

أثر إعداد قادة المستقبل في دعم التميز المؤسسي دراسة ميدانية- بالتطبيق على الجامعات المصرية

د/ نجلاء حسن جمعة
مدرس إدارة الأعمال – كلية التجارة – جامعة قناة السويس

الملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر إعداد قادة المستقبل في دعم التميز المؤسسي بالجامعات المصرية، وتم استخدام المنهج التحليلي الوصفي ، ولقد تم تصميم أداة القياس هي (الإستبيان) وتم توزيعها على عينة عشوائية طبقية من العاملين لدى الجامعات موضع الدراسة ، وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS لإختبار فرض الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لإعداد قادة المستقبل على دعم التميز المؤسسي، وأوصت الدراسة بضرورة زيادة الإهتمام بإعداد قادة المستقبل لما له من أثر إيجابي في دعم التميز المؤسسي لدى العاملين في الجامعات المصرية .

Abstract:

The study aimed to determine the effect of preparation future leaders in supporting institutional excellence in Egyptian Universities.

The descriptive analytical method was used. the measurement tool was designed and distributed to a random sample of university employees. The statistical analysis program was used to test the study. `

The study found that there be a positive impact on the preparation of future leaders to support institutional excellence.

The study recommended the need to increase attention to the preparation of future leaders because of its positive impact in supporting the institutional excellence of employees in Egyptian Universities.

مقدمة:

يلعب الأفراد المرشحون لشغل الوظائف القيادية دوراً هاماً في عملية إعداد القيادات، وذلك من الاهتمام بالتدريب والتنمية الذاتية لمهاراتهم وقدراتهم، والحرص على متابعة التغيرات والتطورات التي تحدث في المجالات المختلفة للعمل، والتعرف على رؤيتهم لنظم وأساليب العمل في المنظمة والسياسات والإجراءات المتبقية فيها، وعرض أهم المشكلات التي تعترض عملهم، وأهم المقترحات التي يرونها ملائمة للتغلب على مثل هذه المشكلات، والتعرف على طبيعة العلاقات السائدة بين هؤلاء الأفراد وبين غيرهم من العاملين، سواء أو المرؤوسين أو الرؤساء.

ويمكن الحصول علي مثل هذه المعلومات بأساليب مختلفة، منها الإستبيان، او المقابلات الفردية، أو اللقاءات والاجتماعات وورش العمل، وحلقات النقاش، ولا شك ان المشاركة الفعالة للأفراد المرشحين لشغل الوظائف القيادية في عملية إعداد قادة الصف الثاني، الهدف منها هو التحديد الدقيق لمتطلبات هذه العملية، والعمل علي تنمية مهاراتهم وقدراتهم واحساسهم بالمسؤولية والانتماء للمنظمة وإبعاد التأثيرات الشخصية للقائمين علي هذه العملية في المنظمة، إلا انها تتطلب من هؤلاء المرشحين أن يكونوا علي درجة عالية من الوعي والأمانة، والقدرة علي تقييم ذاتهم، وتوضيح أهم نواحي القصور في أدائهم بالإضافة إلي قدرتهم علي التقييم الموضوعي للآخرين.⁽¹⁾

وإعداد قادة المستقبل هي عملية ديناميكية يشترك فيها العديد من الأطراف، وهي بلا شك تختلف من منظمة لأخرى، وعلي الرغم من تعدد الأطراف المشاركة في عملية إعداد قادة المستقبل إلا أنه يمكن تقسيم هذه الأطراف إلي أطراف داخلية، من داخل المنظمة، مثل: القيادات العليا في المنظمة، إدارة الموارد البشرية، والأفراد المرشحين لشغل الوظائف القيادية وسوف تتناول الدراسة توضيح مدي تأثير أعداد قادة المستقبل نحو تحقيق التميز المؤسسي.

الجزء الأول الإطار العام للدراسة

أولاً: الدراسات السابقة:

فيما يتعلق بدراسة (Khoo & Tan. 2008)⁽²⁾ هدفت إلى تطبيق نموذج تميز الأعمال الاستراتيجي كإطار عمل لتحقيق تعاون المسؤولية الاجتماعية وإدارة البيئة. ومعرفة التحديات التي تواجه المنظمات والجهود المطلوبة من تلك المنظمات لدعم التطور والنجاح في أعمالها. بالإضافة إلى المسؤولية الاجتماعية واستخدمت الدراسة نموذج تميز الأعمال الاستراتيجي. وتوصلت إلى أن تطبيق

نموذج تميز الأعمال الاستراتيجي كإطار عمل يساهم في تحقيق التعاون بين المسؤولية الاجتماعية وإدارة البيئة، كما توصلت الدراسة إلى تحديد أهم مكونات النموذج التي لها تأثير على تميز الأعمال (القيادة. الاستراتيجيات. الخطط. المعلومات. العاملين. قيمة المستهلك. إدارة العمليات نتائج الأعمال)0

بينما دراسة (Abraham & Asher. 2008)⁽³⁾ هدفت إلى محاولة التعرف والتحقق من المهارات التسعة الواجب توافرها في فريق الإدارة العليا والمتمثلة في (الإقناع، القدرة الإدارية، الطلاقة في الحديث، معرفة توجهات ومهام المجموعة، الدبلوماسية والكياسة، الاجتماعية، الإبداع، مهارات الفهم، الذكاء)، وتوصلت إلى أن من يمتلك المهارات الإدارية من أعضاء فريق الإدارة العليا يؤثر بقوة في مستوى الأداء وأن الاهتمام بتنمية المهارات الإدارية له دور فعال وإيجابي في دعم وتحسين مستوى الأداء0

و دراسة (وصفي، 2008)⁽⁴⁾ هدفها هو التوصل إلى نموذج مقترح لإعداد قادة المستقبل (الصف الثاني) بهيئة الطاقة الجديدة والمتجددة، وتوصلت إلى أنه لإعداد قادة المستقبل (الصف الثاني) لابد من قيام الإدارة العليا بالتوسع في تفويض السلطة لقيادات الصف الثاني بالإضافة إلى تحديد مدة زمنية لشغل الوظائف القيادية، توفير برامج تدريبية فعالة لإعداد كوادر بشرية قادرة على مواجهة التحديات الجديدة0 ووضحت دراسة (الرفاعي. 2009)⁽⁵⁾ العلاقة بين جوائز الجودة وتميز الأداء واعتبارها مرشداً لصنع التميز في الأداء. وبينت نتائج الدراسة أن معيار القيادة يعتبر من أهم المعايير في كافة المنظمات. كما أوضحت الدراسة أن هناك تدنٍ في تطبيق بعض مجالات معايير الجائزة في المنظمات قيد الدراسة. بالإضافة إلى التدني في جودة الخدمات المقدمة من المنظمات قيد الدراسة0

وايضاً دراسة (مغازي، 2009)⁽⁶⁾ هدفت إلى التعرف على واقع إدارة التميز في شركات صناعة الغزل والنسيج، والتعرف على مدى توفر العناصر الأساسية لضمان عملية إدارة التميز، وتوصلت إلى أن استخدام نموذج EFQM للتميز وتعزيز ثقافة التميز يساهم في تدعيم القدرة التنافسية لصناعة الغزل والنسيج. كما أن توفر صفات القيادة المتميزة بدرجة عالية يؤدي إلى إمكانية تطبيق إدارة التميز بدرجة عالية، كما توصلت إلى أن تطوير مهارات القيادة ودعم المهارات القيادية لتميز الموارد البشرية تساعد استراتيجياً في تحسين الأداء التنظيمي ويزيد من القدرة التنافسية للشركات. بالإضافة إلى أن مهارات العمل بروح الفريق كبعد من أبعاد مهارات التميز كان لها تأثير إيجابي على تدعيم القدرة التنافسية للشركات0

اما دراسة (Ionicaet. Al.. 2010)⁽⁷⁾ هدفت إلى فهم وتحليل طبيعة الجودة الشاملة في المنظمات، وكذلك التعرف على نماذج التميز العالمية كنموذج التميز الأوروبي. ونموذج جائزة مالكوم

بالدرج الأمريكي. ونموذج شركة (Tata) للتميز، وتحديد طرق الوصول إلى التميز الإداري، ومعرفة تأثير إطلاق جائزة الجودة الرومانية على الشركات في رومانيا. **وتوصلت إلى** إن هناك علاقة طردية بين الالتزام بمعايير الجودة الشاملة وتحقيق التميز في المنظمات الرومانية، واستنتجت الدراسة أن هناك عدة أبعاد أساسية للتميز هي (بناء ثقافة التميز، الإبداع، القيادة، التخطيط الاستراتيجي، التوجه بالعمل والسوق، إدارة الموارد البشرية، إدارة العمليات، نتائج الأداء، التحسين المستمر)، وبينت الدراسة أن بعض الشركات تطبق معايير التميز وفقاً للجائزة الرومانية للجودة، وأن هناك عدد (10) من الشركات الرومانية حصلت على عضوية جائزة التميز الأوروبية من بين أفضل (500) شركة في عام (2010) 0
بينما دراسة (Mumford.et.al.. 2010)⁽⁸⁾ **فهدفت إلى** بناء نموذج مكون من أربع فئات للجدارات الواجب توافرها في قادة المستقبل، وتم تطبيق هذا النموذج على عينة تتألف من حوالي (1000) من المديرين من الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، والإدارة التنفيذية. **وتوصلت إلى** أن الجدارات الواجب توافرها في قادة المستقبل تمثلت في (جدارات قيادة المستقبل، جدارات قيادة الآخرين، الجدارات الأساسية، جدارات قيادة المنظمة)، وقد احتلت جدارات قيادة الآخرين المرتبة الأولى في الجدارات الواجب توافرها لقادة المستقبل.

وايضاً دراسة (كردي، 2011)⁽⁹⁾ **هدفت إلى** التعرف على مدى وجود تأثير جوهرى بين جدارة الوظائف الإدارية، جدارة الأدوار الإدارية، جدارة مهارات الاتصال، جدارة التنمية الذاتية لدى المدير وبين كفاءة وفاعلية عملية اختيار المدير بمنظمات الأعمال، **وتوصلت إلى** أن هناك علاقة ذات تأثير جوهرى (بين التركيز على والاهتمام باختيار الجدارة لدى المدير بإمامه بالوظائف الإدارية، التركيز على والاهتمام باختيار الجدارة وكفاءة مهارات الاتصال، وبين التركيز على والاهتمام باختيار الجدارة وكفاءة المدير الذاتية) وبين كفاءة وفاعلية عملية اختيار المدير بمنظمات الأعمال.

وربطت دراسة (Jane. 2011)⁽¹⁰⁾ **بين التميز المؤسسي من خلال إدارة الأداء، وهدفت إلى** التعرف على علاقة التميز التنظيمي بإدارة الأداء ومعرفة الوسائل اللازمة لزيادة الأداء من خلال رأس المال البشرى بالشركات للوصول إلى التميز التنظيمي في الإيرادات. وهدفت أيضاً إلى معرفة أثر عوامل التغيير الداخلية والخارجية على التميز التنظيمي لدى العاملين في تلك الشركات، **وتوصلت إلى** أن المنظمة تحقق أعلى الأداء من خلال رأس مالها البشري وأن رأس المال البشري له دور فعال في تحول المنظمات إلى التميز التنظيمي، وبينت أن إحداث تعديلات على الهيكل التنظيمي وتنشيط رأس المال البشري وتطويره من خلال المشاركة يساعد على التميز، **وتوصلت إلى** أن هناك علاقة إيجابية بين

عوامل التغيير الداخلية والخارجية حيث كان هناك أثرا لعوامل التغيير في تحقيق التميز التنظيمي في الشركات 0

اما دراسة (Malhorta. 2011)⁽¹¹⁾ فتناولت دور المسار الوظيفي في إعداد قادة المستقبل وهدفت إلى التعرف علي ما إذا كانت الوكالات الاتحادية في القوات المسلحة التي تقع في ولاية ماريلاند التي تقوم بتبني خطط للتطوير الوظيفي بما يضمن تعاقب القيادات للكشف المبكر عن القادة الجدد من خلال إراء مقابلات مع كبار القادة الحاليين بهذة الوكالات، وتوصلت الدراسة إلى أن الوكالات الاتحادية التي شاركت في الاستقصاء لا يتوافر فيها خطط رسمية لتطوير المسار الوظيفي ويرجع ذلك الي إدراكهم لاهمية تطوير المسار الوظيفي واتباعهم برامج غير رسمية لاعداد القادة الجدد لتولي القيادة 0

ولكن دراسة (Mann et. Al.. 2012)⁽¹²⁾ ربطت بين التطوير لتحقيق التميز الإداري، وهدفت إلى تحقيق التميز في أعمال المنظمات الآسيوية واستكشاف فاعليته في المنظمات التي تعتمد على معايير التميز والتي تطمح إلى جوائز كمدخل لنشر التميز في العمل. وتوصلت الدراسة إلى أن المشاركة والفوز بجوائز التميز لقطاع الأعمال هو هدف رئيسي للعديد من المنظمات، وبينت الدراسة أن بعض المنظمات تعاني من بعض العوائق التي تحول دون الالتزام طويل الأجل لتمييز الأعمال بما في ذلك عدم وجود تنمية ثقافة التميز في العمل والافتقار إلى الموارد وعدم التثقيف لغالبية الموظفين لتمييز العمل 0

ودراسة (Newhall. 2012)⁽¹³⁾ ركزت علي إعداد قادة المستقبل من خلال التعرف على واقع نتائج فعالية لبرامج القادة بالتعرف على وجهات نظر أكثر من 1200 من قادة المنظمات، 1800 خبير في الموارد البشرية من مختلف أنحاء 74 دولة وتوصلت الدراسة إلى أن نسبة 67% من المشاركين في هذه البرامج أكدوا تحسين ممارسة سلوكيات القادة وهو ما أدى إلى زيادة ولائهم والرغبة في البقاء في الهيئة بالإضافة إلى زيادة إنتاجيتهم.

اما دراسة (Asmari 2013)⁽¹⁴⁾ اعتمدت علي الإعداد المسبق للقيادة النسائية الإدارية وعلاقتها بتنمية فريق العمل البديل في المديرية العامة لتعليم قادة للمستقبل، وهدفت إلى التعرف على مجالات تفويض السلطة في إعداد الكوادر الإدارية البديلة، والتعرف على ما إذا كانت هناك علاقة إحصائية بين توافر مزايا تفويض السلطة في إعداد الكوادر الإدارية البديلة وقيام القيادات الحالية بدورها في إعداد هذه الكوادر لتولى مهام قيادية مستقبلية. وتوصلت إلى أن التفويض في استخدام السلطة يساهم في تأهيل القيادات الإدارية البديلة وأهم مزاياه تتمثل في التشجيع على تدوير الذات، والاعتماد على النفس والاختيار الصحيح للقيادات البديلة وتقييم الأداء 0

ودراسة (Fook&Sidhu. 2013)⁽¹⁵⁾ ركزت علي خصائص القيادات الإدارية كمدخل لتحقيق

التميز في الأداء التنظيمي وهدفت إلى معرفة دور خصائص القيادات الإدارية في تحقيق التميز في الأداء التنظيمي في الشركات الماليزية بالإضافة إلى دراسة بعض المتغيرات المؤثرة في إعداد الصف الثاني من القيادات الإدارية على تحقيق فعالية الأداء المنظمات وتوصلت إلى وجود تأثير لخصائص القيادات الإدارية في تحقيق التميز في الأداء التنظيمي في الشركات الماليزية، وبينت أن هناك تأثيراً إيجابياً بين اختيار الصف الثاني من القيادات الإدارية وفقاً لمفهوم الجدارة الوظيفية على تحقيق التميز في الأداء التنظيمي، كما توصلت إلى وجود تأثير لكل من تخطيط المسار الوظيفي. والتدريب الموجه بالأداء للصف الثاني من القيادات الإدارية على تحقيق التميز في الأداء التنظيمي 0

بينما دراسة (إبراهيم. 2014)⁽¹⁶⁾ ركزت علي تأثير جودة الحياة الوظيفية على التميز في الأداء الجامعي هدفت إلى التعرف على مفهوم جودة الحياة الوظيفية وأبعادها المختلفة، وتحديد تأثير جودة الحياة الوظيفية على التميز في الأداء، وهدفت الدراسة كذلك إلى التعرف على مستوى واقع إدارة التميز في الجامعات المصرية ومدى مساهمتها في تطوير الأداء المؤسسي للجامعات. وتوصلت إلى ضرورة قيام إدارة الجامعات بمراجعة مناهج وأساليب العمل بشكل منتظم لضمان تحقيق التميز في الأداء، وبينت الدراسة أن الاهتمام بالتدريب كاستراتيجية رئيسية يساهم في تنمية قدرات العاملين الابتكارية وتحقيق التميز في الأداء. وأكدت الدراسة أن عمل القيادة في الجامعات على رفع مستوى العاملين يؤدي إلى تحقيق غايات الجامعة وتطوير أنشطتها، وكذلك أن زيادة توعية العاملين في الجامعات بأنظمة الجامعة وعلى رأسها النظام الأساسي وذلك من خلال عقد ورش العمل يساهم في تحسين مستوى التميز المؤسسي 0

وركزت دراسة (Alqahtani، 2014)⁽¹⁷⁾ علي بعد من ابعاد القيادة وهو التمكين في إعداد

قادة الصف الثاني وهدفت إلى التعرف على واقع التمكين الذي تمارسه القيادات العليا بوزارة العدل من وجهة نظر قيادات الصف الثاني، كذلك المهارات القيادية التي يساهم التمكين في تنميتها من وجهة نظرهم. وتوصلت إلى واقع التمكين لقيادات الصف الثاني جاء بدرجة متوسطة، المهارات القيادية التي ساهم التمكين على تنميتها بدرجة متوسطة، أن أفراد العينة موافقون بشدة على مجموعة الإجراءات التي يمكن أن تعزز التمكين لديهم وتمثلت أهم هذه الإجراءات في إتاحة المزيد من الحرية لقيادات الصف الثاني في اتباع الأسلوب المناسب لأداء العمل دون الرجوع للرؤساء، تشجيع المبادرات والاجتهادات الشخصية لقيادات الصف الثاني عن طريق تحفيزهم معنوياً، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.

وايضاً دراسة (Hamza & Mansor. 2014)⁽¹⁸⁾ ركزت علي كيفية تطوير قادة المستقبل وذلك لضمان قيادة الجودة وهدفت الدراسة إلى الحصول علي معلومات من القادة بكبري الجامعات الماليزية حول وسائل تحديد القادة المحتملين وأساليب تنمية مهارات هؤلاء القادة الجدد وذلك من خلال اجراء مقابلات مع رؤساء وعمداء ووكلاء ورؤساء الأقسام بهذه الجامعات، وتوصلت إلى أن القادة الحاليين هم المسؤولون عن الاكتشاف المبكر للقادة الجدد وذلك من نموذج الجدارات الموجود بهذه الكليات 0

ودراسة (النعمانى، 2015)⁽¹⁹⁾ فوضحت العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتميز المؤسسي وهدفت الدراسة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتميز المؤسسي، تحديد دور أبعاد الثقافة التنظيمية على تطوير الأداء المؤسسي، وكذلك تحديد مدى مساهمة الثقافة التنظيمية فى تحقيق الأهداف الاستراتيجية ومن ثم تحديد دورها في تحقيق معايير التميز وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد الثقافة التنظيمية وأبعاد التميز المؤسسي، وجود تأثير معنوى لأبعاد الثقافة التنظيمية على أبعاد التميز المؤسسي والمتمثلة فى (تميز القيادة، التميز فى تقديم الخدمة، تميز الموارد البشرية، التميز المالى) 0

بينما دراسة (عبد الرحمن، 2015)⁽²⁰⁾ ووضحت دور القيادات الإدارية في تكوين صف ثان وهدفت الدراسة إلى التعرف على دراسة وتحليل عملية تكوين وإعداد قيادات الصف الثاني في الهيئة القومية للتأمين الاجتماعى. وتوصلت الدراسة إلى أن نقص القيادات الإدارية من الصف الثاني يرجع إلى عدم وجود إستراتيجية للتمكين تقوم على التفويض من القيادات الإدارية العليا، واللامركزية في اتخاذ القرارات الإدارية والتنظيمية 0

لكن دراسة (العمرى، 2016)⁽²¹⁾ ركزت علي متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ودورها في تحقيق التميز الإداري وهدفت الدراسة إلى التعرف على متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ودورها في تحقيق التميز الإداري في شركات الاتصالات الفلسطينية العاملة في قطاع غزة. والتوصل إلى نموذج مقترح لتحقيق التميز الإداري لدى العاملين (إداريين. مشرفين. مدراء) وتحسن الخدمات للعملاء لدى شركات الاتصالات الفلسطينية، وتوصلت إلى أن شركات الاتصالات في قطاع غزة تتمتع بمستوى متوسط لمتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر العاملين، وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية لمتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ودورها في تحقيق التميز الإداري في شركات الاتصالات الفلسطينية العاملة في قطاع غزة

اما دراسة (نجم، 2017)⁽²²⁾ استهدفت التعرف علي اثر أبعاد إدارة الأعمال الالكترونية في التميز التنظيمي علي القطاع الدواء بالدقهلية، وتوصلت علي وجود علاقة ارتباط معنوي بين أبعاد إدارة الأعمال الالكترونية (الاجهزة، البرامج، الانظمة الالكترونية) علي ابعاد التميز (القيادي ، المرؤسين، التميز الهيكلي، تميز الاستراتيجية)

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة، وما تطرقت إليه موضوعات، وما توصلت إليه من نتائج تستخلص الباحثة ما يلي:

- اتفقت كل من دراسة (وصفي 2008, عبد الرحمن 2015, Fook&sidhu. 2013) على أهمية إعداد القادة من قبل الإدارة العليا وذلك لتحقيق الفاعلية لأداء المنظمات, كما اتفقت معهم دراسة (Abraham & Ashell, 2008) ولكنها تختلف عنهم في أنه يجب توافر المهارات الفنية لفريق الإدارة العليا وذلك لتحسين مستوى الأداء، بينما اهتمت دراسة (وصفي 2008, Newhall 2012) بدور ادارة الموارد البشرية في إعداد ودعم القيادة المستقبلية

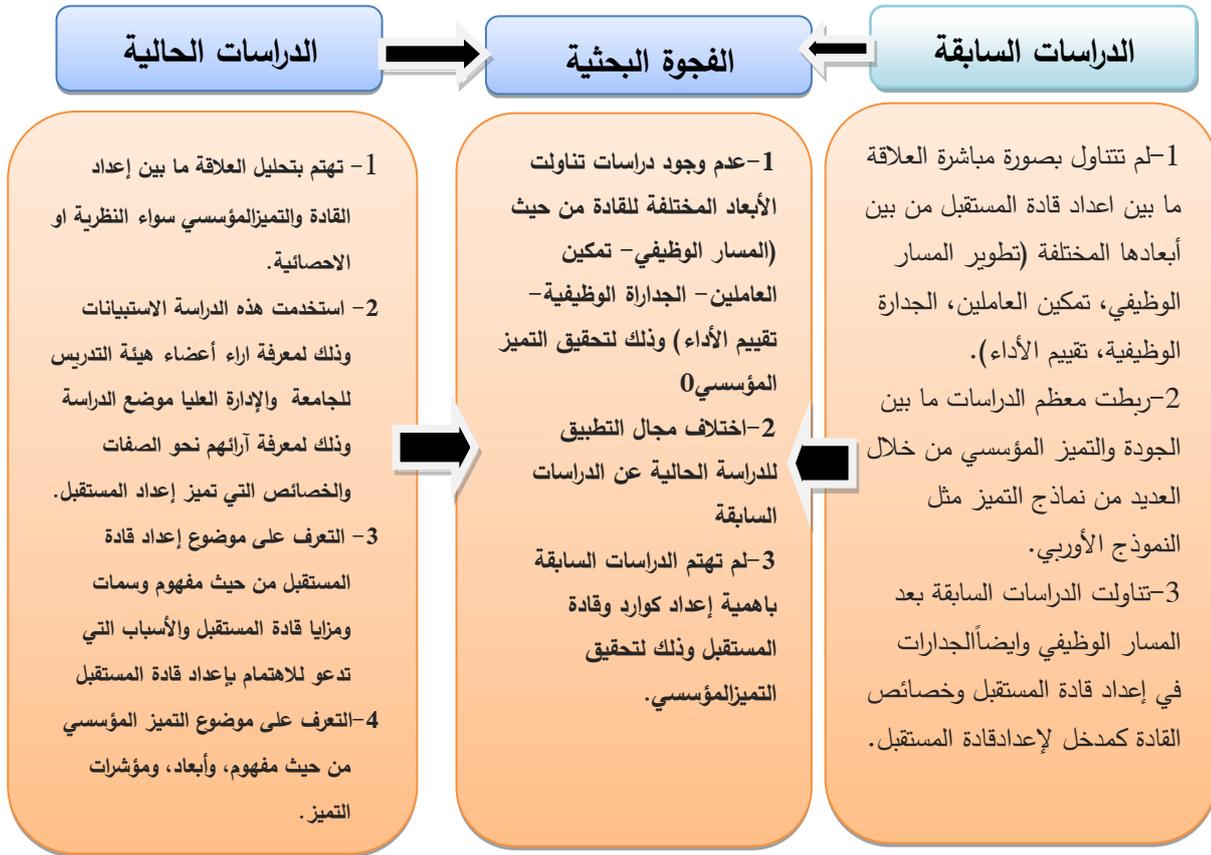
- وأوضحت دراسة (Asnar 2013) أهمية تمكين العاملين وتزويدهم بالمعلومات وذلك للتعرف على المعوقات المختلفة لممارسات القيادات الحالية، بينما استخدمت دراسة (Hamza&Mansor) نموذج الجدارات وذلك لضمان جودة تطوير القادة الجدد واتفقت معها دراسة (كردي , 2011)، وربطت دراسة كلا من (الرفاعي، Lonicat) التميز بجودة المنظمة وذلك من خلال النموذج الأوربي ونموذج مالكوم بالدريج الأمريكي، أما دراسة (كردي، Muford et al., & 2011، 2010) فركزت كلا منهم على أن الجدارات الوظيفية من أهم متطلبات قيادات المستقبل

- أما دراسة (Mam et al., 2012) فربطت بين التطوير والتميز الإداري، أما دراسة (Jane, 2011) فربطت ما بين التميز وزيادة الأداء من خلال التعرف على مجموعة العوامل المرتبطة برأس المال البشري لزيادة مستوى الأداء وتحقيق التميز المؤسسي للمنظمة، أما دراسة (إبراهيم، 2014) اتفقت مع الدراسة الحالية في مجال التطبيق لكنها اختلفت عنها من حيث انها ربطت بين جودة الحياة الوظيفية والتميز بينما الدراسة الحالية ربطت بين إعداد القادة والتميز، ودراسة (النعمان، 2015) ربطت ما بين الثقافة والتميز.

الفجوة البحثية:

يمكن للباحثة توضيح الفجوة البحثية بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية من خلال ما يلي:

- 1- الدراسات التي تناولت موضوع إعداد القادة بشكل مباشر معظمها لم تركز على دورها في تحقيق التميز المؤسسي.
- 2- لم تنطرق الدراسات إلى الإبعاد المختلفة لإعداد قادة المستقبل المتمثلة في (تمكين العاملين، الجدارات الوظيفية، تقييم الاداء) ولكن بعض الدراسات مثل دراسة (كردي، 2011) ركزت على بعد وهو الجدارات الوظيفية وسوف تقوم عليه الدراسة مع إضافة بعض الأبعاد الاخرى ودراسة (Asmari, 2013) ركزت على تفويض السلطة وامادراسة (Alahtani, 2014) ركزت على تمكين العاملين.
- 3- لم تنطرق الدراسات السابقة إلى العلاقة بين إعداد قادة المستقبل وتحقيق التميز المؤسسي حيث اوضحت بعض الدراسات العلاقة بين الثقافة والتميز والعلاقة ما بين جودة الحياة الوظيفية والتميز المؤسسي والتميز وإدارة الأداء



الشكل رقم (1)
الفجوة البحثية

المصدر: من إعداد الباحثة

ثانياً: الدراسة الإستطلاعية:

إعتمدت الباحثة للتعرف على بعض الجوانب المتعلقة بموضوع البحث على إجراء دراسة استطلاعية بالجامعات المصرية، وذلك لتحديد مشكلة البحث، مجتمع البحث، وتكوين الفروض ولقد تمت الدراسة الاستطلاعية على مرحلتين على النحو التالي:
المرحلة الأولى: الدراسة الميدانية:

قامت الباحثة في اطار تحديد مشكلة البحث اجراء بعض المقابلات الشخصية بناءا على استطلاع عينة من السادة اعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في الجامعات موضوع الدراسة الذين بلغ عددهم (40) مفردة ,وذلك للتعرف على اهم ابعاد اعداد قادة المستقبل وعلاقته بالتميز المؤسسي0

جدول رقم (1)

نتائج إستطلاع آراء عينة من السادة أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في الجامعات موضع الدراسة

م	آراء العينة					
	التساؤلات					
	النسب المئوية لإجابات العينة					
	لا		أحياناً		نعم	
	عدد	النسب	عدد	النسب	عدد	النسب
1	هل تشجع الإدارة العليا على تنمية مستويات الثقافة اللازمة لتحقيق التميز المؤسسي المناسب في الفترة الحالية ؟	6	%47.5	19	%37.5	15
2	هل يدرك أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم أهمية أثر إعداد قادة المستقبل ؟	5	%47.5	19	%40	16
3	هل هناك دور لتكنولوجيا المعلومات في تنمية برامج إعداد القادة بالجامعة ؟	1	%15	6	%82.5	33
4	هل هناك تأثير لإدارة المعرفة في توفير المعلومات اللازمة لتطوير برامج القادة؟	5	%35	14	%52.5	21
5	هل يوجد إهتمام بإستخدام برامج التدريب الإلكتروني لإعداد قادة المستقبل ؟	17	%42.5	13	%25	10
6	هل برامج الجودة والإعتماد بالجامعة تساعد على تطوير التميز المؤسسي ؟	13	%32.5	12	%37.5	15
7	هل هناك تأثير إيجابي لإعداد قادة المستقبل على دعم التميز بالجامعات ؟	2	%5	17	%42.5	21

المصدر: من إعداد الباحثة.

وتستخلص الباحثة مما سبق عدم تشجيع الإدارة العليا في الجامعات موضع الدراسة على تحقيق التميز في الفترة الحالية، وإتفق على ذلك نسبة (62,5%) من مفردات العينة، وهذا يمثل غياب مفهوم التميز التنافسي لدى الإدارات العليا في الجامعات مما يؤثر على تطور منظومة التعليم الجامعي، كما أن هناك قصور في تبني الجامعات موضع الدراسة لأنشطة البحوث والتطوير، حيث تري (42,5%) من مفردات العينة أن هناك قصور في الجهود والتقييم والميزانية الخاصة بأنشطة البحوث التي تساهم في تحسين مستويات الثقافة، وهذا الأمر لا يتناسب مع مستويات التطوير التي تسعى الجامعات تحقيقها للوصول إلى التميز، ويرى (52,5%) من مفردات العينة أن هناك تأثير إيجابي لإعداد قادة المستقبل في دعم التميز بالجامعات، وهذا يشير إلي أن إعداد خريج متميز ذو تفكير إداري تكنولوجي يواكب المتطلبات المختلفة لسوق العمل يؤثر في تنمية وخدمة المجتمع.

المرحلة الثانية: الدراسة الثانوية:

مما لا شك فيه أننا نعيش الآن عصر المعلومات، حيث الانفجار المعرفي والتدفق المعلوماتي، وأصبحت المعلومات الآن من أهم دعائم ومتطلبات التميز في مجال التعليم العالي، حيث تؤدي التغيرات السريعة التي تشهدها طبيعة المهارات المطلوبة في سوق العمل العالمي إلى تقاوم التحديات التي تواجهها أنظمة التعليم التقليدية، كما بدأت تظهر نماذج جديدة في مجال التعليم العالي تعتمد بشكل أكبر على تبني إعداد قادة المستقبل وأقل اعتماداً على مدخل التدريس القائم على التعليم التقليدي، وفي ضوء ما سبق قامت الباحثة بإجراء دراسة إستطلاعية لتقييم الوضع الحالي لتحديد مدي أثر إعداد قادة المستقبل في دعم التميز المؤسسي في بعض كليات الجامعات المصرية .

جدول رقم (2)

توصيف الوضع الحالي بجامعتي قناة السويس والقاهرة للعام الجامعي 2015 / 2016

جامعة القاهرة			جامعة قناة السويس			الجامعات بيان
الصيدلة	الهندسة	التجارة	الصيدلة	الهندسة	التجارة	
104	432	232	51	50	155	أعضاء هيئة التدريس
282	441	133	39	62	166	معاوني أعضاء التدريس
2592	12309	59269	1121	1428	18100	عدد الطلاب
407	4144	5655	22	85	1649	طلاب الدراسات العليا
370	290	845	40	40	151	أجهزة الحاسب الإلكتروني

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد علي سجلات الإدارات المختلفة بالجامعات للعام الجامعي 2015 / 2016.

وفي ضوء ما سبق يمكن أن نستخلص من الجدول السابق ما يلي:

أ- تعتبر الجامعات المصرية أهم قطاعات التعليم وأحد الدعائم الرئيسية التي يرتكز عليها العمل المؤسسي والإقتصاد القومي في مصر لأنه يساهم في كافة المجالات والنشاطات بشكل فعال في تحقيق أهداف وخطط التنمية حيث بلغ عدد العاملين في مجال التعليم بصورة عامة 1847179 عامل أي بنسبة 36.0% من إجمالي عدد العاملين في القطاع الحكومي بالدولة ، والمبلغ المخصص للإنفاق على التعليم الجامعي 13728.4 مليون جنية أي نسبة الإنفاق العام على التعليم الجامعي إلى إجمالي الإنفاق على التعليم 21.4%

ب- تزداد أعداد الطلاب المقيدون في الجامعات المصرية حيث بلغ عدد الطلاب المقيدون بالكليات موضع الدراسة 20649 طالب.

ج- يوجد زيادة في أعداد أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة في الجامعات المصرية حيث بلغ عدد أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة في الجامعات مقارنة بالأعوام السابقة.

د- يبلغ عدد العاملين في مجال التعليم 1847179 بصورة عامة عامل أي بنسبة 36.0% من إجمالي عدد العاملين في القطاع الحكومي بالدولة، والذي يتطلب تنميته وتطويره للوصول إلى التميز المؤسسي في خدمات التعليم العالي.

ثانيا: مشكلة الدراسة:

تواجه الجامعة موضع الدراسة تحديات عديدة مرتبطة بإنخفاض دعم الإدارة العليا لإعداد قادة المستقبل بنسبة 62.5 %، وعدم إدراك أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم لأهمية بناء الصف الثاني من القيادات المستقبلية بالشكل الكافي وضعف إستخدام برامج التدريب بالجامعات، بالإضافة إلى عدم مساهمة أنشطة البحوث والتطوير في تحسين مستويات الثقافة التي تحقق التميز بالجامعة ،وقد فرضت هذه التحديات ضرورة تحول الجامعات إلى إعداد قادة المستقبل والذي يمكن أن يساهم في دعم التميز بالجامعات.

إن نظام التعليم في الجامعة يواجه العديد من المشكلات المتمثلة في القصور في التوعية الثقافية والميزانية المناسبة والتقييم المستمر لبناء قيمة علمية وعملية متميزة قادرة علي تحقيق أعلي درجات التميز العلمي،

وفي ضوء ذلك يمكن بلورة الدراسة في التساؤلات التالية:

- 1- ما مدى أثر إعداد قادة المستقبل في دعم التميز المؤسسي؟
- 2- ما هي التحديات والمعوقات التي تواجه الإدارة العليا في إعداد قادة المستقبل داخل الجامعة موضع الدراسة؟

ثالثاً: فروض الدراسة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة ومشكلة الدراسة ويمكن صياغة فروض الدراسة كما يلي:

الفرض الرئيسي:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإعداد قادة المستقبل على دعم التميز المؤسسي في الجامعة" وينبثق من هذا الفرض عدة فروض فرعية وهي:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير المسار الوظيفي على دعم التميز المؤسسي في الجامعة.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين على دعم التميز المؤسسي في الجامعة.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للجدارة الوظيفية على دعم التميز المؤسسي في الجامعة.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم الاداء على دعم التميز المؤسسي في الجامعة .

رابعاً: متغيرات الدراسة:

بناء على الفروض التي تم تناولها في هذا البحث فإن متغيرات الدراسة هي عبارة عن متغيرين يمكن أن تتمثل فيما يلي:

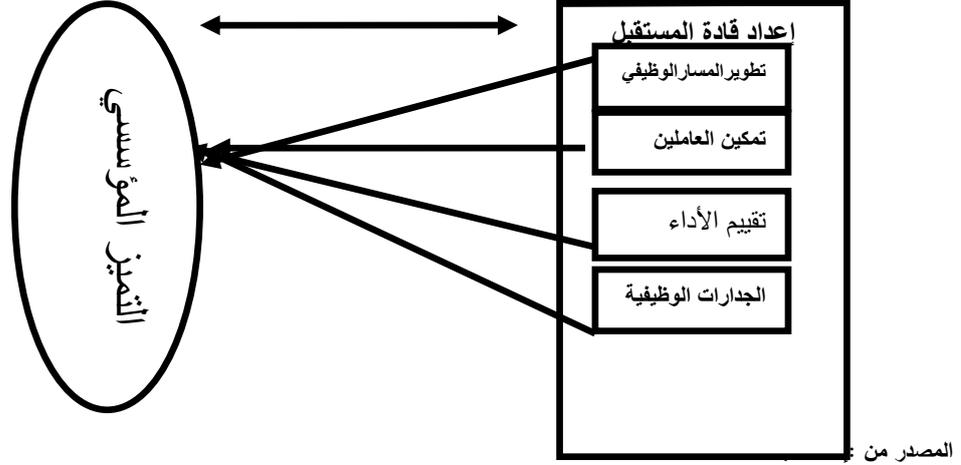
أ - المتغير المستقل: يشمل الأبعاد المختلفة لإعداد قادة المستقبل المتمثلة في (تطوير المسار الوظيفي, تمكين العاملين, الجدارة الوظيفية, تقييم الاداء).

ب- المتغير التابع: التميز المؤسسي يتم القياس عن طريق الجزء الخاص بالتميز بالاستبيان المكون من (15) بعداً.

خامساً: نموذج الدراسة:

المتغير التابع

المتغير المستقل



شكل رقم (2)

نموذج الدراسة

سادساً: أهداف الدراسة:

- 1- التعرف على مدى الإهتمام بإعداد قادة المستقبل في دعم التميز المؤسسي في الجامعات محل الدراسة.
- 2- تحديد العلاقة بين إعداد قادة المستقبل و دعم التميز المؤسسي.
- 3- معرفة أثر إعداد قادة المستقبل على دعم التميز المؤسسي.
- 4- تقديم مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تفيد القيادات الإدارية في الجامعات المصرية محل الدراسة والجهات ذات العلاقة، والمهتمين بهذا المجال.

سابعاً: أهمية الدراسة:

أ. الأهمية العلمية:

1. تساعد في التعرف على مفهوم دور إعداد قادة المستقبل وكذلك تساهم في توضيح أهمية دوره في دعم التميز المؤسسي.
2. يعتبر موضوع إعداد قادة المستقبل من المواضيع الهامة، لذا يمكن أن تساهم الدراسة في إمداد المكتبة العربية عموماً والمكتبة المصرية خصوصاً بالمعارف حول موضوع هذا الموضوع وكذلك حول موضوع التميز المؤسسي.

ب. الأهمية التطبيقية:

1. يتم تطبيق هذه الدراسة على احدي الجامعات المصرية وهو مجال تطبيقي هام حيث يعتبر القطاع الاستراتيجي الذي يقدم الخدمات التعليمية المتنوعة ولذا فهي تمثل قطاعاً هاماً واستراتيجياً وله أهمية كبيرة في تطوير مستوى التعليم داخل والدولة.
2. تواجه العاملين العديد من المشاكل التي تؤدي إلى ضعف مستوى التميز المؤسسي، الأمر الذي يتطلب التركيز عليها والبحث عن الطرق والأساليب التي تؤدي إلى تحسين إعداد قادة المستقبل لدى العاملين في الجامعات.

الجزء الثاني الاطار المفاهيمي للدراسة

أولاً: إعداد قادة المستقبل (*Future Leaders*):-

يري(حروش، 2008)، أن يشير مفهوم القيادات المستقبلية إلى الرجل الثاني في المنظمة، وهو المسئول عن الإشراف على كافة أعمال الإدارات والأقسام التابعة للمؤسسة (فيما عدا الأجهزة الاستشارية والتابعة مباشرة لإشراف المدير)، وكذلك فهو يتقاسم مع مدير المنظمة مسؤولية إدارتها واتخاذ القرارات اللازمة لتنفيذ السياسة العامة وتحقيق أهدافها المرجوة. لذلك فإن وظيفة نائب المدير تمثل جزءاً من ادارة المنظمة، أو بمعنى اخر أن ادارة المنظمة تشمل المدير ونائبه، فضلاً عما يؤمل منه في التأهل لشغل منصب المدير فيما بعد.⁽²³⁾

أ. مفهوم إعداد قادة المستقبل:

اختلف الباحثين حول تعريف إعداد قادة المستقبل

فقد عرفها(دانيل،2010) بأنها مجموعة العناصر تعمل على التغيير إلى شئ أحسن أو تطوير مجموعة من المهارات والقدرات والأفكار لشخص ما أو مجموعة من الأشخاص.⁽²⁴⁾ وعرفها كلا من(well&holden)بأنها عملية منظمة لتعديل أو تطوير المعارف والمهارات والاتجاهات من خلال نقل وتبادل الخبرات لتنمية القدرات الفردية بالشكل الذي يساعد على تحسين الأداء والوفاء بالاحتياجات الحالية والمستقبلية للمنظمة.⁽²⁵⁾

بينما عرفه(محمد،2015) بأنه عبارة عن برامج مخططة لتحسين الأداء على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة من خلال إحداث تغيرات قابلة للقياس في المعارف والمهارات والسلوك الاجتماعي.⁽²⁶⁾

مما سبق ومن خلال التعريفات السابقة تري الباحثة إن إعداد قادة المستقبل بأنها عبارة عن عملية لإعداد الأفراد لشغل الوظائف التي تتفق مع قدراتهم وتخصصاتهم من خلال تدريبهم وترقيتهم في

المناصب القيادية وفق برنامج مخطط لجميع القوى العاملة من قبل الإدارة العليا بشكل يحقق حاجاتها المستقبلية من الوظائف وحاجات الأفراد للتدرج في السلم الوظيفي للمنظمة.

ب. خصائص عملية إعداد قادة المستقبل:

تتسم عملية إعداد قادة المستقبل بما يلي:

1- عملية مخططة: إن الهدف من إعداد قادة المستقبل هو تنمية مهارات وقدرات ومعارف هذه القيادات بالشكل الذي يشبع احتياجاتهم ويحقق أهداف كل من المنظمة والعاملين فيها وبما أن تحقيق ذلك لا يمكن أن يأتي بشكل عشوائي أو تلقائي لذلك لابد من استخدام التخطيط كأسلوب علمي منظم لتحقيقه، فإعداد قادة المستقبل إذن عملية مخططة كونها تهدف إلى استخدام الموارد البشرية والمالية والمادية بأفضل صورة ممكنة وبطريقة عملية تستهدف تلبية احتياجات كل من المنظمة والعاملين فيها. (27)

2- عملية مستمرة: فهي عملية ذات طبيعة متصلة ومستمرة كونها ترتبط بعمليات التغيير المطلوب مواكبتها في ظروف العمل وفي البيئة المحيطة بها.

3- عملية شاملة: فهي تشمل جميع الأفراد المرشحين لتولى المناصب القيادية في المستويات الإدارية المختلفة داخل المنظمة - الإدارة العليا والإدارة الوسطى والإدارة التنفيذية - وشمولها لجميع التخصصات والمجالات داخل المنظمة كما أنها تهتم بالعمل على إحداث تغيير شامل في الفرد سواء من الناحية المعرفية أو المهارية أو النفسية (28)

4- عملية إعداد قيادات المستقبل تجمع بين ثلاثة جوانب الجانب العلمي، يتعلق بزيادة المعارف والمعلومات النظرية، والجانب العملي، يتصل باكتساب المهارات وطرق العمل، والجانب النفسي، يتمثل في تهذيب السلوك في مجال العمل بالإضافة إلى تنمية القدرة على مواجهة المصاعب وتحليل المشكلات والمفاضلة بين الحلول المقترحة لها. (29)

وتتعدد الآراء حول أهم المواصفات والسمات التي يجب توافرها في قيادات المستقبل، حيث يحددها البعض في الاستعداد الشخصي للقيادة، تحمل المسؤولية، وسرعة اتخاذ القرار والاستعداد لقبول التغيير، واستيعاب الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية.

ويرى آخرون أن هذه السمات تتمثل في: السمات الجسمانية، السمات الأخلاقية، الذكاء والمقدرة، والشخصية، والسمات المرتبطة بالمهام، والسمات الاجتماعية. (30)

وهي الثقة بالنفس، والالتزان العاطفي، والرغبة في المساعدة، والقدرة على المبادرة، والارتباط بالقيم التي يؤمن بها العاملون، والتعاون مع الآخرين، والذكاء والمعرفة الواسعة، وقوة الإرادة والقدرة على التكيف⁽³¹⁾.

ج. سمات قادة المستقبل:

تتمثل أهم سمات قائد المستقبل في:

- 1- أن يكون لديهم الإدراك الكافي لأهمية حاجتهم للتغيير دون خوف.
- 2- التأكيد على إمكانية الوصول إلى المرؤوسين.
- 3- أن يكون لديهم أساس قوى ومحدد لأهداف وصورة المنظمة مستقبلاً وباستمرار.
- 4- القادة الأذكياء يولدون الثقة في الآخرين.
- 5- لديهم نزاعات إيجابية تجاه الفعل والممارسة والتصرف.
- 6- لا يقتصر إبداع القادة في إطار الصورة المحددة للمنظمة ولكن يجب أن يكون للصورة مغزى ومعنى.
- 7- أن يكون القائد إيجابياً وراضياً عن التكنولوجيا المتقدمة ويعتقد في حدوث التغيير التكنولوجي والأهمية.
- 8- القادة يفعلون الكثير إذا كانوا صغاراً في السن ويفعلون القليل إذا كانوا كباراً.
- 9- القادة يصنعون الاتحادات المنظمة لشركائهم.⁽³²⁾

وكذلك يمكن تلخيص أهم سمات قادة المستقبل من خلال مجموعة من الصفات الشخصية والقيادية، كالتالي:

- 1- الصفات الشخصية: (الأمانة- النزاهة- الخلق الحسن- الذكاء والمرونة وسعة الأفق- المظهر الحسن- اللياقة البدنية والسلامة الصحية- احترام النفس والغير- الايجابية في العمل- المبادرة- القدرة على الابتكار- التعاون والعلاقات الاجتماعية الجيدة).
- 2- الصفات القيادية: (إمامه بكافة القوانين واللوائح الخاصة بالعمل- إمامه بمبادئ العلاقات الإنسانية وكيفية تطبيقها- القدرة على اتخاذ القرارات السريعة في الحالات الطارئة- الثقة في النفس- الخبرة الفنية بالأعمال التي يشرف عليها- أن يؤمن ان الإدارة تكليف وليس تشريعاً- أن يؤمن بأنه مسئول عن مرؤوسيه وعن المنظمة التي يقودها وجهود المتعاملين معها- وانتهاج أسلوب القيادة الديموقراطية مع المرؤوسين- الالتزام بالعدالة في التعامل مع المرؤوسين- توفير القدوة الحسنة للمرؤوسين في كل تصرفاته)⁽³³⁾

وترى الباحثة أن قيادات المستقبل هي تلك العقول البشرية عالية التميز التي تعكس مستويات إبداع عالية خاصة بالنسبة للقادة الذين يتمتعون بمستويات عالية من الخبرة والتي تساعدهم في تقديم أفضل الاقتراحات لتطوير أنفسهم ومرؤوسيتهم، وتقديم منتجات وخدمات مبتكرة بما يحقق ميزة تنافسية للمنظمة.

د. الأطراف المشاركة في عملية إعداد قادة المستقبل:

تعتبر عملية إعداد قادة المستقبل عملية ديناميكية يشترك فيها العديد من الأطراف، وهي بلا شك تختلف من منظمة لأخرى، وعلي الرغم من تعدد الأطراف المشاركة في عملية إعداد قادة المستقبل إلا أنه يمكن تقسيم هذه الأطراف إلى أطراف داخلية، من داخل المنظمة، مثل: القيادات العليا في المنظمة، إدارة الموارد البشرية، والأفراد المرشحين لشغل الوظائف القيادية، وفيما يلي عرض لأهم الأدوار التي تقوم بها الأطراف الداخلية المشاركة في عملية إعداد القادة.

1. الإدارة العليا بالمنظمة:

تلعب القيادات الإدارية العليا في المنظمة دوراً هاماً في الإدارة الفعالة للموارد البشرية بصفة عامة، وقيادات الصف الثاني بصفة خاصة، من حيث الحصول علي عناصر ماهرة ذات كفاءة عالية، والعمل علي الحفاظ عليها وتطويرها ورفع معنوياتها، وإعدادها بالشكل الذي يمكنها من التعامل مع التغيرات والتطورات المتلاحقة في أساليب العمل، ويتضح الدور الذي تلعبه القيادات الإدارية العليا للمنظمة في إعداد أفراد الصف الثاني.

وتوفير كافة المعلومات المتعلقة برسالة المنظمة، واستراتيجيتها، وأهدافها الحالية والمستقبلية، والسياسات والإجراءات المتبقية في تحقيق هذه الأهداف، وغير ذلك من المعلومات المتعلقة بالمنظمة، وهو ما يساهم بشكل كبير في زيادة المعارف والمعلومات لدى العاملين المرشحين لشغل الوظائف القيادية في جميع المستويات الإدارية.

وتحديد التغييرات والتعديلات المطلوبة في اتجاهات العاملين نحو المنظمة، وذلك من خلال نشر القيم والأفكار التي تتبناها الإدارة العليا بين جميع العاملين والعمل على توفير المناخ التنظيمي المناسب للمنظمة، وهذا يساهم بدرجة كبيرة تعديل اتجاهات وسلوك العاملين في المنظمة بصفة عامة، وإعداد قادة المستقبل بصفة خاصة.⁽³⁴⁾

2. إدارة الموارد البشرية:

تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً محورياً وهاماً ليس فقط في إعداد قادة المستقبل في المنظمة، بل في كل السياسات والخطط المتعلقة بتنمية مهارات وقدرات العاملين فيها، وإعداد خطط وبرامج الموارد البشرية بالشكل الذي يتفق مع كل من سياسات وأهداف المنظمة والإمكانيات المتاحة لها والأهداف الخاصة بهؤلاء العاملين، وتظهر أهمية الدور الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية في إعداد قادة المستقبل. تحليل هيكل الموارد البشرية المتاح للمنظمة، وتقييم طاقاته ومهاراته قياساً إلى متطلبات الأداء وظروفه. ومن ثم القدرة على تحديد الاحتياجات الأساسية لإعداد قادة المستقبل.

تحديد الفجوة بين هيكل الموارد البشرية المستهدف (مهارات، اتجاهات، طاقات ذهنية) وبين الهيكل المتاح، والبحث عن مداخل لسد هذه الفجوة.

تخطيط الأداء البشرى وتوجيه هيكل المهارات والقدرات بالتوافق مع متطلبات العمل حالياً ومستقبلاً، وتخطيط أساليب واليات ومحفزات تعظيم العائد من الاستثمار البشرى.⁽³⁵⁾

3. قادة المستقبل:

يلعب الأفراد المرشحون لشغل الوظائف القيادية دوراً هاماً في عملية إعداد القيادات، وذلك من الاهتمام بالتدريب والتنمية الذاتية لمهاراتهم وقدراتهم، والحرص على متابعة التغيرات والتطورات التي تحدث في المجالات المختلفة للعمل، والتعرف على رؤيتهم لنظم وأساليب العمل في المنظمة والسياسات والإجراءات المتبقية فيها، وعرض أهم المشكلات التي تعترض عملهم، وأهم المقترحات التي يرونها ملائمة للتغلب على مثل هذه المشكلات، والتعرف على طبيعة العلاقات السائدة بين هؤلاء الأفراد وبين غيرهم من العاملين، سواء أو المرؤوسين أو الرؤساء.

ويمكن الحصول على مثل هذه المعلومات بأساليب مختلفة، منها الاستبيان، أو المقابلات الفردية، أو اللقاءات والاجتماعات وورش العمل، وحلقات النقاش، ولا شك ان المشاركة الفعالة للأفراد المرشحين لشغل لشغل الوظائف القيادية في عملية إعداد قادة الصف الثاني، وإن كان الهدف منها هو التحديد الدقيق لمتطلبات هذه العملية، والعمل على تنمية مهاراتهم وقدراتهم واحساسهم بالمسئولية والانتماء للمنظمة وإبعاد التأثيرات الشخصية للقائمين على هذه العملية في المنظمة، إلا انها تتطلب من هؤلاء المرشحين أن يكونوا على درجة عالية من الوعي والأمانة، والقدرة على تقييم ذاتهم، وتوضيح أهم نواحي القصور في أدائهم بالإضافة إلى قدرتهم على التقييم الموضوعي للآخرين.⁽³⁶⁾

هـ. مزايا إعداد قادة المستقبل:

توجد أسباب كثيرة تجعل من إعداد قادة المستقبل نشاطاً أساسياً لأي منظمة وشرطاً من شروط نجاحها وهذه الأسباب ترجع إلى:

- 1- المشاكل الإدارية العديدة التي تواجه الوظائف الإدارية نتيجة كبر وزيادة حجم المشروعات والوحدات الإدارية نتيجة للتوسع السريع والضحخ في الأعمال في معظم جوانب الحياة الاقتصادية ونموها والذي أدى إلى تعقيد العمليات الإدارية وصعوبة وتعقد عمليات الاتصال وتبادل المعلومات، مما أثر بالتالي على عمل القيادات الإدارية، الأمر الذي يستلزم ضرورة الاهتمام بإعداد وبناء القيادات المستقبلية من ذوي الأفكار المتجددة.
- 2- خلق قيادات من الصف الثاني يخفف من أعباء القيادات الحالية، ويجنب الارتباك الذي يحدث عند الإحالة إلى سن المعاش، أو ترك العمل لأي سبب من الأسباب.
- 3- زيادة الطلب على شاغلي الوظائف القيادية والحاجة المتزايدة إليهم والمشكلة هنا تتمثل في التغلب على العجز في أعداد القادة الإداريين، والذي يرجع إلى طول الفترة اللازمة لإعدادهم وهو ما يعني ضرورة الإعداد المبكر لمواجهة النقص في هذه الوظائف وعلى جميع المستويات.
- 4- ارتفاع معدل الدوران في الوظائف العليا بسبب ترك العمل بحثاً عن فرص أفضل داخلياً أو خارجياً حيث تعتمد شركات وبنوك الاستثمار المختلفة إلى جذب المديرين الأكفاء ذوي الخبرة أو بسبب الإحالة إلى المعاش.
- 5- الإعداد العلمي السابق لشاغلي معظم الوظائف الإدارية يستلزم الاهتمام ببرامج الإعداد والتنمية. وهذا يعني أن التركيز على شغل وظائف الإدارة العليا في قطاع معين مثل المهندسين مثلاً يستلزم إعداد هؤلاء الأفراد على أساسيات الإدارة وهذا بالضرورة يحتاج إلى تخطيط معد سلفاً ببرامج لتأهيل وإعداد هؤلاء القادة⁽³⁷⁾.

ويمكن ذكر أهم الأسباب التي تدعو المنظمات لضرورة الاهتمام بإعداد قادة المستقبل فيما يلي:

- 1- تحتفظ المنظمات برأس المال البشري لأنه يشكل التميز المؤسسي لها من خلال القدرة على الابتكار والإبداع المتجدد الذي يحافظ على مستوى التفوق للمنظمة المعنية، لذلك يستلزم الأمر من المنظمات توفير المناخ الملائم لهم لإطلاق طاقتهم وقدراتهم وتشجيعهم على الابتعاد عن النمطية ودفعهم صوب الخوض في الأعمال التي تتسم بمجازفة عالية.

- 2- تسعى المنظمات إلى عدم التفريط براسمالها الفكري لأنه يمثل ثروة كبيرة لها تسهم في زيادة قيمتها السوقية من خلال قدرة مواردها البشرية على تسجيل براءات الاختراع المتلاحقة التي تحمل في طياتها كل شيء جديد ومتفرد عن المنظمات المنافسة، ولكي تحقق المنظمات ما تصبو إليه عليها أن توفر لرأس مالها الفكري حفزا ماديا واعتباريا يليق بمكانته وقدراته ، ويأتي ذلك عن طريق الحوافز المادية والمعنوية المستمرة والمنزلة الاجتماعية المرموقة.
- 3- تتفق المنظمات مبالغ كبيرة من أجل تنمية رأس مالها البشري وصقل معارفه ومهاراته باستمرار لجعله قادراً على استيعاب التغيرات السريعة أولاً بأول، فإن ذلك يضمن للمنظمات المحافظة على معارف وخبرات ومهارات رأس مالها الفكري باستمرار.
- 4- تعمل المنظمات جاهدة على المحافظة على رأس مالها البشري لأنه سلاحها في إدامة بقائها في عالم الأعمال، ويمكن أن تحقق ذلك إذا سعت إلى زيادة الانتماء التنظيمي لرأسمالها الفكري من خلال تشجيع إقامة العلاقة الإيجابية بين العاملين وتقليل حالات التناقض بين قيمهم وقيمة المنظمة إلى أدنى حد ممكن إذا لم تستطع إلغاء هذا التناقض (38).

و. صعوبات إعداد قادة المستقبل:

تواجه عملية إعداد قيادات المستقبل عدداً من التحديات من أهمها:

- 1- بروز اتجاهات تنظيمية جديدة في منظمات الأعمال والخدمات مغايرة للأنماط التنظيمية التقليدية شكلاً ومضموناً ووظيفياً.
- 2- التغيرات الديموغرافية التي تتميز بانفجارات سكانية، وبتزايد عدد المسنين، وتزايد عدد الشبان في الوقت ذاته، وتداخل الثقافات والنظم الاجتماعية.
- 3- بروز بيئات إدارية وتنظيمية تتسم بسرعة التغير والتحول، وعدم الاعتماد على شكل واحد من التنظيم، وتعتمد على العمل بذكاء أكبر لا بجهد أكثر.
- 4- مطالبة المديرين العاملين في التدريب وإدارة الموارد البشرية بالعمل على إيجاد نظام يوفر تعايشاً وتكاملاً بين التقنية والإنسان في منظمات العمل الحديثة.
- 5- التركيز على الإبداع والسرعة والكفاءة والفاعلية عن طريق مجموعات وفرق العمل
- 6- تزايد الاتجاه نحو تخلي المنظمات عن دورها التقليدي في تدريب العاملين لزيادة المعارف والمهارات، والتركيز على التدريب لتغيير الاتجاهات والاستعداد للمستقبل (39).

ثانياً: التميز المؤسسي:

يعتبر التميز مصدر تملكه منظمة دون الأخرى، يمكن لهذا المصدر أن يكون عنصراً بشرياً متميز، تكنولوجيا متميزة، أسلوب عمل لا يكون في مقدور المنظمة غير التقليدية، وبناءً على ما تقدم يصبح أحد أهم التوجهات الحديثة لتحقيق التميز المؤسسي-على مستوى المدخلات والعمليات- وضمان مخرجات منسجمة مع المعايير المحددة.

فالتميز مفهوم كلي وشامل غير قابل للتجزئة، بمعنى أنه لا يمكن تصوير تميز منظمة ما في مجال معين بينما ينهار الأداء في المجالات الأخرى، فالتوازن والتشابك سمتان أساسيتان للتميز في مختلف قطاعات المنظمة، وهو يشتمل على بعدين من محاور الإدارة الحديثة هما أن غاية الإدارة الحقيقية هي السعي إلى تحقيق التميز، والآخر أن كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وما تعتمد من نظم وفعاليات تتسم بالتميز، والبعدان متكاملان ويعتبران وجهين لعملة واحدة ولا يتحقق أحدهما دون الآخر (40).

أ- مفهوم التميز المؤسسي (*Institutional Excellence*):

ويعرفه (السيد، 2007) بأنه نمط فكري وفلسفة إدارية تعتمد على منهج يرتبط بكيفية إنجاز نتائج ملموسة للمنظمة لتحقيق الموازنة في إشباع احتياجات الأطراف كافة، سواء من أصحاب المصلحة أو المجتمع ككل، في إطار ثقافة من التعلم والإبداع والتحسين المستمر (41).

ويري (Nohria & joyceK, 2003) كل فعل أو نشاط لكل شخص يعزز ويقوي الإنجاز داخل المنظمة ويتضمن العديد من قوى العمل التي تشكل هيكل المنظمة (42).

بينما يري (Jomquin&costa, 2011) بأن اعداد قادة المستقبل هي التعرف على العملاء وتفهم مطالبهم واحتياجاتهم واهتمام عناصر المنظمة كافة بتلبية تلك الاحتياجات والمتطلبات المستقبلية غير المتوقعة من خلال أداء يفوق التوقع ويحقق المنافع لأصحاب المصلحة بشكل متوازن للأفراد والمجتمع (43).

ويعرفه (Michalska, 2008) المنظمة المتميزة هي التي تركز ممارساتها على الفرص بدلاً من التركيز على المشكلات (44).

ويري (سالم، 2007) أن تفوق المنظمة على مثيلاتها من خلال منظومة متكاملة لنتائج أعمال المنظمة، في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، التي تقودها إلى التفرد والتفوق الإيجابي على غيرها من المنظمات في الوصول إلى أهدافها. (45)

ويعرف (مدحت، 2008) التمييز بأنه الأداء رفيع المستوى الذي تتوافر فيه معايير الجودة بأعلى مستوياتها، وتتحقق عن طريقه أهداف مؤسسة العمل، الإنتاجية أو المهنية أو الخدمية، كما ونوعاً في ظل منظومة عمل يتوفر فيها الحد الأمثل من التناغم والتواصل بين مختلف العناصر فيها، والتدفق السليم للمعلومات بين قطاعاتها⁽⁴⁶⁾.

بينما (السيد، الشربيني 2013) يعرف التمييز بأنه تلك الأنشطة التي تجعل المؤسسة متميزة في أدائها من خلال توظيف القدرات والموارد المتاحة توظيفاً فعالاً ومتميزاً بشكل يجعلها متفوقة ومتفردة عن باقي المنافسين وينعكس ذلك على كيفية التعامل مع العملاء، وكيفية أداء أنشطتها وعملياتها، وإعداد سياساتها واستراتيجياتها الإدارية والتنظيمية⁽⁴⁷⁾.

ويُري كل من (Pinar&Girard, 2008) التمييز هو سعي المنظمات إلى استغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام بإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء⁽⁴⁸⁾.

وفي ضوء المفاهيم السابقة تعرف الباحثة التمييز المؤسسي "بأنه تفرد وتفوق المنظمة في جميع المجالات على المنافسين لها محلياً وإقليمياً وبما يفوق توقعات العملاء في ضوء التفاعل بين البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة".

ب- أهمية التمييز المؤسسي:⁽⁴⁹⁾

- 1- تعزيز التنافس بين المنظمات للوصول إلى أقصى درجات الجودة.
- 2- وسيلة تعتمد المنظمات في تسويق ذاتها في ظل الازدحام المتزايد من المنافسة.
- 3- دعم التطوير الدائم والمستدام لدى العاملين في المنظمات.
- 4- تعزيز الشعور بالمسؤولية الاجتماعية لدى المنظمات.
- 5- الارتقاء بمخرجات المنظمات بما يدعم التطور في البيئة المحيطة.

ج- أبعاد التمييز المؤسسي:

للتمييز الإداري مجموعة من الأبعاد نذكر منها (التمييز القيادي، والتمييز في تقديم الخدمة، والتمييز المعرفي) والتي تعتبر أهم أبعاد التمييز في المنظمات وهي كما يلي:

1- التميز القيادي: يعد التميز في القيادة من أهم المرتكزات التي تستند عليها الإدارة الحديثة، حيث تتطلب الإدارة المعاصرة قدرات فائقة من القائد ليكون قادراً على مواكبة المستجدات والمتغيرات التي يفرضها عصر المعرفة.

فالقيادة لها تأثير مباشر على التميز، يعتمد على مدى تبنيها ودعمها لقدرات الأفراد وتشجيعها لهم ودعم الأفكار الإبداعية والمميزة، وذلك من خلال تميزها بالمهارة القيادية وعلاقات العمل الفعالة، والقدرة على التفكير المتجدد الذي يبتعد عن التقليد، وكذلك اهتمامها بتشجيع المنافسة بين الأفراد للتوصل إلى أفكار جديدة، وتبنيها سياسة الباب المفتوح⁽⁵⁰⁾ وعرفت القيادة على أنها نشاط يهدف إلى التأثير في الأفراد من أجل التعاون لتحقيق هدف مشترك.⁽⁵¹⁾

والقيادة كذلك هي السبق والقدرة على التخيل والتصور المستقبلي وأيضاً بناء المرونة ودعم الآخرين نحو خلق التغيير الاستراتيجي الضروري والمطلوب في المنظمة⁽⁵²⁾.

وتوجد مجموعة من العوامل الداعمة للتميز القيادي وهي تتطلب ما يلي:

- 1- تطوير ونشر رؤية إبداعية.
 - 2- تحديد رسالة واضحة لما ستكون عليه المنظمة.
 - 3- تطوير الاستراتيجية بشكل ينسجم مع الرؤية والرسالة.
 - 4- خلق هيكل واستراتيجيات تنفيذية لتسهيل تنفيذ نموذج التميز القيادي⁽⁵³⁾.
- وتأتي أهمية القيادة للمؤسسات من طبيعة البيئة المحلية والعالمية التي تعمل فيها، والتي تتميز بحالة من الغموض والتعقيد والتغير المستمر، فضلاً عن التنافسية الشديدة، وكذلك من طبيعة الأدوار التي يقوم بها رؤساء الأقسام. ففي هذه البيئة المتغيرة شديدة التعقيد والغموض، تصبح هناك حاجة لقيادة من نوع جديد، تمتلك رؤية ومهارات استراتيجية تنظر إلى التوجه متوسط وطويل المدى للمنظمة لرسم مستقبلها بطريقة متكاملة، آخذة في الاعتبار الاتجاهات المتوقعة والتطورات في البيئة على قدم المساواة مع الأوضاع الداخلية⁽⁵⁴⁾.

2- التميز الخدماتي: تعد جميع فئات المتعاملين بمثابة مستهلكين للسلع والخدمات، وعندما يتم الحصول على سلعة أو خدمة لا تلبى حاجات فئات المتعاملين أو تزيد من توقعاتهم فإن هؤلاء المتعاملين يلجأون إلى المنافسين للتعامل معهم. في ظل إدارة التميز فإن اللجوء إلى المنافسين يعد مؤشراً على أن شيئاً ما يتم خطأ في أسلوب تقديم الخدمة، وهذه الأعراض تفضي إلى خطة عمل لتصحيح هذه

الأخطاء أو نواحي القصور ولا شك أن استخدام المدخل الهيكلي لحل المشاكل يجعل بالإمكان التحرك المستمر نحو التحسين المستمر (55).

3- التميز المعرفي:

أصبحت المعرفة المصدر الاستراتيجي الأكثر أهمية في تحقيق التميز المؤسسي للمنظمات، والمورد الأكثر أهمية من مورد رأس المال، وقوة العمل، فهو المورد الوحيد الذي يزيد بالتراكم، ولا يتناقص بالاستخدام، بل يسهم في توليد أفكار جديدة، وتطويرها بتكلفة أرخص، أو بدون تكلفة إضافية وتوجد عدداً من الصفات التي تميز المعرفة عن غيرها من موارد المنظمة الأخرى، ومن هذه الصفات أنها غير ملموسة، وصعبة القياس، وحيوية، وتزداد بالاستعمال، ويمكن استعمالها في عمليات مختلفة في الوقت نفسه، ومتجسدة في الأفراد، وذات تأثير واسع المدى في المنظمة، ويمكن استخدامها لفترة طويلة (22).
والمعرفة هي مزيج من الخبرات والمهارات والقدرات والمعلومات السياقية المتراكمة لدى العاملين ولدى المؤسسة (56).

وتعتبر منظمات الخدمات من أهم وأولى المؤسسات التي يجب أن تسلك مدخل إدارة المعرفة فهي أكثر المؤسسات ملاءمة لتبني هذا المبدأ، وأن تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات وأبعادها ومبادئ إدارة المعرفة وطرقها، وتوجد مجموعة من المبررات لذلك وهي كما يلي: (57)

- تمتلك المنظمات عادة بنية تحتية معلوماتية حديثة.
- يتوافر في المنظمات عادة مناخ تنظيمي يتسم بالثقة، فلا يتردد أي عضو، ولا يخاف من نشر ما لديه من معرفة، وتوزيعها.
- تمنح المعرفة المنظمات التميز المؤسسي وتعد إدارة المعرفة من التقنيات الحديثة والرائدة في هذا الاتجاه.

د- مؤشرات التميز المؤسسي: (58)

• مؤشرات التميز المؤسسي القيادي

- 1- توفر رؤية ورسالة واضحة للقيادة.
- 2- الدعم المستمر (مادياً ومعنوياً) للتميز.
- 3- تبني اللامركزية كنمط إداري وتفويض العاملين.
- 4- تمكين العاملين بما يحقق التميز.

- 5- تشجيع الإبداع والتميز .
- 6- القدرة على حل المشكلات بسرعة.
- 7- تشكيل فرق العمل واعتمادها كأساس لإنجاز المهمات الصعبة.

• مؤشرات التميز الخدماتي

- 1- التحسين المستمر في الخدمات.
- 2- تحديد احتياجات العملاء بشكل مستمر .
- 3- التواصل المستمر مع العملاء من خلال استخدام الوسائل التكنولوجية.

• مؤشرات التميز المؤسسي المعرفي

- 1- تشجيع التعلم المستمر .
- 2- تحفيز ومكافأة مبادرات التعلم.
- 3- عقد دورات تدريبية ومؤتمرات حول أهمية التعلم.
- 4- إنشاء إدارة للمعرفة.
- 5- نشر الثقافة والوعي بين العاملين بأهمية تطوير المعرفة.

- تجربة شركة أي بي إم (59):

يركز برنامج شركة أي بي إم على ثلاثة مستويات من القيادات وإدارة المواهب، وهي تتدرج تحت

التصنيف التالي:

▪ الموارد التنفيذية (المدراء التنفيذيون):

هذه الفئة تتكون من المدراء التنفيذيين الذين يغطون كافة الوظائف التنفيذية وتقدر بحوالي 1% ونسبة 1% أخرى من المدراء الذين يسعون للحصول على هذه الوظائف.

▪ الموارد الفنية (مثل متخصصوا النظم، ومصمموا نظم المعلومات)

هذه الفئة لا تسعى إلى الحصول على المناصب الإدارية العليا ولكنهم يريدون تطوير أنفسهم بصورة مستمرة حتى تزداد قيمتهم.

▪ المواهب المتميزة

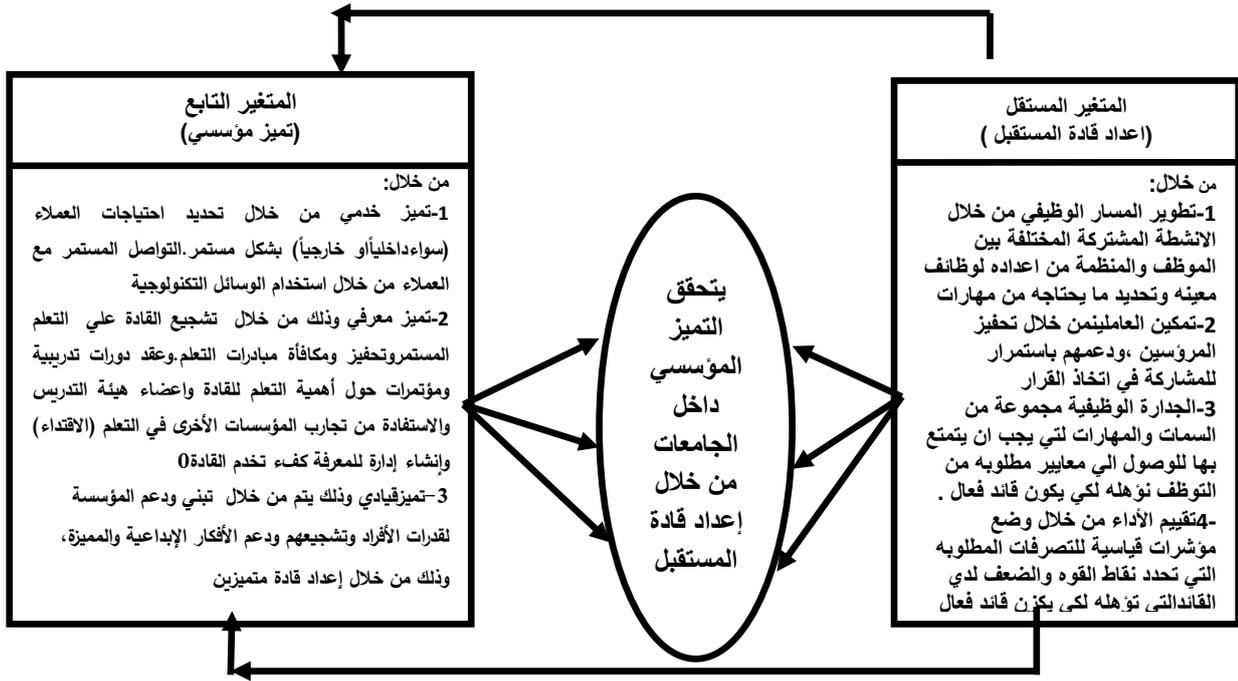
هذه الفئة تتكون من الشباب الذين يتخرجون من الجامعات ويقضون 18 شهراً من التدريب والعمل الجاد ويتم اكتشاف المواهب منهم لإعدادهم للوظائف القيادية بصورة تدريجية.

▪ مسئولية إدارة وإعداد القيادات

بالنسبة للموارد التنفيذية، كل منطقة جغرافية لشركة إم بي إم (أمريكا، وأوروبا، والشرق الأوسط، وأفريقيا، وآسيا) لها وظيفة رئيسية مسئولة عن إدارة المواهب وتخطيط القيادات، وهو الفرق توظف عمليات موحدة عالمياً ولديها الفرصة للوصول إلى المعلومات المتعلقة بالأفراد ومصنع القيادات (قاعدة البيانات ذات المستوى العالمي)0

ثالثاً: العلاقة ما بين إعداد قادة المستقبل والتميز المؤسسي:

من خلال الدراسات السابقة والاطار النظري للدراسة وتجارب بعض الشركات يمكن للباحثه استخلاص هذه العلاقة من خلال الشكل التالي:



المصدر: من إعداد الباحثة

شكل رقم (3)

العلاقة بين المتغيرات

من خلال الشكل السابق تستخلص الباحثة مايلي:

- 1- حتي يمكن للجامعة من تحقيق التميز المؤسسي فيجب الاهتمام بتطوير المسار الوظيفي للقادة وذلك من خلال وضع هيكل تنظيمي مرن يساعد علي تحقيق التميز الخدماتي وايضاً أن تستجيب الجامعة إلي المقترحات التي من قبل المستفيدين سواء داخلياً او خارجياً.
- 2- تمكين القادة من خلال توفير العديد من البيانات والمعلومات في الوقت المناسب وايضاً توفير البيانات للإدار العليا بحيث تمكنها من إتخاذ القرارات في التوقيت المناسب، وذلك عن طريق توافر إدارة المعرفة التي تعد احد مكونات التعلم التنظيمي التي يجب ان تركز عليه معظم المؤسسات التعليمية وبالتالي

- يمكنها تحقيق التميز المعرفي فبتالي من خلال تمكين العاملين الذي يعد بعداً هاماً من إعداد قادة المستقبل تتمكن الجامعة من تحقيق التميز المؤسسي.
- 3- الجدارات الوظيفية بكافة أبعادها الفنية والقيادية والمعرفية يجب توافرها في قادات الجامعة من تحقيق التميز القيادي فيجب ان يتم توفير الإمكانيات والموارد حتي يمكن تحقيق التميز.
- 4- تمكين القادة من التعلم التنظيمي وذلك يحقق من خلال إستخدام تكنولوجيا المعلومات العديد من المزايا الجوهرية ومنها: التخطيط الأمثل للموارد البشرية وتحسين الجودة وتدعيم عمليات التفكير الإبتكاري والتطوير المعرفي والتعليم المستمر بما يحقق تطوير ثقافة التميز للأفراد في الجامعة.
- 5- تعتبر إدارة المعرفة أحد المكونات الأساسية للتعلم التنظيمي وتعتبر احد ابعاد إعداد قادة المستقبل والذي بدورها تقوم بتحسين البنية التحتية المعلوماتية وتبنى فكرة الإبداع وتطوير المهارات المهنية وتنمية المستوى الثقافي مما يؤدي إلى التميز بالجامعة بما يؤدي إلى التطور والتنمية.
- 6- الجامعات يجب أن تسلط الضوء على دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز القدرات القيادية وبناء الصف الثاني من القيادات الأكاديمية والإدارية من خلال تفعيل دور التعلم التنظيمي في تطوير المستويات الثقافية بما يؤدي إلى التميز والوصول إلى أعلى المستويات.
- 7- إن دعم الإدارة العليا بالجامعات بإستخدام أحد المداخل المعاصرة الحديثة وهو التعلم التنظيمي وإيضاً العمل علي تطوير المسار الوظيفي وتمكين القادة لما له من تأثير قوى في زيادة الكفاءة والفاعلية وتطوير الثقافات من خلال تنمية المعرفة وتأهيل الكوادر البشرية مما يساهم في الوصول التميز العلمي والعملية.
- 8- الجامعة تمثل الركيزة الأساسية للتعليم العالي والتي بدورها تؤثر في مختلف الجوانب الحياة المعاصرة في الوقت الحالي، حيث أن إعداد قادة المستقبل وتوفير كودار صف ثاني يحقق تأثير ملموس في تنمية وتطوير البيئة الداخلية والخارجية في الجامعات مما يترتب عليه تحقيق أعلى مستويات التطوير في الأداء والثقافة والتميز، وكل ذلك يساهم في تحسين بيئة التعلم والتعليم في النظام الجامعي.

الجزء الثالث: منهجية الدراسة والدراسة الميدانية

أولاً: أسلوب الدراسة:

- أ- المصادر الثانوية: ويمكن تحديد البيانات التي تم الاعتماد عليها في تحقيق أهداف الدراسة في ضوء مشكلة الدراسة والمتغيرات المتعلقة بها حيث اعتمدت الباحثة في تكوين الإطار النظري على الكتب العربية والأجنبية، والمجلات والدوريات العلمية، والأبحاث العلمية المتخصصة المنشورة منها

وغير المنشورة أيضاً، والتي تناولت موضوع الدراسة أو بعض جوانبها، بالإضافة إلى التقارير والنشرات الأخرى التي تصدر عن الجامعات المصرية. وتم الاعتماد على بعض البيانات الثانوية المنشورة وغير المنشورة ذات الصلة بموضوع الدراسة من خلال الرجوع إلى المكتبات. والدراسات والدوريات والنشرات والمقالات. وغيرها من مصادر جمع المعلومات، بالإضافة إلى البيانات المتعلقة بالجامعات خلال الفترة الممتدة من 2015-2016.

ب- المصادر الأولية: تم جمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة من العاملين في الجامعات المصرية من خلال قائمة الاستبيان، وذلك للحصول على آرائهم واتجاهاتهم والتي تخدم موضوع الدراسة، وذلك لاختبار صحة الفروض الخاصة بالدراسة، بالإضافة إلى إجراء بعض المقابلات الشخصية، ويتضح ذلك على النحو التالي:

1- قائمة الاستقصاء: لقد تم تصميم استمارة استبيان من أجل معرفة اتجاهات، الإدارة العليا، العاملين حول موضوع الدراسة، وتم إعداد قائمة الاستبيان بحيث تشمل كل متغيرات موضوع الدراسة وقسمت الى جزئين رئيسيين وذلك على النحو التالي:

الجزء الأول: وهو عبارة عن الجزء المتعلق بإعداد قادة المستقبل ويتكون من (25) فقرة.

الجزء الثاني: وهو عبارة عن الجزء الخاص بالتميز المؤسسي ويتكون من (15) فقرات.

2- المقابلات الشخصية: اعتمدت الباحثة على المقابلة الشخصية عند توزيع استمارات الاستبيان وذلك للإجابة عن بعض الاستفسارات التي قد ترد من المستقصى منهم، وكذلك إيضاح وشرح بعض النقاط والحصول على بعض المعلومات والبيانات والملاحظات والآراء الإضافية من المستقصى منهم والتي لا يمكن الحصول عليها بواسطة الاستبيانات.

3- الدراسة التحليلية: تم تفرغ البيانات من استمارات الاستبيان وتصنيفها وتبويبها لتسهيل عملية تحليلها وتفسيرها، وذلك لاستخلاص النتائج والتوصيات، ولقد تم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها باستخدام الوسائل الإحصائية المناسبة لاختبار صحة الفروض.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة:

1- مجتمع الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في كافة العاملين (الإدارة العليا والوسطى) بجامعة القاهرة وقناة السويس، ويبلغ حجم مجتمع الدراسة 635 مفردة، للعام 2016.

2- **عينة الدراسة:** اقتصرت الدراسة على عينة من العاملين في (الإدارة العليا والوسطى) بجامعة قناة السويس والقاهرة، ولذا تم اختيار عينة عشوائية طبقية من العاملين بلغت 239 مفردة من العاملين وذلك طبقاً لجدول حجم العينة عند معامل ثقة 95% ونسبة خطأ 5%.
ثالثاً: معاملات الصدق والثبات:

أ- **صدق المحكمين:** قامت الباحثة بعرض قائمة الاستبيان على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص في تخصص إدارة الأعمال من أعضاء هيئة التدريس في عدد من الجامعات، والذين أجروا بعض التعديلات على الاستبيان مع حذف بعض الفقرات، وإضافة فقرات جديدة، وذلك بهدف التعرف على مدى تنوع وشمولية الفقرات والمحاور التي وضعت لقياس أبعاد الدراسة المختلفة.
ب- **ثبات المقياس:** تبين من معامل الثبات لكل بعد من أبعاد متغيرات الدراسة أن جميع معاملات الصدق هي دالة إحصائية عند مستوى (0.5%) وبذلك يعتبر جميع مجالات الاستبيان صادقة لما وضعت له، كما يتبين أن درجة معامل ثبات جميع أبعاد محاور الاستبيان مرتفعة وهذا يعني أن قيمة معامل الثبات لجميع الأبعاد مرتفعة.

معاملات الصدق والثبات:

أ- يتبين من الجدول التالي أن درجة معامل الثبات لجميع أبعاد محاور الاستبيان تتراوح ما بين (0.792 - 0.816) وهذا يعني أن قيمة معامل الثبات لجميع الأبعاد مرتفعة وهي دالة إحصائية عند مستوى (0.5%) وبذلك تعتبر درجة الثبات لجميع مجالات الاستبيان مقبولة.

جدول رقم (3)

نتائج معامل الصدق والثبات لأبعاد قائمة الاستبيان

المتغير	معامل الثبات	معامل الصدق
إعداد قادة المستقبل	0.816	0.903
التميز المؤسسي	0.792	0.889
جميع فقرات الاستبيان	0.811	0.901

ويتبين من الجدول السابق أن معامل الصدق لكل بعد من أبعاد متغيرات الدراسة هي دالة احصائياً عند مستوى (0.5%) كما أن درجة معامل الصدق لجميع أبعاد محاور الاستبيان تتراوح ما بين (0.889 – 0.903) كما تعتبر درجة معامل الصدق لجميع أبعاد محاور الاستبيان ككل مرتفعة وهذا يعني أن مجالات الاستبيان صادقة لما وضعت له.

رابعاً: حدود الدراسة:

1- الحدود البشرية: طبقت الدراسة على العاملين (الإدارة العليا والوسطى) بجامعة القاهرة وقناة السويس في جمهورية مصر العربية.

2- الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على بعض الكليات في جامعة قناة السويس في محافظة الإسماعيلية وجامعة القاهرة بالجيزة.

3- الحدود الزمانية: تمت عملية جمع البيانات والمعلومات حول موضوع الدراسة عن الفترة من العام (2015 – 2016).

خامساً: الإحصاء الوصفي لنتائج الدراسة الميدانية:

أ. تحليل أبعاد إعداد قادة المستقبل:

1. تحليل فقرات تطوير المسار الوظيفي:

جدول رقم (4)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات تطوير المسار الوظيفي

م.	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
1.	تهتم الجامعة بتوفير معايير خاصة بالترقية واضحة وشفافة تجمع بين الأقدمية والكفاءة.	3.41	1.15	69.21	2
2.	تهتم الجامعة بتوفير معايير خاصة بالترقية واضحة وشفافة تجمع بين الأقدمية والكفاءة.	3.41	1.15	69.21	2

4	66.85	1.12	3.31	يتحقق التكامل بين استراتيجية إعداد قادة الصف الثاني وعملية تطوير المسار الوظيفي.	3.
3	67.04	1.11	3.35	يوجد تمييز للعاملين ذوي الأداء العالي لتطوير مهاراتهم والاعتماد عليهم مستقبلاً.	4.
8	57.56	1.31	2.98	يتسم الهيكل التنظيمي بالمرونة الكافية التي تتيح تطوير المسار الوظيفي لجميع الأفراد في المستويات التنظيمية المختلفة.	5.
1	70.61	1.05	3.54	يرتبط تطوير المسار الوظيفي باستمرار التعلم.	6.
5	64.94	1.03	3.21	تسهل الجامعة الحصول على معلومات وبيانات كافية للأفراد حول مدي تقدمهم في المسار الوظيفي.	7.
6	61.32	1.09	3.18	يتم تحديث وتعديل محتويات بطاقة الوصف الوظيفي بما يتوافق مع الواجبات والمسئوليات والمهام الجديدة للوظائف.	8.
7	59.03	1.13	3.05	تستخدم الجامعة سياسة التدوير الوظيفي لخدمة تطوير المسار الوظيفي.	9.
	64.58	1.12	3.25	المتوسط العام	

المصدر: من إعداد الباحثة

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد العينة على فقرات تطوير المسار الوظيفي جاءت متوسطة حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.25) وبانحراف معياري (1.12)، وجاءت أعلى إجابة للفقرة التي تنص على (يرتبط تطوير المسار الوظيفي باستمرار التعلم) حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.54) وبانحراف معياري (1.05)، في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة على الفقرة التي تنص على أنه (يتسم الهيكل التنظيمي بالمرونة الكافية التي تتيح تطوير المسار الوظيفي لجميع الأفراد في المستويات التنظيمية المختلفة) حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.98) وبانحراف معياري (1.31).

تحليل فقرات تمكين العاملين:

جدول رقم (5)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية

النسبية لفقرات تمكين العاملين

م.	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
----	--------	-----------------	-------------------	-----------------	---------

4	63.66	1.04	3.22	1. يتم تحفيز الموظفين معنوياً ومادياً.
2	68.38	1.01	3.51	2. تحرص الإدارة علي عدم تركز المعلومات في مستوي إداري دون الآخر وتشجع عملية الاتصال علي كافة المستويات وفي كافة الاتجاهات.
1	71.12	1.11	3.63	3. يتم الحصول علي الصلاحيات مع المسئوليات الكاملة عن النتائج المحققة.
3	65.45	1.03	3.39	4. تمثل قيم المبادرة والتعاون والمشاركة الاطار الفكري للأفراد في العمل.
6	60.26	1.02	3.01	5. تتوافر سلطة اتخاذ القرارات لتصحيح الاخطاء بما يضمن تحقيق مستوي عال لأداء العمل.
5	62.16	1.14	3.11	6. تشجع الإدارة علي تعزيز سياسة الباب المفتوح.
	65.17	1.06	3.31	المتوسط العام

المصدر: من إعداد الباحثة

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد العينة على فقرات تمكين العاملين جاءت متوسطة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.31) وبانحراف معياري (1.06) ، وجاءت أعلى إجابة للفقرة التي تنص على (يتم الحصول علي الصلاحيات مع المسئوليات الكاملة عن النتائج المحققة) حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.63) وبانحراف معياري (1.11)، في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة للفقرة التي تنص على (تتوافر سلطة اتخاذ القرارات لتصحيح الأخطاء بما يضمن تحقيق مستوي عال لأداء العمل) حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.01) وبانحراف معياري (1.02)

2- تحليل فقرات الجدارة الوظيفية:

جدول رقم (6)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية

النسبية لفقرات الجدارة الوظيفية

م.	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
----	--------	-----------------	-------------------	-----------------	---------

5	59.34	1.23	2.97	1. يتم صياغة وتنفيذ الأهداف الاستراتيجية التي تسعى الجامعة إلى تحقيقها باستخدام الأساليب العلمية.
3	60.28	1.12	3.01	2. تتوفر القدرة علي الابتكار والابداع في العمل.
4	59.53	1.29	2.98	3. يوجد مستوى مرتفع من القدرة علي صنع واتخاذ القرارات.
2	62.63	1.14	3.13	4. يتم الاهتمام بتوافر المؤهلات العلمية والخبرة العملية لاداء العمل بكفاءة وفاعلية.
1	63.38	1.1	3.17	5. تهتم بالتركيز علي الرؤية المستقبلية لما يجب أن تكون عليه الأمور مستقبلاً.
المتوسط العام				
	61.03	1.18	3.05	

المصدر: من إعداد الباحثة

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد العينة على فقرات الجدارة الوظيفية جاءت متوسطة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.05) وبانحراف معياري (1.18)، وجاءت أعلى إجابة للفقرة التي تنص على (تهتم بالتركيز علي الرؤية المستقبلية لما يجب ان تكون عليه الامور مستقبلاً) حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.17) وبانحراف معياري (1.10)، في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة للفقرة التي تنص على (يتم صياغة وتنفيذ الأهداف الاستراتيجية التي تسعى الجامعة إلى تحقيقها باستخدام الأساليب العلمية) حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.97) وبانحراف معياري (1.23).

2. تحليل فقرات تقييم الأداء :

جدول رقم (7)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

والأهمية النسبية لفقرات تقييم الأداء

م .	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
-----	--------	-----------------	-------------------	-----------------	---------

6	58.8	1.09	2.84	يعتبر نظام تقييم الأداء المطبق بالجامعة فعال بما يعمل علي اختيار المتميزين للوظائف القيادية.	1.
4	65.8	1.05	3.02	تم الترقية وفقاً لمعايير واضحة لتقييم أداء الموظفين تبني علي معايير الجدارة والاستحقاق.	2.
5	61.5	1.06	2.97	يعكس نظام تقييم الأداء الحالي المستوي الحقيقي للأفراد بما يساهم في التغلب علي نقاط الضعف في ادائهم وتنمية نقاط القوة لديهم لتأهيلهم للوظائف الأعلى.	3.
2	74.2	1.08	3.34	تتيح الادارة مشاركة جميع الأطراف المعنية (الرئيس المباشر - المرؤوسين - الزملاء - الفرد نفسه) في عملية تقييم الأداء.	4.
3	70.5	1.11	3.18	يتم مراعاة معايير تقييم الأداء وظروف ومتغيرات العمل ومتطلبات الوظيفة التي سيشغلها المرشح للترقية.	5.
1	76.4	1.02	3.46	يتوافق نظام تقييم الأداء مع الأهداف العامة للمنظمة.	6.
	67.87	1.07	3.14	المتوسط العام	

المصدر: من إعداد الباحثة

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد العينة على فقرا تقييم الأداء جاءت متوسطة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.14) وبانحراف معياري (1.07)، وجاءت أعلى إجابة للفقرة التي تنص على أن (يتوافق نظام تقييم الأداء مع الأهداف العامة للمنظمة) حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.46) وبانحراف معياري (1.02)، في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة للفقرة التي تنص على أن (يعتبر نظام تقييم الاداء المطبق بالجامعة فعال بما يعمل علي اختيار المتميزين للوظائف القيادية) حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.84) وبانحراف معياري (1.09).

ب. تحليل فقرات التميز المؤسسي:

جدول رقم (8)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات التميز المؤسسي

م.	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
1.	تضع إدارة الجامعة أهدافها استناداً إلى حاجات ورغبات المستفيدين.	3.33	1.17	82.87	6
2.	يوجد التزام من إدارة الجامعة نحو تحقيق مركز تنافسي جيد.	3.11	1.13	76.66	11
3.	تستفيد إدارة الجامعة من تجارب الآخرين.	3.15	1.16	79.98	9

م .	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
4.	تحرص إدارة الجامعة على حفز الآخرين نحو أهداف مشتركة.	2.99	1.15	69.13	16
5.	تراعي إدارة الجامعة وجود علاقات عمل فاعلة بينها وبين العاملين.	3.61	1.01	86.15	1
6.	تهتم إدارة الجامعة بتعزيز التفاعل مع الجهات الأخرى.	3.46	1.84	82.96	4
7.	تقوم إدارة الجامعة بإجراء استطلاعات مستمرة للتعرف على حاجات العملاء المتنوعة.	2.82	1.07	63.18	18
8.	تخضع عمليات تقديم الخدمات المختلفة إلى التحسين المستمر.	3.18	1.01	80.91	8
9.	تعتمد إدارة الجامعة على الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم خدماتها.	3.14	0.97	77.19	10
10.	تتسم إجراءات تقديم الخدمات بسرعة الإنجاز.	3.39	0.99	83.54	5
11.	تقدم إدارة الجامعة خدمات تتوافق مع احتياجات المستفيدين.	3.58	1.02	85.21	2
12.	تقدم إدارة الجامعة خدماتها إلى كافة الجهات بعدالة ودون تمييز.	3.49	1.01	83.32	3
13.	تستجيب إدارة الجامعة إلى المقترحات والشكاوى المقدمة من قبل المستفيدين.	3.21	1.04	81.19	7
14.	تقام حلقات النقاش بين الموظفين لاستثمار طاقاتهم الفكرية في المجالات المعرفية بشكل دائم.	3.09	1.08	75.33	12
15.	تصدر نشرات شهرية لنشر تطبيقات المعرفة.	2.91	1.12	66.17	17
16.	تعمل الجامعة على تطوير أداء العاملين لتناسب متطلبات سوق العمل.	3.01	1.03	71.55	15
17.	تدعم إدارة الجامعة المشاركة في المسابقات المحلية والدولية.	3.04	1.02	73.11	14
18.	تقيم إدارة الجامعة برامجها التدريبية لمواكبة المستجدات المعرفية.	3.07	1.08	74.66	13
المتوسط العام		3.20	1.11	77.4	

المصدر: من إعداد الباحثة

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد العينة على فقرات التميز المؤسسي جاءت متوسطة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.30) وبانحراف معياري (1.16)، وجاءت أعلى إجابة للفقرة التي تنص على (تراعي إدارة الجامعة وجود علاقات عمل فاعلة بينها وبين العاملين) حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.61) وبانحراف معياري (1.00)، في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة للفقرة التي تنص على أن (تقوم إدارة الجامعة بإجراء استطلاعات مستمرة للتعرف على حاجات العملاء المتنوعة) حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.14) وبانحراف معياري (0.97).

سادساً: اختبار فرض الدراسة:

ينص الفرض الرئيس للدراسة والذي تم صياغته في صورة الفرض العدم على أنه:

1- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لإعداد قادة المستقبل (المسار الوظيفي، تمكين العاملين، الجدارة الوظيفية، تقييم الاداء) على دعم التميز المؤسسي. ولاختبار هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد Multiple Linear Regression Analysis بطريقة Stepwise وذلك لمقارنة

الأهمية النسبية لإعداد قادة المستقبل في تحديد قيم المتغير التابع دعم التميز المؤسسي ولتحديد أفضل مجموعة متغيرة مفسرة، ويوضح الجدولان (9)، و(10) نتائج هذا التحليل:

جدول رقم (9)

مراحل تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي للتميز المؤسسي على إعداد قادة المستقبل

المرحلة رقم	المتغير المستقل الداخلى (إعداد قادة المستقبل)	R	R ²	ΔR ²	Adj R ²	F	Sig.f
1	تمكين العاملين	0.862	0.825	-	0.825	3239.137	**0.000
2	المسار الوظيفي	0.866	0.833	0.08	0.832	1803.347	**0.000
3	الجدارة الوظيفية	0.87	0.839	0.06	0.836	960.541	**0.000
4	تقييم الاداء	0.874	0.843	0.04	0.841	751.234	**0.000

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

* p<0.05 ** p<0.01

- تشير قيم معاملات الارتباط (R) إلى وجود علاقة معنوية موجبة بين إعداد قادة المستقبل (الجدارة الوظيفية، والمسار الوظيفي وتقييم الاداء والتسهيلات الإدارية) ودعم التميز المؤسسي.
- التباين في قيمة تمكين العاملين تمثل أهم متغير مفسر للتباين بالنسبة للتميز المؤسسي حيث أسهمت هذه القيمة في تفسير (82.5%) من التباين في دعم التميز المؤسسي يلي ذلك قيمة المسار الوظيفي حيث أسهمت القيمتان معاً في تفسير (83.3%) من التباين في دعم التميز المؤسسي يلي ذلك قيمة الجدارة الوظيفية حيث أسهمت هذه القيم في تفسير (84%) من التباين في التميز المؤسسي، وأخيراً قيمة تقييم الاداء حيث أسهمت هذه القيم مجتمعة في تفسير (84.3%) من التباين في التميز المؤسسي.

جدول رقم (10)

الشكل النهائي لمعادلة الانحدار الخطي المتعدد التدريجي للتميز المؤسسي

على ابعاد إعداد القادة

رقم المرحلة	المتغير المستقل الداخلى (ابعاد إعداد القادة)	Beta	قيمة T	Sig.t	المعامل الثابت	قيمة F	الدلالة الاحصائية Sig.f

1	تمكين العاملين	0.862	5.101	**0.000
2	المسار الوظيفي	0.866	4.865	**0.000
3	الجدارة الوظيفية	0.87	3.323	**0.000
4	تقييم الاداء	0.874	3.024	**0.000

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

* p<0.05 ** p<0.01

- تؤكد إشارات المعلمات التأثير الإيجابي لأبعاد إعداد القادة (المسار الوظيفي، تمكين العاملين، الجدارة الوظيفية، تقييم الاداء) على دعم التميز المؤسسي ، كما تشير نتائج (T.test) إلى معنوية معلمات النموذج، كما يشير معامل جوهرية النموذج (Sig.F) إلى معنوية هذه النتائج عند مستوى معنوية قدره (0.01).
- رفض صحة الفرض الرئيس الأول الذي ينص على أنه ينص هذا الفرض على أنه لا يوجد أثر معنوي لأبعاد إعداد القادة (المسار الوظيفي، تمكين العاملين، الجدارة الوظيفية، تقييم الاداء) على دعم التميز المؤسسي وقبول الفرض البديل الذي ينص على أنه يوجد أثر معنوي لأبعاد إعداد القادة (المسار الوظيفي، تمكين العاملين، الجدارة الوظيفية، تقييم الاداء) على دعم التميز المؤسسي.

اختبار الفرض الفرعي الأول:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسار الوظيفي على دعم التميز المؤسسي". لاختبار هذا الفرض تم استخدام الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression Analysis طريقة المربعات الصغرى (OLS) ويوضح الجدول رقم (11) نتائج الانحدار البسيط لهذا الفرض:

جدول رقم (11)

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للتميز المؤسسي على المسار الوظيفي

المقتر	Beta	معامل الارتباط R	معامل التأثير R2	Adj R2	المعامل الثابت	T. قيمة	الدلالة الاحصائية	D_w	F قيمة	الدلالة الاحصائية
--------	------	------------------	------------------	--------	----------------	---------	-------------------	-----	--------	-------------------

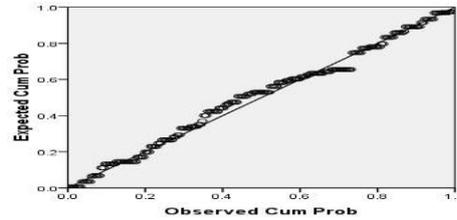
التميز المؤسسي	0.739	0.739	0.546	0.545	0.329	17.73	**0.000	1.19	314.358	**0.000
----------------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	---------	------	---------	---------

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$

يتضح من الجدول السابق التالي:

- تشير معاملات الارتباط (R) إلى وجود علاقة إيجابية بين المتغير المستقل المسار الوظيفي والتميز المؤسسي.
- يشير معامل التحديد المعدل (R^2) إلى أن المسار الوظيفي يفسر (54.6%) من التباين في . التميز المؤسسي كما يشير معامل جوهرية النموذج (Sig.f) إلى معنوية هذه النتائج عند مستوى دلالة (0.01).
- القيمة الإحصائية Durbin–Watson كانت (DW=1.190) للتميز المؤسسي وذلك لاختبار مشكلة الارتباط الذاتي بين بواقي معادلة الانحدار، ومن خلال الرجوع الى القيم الجدولية نجد أن هذه القيم وفقاً لعدد المتغيرات المستقلة (K=1) ودرجة حرية الخطأ (N=24) تتراوح بين القيمتين الجدوليتين ($D_L 1.27 - D_U 1.45$) حيث يتضح أنه لا يوجد ارتباط ذاتي بين البواقي وبالتالي تحقق شرط استخدام طريقة المربعات الصغرى، والرسم البياني الآتي يوضح توزيع بواقي الانحدار (الأخطاء العشوائية):



المصدر: برنامج SPSS من خلال التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

شكل رقم (4)

توزيع أخطاء معادلة أثر للمسار الوظيفي على التميز المؤسسي

- من الشكل السابق يتضح أن البواقي لها التوزيع الطبيعي المعياري مما يؤكد على مصداقية معادلة الإنحدار.

- من خلال ما سبق يمكن رفض الفرض الفرعي الأول الذي ينص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسار الوظيفي على تحقيق التميز المؤسسي وقبول الفرض البديل الذي ينص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسار الوظيفي على تحقيق التميز المؤسسي.

اختبار الفرض الفرعي الثاني:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين على دعم التميز المؤسسي". لاختبار هذا الفرض تم استخدام الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression Analysis طريقة المربعات الصغرى (OLS) ويوضح الجدول رقم (12) نتائج الانحدار البسيط لهذا الفرض:

جدول رقم (12)

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للتميز المؤسسي على تمكين العاملين

المعيار	Beta	معامل الارتباط R	معامل التأثير R2	Adj R2	المعامل الثابت	T. قيمة	الدلالة الإحصائية Sig.t	D_w	F قيمة	الدلالة الإحصائية Sig.f
التميز المؤسسي	0.886	0.886	0.785	0.784	0.124	30.847	**0.000	1.551	951.55	**0.000

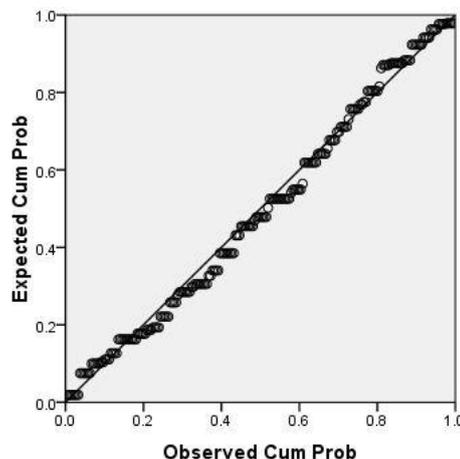
المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

* p<0.05 ** p<0.01

يتضح من الجدول السابق التالي:

- تشير معاملات الارتباط (R) إلى وجود علاقة إيجابية بين المتغير المستقل تمكين العاملين والتميز المؤسسي.
- يشير معامل التحديد المعدل (R^2) إلى أن تمكين العاملين يفسر (78.5%) من التباين في . التميز المؤسسي كما يشير معامل جوهرية النموذج (Sig.f) إلى معنوية هذه النتائج عند مستوى دلالة (0.01).
- القيمة الإحصائية Durbin-Watson كانت (DW=1.551) للتميز المؤسسي وذلك لاختبار مشكلة الارتباط الذاتي بين بواقي معادلة الانحدار، ومن خلال الرجوع الى القيم الجدولية نجد أن هذه القيم وفقاً لعدد المتغيرات المستقلة (K=1) ودرجة حرية الخطأ (N=24) تتراوح بين القيمتين الجدوليتين ($D_L 1.27 - D_U 1.45$) حيث يتضح أنه لا يوجد ارتباط ذاتي بين البواقي وبالتالي تحقق شرط

استخدام طريقة المربعات الصغرى، والرسم البياني الآتي يوضح توزيع بواقي الانحدار (الأخطاء العشوائية):



المصدر: برنامج SPSS من خلال التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

شكل رقم (5)

توزيع أخطاء معادلة أثر تمكين العاملين على التميز المؤسسي

- من الشكل السابق يتضح أن البواقي لها التوزيع الطبيعي المعياري مما يؤكد على مصداقية معادلة الإنحدار.
- من خلال ما سبق يمكن رفض الفرض الفرعي الثاني الذي ينص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين على تحقيق التميز المؤسسي وقبول الفرض البديل الذي ينص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين على تحقيق التميز المؤسسي.

اختبار الفرض الفرعي الثالث :

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للجدارة الوظيفية على دعم التميز المؤسسي". لاختبار هذا الفرض تم استخدام الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression Analysis طريقة المربعات الصغرى (OLS) ويوضح الجدول رقم (13) نتائج الانحدار البسيط لهذا الفرض:

جدول رقم (13)

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للتميز المؤسسي على الجدارة الوظيفية

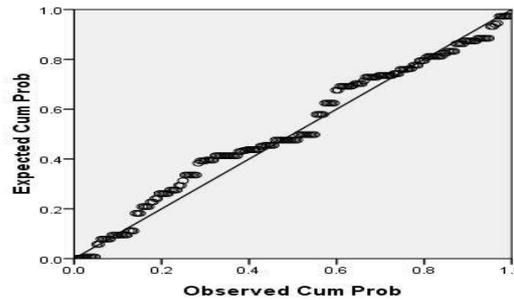
المتغير	التميز المؤسسي
Beta	0.622
معامل الارتباط R	0.622
معامل التأثير R2	0.387
Adj R2	0.384
المعامل الثابت	0.981
T. قيمة الدالة الاحصائية	12.825
Sig.f	**0.000
D_W	1.288
F قيمة الدالة الاحصائية	164.468
Sig.f	**0.000

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$

يتضح من الجدول السابق التالي:

- تشير معاملات الارتباط (R) إلى وجود علاقة إيجابية بين المتغير المستقل الجدارة الوظيفية والتميز المؤسسي.
- يشير معامل التحديد المعدل (R^2) إلى أن الجدارة الوظيفية يفسر (38.7%) من التباين في التميز المؤسسي كما يشير معامل جوهرية النموذج (Sig.f) إلى معنوية هذه النتائج عند مستوى دلالة (0.01).
- القيمة الإحصائية Durbin-Watson كانت (DW=1.288) للتمييز المؤسسي وذلك لاختبار مشكلة الارتباط الذاتي بين بواقي معادلة الانحدار، ومن خلال الرجوع الى القيم الجدولية نجد أن هذه القيم وفقاً لعدد المتغيرات المستقلة ($K=1$) ودرجة حرية الخطأ ($N=24$) تتراوح بين القيمتين الجدوليتين (D_L 1.45 - D_U 1.27) حيث يتضح أنه لا يوجد ارتباط ذاتي بين البواقي وبالتالي تحقق شرط استخدام طريقة المربعات الصغرى، والرسم البياني الآتي يوضح توزيع بواقي الانحدار (الأخطاء العشوائية):



المصدر: برنامج SPSS من خلال التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

شكل رقم (6)

توزيع أخطاء معادلة أثر الجدارة الوظيفية على التميز المؤسسي

- من الشكل السابق يتضح أن البواقي لها التوزيع الطبيعي المعياري مما يؤكد على مصداقية معادلة الانحدار.

- من خلال ما سبق يمكن رفض الفرض الفرعي الثالث الذي ينص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للجدارة الوظيفية على تحقيق التميز المؤسسي وقبول الفرض البديل الذي ينص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للجدارة الوظيفية على تحقيق التميز المؤسسي.

اختبار الفرض الفرعي الرابع :

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم الأداء على دعم التميز المؤسسي". لاختبار هذا الفرض تم استخدام الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression Analysis طريقة المربعات الصغرى (OLS) ويوضح الجدول رقم (14) نتائج الانحدار البسيط لهذا الفرض:

جدول رقم (14)

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للتميز المؤسسي على لتقييم الأداء

المتغير	Beta	معامل الارتباط R	معامل التأثير R2	Adj R2	المعامل الثابت	T. قيمة الدلالة الإحصائية	D_W	F قيمة الدلالة الإحصائية	التباين الاحصائية
التميز المؤسسي	0.199	0.199	0.040	0.37	0.174	3.592	1.584	12.899	**0.000

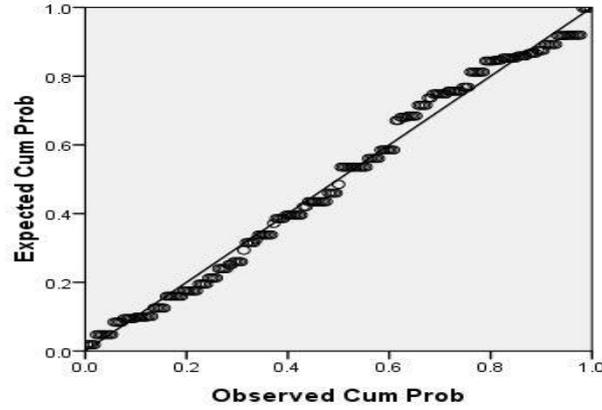
المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

* p<0.05 ** p<0.01

يتضح من الجدول السابق مايلي:

- تشير معاملات الارتباط (R) إلى وجود علاقة إيجابية ضعيفة بين المتغير المستقل لتقييم الاداء والتميز المؤسسي.
- يشير معامل التحديد المعدل (R^2) إلى أن تقييم الاداء يفسر (4%) من التباين في . التميز المؤسسي كما يشير معامل جوهرية النموذج (Sig.f) إلى معنوية هذه النتائج عند مستوى دلالة (0.01).
- القيمة الإحصائية Durbin–Watson كانت (DW=1.584) للتميز المؤسسي وذلك لاختبار مشكلة الارتباط الذاتي بين بواقي معادلة الانحدار، ومن خلال الرجوع الى القيم الجدولية نجد أن هذه القيم وفقاً لعدد المتغيرات المستقلة (K=1) ودرجة حرية الخطأ (N=24) تتراوح بين القيمتين الجدوليتين (D_L 1.27– D_U 1.45) حيث انه لا يوجد ارتباط ذاتي بين البواقي وبالتالي تحقق شرط استخدام

طريقة المربعات الصغرى، والرسم البياني الآتي يوضح توزيع بواقي الانحدار (الأخطاء العشوائية):



شكل رقم (7)

توزيع أخطاء معادلة أثر تقييم الأداء على التميز المؤسسي

المصدر: برنامج SPSS من خلال التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

- من الشكل السابق يتضح أن البواقي لها التوزيع الطبيعي المعياري مما يؤكد على مصداقية معادلة الإنحدار.
- من خلال ما سبق يمكن رفض الفرض الفرعي الرابع الذي ينص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم الأداء على تحقيق التميز المؤسسي وقبول الفرض البديل الذي ينص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم الأداء على تحقيق التميز المؤسسي.

الجزء الرابع نتائج وتوصيات الدراسة

أولاً: نتائج اختبارات الفروض:

أظهرت نتائج اختبارات الفروض عدة نتائج يمكن عرضها في الجدول التالي :

جدول رقم (15)
نتائج اختبارات الفروض

النتيجة	موضوع الفرض	
تبين عدم صحة الفرض	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإعداد قادة المستقبل على دعم التميز المؤسسي في الجامعة	الفرض الرئيسي الأول
تبين عدم صحة الفرض	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير المسار الوظيفي على دعم التميز المؤسسي في الجامعة .	الفرض الفرعي الأول
تبين عدم صحة الفرض	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين على دعم التميز المؤسسي في الجامعة.	الفرض الفرعي الثاني
تبين عدم صحة الفرض	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للجدارة الوظيفية على دعم التميز المؤسسي في الجامعة .	الفرض الفرعي الثالث
تبين عدم صحة الفرض	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم الأداء على دعم التميز المؤسسي في الجامعة	الفرض الفرعي الرابع

المصدر: من إعداد الباحثة

ثانياً: نتائج تحقيق الأهداف:

جدول رقم (16)

أهداف الدراسة ومجالات تحقيقها

رقم الهدف	مضمون الهدف	مجال تحقيقه	النتيجة
الأول	التعرف على مدى الاهتمام بإعداد قادة المستقبل في دعم التميز المؤسسي في المنظمات.	- الدراسات السابقة، الإطار النظري	تم تحقيقه
الثاني	تحديد العلاقة بين إعداد قادة المستقبل و دعم التميز المؤسسي.	- الإطار النظري	تم تحقيقه
الثالث	معرفة أثر إعداد قادة المستقبل على دعم التميز المؤسسي.	تحليل اختبار الفروض الأطار النظري للدراسة	تم تحقيقه
الرابع	تقديم مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تفيد القيادات الإدارية في الجامعات المصرية محل الدراسة والجهات ذات العلاقة، والمهتمين بهذا المجال.	توصيات البحث	تم تحقيقه

ثالثاً: النتائج العامة:

- 1- توصلت الدراسة إلى وجود دور هام لإعداد قادة المستقبل في دعم التميز المؤسسي لدى العاملين في الجامعات المصرية حيث تبين وجود علاقة وأثر إيجابي لإعداد قادة المستقبل على دعم التميز المؤسسي.
- 2- أظهرت الدراسة أن لدى العاملين بالجامعات المصرية جدارات وظيفية متباينة وتحتاج إلي تنمية بما يعمل علي إعداد قادة متميزون في المستقبل، وأن بعض أوجه القصور التي تعكسها هذه النتائج يمكن معالجتها عن طريق زيادة التأثير في فاعلية الجدارات الوظيفية بما يدعم التميز المؤسسي.
- 3- أشارت الدراسة إلي أن أهم العوامل التي يمكن أن تساهم في تطوير المسار الوظيفي لقادة المستقبل للعاملين بالجامعة أن يتسم الهيكل التنظيمي بالمرونة الكافية التي تتيح تطوير المسار الوظيفي لجميع الأفراد في المستويات التنظيمية المختلفة، وتوفير وتسهيل المعلومات الكافية للأفراد حول مدي تقدمهم في المسار الوظيفي، بالإضافة إلي وجود تمييز للعاملين ذوي الأداء العالي لتطوير مهاراتهم والاعتماد عليهم مستقبلاً.
- 4- بينت الدراسة أن أساليب تمكين قادة المستقبل بالجامعة يجب أن تأخذ أشكالاً متعددة من الحوافز المادية والمعنوية وهي تفويض ومنح الصلاحيات لقادة المستقبل ليكونوا مسؤولين مسؤولية كاملة عن أدائهم لأعمالهم واتخاذ القرارات وسلطة احداث التطوير في نطاق اعمالهم علي ان تحتفظ القيادات العليا باختصاصاتهم الجوهرية في القيادة والتوجيه، بالإضافة إلي تبني الإدارة سياسة الباب المفتوح.
- 5- أوضحت نتائج الدراسة أن نظام تقييم الأداء بالجامعة غير فعال بشكل كافٍ حيث لا تتيح الإدارة مشاركة جميع الاطراف المعنية (الرئيس المباشر - المرؤوسين - الزملاء - الفرد نفسه) في عملية تقييم الأداء، وبالتالي فهو لا يعكس المستوي الحقيقي للأفراد بما يساهم علي التغلب علي نقاط الضعف في أدائهم وتنمية نقاط القوة لديهم.
- 6- بينت الدراسة أن إدارة الجامعة لا تقوم بإجراء استطلاعات مستمرة للتعرف على حاجات العملاء (الطلاب) المتنوعة كما لا تسعى إلى تطوير التكنولوجيا لديها لتتناغم مع التطورات المحيطة كما أن الجامعات لا تمتلك نظام اتصالات يساهم في تحسين أداء الخدمات الإلكترونية.

رابعاً: التوصيات:

- 1- ضرورة الاهتمام بالدور الهام لإعداد قادة المستقبل في دعم التميز المؤسسي لدى العاملين في الجامعات المصرية لما له من أثر إيجابي على دعم التميز المؤسسي.
- 2- العمل على وضع إستراتيجية واضحة لتطوير المسار الوظيفي للقيادات المستقبلية والمناسبة لطموحاتهم مما يدعم لديهم الشعور بالرضا لزيادة احتمالات وظيفة أعلي يسعون لشغلها في المستقبل
- 3- الاهتمام بتمكين العاملين في اتخاذ القرارات فيما يخص تفاصيل العمل دون الرجوع إلي الرئيس المباشر علي ان تحتفظ القيادات العليا باختصاصاتهم الجوهرية في القيادة والتوجيه.

- 4- ضرورة بناء استراتيجية تدريبية متميزة ووضع آلية واضحة للنشاط التدريبي وذلك للعمل على تطوير معلومات ومهارات وقدرات القيادات المستقبلية ونمط تفكيرهم لإكسابهم الجدارات اللازمة للتعامل مع متطلبات القيادة.
- 5- العمل على تفعيل نظام للتقييم المتكامل لأداء الموظفين تأخذ في الاعتبار جميع عناصر ومكونات الأداء المتميز للتعرف على مدي إمكانية توليهم للوظائف القيادية مستقبلاً.
- 6- أن تقوم إدارة الجامعة بإجراء استطلاعات مستمرة للتعرف على حاجات العملاء (الطلاب) المتنوعة، وأن تسعى الجامعة إلى تطوير التكنولوجيا لديها لتتناغم مع التطورات المحيطة، وضرورة أن تمتلك الجامعة نظام اتصالات يساهم في تحسين أداء الخدمات الإلكترونية
- خامساً: خطة تنفيذ التوصيات:

جدول رقم (17)

خطة تنفيذ توصيات الدراسة

م	التوصية	جهة التنفيذ	آليات التطبيق	الإطار الزمني
1	الاهتمام باعداد القادة	الإدارة العليا	التخطيط المستمر الاهتمام بالصفات الشخصية للقادة تنمية مهارات وقدرات ومعارف القيادات	عملية مستمرة
2	وضع استراتيجية واضحة لتطوير المسار الوظيفي	الإدارة العليا الإدارة الوسطى	توفير معايير خاصة بالتحسين مرونة الهيكل التنظيمي استمرار التعلم	عملية مستمرة
3	تمكين العاملين	الإدارة العليا	تحفيز العاملين تفويض السلطة التعاون والمشاركة سلطة اتخاذ القرارات	عملية مستمرة
4	الجدارات الوظيفية	الإدارة العليا	بناء استراتيجية واضحة ومحددة الابداع والابتكار القدرة على صنع القرارات	عملية مستمرة
5	تفعيل نظم تقييم للاداء	الإدارة العليا الإدارة الوسطى	الترقية وفقاً لمعايير التغلب على نقاط الضعف ودعم نقاط القوة المشاركة في عملية التقييم من جميع الافراد	عملية مستمرة
6	التعرف على حاجات العملاء ورغباتهم	الإدارة العليا الإدارة الوسطى	الاهتمام بشكاوى العاملين عمل علاقات فاعلة بين ادارة الجامعة والعاملين التوجه بالعملاء حلقات نقاش بين الموظفين والطلاب والعملاء	عملية مستمرة

المصدر: من إعداد الباحثة

سادساً: المقترحات المستقبلية :

بالإضافة إلي توصيات الدراسة التي قدمتها الباحثة لمعرفة دور اعداد قادة المستقبل لتحقيق التميز المؤسسي، فإن الباحثة تقترح العديد الأفكار التي قد تصلح لإجراء بعض البحوث في المستقبل كالتالي :

- 1- دور جودة الحياة الوظيفية الجامعية في تنمية عمليات التعلم التنظيمي- دراسة مقارنة بين الجامعات الحكومية والخاصة.
- 2- أثر برامج التدريب عن بعد في تنمية ثقافة التميز لتحقيق " دراسة ميدانية علي قطاع الغزل والنسيج في جمهورية مصر العربية " .
- 3- نموذج مقترح لتبني تنمية الذكاء الإستراتيجي لتحقيق التميز المؤسسي-دراسة ميدانية
- 4- نموذج مقترح لتبني مدخل التعليم الإلكتروني في تحسين مستويات ثقافة التميز بالجامعات.
- 5- الدور الإستراتيجي للبحث العلمي في تنمية الصناعات الصغيرة والمتوسطة للشباب في مصر " دراسة ميدانية " .
- 6- دور برامج تأهيل الشباب للقيادة في تحقيق التنمية المستدامة - دراسة ميدانية بالتطبيق علي القطاع الصناعي في مصر .

- (1) عمرو عبدالله، تكوين وإعداد القادة، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2009، ص17.
- (2) Hsien Hui Khoo, Kay Chuan Tan, "Using the Australian Business Excellence Frame work to Achieve Sustainable Business Excellence", Cooperate Social Responsibility and Environmental Management Journal, Vol. 3, No. 4, 2008, pp. 196-215.
- (3) Abraham Carmeli, and Asher Tisher, "The Relative Importance of The Top Management Team's Managerial Skills", International Journal of Manpower, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 27, No.1, 2007, PP. 9- 36
- (4) محمد محسن فايز وصفى، "دور إدارة الموارد البشرية في إعداد قادة المستقبل - دراسة حالة تطبيقية على هيئة الطاقة الجديدة والمتجددة"، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، 2008.
- (5) محمد سليمان الرفاعي، "جوائز الجودة كمدخل لتميز الأداء الحكومي مع التطبيق على عدد من المنظمات العامة الأردنية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة القاهرة، القاهرة، 2009.
- (6) شيرين محمد مغازي، "استخدام نموذج EFQM للتميز في تدعيم القدرة التنافسية لصناعة الغزل والنسيج: دراسة ميدانية بالتطبيق على مدن القناة"، رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، الإسماعيلية، 2009.
- (7) Cristina Ionica, Eduard Leba, Lupu Lucian, "TQM and Excellence", Petrosani Economics Journal, Vol. 10, No. 4, 2010, pp. 125-144.
- (8) Troy Mumford, "The Leadership Competence startaptex: Leadership Competence requirements across organizational levels", Business & Management Journals, Vol.1, No. 8, 2010, pp. 25-35
- (9) أحمد السيد طه كردى، "أهمية تطبيق معايير الجدارة الوظيفية في اختيار المديرين"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة بنها، 2011.
- (10) W. Jane, "Leveraging Organizational Excellence Through Performance Management", International Management Journal, Vol. 3, No. 1, 2011, pp. 86-101.
- (11) Raj K. Malhotra, "The Use of Succession planning to Prepare future leaders in Selected Federal Agencies at Aberdeen Proving ground, MD", Senior Service College Fellowship Strategy, Research Report, 2011.

-
- (12) Robin Mann, Dotun Adbenjo, Tickle Matthew, "Deployment of Business Excellence in Asia", International Journal of Quality, Vol. 2, No. 8, 2012, pp. 604–627.
- (13) Steve Newhall, "Preparing our Leaders for the Future", Strategic Human Resource Review, Vol. 11, No.1, 2012, pp. 5 –22.
- (14) Fatima Asmari," The Preparation Of The Administrative Women Leaders And Its Relation To Development The Alternative Staff In The General Directorate Of Education, Master Business Administration, College of Business, University Utara Malaysia, 2013.
- (15) Chan Yuen Fook, Gurnam Kaur Sidhu, "Leadership Characteristics of An Excellent Principal in Malaysia", International Education Studies Journal, Vol. 2, No. 4, 2012, pp. 106–126.
- (16) أيمن السيد غنيمي إبراهيم، "تأثير جودة الحياة الوظيفية على التميز في الأداء الجامعي: دراسة ميدانية على الجامعات المصرية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، 2014.
- (17) Dhafer Alqahtani, "The Role Of Empowerment In The Preparation Of The Leaders Of The Second Row At The Diwan Of The Ministry Of Justice", Master of Business Administration, Naïf Arab University for Security Science, 2014.
- (18) M. Hamza & Roselana Mansor, "Developing Future Leaders: How to Assure A quality Leader?", Proceeding of the Global Summit on Education, Kuala Lumpur, Malaysia, World Conferences, 2014.
- (19) خالد النعماني، "العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتميز المؤسسي"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة المنصورة، المنصورة، 2015.
- (20) عادل محمد محمد عبد الرحمن، "دور القيادات الإدارية في تكوين صف ثان بالهيئات العامة الخدمة بالتطبيق على الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي"، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، كلية التجارة، جامعة سوهاج، المجلد التاسع والعشرون، العدد الأول، يونيه 2015.
- (21) أيمن أحمد إبراهيم العمري، "متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ودورها في تحقيق التميز الإداري في شركات الاتصالات الفلسطينية العاملة في قطاع غزة"، رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، الإسماعيلية، 2016.

-
- (22) احمد السيد سعد نجم، أثر أبعاد إدارة الأعمال الإلكترونية في التميز التنظيمي: بالتطبيق علي قطاع الدواء بالدقهلية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة جامعة المنصورة 2017.
- (23) عادل حرجوش المفرجي، أحمد على صالح، رأس المال الفكري طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2008، ص 125.
- (24) دانيال جولمان ، تعريب عثمان الجبالي المثلوثي محمد أحمد عبد المتعال، القادة الجدد- تحويل فن القيادة الادارية إلي علم ونتائج، الرياض، دار المريخ للنشر، 2010، ص 133.
- (25) Lanbar Well & Len Holden, *Human Resource Management*, Pitman Publishing, London, 2005, p. 336.
- (26) مدحت محمد ابو النصر، قادة المستقبل- القيادة المتميزة الجديدة، الطبعة الرابعة، القاهرة، المجموعة العربية للنشر، 2015، ص 143.
- (27) هاشم سعيد الطاغي النعيمي، "دور القيادة الإدارية في إعداد الصف الثاني في الجهاز الحكومي في دولة الإمارات المتحدة"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، قسم الادارة العامة، جامعة القاهرة، 2005، ص 20.
- (28) Ayman, R., Chemers, M. and Fiedler, F. "The Contingency Model of Leadership Effectiveness: Its Levels of Analysis", *Leadership Quarterly Journal*, Vol. 6, No. 2, 2012, P. 147.
- (29) وليد عبدالله كمال، "أعداد قادة المستقبل الموهوبين"، المؤتمر العربي الدولي العشرون للتدريب والتنمية، الإبداع المؤسسي "القيادة - الفرد - المنظمة"، القاهرة، 2014، ص 6.
- (30) Andrew J. Dubrin, *leadership: Research Finding, Practice and Skills*, 2nd Ed, Houghton Mifflin Company, Boston, 2008, P.18
- (31) Ibid. p 79.
- (32) سيد محمد جاد الرب، كيف تكون قائداً ناجحاً وفعالاً- مائة سؤال وجواب في القيادة الإدارية، القاهرة، دار الفكر العربي، 2008، ص 100.
- (33) على محمد عبد الوهاب، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، مكتبة عين شمس، 2008، ص 266.
- (34) Wayne F. Cascio, *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*, 4th Ed, McGraw Hill, New York, Inc., 2005, p. 292

-
- (35) Michael R. Carrell, *Human Resources Management: Global Strategies for Managing a Diverse Workforce*, 5th Ed , Prentice Hall, Inc, New Jersey, 2009, p. 371
- (36) عمرو عبدالله، تكوين وإعداد القادة، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2009، ص17
- (37) Michael R. Carrell, op-cit., p. 374.
- (38) سيد محمد جاد الرب، القيادة الاستراتيجية: مراجع إدارة الأعمال، القاهرة، دار الفكر العربي، 2012، ص27.
- (39) محمد القحطاني، إدارة الموارد البشرية، نحو منهج استراتيجي متكامل، الرياض، مكتبة العبيكان، 2012، ص 22.
- (40) علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2002.
- (41) رضا السيد، عادات التميز لدى الأفراد ذوي المهارات الإدارية العليا، القاهرة، الهيئة العربية المتحدة للتوزيع ، 2007.
- (42) J. Nohria, W. Joyce, B. Roberson, "What really works", *Harvard Business Journal*, Vol. 8, No.1, 2003, p. 53.
- (43) Joaquin Gomez, Micaela Costa, "A Critical Evaluation of the EFQM Model", *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 2, No. 8, 2011, pp. 484.
- (44) J. Michalska, "Using the EFQM Excellence Model to the Process Assessment", *Journal of achievements and manufacturing*, Vol. 7, No. 2, 2008, p. 203.
- (45) نائل سالم الرشايده، "مفهوم الأداء المؤسسي المتميز لدى القادة التربويين في إقليم الجنوب وبناء نموذج تقييمي"، رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، 2007.
- (46) مدحت أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2008.
- (47) الهلالي الشربيني الهلالي، أمانى السيد غبور، "مدخل إدارة التميز ومتطلبات تطبيقه في جامعة المنصورة"، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد 20، العدد 83 ، 2013، ص 142.
- (48) M. Pinar, T. Girard, "Investigating the Impact of Organizational Excellence and Leadership on Business Performance: An Exploratory Study of Turkish Firms", *Advanced Management Journal*, Vol. 4, No. 1, 2008, p. 73.
- (49) Joaquin Gomez, Micaela Costa, op-cit, p. 206.

(50)E. Borghini, "A Framework for the Study of Relationships Between Organizational Characteristics and Organizational Innovation", *Journal of Creative Behavior*, Vol. 3, No. 1, 2007, p. 226.

(51) محسن علي عبده الكتبي، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، لم تحدد جهة وسنة النشر، ص 167.

(52) سيد محمد جاد الرب، إدارة الإبداع والتميز التنافسي، القاهرة، الدار الهندسية، 2013، ص 3.

(53)Gopal Kanji, "Leadership is Prime: How do you measure Leadership Excellence?", *Total Quality Management Journal*, Vol. 1, No. 9, 2008, p. 417.

(54) أشرف السعيد أحمد، محمد هادي الفقيه، "القيادة الاستراتيجية لرؤساء الأقسام الأكاديمية: دراسة ميدانية بجامعة نجران"، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، المجلد 1، العدد 146، 2011.

(55) محمد عبد العال النعيمي، راتب جليلي صويص، تحقيق الدقة في إدارة الجودة: مفاهيم وممارسات، عمان، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2008.

(56) A. Bollinger, R. Smith, "Managing Organizational Knowledge as a Strategic Asset", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 5, No. 8, 2001, p. 18.

(57) علي عبد ربه حسين، "تصور مقترح لتطبيق مدخل إدارة المعرفة في إدارة المدارس الثانوية العامة: دراسة ميدانية بمحافظة الدقهلية"، مجلة كلية التربية، جامعة الإسكندرية، المجلد 21، العدد 3، 2011، ص 190.

(58) O. Nurluoz, C. Birol, "The Impact of Knowledge Management and Technology: An Analysis of Administrative Behaviors", *Journal of Educational Technology*, Vol. 10, No. 4, 2011, p. 208.

(59) طارق شريف يونس، الفكر الاستراتيجي للقادة، القاهرة، كلية التجارة، جامعة عين شمي، 2009، ص 65-67.

الملاحق قائمة الإستقصاء

السيد الفاضل والسيدة الفاضلة /

تحية طيبة وبعد

إن التقدم العلمي لا يمكن تقدمه الا من خلال ربط الجوانب النظرية بالجوانب الواقعية، وحيث انني اقوم بإجراء دراسة للتعرف علي أثر إعداد قادة المستقبل في تحقيق التميز المؤسسي للجامعة وان اعداد قادة المستقبل من اهم الموضوعات التي تتجه نحوها الدولة الفترة المستقبلية واعداد الكوادر الشبابية ،لذلك فإن تعاونكم معي سيكون له الاثر في الحصول علي افضل النتائج. وأود أن حيط سيادتكم علما بأن كل ما تدلون به من آراء أو بيانات سيكون موضع اهتمام الباحثه ولن يستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.وإنني أشكر حسن تعاونكم معي، وأقدم لكم كل التحية والتقدير

أولاً: إعداد قادة المستقبل:-

فيما يلي مجموعة من العبارات التي توضح مدي توافر قادة مؤهلين في المستقبل ،برجاء قراتها جيدا ووضع

الاجابة المناسبة بالخانة التي تعبر عن رأيك. ؟

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	متوسط	غير موافق	غير موافق بشدة
تطوير المسار الوظيفي						
1.	تهتم الجامعة بتوفير معايير خاصة بالترقية واضحة وشفافة تجمع بين الاقدمية والكفاءة.					
2.	يتحقق التكامل بين استراتيجيات إعداد قادة الصف الثاني وعملية تطوير المسار الوظيفي.					
3.	يوجد تمييز للعاملين ذوي الأداء العالي لتطوير مهاراتهم والاعتماد عليهم مستقبلاً.					
4.	يتسم الهيكل التنظيمي بالمرونة الكافية التي تتيح تطوير المسار الوظيفي لجميع الأفراد في المستويات التنظيمية المختلفة.					
5.	يرتبط تطوير المسار الوظيفي باستمرار التعلم.					
6.	تسهل المنظمة معلومات وبيانات كافية للأفراد حول مدي تقدمهم في المسار الوظيفي.					
7.	يتم تحديث وتعديل محتويات بطاقة الوصف الوظيفي بما يتوافق مع الواجبات والمسئوليات والمهام الجديدة للوظائف.					
8.	تستخدم الجامعة سياسة التدوير الوظيفي لخدمة تطوير المسار الوظيفي.					
تمكين العاملين						

					9. يتم تحفيز الموظفين معنوياً ومادياً.
					10. تحرص الإدارة علي عدم تركيز المعلومات في مستوي اداري دون الآخر وتشجع عملية الاتصال علي كافة المستويات وفي كافة الاتجاهات.
					11. يتم الحصول علي الصلاحيات مع المسؤوليات الكاملة عن النتائج المحققة.
					12. تمثل قيم المبادرة والتعاون والمشاركة الاطار الفكري للأفراد في العمل.
					13. تتوافر سلطة اتخاذ القرارات لتصحيح الاخطاء بما يضمن تحقيق مستوي عالٍ لأداء العمل.
					14. تشجع الادارة علي تعزيز سياسة الباب المفتوح.
الجدارة الوظيفية					
					15. يتم صياغة وتنفيذ الأهداف الاستراتيجية التي تسعى المنظمة الي تحقيقها بإستخدام الأساليب العلمية.
					16. تتوفر القدرة علي الابتكار والإبداع في العمل.
					17. يوجد مستوى مرتفع من القدرة علي صنع واتخاذ القرارات.
					18. يتم الاهتمام بتوافر المؤهلات العلمية والخبرة العملية لأداء العمل بكفاءة وفاعلية.
					19. تهتم بالتركيز علي الرؤية المستقبلية لما يجب أن تكون عليه الأمور مستقبلاً.
تقييم الأداء					
					20. يعتبر نظام تقييم الأداء المطبق بالمنظمة فعال بما يعمل علي اختيار المتميزين للوظائف القيادية.
					21. تتم الترقية وفقاً لمعايير واضحة لتقييم أداء الموظفين تبني علي معايير الجدارة والاستحقاق.
					22. يعكس نظام تقييم الأداء الحالي المستوي الحقيقي للأفراد بما يساهم في التغلب علي نقاط الضعف في أدائهم وتنمية نقاط القوة لديهم لتأهيلهم للوظائف الأعلى.
					23. تتيح الإدارة مشاركة جميع الاطراف المعنية (الرئيس المباشر- المرؤوسين- الزملاء - الفرد نفسه) في عملية تقييم الأداء.
					24. يتم مراعاة معايير تقييم الاداء وظروف ومتغيرات العمل ومتطلبات الوظيفة التي سيشغلها المرشح للترقية.
					25. يتوافق نظام تقييم الاداء مع الاهداف العامة للمنظمة.

ثانياً: التميز المؤسسي:

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس أبعاد التميز المؤسسي،الرجاء قراتها جيداً ووضع العلامة التي تناسب رايك .

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	متوسط	غير موافق	غير موافق بشدة
1.	تهتم الجامعة بتنمية القدرة لدى العاملين على طرح الأفكار والحلول السريعة لمواجهة المشاكل.					
2.	تعمل الجامعة على تخفيف شعور العاملين بالملل من تكرار الإجراءات المتعبة في إنجاز العمل.					
3.	تزيد الجامعة القدرة لدى العاملين على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.					
4.	تقوم الجامعة بمنح العاملين القدرة على التعبير عن أفكارهم بطلاقة أو صياغتها لتناسب الموقف.					
5.	تشجع الجامعة العاملين على التنبؤ بمشكلات العمل قبل حدوثها.					
6.	تعمل الجامعة على زيادة القدرة لدى العاملين على التفكير بتلقائية ويسر في الظروف المختلفة					
7.	تساهم الجامعة بمنح العاملين القدرة على رؤية الأشياء من عدة زوايا					
8.	تحرص الجامعة على إحداث تغييرات في أساليب العمل لدى العاملين					
9.	تهتم الجامعة على قيام العاملين بإنجاز الأعمال بأسلوب متجدد					
10.	تزيد الجامعة من قدرة العاملين عدم تكرار ما يفعله الآخرون في حل المشكلات					
11.	تنمي الجامعة القدرة لدى العاملين على الإقناع					
12.	تعمل الجامعة على زيادة تمتع العاملين بالمهارة في النقاش والحوار					
13.	تخطط الجامعة لمواجهة المشكلات التي يمكن أن تحدث في العمل					
14.	تحرص الجامعة على معرفة أوجه الضعف والقصور في العمل					
15.	تمتلك الجامعة رؤية لاكتشاف المشكلات في العمل					