ١٨.

نجم؛ النجار؛ البياني، عبد الحكيم احمد ربيع، حميدة محمد بدوي، خالد علي احمد (٢٠١٧) "العلاقة بين القيادة الريادية والنجاح الوظيفي الذاتي" دراسة تطبيقية على العاملين في شركات الاتصالات بمحافظة السلیمانية بإقليم كردستان العراق، المجلة المصرية للدراسات التجارية، جامعه المنصورة - كليه التجارة، مجله ٤١.

نصر الدين، الشربيني شفيق محمد (٢٠١٧) " نموذج مقترح لقياس الفساد الإداري كمدخل لزيادة كفاءة الأداء المؤسسي بمصلحة المصرية " جامعة قناة السويس - كلية التجارة بالإسماعيلية.

Abubakr Suliman, and Hanan Al Obaidli (2013), "Leadership and Organizational Citizenship Behavior (OCB) in The Financial Service Sector: The Case of The UAE", Asia-Pacific Journal of Business Administration, 5(2), 115 – 134.

Alfonso, L., Zenasni, F., Hodzic, S., & Ripoll, P. (2016). Understanding the mediating role of quality of work life on the relationship between emotional intelligence and organizational citizenship behaviors. Psychological Reports, 118(1), 107-127.

Alhashedi, A. A. A., Bardai, B., Al-Dubai, M. M. M., & Alaghbari, M. A. (2021). Organizational citizenship behavior role in mediating the effect of transformational leadership on organizational performance in gold industry of Saudi Arabia. Business: Theory and Practice, 22(1), 39-54.

Ariyani, D. (2021). Principal's Innovation and Entrepreneurial Leadership to Establish a Positive Learning Environment. European Journal of Educational Research, 10(1), 63-74.

- Asgari, A., Mezginejad, S., & Taherpour, F. (2020). The role of leadership styles in organizational citizenship behavior through the mediation of perceived organizational support and job satisfaction. *Innovar*,30(75),87-98.
- Balint, B. E., Forkutsa, I., & de Freitas, A. C. R. (2002). Indicators for the Measurement of Institutional Performance Concerning Water Management. Application for Uzbekistan and Ghana. Center for Development Research, University of Bonn, http://www.pasad.uni-bonn.de/indicators_of_institutional_performance.pdf Accessed on, 20, 2010.
- Dabić, M., Stojčić, N., Simić, M., Potocan, V., Slavković, M., & Nedelko, Z. (2021). Intellectual agility and innovation in micro and small businesses: The mediating role of entrepreneurial leadership. *Journal of Business Research*, 123, 683-695.
- Dharma, Y. (2018). The Effect of Work Motivation on the Employee Performance with Organization Citizenship Behavior as Intervening Variable at Bank Aceh Syariah. In *Proceedings of MICoMS 2017* (pp. 7-12). Emerald Publishing Limited.
- Falavigna, G.; Ippoliti, R. (2020). The impact of institutional performance on payment dynamics: Evidence from the Italian manufacturing industry. *Journal of Business Economics and Management*, 21(5), 1285-1306.
- Fard, M. H., Damavandi, A. A., Mahdilouytazehkandi, A., & Asharin, M. (2020). Leadership and followers' organizational citizenship behaviour from the Islamic perspective (OCBIP). *Journal of Islamic Marketing*.
- Fiset, J., & Al Hajj, R. (2021). Mission Statement Content and the Signaling of Institutional Performance: An Examination of Non-US International Business Schools. *Academy of Management Learning & Education*, (ja).
- Fontana, A., & Musa, S. (2017). The impact of entrepreneurial leadership on innovation management and its measurement validation. *International Journal of Innovation Science*, 9(1), 2-19.
- Fu, N., Ma, Q., Bosak, J., & Flood, P. (2015). Exploring the relationships between HPWS, organizational ambidexterity and firm performance in Chinese professional service firms. *Journal of Chinese Human Resource Management*, 6(1), 52-70.
- Fu, N., Ma, Q., Bosak, J., & Flood, P. (2016). Intellectual capital and organizational ambidexterity in Chinese and Irish professional service firms. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 3(2), 94-114.

- Ghosh, K. (2015). Benevolent leadership in not-for-profit organizations: Welfare orientation measures, ethical climate and organizational citizenship behaviour. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(5), 592-611.
- Harrison, C., Burnard, K. and Paul, S. (2018), "Entrepreneurial leadership in a developing economy: a skill-based analysis", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 25 No. 3, pp. 521-548.
- Harrison, C., Paul, S. and Burnard, K. (2016), "Entrepreneurial leadership in retail pharmacy: developing economy perspective", *Journal of Workplace Learning*, Vol. 28 No. 3, pp. 150-167.
- Honig, Dan. Lall, Ranjit& Parks, Bradley C. (2020). When Does Transparency Improve Institutional Performance? Evidence from 20,000 Aid Projects in 183 Countries.
- Imran, R., & Aldaas, R. (2020). Entrepreneurial leadership: a missing link between perceived organizational support and organizational performance. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*.E.
- Jha, S. (2014). Transformational leadership and psychological empowerment: Determinants of organizational citizenship behavior. *South Asian Journal of Global Business Research*, 3(1), 18-35.
- Khan, M. A., Ismail, F. B., Hussain, A., & Alghazali, B. (2020). The interplay of leadership styles, innovative work behavior, organizational culture, and organizational citizenship behavior. *Sage Open*, 10(1), 2158244019898264.
- Kim, E. J., & Park, S. (2019). The role of transformational leadership in citizenship behavior: Organizational learning and interpersonal trust as mediators. *International journal of manpower*.
- Li, Y., & Xie, W. (2021). Linking Change-Oriented Organizational Citizenship Behavior to Turnover Intention: Effects of Servant Leadership and Career Commitment. *Public Personnel Management*.
- Lindsay, A. (1981). Assessing institutional performance in higher education: a managerial perspective. *Higher Education*, 10(6), 687-706.
- Mampane, S. T. (2020). Understanding and Application of the Institutional Performance Management System within Higher Education Institution Departments. *Bulgarian Comparative Education Society*.
- May-Chiun. (2009), "Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior (OCB) In a Multicultural Society: The Case of Malaysia". *International Business Research*.2(1), 48-55.

- Megheirkouni, M., Thirlwall, A., & Mejheirkouni, A. (2020). Entrepreneurial leadership in Middle East sport businesses: The impact of gender differences in cultural values.
- MK Alhyasat, K. (2012). The role of Islamic work ethics in developing organizational citizenship behavior at the Jordanian Press Foundations. *Journal of Islamic Marketing*, 3(2), 139-154.
- Mohanty, Jagannath and Rath, Bhabani P (2012), "Can Organizational Culture Be A Predictor Of Organizational Citizenship Behaviors?" *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 3(1), 76-79.
- Mohanty, Jagannath and Rath, Bhabani P. (2012), "Influence Of Organizational Culture on Organizational Citizenship Behaviors: A Three-Sector Study". *Global Journal of Business Research*. 6(1), 65-76.
- Musa, S. and Fontana, A. (2014), "Measuring Entrepreneurial Leadership in Innovation Management [Conceptual Framework]", *The ISPIM Asia-Pacific Innovation Forum 2014*, ISPIM, Singapore.
- Nayak, T., & Sahoo, C. K. (2015). Quality of work life and organizational performance: The mediating role of employee commitment. *Journal of health management*, 17(3), 263-273.
- Nemr, M. A. A., & liu, Y. (2021). The impact of ethical leadership on organizational citizenship behaviors: Moderating role of organizational cynicism. *Cogent Business & Management*, 8(1), 1865860.
- Nguyen, P. V., Huynh, H. T. N., Lam, L. N. H., Le, T. B., & Nguyen, N. H. X. (2021). The impact of entrepreneurial leadership on SMEs' performance: The mediating effects of organizational factors. *Heliyon*, e07326.
- Otto, O. (2018). Moderating effect of organizational citizenship behavior on the effect of organizational commitment, transformational leadership and work motivation on employee performance. *International Journal of Law and Management*.
- Panicker, A., Agrawal, R., & Khandelwal, U. (2018). Inclusive workplace and organizational citizenship behavior: study of a higher education institution, India. *Equality, Diversity, and Inclusion: An International Journal*, Vol. 37 Issue: 6, pp.530-550.
- Pasamar, S., Diaz-Fernandez, M., & de la Rosa-Navarro, M. D. (2019). Human capital: the link between leadership and organizational learning. *European Journal of Management and Business Economics*.
- Phangestu, J., Kountur, R., & Prameswari, D. A. (2020). The Moderating Effect of Entrepreneurial Leadership and Competitive Advantage on the

- Relationship Between Business Model Innovation and Startup Performance. *Journal of Business and Retail Management Research*, 14(3).
- Piccoli, B., Callea, A., Urbini, F., Chirumbolo, A., Ingusci, E., & De Witte, H. (2017). Job insecurity and performance: the mediating role of organizational identification. *Personnel Review*, 46(8), 1508-1522.
- Pio, R. J., & Tampi, J. R. E. (2018). The influence of spiritual leadership on quality of work life, job satisfaction and organizational citizenship behavior. *International Journal of Law and Management*, 60(2), 757-767.
- Poister, Theodore. (2003), *Measuring Performance in Public and Non Profit Organizations*, San Francisco: Jossey Bass.
- Pounder, J. (1999). Institutional performance in higher education: is quality a relevant concept? *Quality assurance in Education*.
- Purwati, A., Budiyanto, B., Suhermin, S., & Hamzah, M. (2021). The effect of innovation capability on business performance: the role of social capital and entrepreneurial leadership on smes in indonesia. *Accounting*, 7(2), 323-330.
- Rea, D. (2017). Developing entrepreneurial leadership: the challenge for sustainable organizations. *International Journal of Work Innovation*, 2(1).
- Rehman, K. U., Aslam, F., Mata, M. N., Martins, J. M., Abreu, A., Morão Lourenço, A., & Mariam, S. (2021). Impact of Entrepreneurial Leadership on Product Innovation Performance: Intervening Effect of Absorptive Capacity, Intra-Firm Networks, and Design Thinking. *Sustainability*, 13(13), 7054.
- Renko, M., El Tarabishy, A., Carsrud, A. L., & Brännback, M. (2015). Understanding and measuring entrepreneurial leadership style. *Journal of small business Management*, 53(1), 54-74.
- Romi, M., Soetjipto, N., Widaningsih, S., Manik, E., & Riswanto, A. (2021). Enhancing organizational commitment by exploring job satisfaction, organizational citizenship behavior and emotional intelligence. *Management Science Letters*, 11(3), 917-924.
- Saltmarsh Douglas, Ireland Mark, and Mcgregor Allister (2003), *The Performance Framework: A System Approach to Understanding Performance Management*, *Public Administration And Development*, 23(5), 447.
- Shanker, M. (2018). Organizational citizenship behavior in relation to employees' intention to stay in Indian organizations. *Business Process Management Journal*, 24(6), 1355-1366.
- Sitio, V. S. S. (2021). Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Intervening Pada Pt. Emerio Indonesia. *Jurnal Ilmiah M-Progress*, 11(1).

- Soetjipto, N., Priyohadi, N., Sulastri, S., & Riswanto, A. (2021). The effect of company climate, organization citizenship behavior, and transformational leadership on work morale through employee job satisfaction. *Management Science Letters*, 11(4), 1197-1204.
- Soomro, B. A., Shah, N., & Mangi, S. (2018). Factors affecting the entrepreneurial leadership in small-and medium-sized enterprises (SMEs) of Pakistan. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*.
- Supriyanto, A. S., Ekowati, V. M., Haris, A., Soetjipto, B. E., Haryanto, M. M., Rudy, D. R., & Yahya, M. (2020). The effect of organizational citizenship behavior on job satisfaction mediated with spiritual leadership. *International Journal of Business and Society*, 21(2), 737-748.
- Úbeda-García, M., Claver-Cortés, E., Marco-Lajara, B., & Zaragoza-Sáez, P. (2017). Human resource flexibility and performance in the hotel industry: The role of organizational ambidexterity. *Personnel Review*, 46(4), 824-846.
- Wu, M., Peng, Z., & Estay, C. (2018). How destructive leadership influences compulsory organizational citizenship behavior. *Chinese Management Studies*, 12(2), 453-468.
- Yaghoubi, Nour-Mohammad, Habibollah Salarzehi, Jamshid Moloudi (2013), The Relationship between Human Resource Productivity (HRP) and Organizational Citizenship Behavior (OCB)", *African Journal of Business Management*, 7(32), 3168-3176.
- Yang, Q., & Wei, H. (2018). The impact of ethical leadership on organizational citizenship behavior: The moderating role of workplace ostracism. *Leadership & Organization Development Journal*, 39 (1), 100-113.