

أثر وضوح رؤية المؤسسة التعليمية لدى العاملين بالمستويات الوظيفية الدنيا
علي كل من : جودة أدائهم وروحهم المعنوية والتزامهم المستمر
وانعكاس ذلك علي الكفاءة و الفعالية المؤسسية

د. نبيل أحمد السقا

قسم العلوم الادارية - الكلية الكندية الدولية (CIC)

الكلمات المفتاحية :

وضوح الرؤية "Clarity of vision" – جودة الاداء الوظيفي "Quality of
"job performance" – الروح المعنوية "Morale" – الإلتزام المستمر
"Organizational Continuanace Commitment" - الكفاءة المؤسسية
"Organizational Efficiency" - الفعالية المؤسسية
"Effectiveness"

الخلاصة :

تهدف الدراسة الحالية الي البحث في مدي وجود علاقة بين وضوح الرؤية "Clarity of Vision" لدي شاغلي المستويات الوظيفية الدنيا وكل من جودة أدائهم للعمل "Quality of job performance" ، وروحهم المعنوية "Morale" ، والتزامهم المستمر "Continuanace Commitment" ، ومن ثم أثر ذلك علي كفاءة وفعالية المؤسسة التعليمية ككل Organizational Efficiency and Effectiveness ، أو بمعنى اخر : هل تؤثر رؤية المؤسسة التعليمية حينما يتم الاهتمام بتوصيلها وتوضيحها للعاملين بالمستويات الوظيفية الدنيا من الاكاديميين والاداريين بل بغرسها واقناعهم بها علي جودة أدائهم وعلي روحهم المعنوية والتزامهم المستمر بالعمل ؟ وهل يؤثر ذلك بالتبعية علي كفاءة وفعالية المؤسسة التعليمية ككل ؟
وقد قام الباحث بتطبيق دراسته علي عينة مكونة من ٨٠ مفردة من شاغلي المستويات الإدارية الدنيا سواء من الاكاديميين (من مساعدي أعضاء هيئة التدريس) او

الإداريين (من موظفي إدارة القبول والتسجيل وإدارة التوجيه والإرشاد الأكاديمي وإدارة التدريب وإدارة التسويق)

بأربعة كليات من الكليات الكندية الدولية CIC (عدد ٢ كلية إدارة الأعمال وعدد ٢ كلية هندسة بالتجمع الخامس والشيخ زايد) .

وقد جاءت نتائج البحث لتؤكد على الأثر الإيجابي لوصول ووضوح رؤية المؤسسة التعليمية إلى المستويات الإدارية الدنيا على جودة أدائهم وعلى روحهم المعنوية وعلى التزامهم المستمر ، وانعكاس ذلك إيجابياً أيضاً على كفاءة المؤسسة التعليمية ببعديها : "مدي الاستخدام الأمثل للموارد" و " سلامة النظم والعمليات الداخلية" ، وكذلك على فعالية المؤسسة التعليمية ببعديها : "تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة" و "تحقيق تطلعات أصحاب المصلحة" ، أي أنه كلما كان العاملون بالمستويات الإدارية الدنيا سواء من الأكاديميين أو الإداريين على دراية ووعي واقتناع برؤية المؤسسة التي يعملون بها، كلما أدى ذلك إلى تحسن ملحوظ في جودة أدائهم للدور المنوط بهم ، وكلما أدى أيضاً إلى ارتفاع في روحهم المعنوية ، وكلما أدى كذلك إلى زيادة ملحوظة في التزامهم المستمر بالعمل ، وأنه كلما تحسنت جودة الأداء لشاغلي تلك المستويات - خاصة ممن لهم تواصل واحتكاك مباشر مع الطلاب - وارتفعت روحهم المعنوية وازداد التزامهم المستمر بالعمل كلما أدى ذلك إلى تحسن ملحوظ في تحقيق المؤسسة لأهدافها وزيادة كفاءتها وفعاليتها ، وعلى العكس من ذلك كلما تم إهمال توصيل وتوضيح رؤية المؤسسة التعليمية للعاملين بالمستويات الدنيا من الأكاديميين والإداريين كلما تدنت جودة أدائهم لأعمالهم ، وانخفضت روحهم المعنوية ، وقل التزامهم المستمر بالعمل ، ومثلوا عقبة في طريق تحقيق المؤسسة التعليمية لأهدافها وتسببوا في تدني كفاءتها وفعاليتها .

وبناء عليه كانت التوصية باهتمام الإدارة العليا للمؤسسات التعليمية بتوصيل وتوضيح رؤيتها إلى شاغلي المستويات الدنيا من الأكاديميين والإداريين ومتابعة وقياس ذلك باستمرار ، لما لذلك من أثر ملحوظ على تحسين جودة أدائهم وارتفاع روحهم

المعنوية وزيادة التزامهم المستمر بالعمل، مما سيكون له بالغ الاثر علي كفاءة وفعالية تلك المؤسسات .

١- المقدمة :

- لاشك أن رؤية المؤسسة تعد بمثابة البوصلة التي تحدد وجهتها وتميز طريقها، وتبني علي أساسها خططها واستراتيجياتها ، بل وتحدد شخصيتها ومدى تمايزها عن منافسيها ، ولكي يتم ذلك لا يكفي ان تكون تلك الرؤية واضحة جلية في أذهان قيادات ومسؤولي المؤسسة وإدارتها العليا ، بل يجب ان يتم توصيل وتوضيح تلك الرؤية لشاغلي المستويات الادارية الوسطي فالدنيا تباعا ، بل وغرسها فيهم واقناعهم بها ، إذ هم المنوط بهم تنفيذها وتحقيقها وتحويلها الي واقع ملموس في حياة تلك المؤسسة ، ولا يتسني لهم ذلك منطقيا إلا بعد تبنيهم لتلك الرؤية واقناعهم بل وتشرّبهم بها .

- لكن أفة ذلك في كثير من الأحيان تتمثل في اقتصار الرؤية علي أدمغة القيادات العليا وأحاديث مسؤولي المؤسسات دون غيرهم من المستويات الأدنى ، وان تظل تلك الرؤية بمنأى بل بمعزل عن واقع المستويات الدنيا في تلك المؤسسات ، فتظل تبعا لذلك مجرد أحلام غير قابلة للتحقيق وأمنيات لا يكتب لها أن تترجم الي واقع ملموس ، إذ كيف تتحقق تلك الرؤي والمسؤولين الأساسيين عن تنفيذها لا يعلمون عنها شيء حيث لم تصل إليهم ؟ او غير واضحة ومفهومة لهم حيث لم يبذل أحد جهدا في توضيحها لهم ؟ او غير مقتنعين بها حيث لم يقنعهم بها مسؤوليهم ؟ ولما كان جوهر الادارة والمهمة الأساسية للمدير تتمثل في تحقيق الأهداف عن طريق الآخرين ، فقد وجب علي كل مدير أن يبصّر هؤلاء الآخرين بل ويقنعهم بما يتوجب عليهم المساعدة في الوصول إليه من أهداف وغايات، وأن يقودهم علي بصيرة ووعي فتسهل قيادتهم وتوجيههم، بدلا من أن يسوقهم عن جهل فتصعب إدارتهم ويقف جهلهم برؤية المؤسسة حائلا دون تفاعلهم معها أو حماسهم لتحقيقها، وألا يكتفي بأساليب الثواب والعقاب في إدارة وتحريك القوي البشرية التابعة له ، إذ هما - الثواب والعقاب - في الأغلب أدوات سطحية الأثر قصيرة المفعول ،بل ومرهقة نفسية لكلا الطرفين علي حد سواء، وذلك علي العكس من أسلوب الشحن المعنوي والمشاركة في تبني رؤية

المؤسسة الذي يتوقع أن يكون له بالغ الأثر في تحفيز المستويات الدنيا واثارة دافعيتهم للعمل باجتهاد وروح معنوية مرتفعة بل وصبر وتحمل علي المدى البعيد .
وعليه كانت الملحوظة الاساسية التي بني عليها الباحث دراسته هي أن كثيرا من المؤسسات التعليمية – ومنها المؤسسة محل البحث - لم تبذل اداراتها العليا الجهد الكافي لتوصيل رؤيتها الي المستويات الدنيا بها وتوضيحها لهم، وتوقعه بأن عدم وضوح الرؤية - او عدم وصولها من الاساس - الي المستويات الدنيا قد أثر سلبا علي جودة ادائهم وعلي روحهم المعنوية والتزامهم المستمر كذلك ، وأثر بالتبعية علي تحقيق تلك الرؤية وعلي كفاءة وفعالية تلك المؤسسات إجمالا، وبأن هؤلاء العاملين بالمستويات الدنيا من الاكاديميين والاداريين اذا تم توصيل وتسويق رؤية المؤسسة لهم واقناعهم بها وخرسها فيهم سيكون لذلك بالغ الاثر علي أدائهم كما وكيفا وعلي روحهم المعنوية والتزامهم المستمر بالعمل وسعيهم لتحقيق تلك الرؤية التي تبناها واقتنعوا بها ، وان ينعكس ذلك بالايجاب ايضا علي اداء وكفاءة وفعالية المؤسسة التعليمية ككل، حينما يتناغم اداء كافة المستويات الادارية بها من اعلاها لادناها ويتوافقوا جميعا علي تحقيق رؤيتها وبلوغ غاياتها ، وذلك خلافا للمؤسسات التعليمية التي لم تهتم بتوصيل وتسويق رؤيتها للعاملين بالمستويات الادارية الدنيا – خاصة ممن لهم احتكاكا مباشرا مع الطلاب - فمن المتوقع ان يتأثر أدائهم سلبا بذلك من حيث الكم والجودة وان يكونوا قليلي الهمة فاقدني الحماس وان تتخفص روحهم المعنوية ويقل التزامهم بالعمل والا يساهموا بالطبع في تحقيق رؤية لم تصلهم ولم يفهموها بل ربما يكونوا حجر عثرة في سبيل تحقيقها ، وان ينعكس ذلك سلبا علي اداء المؤسسة التعليمية التي لم تصل رؤيتها الي المستويات الدنيا فيها وهي المستويات المعنية في الاساس بتنفيذها مما سيحول دون تحقيق تلك الرؤية، وهو ما يتوقع ان ينعكس بالسلب علي كفاءة وفعالية تلك المؤسسة .

٢- الدراسات السابقة :

٢-١: الرؤية "Vision" :

عند استعراض الباحث لما يتجاوز المائة دراسة إدارية حديثة حول موضوع "رؤية المؤسسة" استطاع تقسيمها الي ثلاث مجموعات أساسية، تناولت المجموعة الاولى : الرؤية بصفة عامة من حيث مفهومها او تعريفها وتحديد مضمونها ، بينما تناولت المجموعة الثانية من الدراسات: خصائصها وكيفية توصيلها وتسويقها عبر المستويات الادارية والتنظيمية المختلفة، وأخيرا مجموعة الدراسات التي عنيت بأهميتها وأثر وصولها وانتشارها ووضوحها لدي كافة العاملين بالمؤسسة علي كل متغير من متغيرات العمل لديهم وكذلك علي المتغيرات التنظيمية الخاصة بالمؤسسة ككل .

ولعل الباحث ينحو نفس المنحي عند تناول "رؤية المؤسسة التعليمية" حيث يبدأ بتعريفها وماهيتها ، ويثني بخصائصها ومدى ضرورة توصيلها ومشاركة المرؤوسين فيها، ويختتم بأهمية وضوحها لدي المرؤوسين وأثر مشاركتهم فيها علي كل من متغيرات ادائهم واداء المؤسسة التعليمية ككل .

• فمن حيث تعريف الرؤية وماهيتها : يعرفها Conger, (1989) بأنها "صورة

ذهنية يستحضرها القائد تصور حالة مستقبلية مرغوبة بشدة للمنظمة"

- ويقول Kirkpatrick, (2017) : ان الرؤي مثل الاهداف إلا أنها تختلف عنها في كونها -اي الرؤي- ملخصة ومختصرة ومعنية بالمدى البعيد .

- بينما يراها Nanus, (1992): علي انها صورة مستقبلية جذابة للمنظمة مع كونها واقعية وقابلة للتحقيق .

- ويعرفها Gulati et al., (2016) بأنها: بيان يعبر عن الوجهة المستقبلية المرجوة للمنظمة، بما يمكن القادة من تحديد الغاية التي يسعون اليها واستخدامها كبوصلة توجيه لكافة الانشطة التنظيمية.

- بينما يري Covey, (1994): بأنها - اي الرؤية - هي فرصة للتخيل الذي يمكن ان يتجاوز حدود الواقع.

- ومن حيث خصائص الرؤية الفعالة ومدى ضرورة توصيلها ومشاركة كافة المستويات فيها ضمنا لوضوحها لدي كافة العاملين : فعند استعراض كلا من Baum, J. R., Locke, E. A., & Kirkpatrick, S. A. (1998) لخصائص الرؤية الفعالة ذكروا في مقدمتها الوضوح Clarity of vision وفسروه بأن الرؤية الفعالة يجب ان تكون مفهومة ومقبولة حتي أدني مستويات المنظمة، اضافة الي التحدي والرسوخ والتجرد والايجاز والالهام ومخاطبة المستقبل كخصائص للرؤية الفعالة.
- وهو نفس ما أكده Pekarsky, (1998) حينما اختصر متطلبات الرؤية الفعالة في كونها واضحة Clear ومقنعة وأن يتبناها جميع العاملين بالمنظمة .
- ويعزز ذلك ما اكده Brantley, (2020) من ان الرؤية يجب أن تكون واضحة بما يكفي لتحديد الهوية وتقديم إرشادات حقيقية في أنشطة صنع القرار وتحديد الأولويات على جميع مستويات المنظمة.
- ويعرف (Abelman, 2014) الرؤية الواضحة بانها لا لبس فيها وليست معقدة وسهلة الفهم لكافة المستويات.
- ووفقا لرأي (Bligh, et al. ٢٠٠٤) عندما تكون الرؤية مقنعة فإنها تولد الحماس وتحفز العاملين على تحويل الرؤية إلى نشاط هادف.
- وحسب مقاله كل من Carton, Murphy, & Clark, 2015; Collins & Senge, (1990); Porras, (2008) فقد أكد العديد من المنظرين على أن السمة المميزة للرؤية الفعالة هي أن تكون مشتركة "Shared" او تشاركية بمعنى ان يشترك في تبنيها والتفاعل معها اكبر عدد ممكن من العاملين بالمنظمة فعندئذ تتحقق الاستفادة القصوي منها.
- ويعرف كل من (Kirkpatrick & Locke, 1996 & Jing et al., 2014) الرؤية المشتركة shared vision بأنها الرؤية التي تؤسس لدرجة كبيرة من التفاهم والثقة المتبادلة بين مسؤولي المؤسسة وكافة العاملين بها، والتي ينتج عنها نوع من الاحساس بالملكية النفسية لدي هؤلاء العاملين علي اختلاف مستوياتهم .

- وفي الدراسة التي أجراها (Stam et al., 2010) عن الخطب المؤسسية المعنية بالرؤية، توصلوا الي ان الرؤية المؤسسية لكي تكون فعالة لا يجب ان تركز فقط علي تصوير الشكل المرجو للمنظمة مستقبلا ، بل يجب ان تتضمن ايضا تصور مستقبلي جذاب للعاملين بتلك المنظمة، مما يؤكد علي فكرة الرؤية المشتركة الذي يجب ان يتجلي حتي عند صياغة مضمون الرؤية .

- وهو نفس ما أكده كل من (Collins & Porras, 2008) علي أن وضع الرؤية يجب أن تشارك فيه جميع المستويات داخل المنظمة، كذلك فان الأبحاث الحديثة في سياق الرؤية مثل (Avery, 2004; Kohles et al., 2012; Stam et al., 2014) قد حولت التركيز إلى المرؤسين كمفتاح للرؤية الفعالة ، حيث ركزت علي كيفية توصيلها لهم والدور الذي تلعبه المستويات الادارية الدنيا حينما تتشارك الرؤية مع المستويات العليا .

- ومن الجدير بالذكر ان توصيل الرؤية ومشاركتها ليس بالامر الهين الذي يمكن تحقيقه بسهولة ، ويتضح ذلك مما ذكره (Collins & Porras 2008) : في حين أن كل منظمة لها هدف والعديد منها لديها رؤى محددة جيدًا ، فإن معظم المؤسسات غير قادرة على توصيل رؤيتها بنجاح، وما أكده (Kopaneva, 2013) بقوله : تعددت الأبحاث المتعلقة بالرؤية التي ركزت علي صياغة ومحتوى الرؤية، لكن هناك فجوة فيما يتعلق بطبيعة وتأثير الرؤية من منظور الموظف ، وما انتهت اليه دراسة (Brantley, 2020) مؤكدة علي ان نجاح وتأثير الرؤية التنظيمية سيظل مرهونا بإدراك أصحاب المصلحة وفهمهم لها.

- فالرؤية تستلزم وضع تصور لمستقبل مرغوب فيه، يشارك في صياغته كل من القادة والمرؤوسين داخل المنظمة لأغراض تحريك الجسم الجماعي نحو غاية مأمولة (Brantley, 2020).

- اذ ان الرؤية علي حد قول (Conger, 1989) هي النسخة الرسمية والمؤلفة من كافة افراد المنظمة لمستقبلها المثالي الذي يهدف إلى إلهام وقيادة الأعضاء على كل مستوى من مستويات المنظمة.

- ولعل المقصود بـ "توصيل أو وصول الرؤية - Vision Communication هو نفسه المقصود بمشاركتها Sharing Vision ، فوفقاً لـ (Stam et al., 2014) ، يقصد بتوصيل الرؤية : اقناع المرؤوسين بانها رؤية ذات قيمة وجديرة بالاهتمام أو بمعنى اخر هو عملية تسويق وبيع الصورة المستقبلية للمؤسسة الي العاملين بها .
- وحسبما ذكر (Mayfield et al., 2015) فان توصيل رؤية مشوقة للعاملين لهو الحافز الحيوي لتحريكهم .
- ويدعم ذلك (Stam et al. 2014) بقوله : لن تقوم الرؤية بدورها المنشود في التحفيز حتي يتم توصيلها بطريقة تضمن الاستيعاب الكامل لها من جميع فئات العاملين.
- أما عن أهمية وضوح الرؤية لدي المرؤوسين وأثر مشاركتهم فيها علي كل من متغيرات ادائهم واداء المؤسسة التعليمية ككل :
- فقد أثبتت الأبحاث أن الرؤية يمكن أن تسهم بشكل كبير في زيادة الفعالية التنظيمية (Baum et al., 1998; Jing et al., 2014); Kohles et al., 2012)، بينما يعد الافتقار إلى رؤية واضحة مصدرًا رئيسيًا لانخفاض الفعالية التنظيمية (Bennis & Nanus, 1985; Lucey, Bateman, & Hines, 2005
- فالرؤية لديها القدرة علي استثارة وقيادة عملية التحول لدي المرؤوسين (Kantabutra, 2008)، ويمكنها كذلك ان تؤدي الي اثار ايجابية واضحة وملموسة سواء علي مستوي العاملين بالمؤسسة او عملائها او مستوي الاداء المؤسسي ككل (Baum et al., 1998); Jing et al., 2014); Kantabutra, 2008); Zaccaro,(2004) .
- ووفقاً لـ (Nanus, 1992) : لا يوجد محرك أكثر قوة وقدرة علي قيادة مؤسسة نحو التميز والنجاح بعيد المدى من رؤية مستقبلية جذابة وجديرة بالاهتمام وقابلة للتحقيق ، فلدي الرؤية القدرة علي التغلغل في نفوس افراد المنظمة للتأثير علي التزامهم بالعمل ودافعيتهم للعمل وكذلك الصورة الذهنية التي يحملونها عن المؤسسة ككل.
- وقد برهن الباحثون من خلال دراساتهم عن الرؤية علي أهميتها وأثرها الايجابي علي عدد من العوامل و المخرجات التنظيمية منها : الكفاءة والفعالية التنظيمية (Brantley,

(2020) و الربحية والنمو Baum et al., (1998); Gulati et al., (2016) والحصة التسويقية للمؤسسة Avolio, Waldman, & Einstein, (1998) و رضا العاملين وكفاءة ادائهم والتزامهم الوجداني واستمراريتهم في المنظمة Ryu, (2015) ورضا العملاء Cole et al., 2006; Jing et al., (2014). وفي دراسة Brantley, (2020) فقد انتهى الي ان الرؤية تعمل على تشكيل سلوك موظفي المنظمة من خلال تنمية مستوى أعلى من الالتزام التنظيمي ، والذي بدوره يؤثر على أداء الموظف ويؤدي في النهاية إلى زيادة كفاءة المنظمة. ووفقاً لـ Nanus, (1992): عندما يصبح المرؤوسين ملتزمين عاطفياً وشخصياً ، يصبحون مستعدين ، بل ومتحمسين ، للالتزام بهذه القوة الدافعة التي تتجه نحو النمو والتقدم التنظيمي. ويؤكد ذلك Jing et al., (2014) بقوله : عادةً ما يُترجم الموظف الأكثر انخراطاً في الرؤية والتزاماً بها إلى معنويات تنظيمية أعلى، وإنتاجية أكبر ، وزيادة في الرضا الوظيفي ، فضلاً عن انخفاض في معدلات دوران العمل . كذلك فقد وجد Jing et al. (2014) في دراسة لموظفي مائة صيدلية أسترالية ، ان المديرين الذين نقلوا رؤيتهم لموظفيهم قد تفوقوا على منافسيهم واحتفظوا بموظفيهم لفترة أطول من أولئك الذين لم يشاركوا الرؤية مع مرؤوسيهم بشكل فعال. وعلي حد قول Senge, (1990) : يمكن أن تصبح الرؤية قوة دافعة ملموسة في قلوب المرؤوسين وذلك حينما يتم تبنيها والتشارك فيها عبر جميع مستويات المنظمة Nanus, (1992). وقد انتهى كل من Dvir, Kass, and Shamir (2004) خلال دراستهم الي انه كلما زاد استيعاب العاملين لرؤية المنظمة كلما زاد التزامهم الوجداني تجاه تلك المنظمة ، وبالتالي يصبح الموظفون الذين يشاركون رؤية المنظمة وقيمها قادرين على الاستجابة بشكل أكثر فاعلية وابتكاراً وفي الوقت المناسب للتغيرات البيئية، بمعنى انه من المرجح أن يؤدي الموظفون الذين تم اشراكهم في صياغة مستقبل المنظمة مهامهم

بمستوي أعلى من حيث الجودة وبدرجة أقل من التوجيه مما يؤدي في النهاية إلى منظمة أكثر قدرة على التكيف مع البيئات المتغيرة (Kantabutra, 2008).

- وعلي العكس من ذلك فقد توصل Fugazzotto, S. J. (2009) في دراسته عن الرؤية في مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي انه عندما يساء فهم الرؤية او يتم تجاهلها خاصة من الافراد المؤثرين فيها، فان النتيجة غالبا ما ستكون في شكل غموض في الاهداف وتفكك في الهيكل يترجم في شكل ضياع لهوية المؤسسة وانحراف عن غاياتها .

- وهو نفس ما انتهت اليه دراسة Pekarsky, D. (1998) عن الرؤية في المؤسسات التربوية : أنه بدون رؤية واضحة وفعالة لتوجيه المؤسسة التربوية ، ستجد الكليات والجامعات نفسها تعمل على أساس الوضع الراهن و/ أو على أهواء من هم في مناصب السلطة في أي فترة زمنية.

- وعليه فقد اتفق العديد من الباحثين في مجال "رؤية المنظمة" وفقا لما أكده كل من Avery, (2004); Kantabutra, (2008); Pekarsky(1998), Westley & Mintzberg, (1989) بان الرؤية لن تكون فعالة ولا مؤثرة ولن تؤتي ثمارها حتي يتم توصيلها الي جميع العاملين بالمنظمة ، وأن وصول الرؤية الي جميع العاملين بالمنظمة هو أمر لا يقل أهمية عن محتوى تلك الرؤية ، إذ ما هو العائد من رؤية جيدة في مضمونها لكنها لم تصل الي المرؤوسين ولم يتبنوها ولم يتأثروا بها أو يعملوا لتحقيقها .

٢-٢ : جودة الاداء الوظيفي "Quality of job performance" :

الأداء في اللغة هو القيام بالواجب، والاداء الوظيفي اصطلاحا في العرف الاداري : هو القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقا للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب .

- ويعرف Liu and Xu (2006) الأداء الوظيفي بأنه : السلوكيات التي يعرضها الموظفون في العمل والتي ترقى إلى مستوى تحقيق النتائج المرجوة من قبل المنظمة من حيث جودة العمل وكمية العمل والوقت المنقضي في العمل.

- ووفقا لـ (Na-Nan & Chalermthanakij (2012) فان الاداء الوظيفي يقاس من خلال ثلاثة ابعاد هي: جودة الاداء، الوقت المنقضي في الأداء ، الجهد المبذول في الاداء.
- وحسبما ذكر كل من (Mathis & Jackson (2009) فان أداء الموظف يرتبط بكمية المخرجات ، وجودة المخرجات، وحسن توقيت المخرجات ، والحضور في الوظيفة ، وكفاءة العمل المنجز ، وفعالية العمل المنجز.
- وتعرف جودة الاداء وفقا لـ (Ramdani, Zulmi. (2019) بأنها مدي وفاء المهام بمعايير ومقاييس الأداء.

- ويرى الباحث انه اذا كان أداء اي موظف يقاس من خلال ثلاثة معايير هي : الجهود المبذول في الاداء والوقت المنقضي في الاداء، ومدي جودة ذلك الاداء، فان العامل الحاسم والاهم من تلك العوامل الثلاثة هو جودة ادائه او مدي موافقة ادائه للاشترطات والمعايير المحددة سلفا، إذ ما أهمية الجهود المبذول والوقت المنقضي في الوظيفة اذا لم يكن ذلك وفقا للمعايير والاشترطات المحددة للاداء؟ او بمعنى اخر ماقيمة الجهود والوقت اذا افتقدا الجودة ؟ فحينها يكون المجهود والوقت هما هدر للطاقة البشرية وضياح للموارد بلا طائل، وعليه كان اختيار الباحث لـ "جودة الأداء" كأهم معيار من معايير الاداء الوظيفي للاكاديميين والاداريين بالمؤسسات التعليمية.
- ويتوقع الباحث أن تكون "جودة أداء العاملين بالمؤسسة التعليمية" مؤثرة ومتأثرة في نفس الوقت، فجودة الاداء كمتغير وسيط من المتوقع ان تتأثر بمدي وضوح رؤية المؤسسة التعليمية لدي شاغلي المستويات الدنيا من الاكاديميين والاداريين، كما يتوقع أن تؤثر جودة الأداء علي كفاءة وفعالية المؤسسة التعليمية.

- فمن حيث تأثرها بمدي وضوح رؤية المؤسسة، فيؤكد كل من (Gardner & Schermerhorn, (2004) علي ان جودة الاداء الوظيفي للعاملين تتأثر لا محالة بالمدخلات التنظيمية الاساسية للمؤسسة مثل الرؤية والرسالة والقيم الحاكمة بتلك المؤسسة، فحينما تكون رؤية الكلية الكندية CIC – محل البحث – هي "صدارة مؤسسات التعليم العالي بالشرق الأوسط في منح درجات علمية متميزة ومعتمدة دوليا"، فمن المتوقع ان يتم وضع معايير اداء دولية متميزة لكافة العاملين بالمؤسسة،

ومن المتوقع ايضا ان ترتقي جودة اداء العاملين بها الي ذلك المستوي "الدولي" و "المتميز علي مستوي الشرق الأوسط"، لكن ذلك لن يتحقق الا اذا كان العاملين بتلك المؤسسة علي علم كاف ودراية كاملة واقتناع تام بتلك الرؤية، اما اذا غابت عنهم تلك الرؤية ولم تتضح في وعيهم وقناعاتهم فمن المتوقع ان يكون ادائهم عاديا غير متميز ولا متناسق ولا موجه ببوصلة الرؤية نحو هدف مميز وغاية مشتركة يسعي اليها الجميع .

- أما من حيث تأثير "جودة أداء العاملين بالمؤسسة" علي "كفاءتها وفعاليتها"، فوفقاً لـ (Fynes and Voss (2001) : فان قياس الأداء التنظيمي يتطلب قياس جودة عمل الموظفين لأنه يعكس مدي الانتباه لما هو هام وحيوي من وجهة نظر المؤسسة.

- ويؤكد كل من (Pradhan, & Jena, (2017) علي ان قياس جودة الاداء الوظيفي هو امر ضروري وحيوي عند قياس المخرجات والنواتج التنظيمية للمؤسسة.

- ووفقاً لـ (Rose (2016) فان كفاءة اداء الموظف هي احدي اهم المؤشرات لكفاءة اداء المؤسسة.

- ووفقا لكل من : (Chen et al. (1997), Fynes and Voss (2001), Gilmore (1985) فان جودة اداء الموظف في المنظمة تتعكس بلا شك علي كافة المخرجات التنظيمية لتلك المؤسسة، وعليه كان توقع الباحث ليس فقط لان تؤثر "جودة أداء الاكاديميين والاداريين بالمؤسسة" علي "كفاءة وفعالية" تلك المؤسسة، بل ايضا ان يكون ذلك العامل هو الأشد تأثيرا ضمن كافة العوامل الاخرى محل البحث، إذ من المسلم به ان الاداء التنظيمي لاي مؤسسة ما هو الا حصيلة اداء العاملين بتلك المؤسسة، فاذا تحسن ذلك الاداء وارتفعت جودته وكان مطابقا للمعايير الموضوعه، فمن المتوقع ان يرتفع تبعاً له الاداء التنظيمي للمؤسسة ككل وان تحقق نتائج متميزة سواء من حيث كفاءة التشغيل او فعالية النتائج، والعكس صحيح بمعنى انه حينما تتدهور جودة اداء العاملين بالمؤسسة وتبتعد عن المعايير الموضوعه او تفنقد وجود المعايير من الاساس، فعندئذ لا يتوقع لتلك المؤسسة ان تحقق اية نتائج ايجابية علي مستوي اي من مخرجاتها ونتائجها التنظيمية.

٣-٢ : الروح المعنوية "Morale" :

- يعرف (Pattnaik, L.(2020) الروح المعنوية بأنها حالة ذهنية إيجابية للموظف تتألف من مزيج من المشاعر والاحساس الذي يؤدي إلى مستوى عالٍ من الطاقة في الاداء مما يؤثر ايجابا علي الاداء التنظيمي .
- أما (Peterson et, al. (2008) فيعرفها بأنها حالة عقلية ووجدانية تجاه أهداف ومهام المجموعة تشتمل على الثقة والتفاؤل والحماس والولاء بالإضافة إلى الشعور بالهدف المشترك .
- ويعرفها (Evans, (2000 بأنها : المشاعر الوجدانية والروحية للشخص تجاه عمله ، ويتم التعبير عنها من خلال احساس الفرد بالرضا عن وظيفته .
- ويرى (Tiwari, (2014 ان الروح المعنوية هي الاتجاهات النفسية للفرد نحو وظيفته ومؤسسته وزملاء العمل .
- وهو نفس ما يراه (Wantania Y.(2015 في تعريفه للروح المعنوية بكونها الاتجاهات التي يكونها الفرد خلال ساعات عمله الوظيفية عن كل ما يحيط به في نطاق بيئة العمل ، والتي تؤثر علي اداء المؤسسة ككل .
- ويعرفها (Haddock, (2010 ايضا بانها مفهوم حسي يعبر عن مدي الدعم والمشاعر الايجابية التي يشعر بها الشخص تجاه المؤسسة التي يعمل بها .
- ويرى الباحث ان الروح المعنوية كمتغير وسيط في الدراسة الحالية تقوم بدور المؤثر والمتأثر، فمن حيث كونها متأثرة بغيرها فيتوقع الباحث أن تتأثر الروح المعنوية لشاغلي المستويات الدنيا من العاملين بالكلية الكندية الدولية بمدي وضوح رؤية الكلية لديهم ، إذ من المتوقع ان وصول الرؤية ووضوحها لدي شاغلي المستويات الادني في الهيكل التنظيمي سواء من الاكاديميين او الاداريين يعطيهم احساس بالاهتمام والقيمة الذاتية، ويشعرهم بالامان والاطمئنان نحو مستقبلهم، ويعطيهم الأمل في تحقيق اهداف وتغيير الواقع الحالي الي الافضل، مما سينعكس ايجابا بلا شك علي الحالة النفسية للعاملين، وسيؤدي الي رفع الروح المعنوية لهم.

- ويؤكد ذلك ما توصل اليه Hardy B. (2009) من خلال بحث اجراه في جامعة Cambridge عن الروح المعنوية والذي انتهى فيه الي ان للروح المعنوية ثلاثة أبعاد تشكلها، ولكل بعد منها مجموعة من المكونات الفرعية التي تكونه ايضا، وبناء علي كل تلك الابعاد بمكوناتها الفرعية تتشكل الروح المعنوية، وهذه الابعاد هي : ١- بعد (الأهداف/ المستقبل) ، ٢- بعد (الحالة النفسية) للفرد، ٣- بعد (هيكل علاقات الفرد) داخل المؤسسة ، أما عن البعد الاول (الأهداف/ المستقبل) : فوفقا لـ Hardy فإنه يتشكل من خلال مجموعة من المكونات الفرعية هي : مدي وضوح الرؤية المستقبلية للمؤسسة لدي الفرد، مدي جاذبية تلك الرؤية للفرد ، مدي توقع الفرد ان تحقق تلك الرؤية وضعا افضل من الحالي ، مدي كون تلك الرؤية تشعر الفرد بالامان ، مدي كون الرؤية تشعر الفرد بالتحدي ، واخيرا مدي أهمية الوظيفة التي يقوم بها الفرد في تحقيق تلك الرؤية ، أي انه قد توصل الي ان وضوح الرؤية هي ليست فقط من العوامل المؤثرة علي الروح المعنوية للعاملين، بل هي بعد من ابعادها ومكون اساسي من مكوناتها داخل مكان العمل .

- وما توصل اليه Brantley, (2020) في دراسته عن أهمية وضوح الرؤية في مجال العمل الجامعي حيث ذكر انه كلما زاد الاهتمام بمشاركة وتوصيل رؤية المؤسسة التعليمية الي العاملين بالمؤسسة، كلما ادي ذلك الي رفع روحهم المعنوية وتحسين معدلات ادائهم بصفة عامة .

- وهو نفس ما أكده كلا من (Ryu, (2015); Jing et al., (2014) من ان للرؤية الواضحة والمشاركة بين العاملين فوائد بالغة الأهمية علي رأسها رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة التزامهم الوجداني.

- وعلي العكس من ذلك ووفقا لـ Baum et al., (1998) فحينما تكون الرؤية غير واضحة او غائبة او يتم تجاهلها وعدم توصيلها للعاملين فان الآثار السلبية لذلك ستعكس لا محالة علي الروح المعنوية للعاملين.

- اما من حيث كون الروح المعنوية مؤثرة علي غيرها فقد تعددت وتواترت الدراسات الادارية التي تناولت تلك العلاقة، بداية من الدراسات التي اوردت ذلك التأثير في

تعريف الروح المعنوية، مثل تعريف (Pattnaik, L.(2020) السابق الإشارة اليه ، ومرورا بالدراسات التي اوضحت النواتج والاثار الايجابية للروح المعنوية المرتفعة، مثل دراسة (Robinson, (2010) والتي انتهت فيها ان الروح المعنوية العالية تقلل من معدلات غياب العاملين، و تزيد من انتاجية الموظف (Neely's (1999) ، وتزيد من رغبة و اخلاص وانضباط الفرد في عمله (Hasibuan, (2009) ، كما انها تدعم وتساعد في تحقيق المؤسسة لاهدافها (Haddock (2010) ، كما انها ذات ارتباط موجب بكل من الابداع والابتكار والرضا الوظيفي (Mackenzie, 2007 & Sturmfels, 2009) والالتزام التنظيمي للعاملين مما سينعكس بالطبع علي كفاءة المؤسسة (Fard et al. (2010) ، وفعاليتها (Saksri, S.(2018) ، (Gray, (1996 Phillips, & Normand, (1996) وتشير الدلائل من التراث الاداري الي ان الروح المعنوية للعاملين هي امر بالغ الاهمية بحيث انها اذا لم يحسن القادة ادارتها بكفاءة فسيكون لها اثار سلبية بالغة الخطورة علي اداء وانتاجية المؤسسة ككل (Ngambi H. C.(2011) ، وعلي العكس من ذلك ووفقا لدراسات اخري فان الروح المعنوية المنخفضة ستؤدي الي نتائج سلبية سواء علي اداء الفرد او علي الاداء المؤسسي ككل (Shirom, 2011) ، او علي الاداء المالي للمؤسسة وقدرتها علي تحقيق اهدافها وقدرتها التنافسية (Sauermann and Cohen, (2010) ، (Akintayo, (2012) ، والعزلة والابتعاد عن الزملاء (Govindarajan, (2012) .

- وبناء عليه كان توقع الباحث لان يكون للروح المعنوية اثرا ملحوظا علي كل من كفاءة وفعالية المؤسسة، بمعنى انه كلما ارتفعت الروح المعنوية لشاغلي المستويات الدنيا من الاكاديميين والاداريين العاملين بالكلية الكندية الدولية كلما انعكس ذلك ايجابا علي ادائهم وعلي اداء الكلية ككل خاصة فيما يتعلق بالمعايير الخاصة بالكفاءة والفعالية المؤسسية .

٢-٤ : الالتزام المستمر Continuanace Commitment :

يمكن تعريف الالتزام التنظيمي بانه مفهوم ذو طبيعة متعددة الابعاد تتضمن ولاء الموظف للمنظمة واستعداده لبذل الجهد من أجلها، وكذلك درجة توافقه مع اهداف تلك

المنظمة وقيمها ورغبته في الاستمرار فيها (Mowday, Steers & Porter, 1999) كما تعرفه (Esra A, 2013) بأنه: درجة انتماء الفرد للمنظمة واندماجه واستعداده للبقاء فيها ، أما (Meyer J., et, al.(1993) فقد ذكروا ثلاثة ابعاد للالتزام التنظيمي :

١- الالتزام العاطفي أو الوجداني بين الفرد والمنظمة : الذي يعني الارتباط النفسي ورغبة الموظف في الحفاظ علي عضويته في المنظمة والذي يمنعه من قبول اي عروض عمل اخري لتترك العمل بها (Seyed Ahmad, 2014) ، ويتأثر الالتزام الوجداني بدرجة ادراك الفرد للخصائص المميزة للعمل ، كما يتأثر بدرجة احساس الموظف بالسماح له بالمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالبيئة التنظيمية التي يعمل بها سواء ما تعلق منها بعمله او ما يخصه هو .

٢- الالتزام الاخلاقي : وهو نوع من الشعور بالالتزام الادبي تجاه منظمة معينة ، او هو شعور بالولاء والانتماء للمنظمة (Seyed Ahmad, 2014) ، ويعزز هذا الجانب الدعم الجيد من قبل المؤسسة لموظفيها وسماحها لهم بالمشاركة الفعالة الايجابية ليس في كيفية الاجراءات وتنفيذ العمل فقط ، بل بمساهماتهم في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للتنظيم.

٣- الالتزام المستمر : وهو مدي ادراك الفرد للتكلفة المترتبة علي او المرتبطة بتركه للمنظمة (Peter P. Khaola, 2015) أو ما يحققه الفرد من عائد في حالة استمراره مع التنظيم مقابل ما سيفقده عند التحاقه بجهات أخرى، يترتب عليه شعوره بأنه من الواجب عليه الاستمرار و البقاء فيها وعدم تركها .

- ويعتبر "الالتزام المستمر" او الالتزام بالبقاء والاستمرار في العمل بالمنظمة من المتطلبات الحيوية والهامة للمؤسسات بصفة عامة ولمؤسسات التعليم العالي علي وجه الخصوص (Dvir, et, al. (2004) ، فبقاء واستمرار الموظف في عمله لفترة زمنية طويلة والتزامه بعدم تركها هو أمر مفيد لمؤسسته لكي يستطيع افادة تلك المؤسسة - بأكبر قدر ممكن ولاطول فترة ممكنة - بما لديه من مهارات وخبرات وظيفية اكتسبها من نفس المؤسسة او من غيرها، خاصة اذا كان ذلك الموظف يتبني رؤية مؤسسته ويساعد بدور واضح في تحقيقها، بعد ان بذلت تلك المؤسسة مافي وسعها لتوصيل

تلك الرؤية له واقناعه بها وخرسها فيه كي يستطيع العمل علي بصيرة وهو يدرك أثر وأهمية دوره في تحقيق تلك الرؤية، و بعد الاطمئنان من "جودة الاداء" و "الروح المعنوية المرتفعة" لذلك الموظف، بمعنى ان بقاء واستمرارية الموظف الذي يجمع بين جودة الاداء والروح المعنوية المرتفعة هي قيمة مضافة حقيقية للمؤسسة ومؤثر ايجابي بالغ الاهمية علي ادائها الكلي (Edwards & Cable, 2009)، وذلك علي عكس بقاء واستمرارية موظف لا يعلم شيئا عن رؤية مؤسسته ولا عن اثر واهمية دوره في الاداء الكلي لتلك المؤسسة، والذي يفترق للجودة في ادائه او متدني الروح المعنوية فربما يكون بقاءه عبئا علي منظمته وسحبا من رصيدها وعائقا لتحقيق اهدافها، فالبقاء أو الاستمرارية ليست هدفا عاما لكافة الخامات البشرية ايا كانت نوعيتها، انما هي هدفا حيويا واستراتيجيا للخامات البشرية الجيدة التي تضيف بوجودها الي المؤسسة التي تعمل بها، وتساعد في تحقيق رؤيتها وتسهم في رفع كفاءتها وفعاليتها بأدائها المتميز الفعال وروحها المعنوية المرتفعة .

وعليه كان اختيار الباحث للالتزام المستمر - كاحد الانواع والمكونات الثلاثة للالتزام التنظيمي- مع / اوبعد متغيري : جودة الاداء و الروح المعنوية، لتكتمل ثلاثة اشتراطات هامة وحيوية - وفقا لراي الباحث - في التأثير علي كفاءة المؤسسة التعليمية وفعاليتها، والتأثر ايضا ب "مدي وضوح رؤية المؤسسة" ، بمعنى ان الالتزام التنظيمي المستمر او التزام الموظف بالبقاء والاستمرار في المنظمة هو متغير مؤثر ومتأثر - حسب فروض الدراسة الحالية - في ذات الوقت .

- فمن حيث كون " الالتزام المستمر" متأثرا : فيتوقع الباحث بناء علي ما ثبت من الدراسات الادارية ان يؤثر "مدي وضوح رؤية المؤسسة التعليمية" علي "الالتزام التنظيمي المستمر" لشاغلي المستويات الادارية الدنيا في تلك المؤسسة من الأكاديميين والاداريين علي حد سواء، بمعنى ان رؤية المؤسسة حينما تتضح في اذهان العاملين وتقتنع عقولهم وتشحن نفوسهم بها فان ذلك سيمثل دافعا للبقاء وسببا هاما للاستمرار في العمل بتلك المؤسسة (Jing et al., (2014); Ryu, (2015) ، ومبررا قويا للالتزام في العمل بها حتي تتحقق تلك الرؤية المشوقة وتتحول لواقع

لموس (2013); Jing et al., (2013); Domm, (2001) ، فالرؤية هي بمثابة حلم مشوق ذو اليات واضحة لتحقيقه، كلما اتسعت رقعة الحالمين به كلما ازدادت اعداد الايدي التي ستسعي لتحقيقه، والنفوس التي ستنتظر وتستمر في العمل حتي تراه واقعا ملموسا، ومن هنا كان توقع الباحث لان يؤثر وضوح الرؤية ايجابا علي الالتزام المستمر للعاملين بالمؤسسة وان يتسبب اقتناعهم برؤية مؤسستهم ووضوحها لديهم ليس فقط في بقائهم واستمراريتهم في تلك المؤسسة بل ايضا بمساهماتهم الفعالة في تحقيق تلك الرؤية، وذلك خلافا للموظف الذي يعمل فقط من اجل الراتب او اية مزايا مادية اخري او لانه يفتقد البديل او انعدمت لديه الاختيارات واصبح مضطرا للبقاء، فهو موظف مؤقت مهما طالت مدة بقائه الاضطرارية او النفعية في المؤسسة، وهو في اغلب الاحوال تاركها حينما تنبدي له مزايا اكبر او تتعدد امامه الاختيارات التي تحقق له منافع مادية اعلي، وحينئذ فلن يكون لديه اي مبرر للبقاء او الالتزام بالاستمرار ولن يتردد لحظة في الترك السريع وربما الترك المؤذي لمؤسسة لم تشاركه رؤيتها وحلمها، ولم يربطه بها سوي بعض المنافع المادية التي يسهل عليه الحصول علي أفضل منها لدي مؤسسات اخري .

- أما من حيث كون "الالتزام المستمر" مؤثرا : فهو من العوامل التي اثبتت الدراسات الادارية أثرها الملحوظ علي العديد من المخرجات التنظيمية وعلي الاداء المؤسسي ككل (2013) Willis، حيث توصل كل من (2010) Shiva & Suar الي ان الالتزام التنظيمي المستمر هو سلوك تنظيمي بالغ الاهمية والتأثير في فعالية المنظمة، ووفقا لـ (2011) Srithongrung فان الالتزام التنظيمي يعزز من رغبة الموظف للاستمرار في المنظمة ومن رغبته كذلك في تحسين ادائه ويستثير لديه الرغبة في بذل مافي وسعه لتحقيق اهداف تلك المنظمة مما ينعكس حتما علي زيادة فعالية تلك المؤسسة، وهو نفس ما أكده كلا من (2014) Jing & Zhang في دراستهما عن التميز والابداع التربوي وادارة الموهبة في مؤسسات التعليم العالي الصينية : من ان الالتزام المستمر للعاملين ينعكس ايجابا بصورة ملحوظة علي كفاءة المؤسسة التعليمية وفعاليتها، وما أكده كل من (2008) Ussahawanitchakit و Budihardjo

(2013) من ان الالتزام التنظيمي المستمر للعاملين ينعكس اثره الايجابي علي كافة متغيرات الاداء المؤسسي، والتي من اهمها وفقا لأكده (Bounds et al, 2005); (Robbins, (2000) الكفاءة والفعالية المؤسسية، ومن هنا كان توقع الباحث لان يؤثر "الالتزام المستمر" لشاغلي المستويات الادارية الدنيا من الاكاديميين والاداريين بالكلية علي كفاءة وفعالية مؤسستهم .

٢-٥ : الكفاءة والفعالية Efficiency & Effectiveness :

- في حين تركز الفعالية علي مدي تحقيق الاهداف ومدي بلوغ الغايات وتحويل الرؤي الي واقع (Shiva, M., & Suar, D. (2010)، فان الكفاءة تركز علي الموارد المستخدمة في ذلك ومدي الاستفادة منها ونسبة المدخلات الي المخرجات، ومحاولة الوصول لأكبر قدر ممكن من الأهداف او الانجازات بالاستخدام الامثل لتلك الموارد المادية والبشرية (Low, (2000)، ولعل التركيز علي الفعالية يعتبر الاكثر والاشهر عند قياس أداء المؤسسات الخدمية بصفة عامة والتربوية منها علي وجه الخصوص، وربما يرجع ذلك لعدم وجود خامات ومنتجات ملموسة وعملية انتاجية وخلافه، وهو ما يميز المؤسسات التي تنتج السلع عن المؤسسات التي تقدم الخدمات، وعلي الرغم من أهمية الفعالية المؤسسية كاحد معايير قياس الاداء المؤسسي للمؤسسات الخدمية والتعليمية الا انها غير كافية، اذ ان تحقيق الاهداف مع الهدر في الموارد او عدم الاستخدام الامثل لها سيؤدي حتما الي التأثير علي القدرة التنافسية للمؤسسة وربما يهدد بقائها علي المدي البعيد من الاساس (Kumar and Gulati, (2010)، وهو نفس ما اكده (Pinprayong B. and Siengtai S. (2012) من ان الاداء المؤسسي هو حاصل ضرب الكفاءة * الفعالية، مما يعني ان انعدام احدهما سيكون كفيلا بالقضاء علي الاخري ولو بعد فترة .

- ولما كان احد مؤشرات قياس فعالية المؤسسة هو مدي تحقيقها لرؤية تلك المؤسسة (Muthiah & Huang, (2006)، فان وضوح ووصول تلك الرؤية لكافة العاملين بالمؤسسة هو أمر حيوي وضروري بلا شك لتحقيق تلك الرؤية (Brantley, (2020)، إذ كيف يمكن للموظف ان يسهم في تحقيق رؤية لا يعرفها ولم تصله أو لم تقم

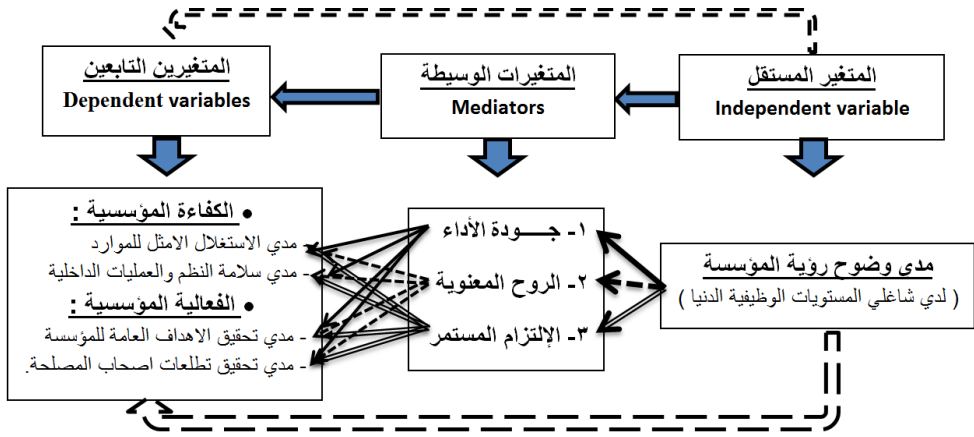
الإدارة العليا بتوضيحها له، كذلك فإن مدي وضوح الرؤية لدى جميع العاملين وخاصة شاغلي المستويات الدنيا منهم يؤثر أيضا علي كفاءة تلك المؤسسة، وذلك لأن هؤلاء العاملين هم انفسهم موارد بشرية يمكن ان تستخدم وتعمل في تحقيق تلك الرؤية فلتحقق بذلك الكفاءة المؤسسية من حسن استخدام ذلك المورد البشري، أو تهدر جهودهم حينما لا توظف التوظيف الامثل لتحقيق تلك الرؤية وتتعهد الكفاءة تبعاً لها، كذلك فإن هؤلاء العاملين هم المسؤولون عن استخدام الموارد الاخرى المادية وبماكانهم ان يحسنوا استخدامها ويوظفوها التوظيف الامثل لتحقيق رؤية مؤسستهم، او يهدروها ويسبوا استخدامها فلا تتحقق الكفاءة ايضا، وعليه كان توقع الباحث ان يؤثر "مدي وضوح رؤية المؤسسة" ايجابا في اداء المؤسسة التعليمية وذلك عن طريق زيادة كلا من كفاءتها وفعاليتها، خاصة اذا اضيف لوضوح الرؤية "جودة الاداء" ، و"الروح المعنوية المرتفعة" و"التزام التنظيمي المستمر" .

- اما فيما يخص علاقة كلا من كفاءة المؤسسة التعليمية وفعاليتها بكل من جودة اداء العاملين وروحهم المعنوية والتزامهم المستمر، فيري كل من Zheng W., Yang (2010) و B., McLean G. (2010) ان Fu-Kwun W. (2006) ان الاداء المتميز والفعال للموظف هو الطريق للاداء المؤسسي المتميز ، ويضيف كل من (Heilman & Kennedy Philips (2011) لذلك الروح المعنوية المرتفعة للعاملين كأداة لتحقيق الفعالية المؤسسية، ويرى (Tiwari, U. (2015) ان الكفاءة المؤسسية تتحقق من خلال العاملين الملتزمين بمعايير الاداء، ويشاركهم بالرأي (Pinprayong B. & Siengtai S. (2012) حيث أكد علي ان الالتزام المؤسسي للعاملين ينعكس بالايجاب علي تحقيق المؤسسة لاهدافها ، وعليه فمن المتوقع ان الرؤية الواضحة اذا اضيف لها الاداء بجودة عالية والروح المعنوية المرتفعة والالتزام المستمر من العاملين بالمؤسسة، ان يؤدي ذلك بالتبعية الي اداء مؤسسي متميز سواء علي محور الكفاءة او الفعالية، وذلك ان الموظف حين يتبنى رؤية مؤسسته ويتشربها ويتفاعل معها ثم يؤدي المهام المنوطة به بجودة عالية وروح معنوية مرتفعة ويلتزم ويستمر علي ذلك لفترات طويلة، فهو بلا شك سيكون اساس تحقيق اهداف تلك المؤسسة وفعاليتها، وهو كذلك -

أثر وضوح رؤية المؤسسة التعليمية لدى العاملين بالمستويات الوظيفية الدنيا ...

د/ نبيل أحمد السقا

بأدائه المطابق للمعايير - من سيحسن استخدام مواردها ويوظفها بالشكل الامثل لبلوغ
الغايات المحددة سلفا مما سيؤدي الي تحقيق الكفاءة المؤسسية ايضا.
٣- الاطار المفاهيمي :



شكل (١) : الاطار المفاهيمي

٤- فروض البحث :

- بناء علي ما سبق من الدراسات السابقة و الاطار المفاهيمي فقد تمثلت فروض البحث فيما يلي :

- H1: يوجد تأثير معنوي موجب لمدي وضوح رؤية المؤسسة علي جودة أداء العاملين بالمستويات الادارية الدنيا من الاكاديميين والاداريين
- H2: يوجد تأثير معنوي موجب لمدي وضوح رؤية المؤسسة علي الروح المعنوية للعاملين بالمستويات الادارية الدنيا من الاكاديميين والاداريين
- H3: يوجد تأثير معنوي موجب لمدي وضوح رؤية المؤسسة علي الالتزام المستمر للعاملين بالمستويات الادارية الدنيا من الاكاديميين والاداريين

H4: يوجد تأثير معنوي موجب لأبعاد كل من: جودة أداء للعاملين ، الروح المعنوية للعاملين ، والإلتزام المستمر للعاملين بالمستويات الوظيفية الدنيا على كفاءة المؤسسة."

• على ان ينبثق من الفرض البحثي الرابع الفرضين الفرعيين التاليين:

H4.1: "يوجد تأثير معنوي موجب لأبعاد كل من: جودة أداء للعاملين ، الروح المعنوية للعاملين ، والإلتزام المستمر للعاملين بالمستويات الوظيفية الدنيا على كفاءة المؤسسة فيما يتعلق بمدى الاستغلال الامثل للموارد."

H4.2: "يوجد تأثير معنوي موجب لأبعاد كل من: جودة أداء للعاملين ، الروح المعنوية للعاملين ، والإلتزام المستمر للعاملين بالمستويات الوظيفية الدنيا على كفاءة المؤسسة فيما يتعلق بمدى سلامة النظم والعمليات الداخلية."

H5: "يوجد تأثير معنوي موجب لأبعاد كل من: جودة أداء للعاملين ، الروح المعنوية للعاملين ، والإلتزام المستمر للعاملين بالمستويات الوظيفية الدنيا على فعالية المؤسسة."

• على ان ينبثق من الفرض البحثي الخامس الفرضين الفرعيين التاليين:

H5.1: "يوجد تأثير معنوي موجب لأبعاد كل من: جودة أداء للعاملين ، الروح المعنوية للعاملين ، والإلتزام المستمر للعاملين بالمستويات الوظيفية الدنيا على فعالية المؤسسة فيما يتعلق بمدى تحقيق الاهداف العامة للمؤسسة."

H5.2: "يوجد تأثير معنوي موجب لأبعاد كل من: جودة أداء للعاملين ، الروح المعنوية للعاملين ، والإلتزام المستمر للعاملين بالمستويات الوظيفية الدنيا على فعالية المؤسسة فيما يتعلق بمدى تحقيق تطلعات اصحاب المصلحة."

H6: "يوجد تأثير معنوي موجب غير مباشر لمدي وضوح رؤية المؤسسة لدي العاملين بالمستويات الادارية الدنيا من الاكاديميين والاداريين علي كفاءة المؤسسة."

H7: "يوجد تأثير معنوي موجب غير مباشر لمدي وضوح رؤية المؤسسة لدي العاملين بالمستويات الادارية الدنيا من الاكاديميين والاداريين علي فعالية المؤسسة."

٤- منهجية البحث :

٤-١ : جمع البيانات :

- لتحقيق أهداف الدراسة والتحقق من الفروض البحثية قام الباحث بالتطبيق علي :
أربعة معاهد من اجمالي سبعة معاهد عليا من مجموعة المعاهد العليا الكندية CIC .
- بلغ اجمالي عدد مفردات العينة ٨٠ مفردة (٣٨ من الاكاديميين + ٤٢ من الاداريين) موزعة كالتالي :
- ١- المعهد العالي للإدارة بالشيخ زايد :
١٠٠ مفردات من الاكاديميين / مساعدي اعضاء هيئة التدريس (تمثل ٢٥% من اجمالي مساعدي اعضاء هيئة التدريس بالمعهد)
١٤ + مفردة من الاداريين (تمثل ٢٥% من اجمالي الاداريين بالمعهد)
- ٢- المعهد العالي للهندسة بالشيخ زايد :
٨ مفردات من الاكاديميين / مساعدي اعضاء هيئة التدريس (تمثل ٢٥% من اجمالي مساعدي اعضاء هيئة التدريس بالمعهد)
٨ + مفردات من الاداريين (تمثل ٢٥% من اجمالي الاداريين بالمعهد)
- ٣- المعهد العالي للإدارة بالتجمع الخامس :
١٢ مفردات من الاكاديميين / مساعدي اعضاء هيئة التدريس (تمثل ٢٥% من اجمالي مساعدي اعضاء هيئة التدريس بالمعهد)
١٢ + مفردة من الاداريين (تمثل ٢٥% من اجمالي الاداريين بالمعهد)
- ٤- المعهد العالي للهندسة بالتجمع الخامس :
٨ مفردات من الاكاديميين / مساعدي اعضاء هيئة التدريس (تمثل ٢٥% من اجمالي مساعدي اعضاء هيئة التدريس بالمعهد)
٨ + مفردات من الاداريين (تمثل ٢٥% من اجمالي الاداريين بالمعهد)
- المتغير المستقل والمتغيرات الثلاثة الوسيطة : تم قياسهم من خلال قوائم استقصاء تم توزيعها علي العينة المكونة من ٨٠ مفردة من الاكاديميين (مساعدي اعضاء هيئة التدريس) و الاداريين بالمعاهد الاربعة المشار اليهم .

- أما بالنسبة للمتغيرين التابعين (الكفاءة المؤسسية) و (الفعالية المؤسسية) : فقد تم قياسهما من خلال قائمتي استقصاء كل منها مكونة من ٤٠ سؤالاً، تم توزيعها فقط علي الوكلاء الأربعة للمعاهد الأربعة محل البحث، حيث تم من خلالها قياس بعدين أساسيين لكل من الكفاءة والفعالية ، وهما بعد (مدي الاستغلال الامثل للموارد) وبعد (مدي سلامة النظم والعمليات الداخلية) بالنسبة للكفاءة المؤسسية، وبعد (مدي تحقيق الاهداف العامة للمؤسسة) وبعد (مدي تحقيق تطلعات اصحاب المصلحة) بالنسبة للفعالية المؤسسية .

٤-٢ : أدوات القياس :

لتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث عدد من الادوات البحثية لقياس كل متغير من متغيرات البحث الستة وذلك كالتالي :

- بالنسبة لقياس مدي وضوح رؤية المؤسسة : تم استخدام مقياس Brantley, (2020) William Kyle المكون من عشرة اسئلة تناولت جميع جوانب وضوح الرؤية من حيث محتواها ومعناها ومن قام بتوصيلها وكيف تم ذلك .. الخ .

- بالنسبة لقياس جودة أداء العاملين : تم استخدام مقياس Khahan Na-Nan and Kanokporn Chaiprasit. (2018) وهو مقياس لاداء العاملين مكون من ١٣ سؤالاً منهم ٥ أسئلة تقيس جودة الاداء من حيث دقته ومطابقته للمعايير وعلاقته بالاهداف .. الخ .

- بالنسبة لقياس الروح المعنوية للعاملين : تم استخدام مقياس كلا من Arunchand. (2013) C. H., Hareesh N Ramanathan المكون من سبعة اسئلة تقيس مدي سعادة الموظف ورضائه عن كافة متغيرات بيئة العمل كما تقيس مدي خلو بيئة عمله مما يثير استياؤه او يؤثر سلبياً علي حالته النفسية .

- بالنسبة لقياس الالتزام التنظيمي المستمر للعاملين : تم استخدام مقياس كلا من Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1993) ذو الثمانية عشر عنصراً لقياس مدي (الالتزام التنظيمي) ، والذي يتضمن ثلاثة مقاييس فرعية لقياس كل بعد من ابعاد

الالتزام التنظيمي من خلال ستة أسئلة لكل بعد فرعي ، وهم (الالتزام الوجداني) و (الالتزام الاخلاقي) و (الالتزام المستمر) .
- بالنسبة لقياس الكفاءة والفعالية المؤسسية : تم استخدام مقياس كلا من Nwanzu, Chiyem L., Uhiara, Anayo C.(2018) والمكون من اربعين سؤالاً لقياس الكفاءة ببعديها والفعالية ببعديها وذلك كالتالي :
الاسئلة من ١ الي ١٠ تقيس بعد (مدي الاستغلال الامثل للموارد) في الكفاءة،
الاسئلة من ١١ الي ٢٠ تقيس بعد (مدي سلامة النظم والعمليات الداخلية) ،
الاسئلة من ٢١ الي ٣٠ تقيس بعد (مدي تحقيق الاهداف العامة للمؤسسة) في
الفعالية، الاسئلة من ٣١ الي ٤٠ تقيس بعد (مدي تحقيق تطلعات اصحاب
المصلحة) في الفعالية .

٥- التحليل الاحصائي ونتائج الدراسة :

تم تناول إجراءات التحليل الإحصائي والأساليب التي تم استخدامها في إختبار الفروض البحثية، ويبدأ بتحديد إجراءات وأساليب التحليل الإحصائي التي اتبعتها الباحثة في كل من الإحصاء الوصفي والإحصاء التحليلي، حيث تتناول التحليلات الإحصائية الوصفية مقاييس كل من: التكرارات ، النسب المئوية ، المتوسط الحسابي ، الإنحراف معياري ، معامل الاختلاف، وذلك لتحديد خصائص عينة البحث من حيث مدى وضوح رؤية المؤسسة التعليمية لدي العاملين بالمستويات الوظيفية الدنيا علي كل من : جودة أدائهم وروحهم المعنوية والتزامهم المستمر وانعكاس ذلك علي الكفاءة والفعالية المؤسسية.

- اختبار "ت" لعينة واحدة One Sample t- test، لقياس مدى الموافقة على أبعاد النموذج المقترح لدعم الكفاءة والفعالية المؤسسية ، من خلال كل من : مدى وضوح رؤية المؤسسة، جودة الأداء ، الروح المعنوية، والالتزام المستمر.

- التحليل العامل التوكيدي Confirmatory Factor Analysis (CFA) لقياس جودة توفيق كل بعد من أبعاد الظاهرة محل البحث المتعلقة بكل من: مدى وضوح رؤية المؤسسة، جودة الأداء ، الروح المعنوية، الإلتزام المستمر ، ودعم الكفاءة

والفعالية المؤسسية ، للتحقق من الصدق البنائي لمقياس الدراسة الذي تم بناؤه في ضوء الدراسات السابقة ، والتوصل إلى المتغيرات الفرعية الأكثر أهمية وأرتباطاً وتفسيراً لكل بعد من نموذج القياس (Hair,et al.,2014) ، من خلال مؤشرات جودة توفيق معينة، حتى يتسنى قياس كل من: صدق الإتساق الداخلي أو الصدق التقاربي convergent validity ، والصدق التمييزي discriminant validity لهذا الإطار العلاقي في ضوء مدى مطابقته ميدانياً ، واختبار Cronbach's alpha ، لقياس ثبات الاتساق الداخلي لمقياس الدراسة.

- مصفوفة إرتباط بيرسون لقياس معنوية العلاقة بين البعد الخارجي المتعلق بمدي وضوح رؤية المؤسسة ، وبين الأبعاد الداخلية لكل من: جودة الأداء ، الروح المعنوية، الإلتزام المستمر ، وكل من الكفاءة والفعالية المؤسسية ، تمهيداً لتطبيق نموذج تحليل المسار لقياس معنوية العلاقات السببية المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات الخارجية والداخلية ، حتى يتسنى إثبات صحة فروض الإطار العلاقي للظاهرة محل البحث.

- تحليل المسار Path Analysis لقياس الأثر المباشر وغير المباشر بين المتغيرات الخارجية والداخلية ، بإعتبار أن أبعاد كل من: جودة الأداء ، الروح المعنوية، والإلتزام المستمر متغيرات وسيطة بين بعد مدي وضوح رؤية المؤسسة ، وبين بعدي الكفاءة والفعالية المؤسسية ، وبما يمكن من صياغة نموذج المعادلات الهيكلية (SEM) بواسطة برنامج (IBM-SPSS AMOS 23): Analysis of Moment Structures .

- طريقة تحليل الإنحدار Regression Analysis من خلال المنهجية المقترحة بواسطة Andrew F. Hayes on the use of Process version 3.5 لإختبار دور المتغير الوسيط Mediation Test المتمثل في أبعاد كل من: جودة الأداء، الروح المعنوية، والإلتزام المستمر على شكل العلاقة بين مدي وضوح رؤية المؤسسة ، وبين بعدي الكفاءة والفعالية المؤسسية.

- إجراءات وأساليب التحليل الإحصائي : اتبع الباحث الإجراءات التالية لإتمام التحليل الإحصائي للبحث:

(أ) مرحلة إدخال ومعالجة البيانات : حيث قام الباحث بمراجعة استمارة الاستبيان للتأكد من اكتمالها وصلاحيتها لإدخال البيانات والتحليل الإحصائي حيث تم استبعاد الاستمارات التي لا تتوافر بها الشروط اللازمة، ثم قام بتكويد (ترميز) المتغيرات والبيانات ثم تفرغها بالحاسب الآلي وفقاً لبرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS version 25) وبرنامج (AMOS 23) ، وفي إطار ذلك تم تكوين المتغيرات التالية:

١- المتغير الخارجي **Exogenous Variable**: يتمثل في بعد "مدي وضوح رؤية المؤسسة"

٢- المتغيرات الوسيطة: **Mediator Variables**: تشتمل علي كل من:

- "جودة أداء العاملين بالمستويات الادارية الدنيا من الأكاديميين والاداريين"
- "الروح المعنوية للعاملين بالمستويات الادارية الدنيا من الأكاديميين والاداريين"
- "الإلتزام المستمر للعاملين بالمستويات الادارية الدنيا من الأكاديميين والاداريين"
٣- المتغيرات الداخلية **Endogenous Variables**: تشتمل علي كل من بعدي الكفاءة والفعالية المؤسسية:

٣-١ بعد الكفاءة المؤسسية: يتمثل في كل من:

- "مدي الاستغلال الامثل للموارد"

- "مدي سلامة النظم والعمليات الداخلية"

٣-٢ بعد الفعالية المؤسسية: يتمثل في كل من:

- "مدي تحقيق الاهداف العامة للمؤسسة"

- "مدي تحقيق تطلعات اصحاب المصلحة"

(ب) مرحلة الإحصاءات الوصفية:

قام الباحث باستخراج الإحصاء الوصفي للمتغيرات الخاصة بسمات مفردات عينة البحث ثم الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث المستقلة، الوسيطة، والتابعة - هذا

ويشمل الإحصاء الوصفي كل من : المتوسط الحسابي المرجح، الإنحراف المعياري، معامل الاختلاف المعياري والترتيب على أساس القيم الأقل تشتتاً أو الأكثر تجانساً. هذا وتشير معظم الدراسات إلى فئات المتوسط المرجح وفقاً لمعايير الموافقة وعدم الموافقة في إطار مقياس ليكرت Likert Scale المستخدم بهذا البحث كما يلي:

الاتجاه	الفئة
تميل الإجابات إلى (غير موافق على الإطلاق)	١.٧٩-١.٠٠
تميل الإجابات إلى (غير موافق)	٢.٥٩-١.٨٠
تميل الإجابات إلى (محايد)	٣.٣٩-٢.٦٠
تميل الإجابات إلى (موافق)	٤.١٩-٣.٤٠
تميل الإجابات إلى (موافق بشدة)	٥.٠٠-٤.٢٠

(ج) الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

١- الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics) :

تشمل المقاييس الإحصائية الوصفية كل من: المتوسطات الحسابية المرجحة والإنحراف المعياري ومعامل الاختلاف والترتيب، وذلك لتحديد خصائص مفردات عينة البحث من حيث مدى الموافقة على تأثير وضوح رؤية المؤسسة التعليمية لدى العاملين بالمستويات الوظيفية الدنيا علي الكفاءة والفعالية المؤسسية، عبر المتغيرات الوسيطة المتمثلة في كل من : جودة الأداء ، الروح المعنوية ، الإلتزام المستمر للعاملين.

٢- اختبار "ت" لعينة واحدة One Sample t- test :

لقياس مدى الموافقة على أبعاد النموذج المقترح للكفاءة والفعالية المؤسسية ، من خلال كل من: مدي وضوح رؤية المؤسسة، جودة الأداء ، الروح المعنوية، والإلتزام المستمر للعاملين بالمستويات الوظيفية الدنيا.

٣- التحليل العامل التوكيدي (CFA) Confirmatory Factor Analysis :

للتحقق من الصدق البنائي لمقياس الدراسة المتعلق بأبعاد كل من: مدي وضوح رؤية المؤسسة، جودة الأداء ، الروح المعنوية، الإلتزام المستمر للعاملين بالمستويات الوظيفية الدنيا ، و الكفاءة والفعالية المؤسسية ، من خلال إختبار صدق الإتساق الداخلي التقاربي، والصدق التمييزي.

٤- إختبار ألفا كرونباخ Cronbach's alpha :

لقياس ثبات الإتساق الداخلي لأبعاد متغيرات البحث المستقلة، الوسيطة، والتابعة، والصدق الظاهري لمحتوى استبيان الدراسة.

٥- مصفوفة إرتباط بيرسون: Pearson Correlation Matrix

لقياس معنوية العلاقة بين البعد الخارجي المتعلق بمدي وضوح رؤية المؤسسة ، وبين الأبعاد الداخلية لكل من: جودة الأداء ، الروح المعنوية، الإلتزام المستمر للعاملين بالمستويات الوظيفية الدنيا ، و الكفاءة والفعالية المؤسسية.

٦- تحليل المسار: Path Analysis

لقياس الأثر المباشر وغير المباشر بين المتغيرات الخارجية والداخلية، بإعتبار أن أبعاد كل من: جودة الأداء ، الروح المعنوية، والإلتزام المستمر للعاملين بالمستويات الوظيفية الدنيا متغيراً وسيطة بين بعد مدي وضوح رؤية المؤسسة ، وبين بعدي الكفاءة والفعالية المؤسسية ، وبما يمكن من صياغة نموذج المعادلات الهيكلية (SEM) Structure Equation Modeling بواسطة برنامج Analysis of Moment Structures (IBM-SPSS AMOS 23).

٧) تحليل الإنحدار لإختبار معنوية التوسط: Regression Analysis

لإختبار دور المتغير الوسيط Mediation Test المتمثل في أبعاد كل من: جودة الأداء ، الروح المعنوية، والإلتزام المستمر للعاملين بالمستويات الوظيفية الدنيا على شكل العلاقة بين مدي وضوح رؤية المؤسسة ، وبين بعدي الكفاءة والفعالية المؤسسية ، وفق ماورد في منهجية (Andrew F. Hayes on the use of) (Process version 3.5, 2018).

(د) قياس ثبات الإتساق الداخلي وصدق المحتوى لمتغيرات البحث:

جدول رقم (١): معامل الثبات Cronbach's alpha والصدق الذاتي لأبعاد الدراسة

م	أبعاد مقياس الدراسة	عدد الفقرات	معامل الثبات	معامل الصدق
١	مدي وضوح رؤية المؤسسة	10	0,919	0.959
٢	جودة أداء للعاملين بالمستويات الادارية الدنيا من الاكاديميين والاداريين	5	0,853	0.924
٣	الروح المعنوية للعاملين بالمستويات الادارية الدنيا من الاكاديميين والاداريين	7	0,936	0.967
٤	الإلتزام المستمر للعاملين بالمستويات الوظيفية الدنيا	6	0,883	0.940
٥	مدي الاستغلال الامثل للموارد.	10	0,884	0.940
6	مدي سلامة النظم والعمليات الداخلية	10	0,889	0.943
7	مدي تحقيق الاهداف العامة للمؤسسة.	10	0,873	0.934
8	مدي تحقيق تطلعات اصحاب المصلحة	10	0,934	0.966
	إجمالي متغيرات البحث	68	0,970	0,985

يتضح من الجدول رقم (١) أن معامل الثبات الفا كرونباخ Cronbach's alpha، لقياس ثبات المحتوى والإتساق الداخلي لأجمالى أبعاد مقياس الدراسة قد بلغ قيمة تتراوح بين (٠.٨٥٣-٠.٩٣٦) مما يدل على الثبات المرتفع لعينة الدراسة، الأمر الذى انعكس أثره على الصدق الذاتى لمحتوى مقياس إتجاهات المستقصى ارائهم حيث بلغ قيم تتراوح بين (٠.٩٢٤-٠.٩٦٧)، وهذا وقد سجل أعلى ثبات لمحتوى أبعاد الدراسة بين كل من : الروح المعنوية للعاملين بالمستويات الادارية الدنيا من الاكاديميين والاداريين ، مدي تحقيق تطلعات اصحاب المصلحة ، مدي وضوح رؤية المؤسسة ، مدي سلامة النظم والعمليات الداخلية ، مدي الاستغلال الامثل للموارد ، الإلتزام المستمر للعاملين بالمستويات الوظيفية الدنيا ، مدي تحقيق الاهداف العامة للمؤسسة ، جودة أداء للعاملين بالمستويات الادارية الدنيا من الاكاديميين والاداريين ، بمعاملات ثبات (٠.٩٣٦)، (٠.٩٣٤)، (٠.٩١٩)،

أثر وضوح رؤية المؤسسة التعليمية لدى العاملين بالمستويات الوظيفية الدنيا ...

د/ نبيل أحمد السقا

(0.889)، (0.884)، (0.883)، (0.873)، (0.853)، على الترتيب ، علماً بأن الحد الأدنى لمعاملات الثبات تتراوح بين (0.60-0.70)، (Hair et al, 2014, P 90).

(د) قياس الصدق العاملي التوكيدي لإداة القياس:

للتحقق من الصدق البنائي لمقياس الدراسة المتعلق بأبعاد كل من: مدي وضوح رؤية المؤسسة، جودة الأداء ، الروح المعنوية، الإلتزام المستمر للعاملين بالمستويات الوظيفية الدنيا ، و الكفاءة والفعالية المؤسسية، من خلال إختبار صدق الإتساق الداخلي التقاربي convergent validity، والصدق التمييزي discriminate validity ، علي مستوي عيني الاكاديميين والاداريين ، تم استخدام التحليل العاملي التوكيدي ، على النحو التالي:

جدول رقم (٢) تقديرات معاملات نموذج التحليل العاملي التوكيدي ومستوى معنويتها

HTMT	AVE	CR	قيمة اختبار "ت"	المسار المعياري	العوامل والمؤشرات		
0.924	0.553	0.917	--	.644	X2	<---	مدي وضوح رؤية المؤسسة
			13.931	.774	X3	<---	
			12.450	.675	X4	<---	
			13.886	.771	X5	<---	
			13.241	.725	X6	<---	
			15.010	.851	X7	<---	
			12.901	.703	X8	<---	
			12.969	.708	X9	<---	
			14.526	.816	X10	<---	
			0.867	0.533	0.848	--	
16.222	.702	X12				<---	
11.758	.543	X13				<---	
17.967	.758	X14				<---	
18.790	.782	X15				<---	

أثر وضوح رؤية المؤسسة التعليمية لدي العاملين بالمستويات الوظيفية الدنيا ...

د/ نبيل أحمد السقا

HTMT	AVE	CR	قيمة اختبار "ت"	المسار المعياري	العوامل والمؤشرات	
0.942	0.682	0.937	--	.802	X16	<---
			22.639	.766	X17	<---
			18.063	.768	X18	<---
			20.860	.853	X19	<---
			19.756	.894	X20	<---
			20.979	.856	X21	<---
			20.161	.833	x22	<---
0.874	0.516	0.864	--	.694	x23	<---
			19.274	.821	x24	<---
			15.388	.780	x25	<---
			13.275	.670	x26	<---
			12.960	.654	x27	<---

Normed Chi-Square=2.920 RMR= 0.035 GFI=0.876 AGFI=0.843 NFI=0.917
RFI=0.902 IFI=0.944 TLI=0.933 CFI=0.943 RMSEA=0.067

*** دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.001).

يتضح من الجدول رقم (٢) مايلي:

- ١- أن جميع معاملات الانحدار المعيارية المقدره بنموذج القياس لعينة الدراسة الميدانية، والتي تعبر عن معاملات تشبع المتغيرات المشاهدة الداخلية على العوامل الكامنة لمقياس الدراسة، أكبر من أو تساوى القيمة (0.50) ، مما يدل على صدق الاتساق الداخلي لمقياس البحث.
- ٢- أن جميع معاملات تحميل المتغيرات المشاهدة على العوامل الكامنة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من (0.001) ، مما يدل على أهمية المتغيرات المشاهدة في قياس المتغيرات الكامنة فيما يتعلق بتأثير وضوح رؤية المؤسسة التعليمية لدي العاملين بالمستويات الوظيفية الدنيا علي كل من : جودة أدائهم وروحهم المعنوية والتزامهم المستمر وانعكاس ذلك علي الكفاءة والفعالية المؤسسية.

- ٣- بلغ متوسط نسبة التباين المُفسر (AVE) لمقياس الدراسة (٠.٥٧١) ، وعلى مستوى عوامل الدراسة تتراوح تلك القيمة بين (٠.٥١٦-٠.٦٨٢) ، مما يدل على الصدق التقاربي Convergent Validity لمقياس الدراسة (Fornell & Larchker, 1981; Hair et al., 2014).
- ٤- بلغت قيم الثبات المركب Composite Reliability لعوامل الدراسة الكامنة ومؤشرات قياسها، (٠.٨٤٨-٠.٩٣٧) ، هو أحد مقاييس الإتساق الداخلي بين المتغيرات المشاهدة التي ترتبط بمتغير كامن معين ، وهي قيمة أكبر من الحد الأدنى لمعامل الثبات المركب (٠.٧٠) ، كما أنه أكبر من قيمة متوسط نسبة التباين المُفسر ، مما يؤكد على الصدق التقاربي لأبعاد أداة القياس.
- ٥- لقياس الصدق التمييزي لإداة القياس ، فقد قدم كل من (Henseler, Ringle & Sarstedt, 2015) أسلوباً إحصائياً يعتمد على مصفوفة الارتباط بين المتغيرات الكامنة، يسمى Heterotrait-monotrait ratio of the correlations (HTMT) ، على الا تزيد قيمة اختبار (HTMT) عن نقطة القطع (٠.٨٥) ، (Kline 2011) ، أو بحد أقصى (٠.٩٠) (Teo et al. 2008) ، حتى نضمن تحقق الصدق التمييزي بمقياس الدراسة، حيث تراوحت قيم ذلك المؤشر بين (٠.٨٧٤-٠.٩٤٢) ، وهي قيم تقترب من نقطة القطع النموذجية ، مما يدل على توافر الصدق التمييزي بمقياس الدراسة.
- ٦- جميع مؤشرات جودة توفيق النموذج التوكيدي تقترب من نقاط القطع النموذجية (٠.٩٠) لكل من: جودة التوفيق GFI ، جودة التوفيق المصحح AGFI ، جودة التوفيق المعياري NFI ، جودة التوفيق النسبي RFI ، جودة التوفيق المتزايدIFI ، جودة التوفيق توكر لويس TLI ، جودة التوفيق المقارن CFI ، كما أن قيمة مؤشر كاً المعياري Normed Chi-Square (٢.٩٢٠) أقل من القيمة (٥) ، مما يدل على إمكانية مطابقة النموذج الفعلي للنموذج المقدر.
- ٧- بلغت قيم الجذر التربيعي لمتوسط مربعات البواقي RMR ، الجذر التربيعي لمتوسط مربع خطأ التقدير RMSEA (٠.٠٣٥) ، (٠.٠٦٧) على الترتيب ،

وهي قيمة أقل من نقطة القطع للبوقي (أقل من 0.08) ، مما يدل على جودة توفيق النموذج الكلي.

(٣) الإحصاء الوصفي للمتغيرات البحثية:

فيما يلي يتناول الباحث المقاييس الإحصائية الوصفية للمتغيرات الخارجية والداخلية ، التي تقيس إتجاهات المستقصى آرائهم عن أبعاد الدراسة الخارجية والداخلية بشأن مدي وضوح رؤية المؤسسة، جودة الأداء ، الروح المعنوية، الإلتزام المستمر للعاملين بالمستويات الوظيفية الدنيا ، و الكفاءة والفعالية المؤسسية ، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (٣): الإحصاء الوصفي لأبعاد الدراسة الخارجية والداخلية

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الإتحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة "ت" المحسوبة	مستوى المعنوية
١	مدي وضوح رؤية المؤسسة	3.951	0.737	18.65	15,459	***0.001
٢	جودة أداء للعاملين بالمستويات الادارية الدنيا من الاكاديميين والاداريين	3.690	0.812	22.00	7,385	***0.001
٣	الروح المعنوية للعاملين بالمستويات الادارية الدنيا من الاكاديميين والاداريين	3.789	0.892	23.55	9,020	***0.001
٤	الإلتزام المستمر للعاملين بالمستويات الوظيفية الدنيا	4.101	0.767	18.71	18,901	***0.001
٥	مدي الاستغلال الامثل للموارد.	3.423	0.738	21.56	0.568	0.570
٦	مدي سلامة النظم والعمليات الداخلية	3.310	0.798	24.10	-2.076	*0.039
٧	مدي تحقيق الاهداف العامة للمؤسسة.	3.412	0.769	22.54	0.290	0.772
٨	مدي تحقيق تطلعات اصحاب المصلحة	3.428	0.850	24.81	0.596	0.552

يتضح من الجدول رقم (٣) ما يلي:

١. أن الأبعاد الأكثر أهمية بين استجابات المستقصى أرائهم على الترتيب: مدي وضوح رؤية المؤسسة ، الإلتزام المستمر للعاملين بالمستويات الوظيفية الدنيا ، مدي الاستغلال الامثل للموارد ، جودة أداء للعاملين بالمستويات الادارية الدنيا من الاكاديميين والاداريين ، مدي تحقيق الاهداف العامة للمؤسسة ، الروح المعنوية للعاملين بالمستويات الادارية الدنيا من الاكاديميين والاداريين ، مدي سلامة النظم والعمليات الداخلية ، مدي تحقيق تطلعات اصحاب المصلحة ، وذلك بمعاملات اختلاف مقدارها (18.65%) ، (18.71%) ، (21.56%) (22%) ، (22.54%) ، (23.55%) ، (24.10%) ، (24.81%) على التوالي.
٢. توجد إختلافات ذات دلالة إحصائية بين إتجاهات المستجيبين فى عينة البحث ومعلمة مجتمع الدراسة (٣.٤) نحو توافر أبعاد كل من: مدي وضوح رؤية المؤسسة ، جودة أداء للعاملين بالمستويات الادارية الدنيا من الاكاديميين والاداريين ، الروح المعنوية للعاملين بالمستويات الادارية الدنيا من الاكاديميين والاداريين، والإلتزام المستمر للعاملين بالمستويات الوظيفية الدنيا ، عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥)، مما يدل على رفض فرض العدم القائل بأن المتوسط الحسابى لمجتمع الدراسة قد بلغ (٣.٤) على مقياس ليكرت الخماسى ، وقبول الفرض البديل القائل بأن المتوسط الحسابى لمجتمع الدراسة أكبر من نقطة القطع للموافقة (٣.٤) ، مما يدل على توافر تلك الأبعاد من مقياس الدراسة.
٣. توجد إختلافات ذات دلالة إحصائية بين إتجاهات المستجيبين فى عينة البحث ومعلمة مجتمع الدراسة (٣.٤) نحو عدم توافر بعد مدي سلامة النظم والعمليات الداخلية ، عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥) ، مما يدل على رفض فرض العدم القائل بأن المتوسط الحسابى لمجتمع الدراسة قد بلغ (٣.٤) على مقياس ليكرت الخماسى ، وقبول الفرض البديل القائل بأن المتوسط الحسابى لمجتمع الدراسة أقل من نقطة القطع للموافقة (٣.٤) ، مما يدل على عدم توافر ذلك البعد من مقياس الدراسة.

٤. لا توجد إختلافات ذات دلالة إحصائية بين إتجاهات المستجيبين فى عينة البحث ومعلمة مجتمع الدراسة (٣.٤) نحو توافر أبعاد كل من: مدي الاستغلال الامثل للموارد ، مدي تحقيق الاهداف العامة للمؤسسة ، ومدي تحقيق تطلعات اصحاب المصلحة، عند مستوى معنوية أكبر من (٠.٠٥) ، مما يدل على قبول فرض العدم القائل بأن المتوسط الحسابى لمجتمع الدراسة قد بلغ (٣.٤) على مقياس ليكرت الخماسى ، ورفض الفرض البديل القائل بأن المتوسط الحسابى لمجتمع الدراسة أكبر من نقطة القطع للموافقة (٣.٤) ، مما يدل على توافر تلك الأبعاد من مقياس الدراسة.

(٤) اختبار صحة فروض البحث:

يركز الباحث على إختبار سبعة فروض بحثية ، بهدف تناول مختلف أبعاد مشكلة البحث وأهدافه، وذلك كما يلي:

(١-٤) متغيرات الفروض البحثية:

يمكن تقسيم متغيرات البحث حسب الإطار العلاقى للدراسة إلى:

١- المتغير الخارجى **Exogenous Variable**: يتمثل في بعد مدي وضوح رؤية المؤسسة

٢- المتغيرات الوسيطة: **Mediator Variables**: تشتمل علي كل من: جودة أداء العاملين ، الروح المعنوية للعاملين ، والإلتزام المستمر للعاملين بالمستويات الادارية الدنيا من الأكاديميين والاداريين.

٣- المتغيرات الداخلية **Endogenous Variables**: تشتمل علي كل من بعدي الكفاءة والفعالية المؤسسية.

(٢-٤) الأسلوب الإحصائي المستخدم:

لقياس الأثر المباشر وغير المباشر لبعدي وضوح رؤية المؤسسة على بعدي دعم الكفاءة والفعالية المؤسسية من خلال المتغيرات الوسيطة المتعلقة بكل من: جودة أداء العاملين ، الروح المعنوية للعاملين ، والإلتزام المستمر للعاملين بالمستويات الادارية الدنيا من الأكاديميين والاداريين ، تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

١. مصفوفة ارتباط بيرسون Pearson Correlation Matrix:

لقياس معنوية العلاقة بين البعد الخارجي المتعلق بمدى وضوح رؤية المؤسسة ، وبين الأبعاد الداخلية لكل من: جودة الأداء ، الروح المعنوية، الإلتزام المستمر للعاملين بالمستويات الوظيفية الدنيا ، و الكفاءة والفعالية المؤسسية.

٢. تحليل المسار Path Analysis:

يهدف تحليل المسار إلى قياس الأثر المباشر وغير المباشر لبعدي وضوح رؤية المؤسسة على بعدي الكفاءة والفعالية المؤسسية من خلال المتغيرات الوسيطة المتعلقة بكل من: جودة أداء العاملين ، الروح المعنوية للعاملين ، والإلتزام المستمر للعاملين بالمستويات الادارية الدنيا من الأكاديميين والاداريين ، بناءً على المؤشرات التالية: مؤشر χ^2 المعياري Normed Chi-Square بنقطة قطع أقل من القيمة (٥) ، مؤشر جودة التوفيق Goodness of Fit Index (GFI)، مؤشر جودة التوفيق المعدل Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)، مؤشر جودة التوفيق المعياري Normed Fit Index (NFI) ، مؤشر جودة التوفيق المقارن (CFI) Comparative Fit Index (CFI)، مؤشر جودة التوفيق Tucker Lewis (TLI) Index ، مؤشر جودة التوفيق المتزايد Incremental Fit Index (IFI)، جودة التوفيق النسبي relative fit index (RFI)، بنقاط قطع لا تقل عن القيمة (٠.٩٠) ، الجذر التربيعي لمتوسط مربعات البواقي Root Mean Square (RMR) Residual ، الجذر التربيعي لمتوسط مربعات خطأ التقدير (RMSEA) Mean Square Error of Approximation ، بنقطة قطع لا تزيد عن القيمة (٠.٠٨) ، ومعامل التحديد (R^2).

٣. تحليل الإنحدار: Regression Analysis

لإختبار دور المتغيرات الوسيطة Mediation Test المتمثلة في ابعاد كل من: جودة أداء العاملين ، الروح المعنوية للعاملين ، والإلتزام المستمر للعاملين بالمستويات الادارية الدنيا من الأكاديميين والاداريين على شكل العلاقة بين بعد مدى وضوح رؤية المؤسسة ، وبين بعدي دعم الكفاءة والفعالية المؤسسية ، تم استخدام منهجية

(Andrew F. Hayes on the use of Process version 3.5, 2018) ، وذلك من خلال قياس شكل العلاقة بين كل من: تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع، تأثير المتغير المستقل على المتغيرات الوسيطة، وأخيراً تأثير المتغير المستقل والمتغيرات الوسيطة معاً على المتغير التابع.

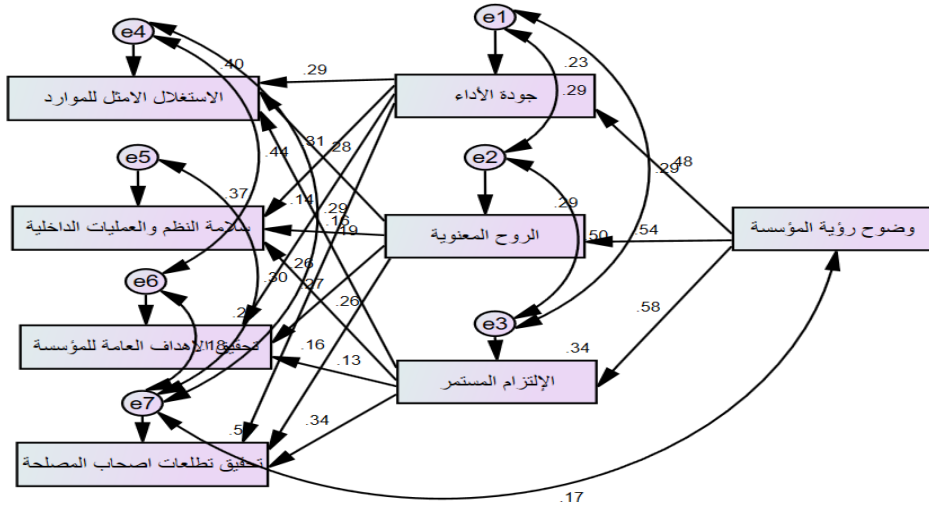
لإختبار مدى وجود التوسط الجزئي (Partial Mediation) من التوسط الكامل (Full Mediation) ، يعتمد ذلك على أنه في حالة وجود تأثير معنوي للمتغيرات المستقلة والمتغير الوسيط معاً على المتغير التابع ، فإننا بصدد حالة التوسط الجزئي ، أما في حالة عدم وجود تأثير معنوي للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع ، أي لا يوجد تأثير معنوي مباشر ، فإننا بصدد حالة التوسط الكامل

Hayes, A. F. (2009). "Beyond Baron and Kenny: Statistical mediation analysis in the new millennium". *Communication Monographs*. 76 (4): 408–420

هذا ويمكن القول بأن أفضل النماذج المقدره من حيث جودة التوفيق لبيانات عينة البحث هو الذي يتميز بتوفر أفضل قيم لأكبر عدد من مؤشرات التقييم ولا يتم الحكم على النموذج في ضوء مؤشر بمفرده دون الأخر، وفيما يلي نتائج اختبار صحة الفروض البحثية:

(٣-٤): تقييم معاملات النموذج الهيكلي المقترح لتفسير العلاقات للفروض البحثية من الأول حتى السابع:

تم تقييم معاملات النموذج الهيكلي لقياس تأثير مدي وضوح رؤية المؤسسة ، على بعدي الكفاءة والفعالية المؤسسية ، عبر المتغيرات المتمثلة في ابعاد كل من: جودة أداء العاملين ، الروح المعنوية للعاملين ، والإلتزام المستمر للعاملين بالمستويات الادارية الدنيا من الأكاديميين والاداريين ، وذلك على النحو التالي:



شكل رقم (٢): النموذج الهيكلي لقياس تأثير مدي وضوح رؤية المؤسسة ، على بعدي الكفاءة والفعالية المؤسسية ، عبر المتغيرات الوسيطة المتمثلة في جودة أداء العاملين ، الروح المعنوية للعاملين ، والإلتزام المستمر

أثر وضوح رؤية المؤسسة التعليمية لدي العاملين بالمستويات الوظيفية الدنيا ...

د/ نبيل أحمد السقا

جدول رقم (٤): مصفوفة ارتباط بيرسون لقياس معنوية العلاقة بين أثر وضوح رؤية المؤسسة ، على الكفاءة والفعالية المؤسسية من خلال جودة الأداء ، الروح المعنوية، والإلتزام المستمر للعاملين بالمستويات الوظيفية الدنيا

الابعاد	مدي وضوح رؤية المؤسسة	جودة أداء للعاملين	الروح المعنوية للعاملين	الإلتزام المستمر للعاملين	مدي الاستغلال الامثل للموارد.	مدي سلامة النظم والعمليات الداخلية	مدي تحقيق الاهداف العامة للمؤسسة	مدي تحقيق تطلعات اصحاب المصلحة
مدي وضوح رؤية المؤسسة	١							
جودة أداء للعاملين	0.482***	١						
الروح المعنوية للعاملين	0.535***	0.470***	١					
الإلتزام المستمر للعاملين	0.581***	0.484***	0.652***	١				
مدي الاستغلال الامثل للموارد.	0.486***	0.517***	0.543***	0.515***	1			
مدي سلامة النظم والعمليات الداخلية	0.447***	0.510***	0.472***	0.513***	0.456***	١		
مدي تحقيق الاهداف العامة للمؤسسة.	0.414***	0.327***	0.417***	0.372***	0.587***	0.363***	١	
مدي تحقيق تطلعات اصحاب المصلحة	0.566***	0.550***	0.560***	0.634***	0.626***	0.618***	0.462***	١

*** دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٠١).

يتضح من الجدول رقم (٤):

- توجد علاقة معنوية موجبة بين مدي وضوح رؤية المؤسسة ، وبين المتغيرات الوسيطة المتعلقة بكل من: جودة الأداء ، الروح المعنوية، والإلتزام المستمر للعاملين بالمستويات الوظيفية الدنيا ، وذلك عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٠١).
- توجد علاقة معنوية موجبة بين مدي وضوح رؤية المؤسسة ، وبين بعد الكفاءة المؤسسية فيما يتعلق بمتغيرات كل: مدي الاستغلال الامثل للموارد ، ومدي سلامة النظم والعمليات الداخلية ، وذلك عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٠١).

- توجد علاقة معنوية موجبة بين مدي وضوح رؤية المؤسسة ، وبين بعد الفعالية المؤسسية فيما يتعلق بمتغيرات كل: مدي تحقيق الاهداف العامة للمؤسسة ، ومدي تحقيق تطلعات اصحاب المصلحة ، وذلك عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٠١).
- توجد علاقة معنوية موجبة بين المتغيرات الوسيطة المتعلقة بكل من: جودة الأداء ، الروح المعنوية، والإلتزام المستمر للعاملين بالمستويات الوظيفية الدنيا ، وبين بعد الكفاءة المؤسسية فيما يتعلق بمتغيرات كل: مدي الاستغلال الامثل للموارد ، ومدي سلامة النظم والعمليات الداخلية ، وذلك عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٠١).
- توجد علاقة معنوية موجبة بين المتغيرات الوسيطة المتعلقة بكل من: جودة الأداء ، الروح المعنوية، والإلتزام المستمر للعاملين بالمستويات الوظيفية الدنيا ، وبين بعد الفعالية المؤسسية فيما يتعلق بمتغيرات كل: مدي تحقيق الاهداف العامة للمؤسسة ، ومدي تحقيق تطلعات اصحاب المصلحة ، وذلك عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٠١) ..
- نتيجة لثبوت وجود علاقات فإنه يمكن تطبيق نموذج المعادلات الهيكلية المتزامنة (SEM) ، لتحديد التأثير المعنوي للمتغيرات الخارجية على كل من المتغيرات الوسيطة والداخلية.

(٤-٦): صياغة معادلات النموذج الهيكلي: Structural Model:

- تأثير مدي وضوح رؤية المؤسسة علي جودة أداء العاملين بالمستويات الادارية الدنيا من الاكاديميين والاداريين.(الفرض الأول)

$$\text{جودة أداء العاملين بالمستويات الادارية الدنيا من الاكاديميين والاداريين} = \beta_{11} \text{ مدي وضوح رؤية المؤسسة.}$$

- تأثير مدي وضوح رؤية المؤسسة علي الروح المعنوية للعاملين بالمستويات الادارية الدنيا (الفرض الثاني)

الروح المعنوية للعاملين بالمستويات الادارية الدنيا من الاكاديميين والاداريين
 $\beta_{21} =$ مدي وضوح رؤية المؤسسة.

- تأثير مدي وضوح رؤية المؤسسة علي الإلتزام المستمر للعاملين بالمستويات الوظيفية الدنيا.(الفرض الثالث)

الإلتزام المستمر للعاملين بالمستويات الادارية الدنيا من الاكاديميين والاداريين
 $\beta_{31} =$ مدي وضوح رؤية المؤسسة.

- تأثير الأبعاد الوسيطة لكل من: جودة أداء للعاملين ، الروح المعنوية للعاملين ، والإلتزام المستمر للعاملين بالمستويات الوظيفية الدنيا على كفاءة المؤسسة ، فيما يتعلق بكل من: مدي الاستغلال الامثل للموارد ، ومدى سلامة النظم والعمليات الداخلية.(الفرض الرابع الفرعي الأول، الفرض الرابع الفرعي الثاني)

مدي الاستغلال الامثل للموارد $\beta_{\epsilon_1} =$ جودة أداء للعاملين بالمستويات الادارية الدنيا من الاكاديميين والاداريين $\beta_{\epsilon_2} +$ الروح المعنوية للعاملين بالمستويات الادارية الدنيا من الاكاديميين والاداريين $\beta_{\epsilon_3} +$ الإلتزام المستمر للعاملين بالمستويات الادارية الدنيا من الاكاديميين والاداريين.

مدى سلامة النظم والعمليات الداخلية $\beta_{\epsilon_1} =$ جودة أداء للعاملين بالمستويات الادارية الدنيا من الاكاديميين والاداريين $\beta_{\epsilon_2} +$ الروح المعنوية للعاملين بالمستويات الادارية الدنيا من الاكاديميين والاداريين $\beta_{\epsilon_3} +$ الإلتزام المستمر للعاملين بالمستويات الادارية الدنيا من الاكاديميين والاداريين.

- تأثير الأبعاد الوسيطة لكل من: جودة أداء للعاملين ، الروح المعنوية للعاملين ، والإلتزام المستمر للعاملين بالمستويات الوظيفية الدنيا على فعالية المؤسسة ،

، فيما يتعلق بكل من: بمدى تحقيق الاهداف العامة للمؤسسة ، ومدى تحقيق تطلعات اصحاب المصلحة.(الفرض الخامس الفرعي الأول، الفرض الخامس الفرعي الثاني)

مدى تحقيق الاهداف العامة للمؤسسة = β_{01} جودة أداء العاملين بالمستويات الادارية الدنيا من الاكاديميين والاداريين + β_{02} الروح المعنوية للعاملين بالمستويات الادارية الدنيا من الاكاديميين والاداريين + β_{03} الإلتزام المستمر للعاملين بالمستويات الادارية الدنيا من الاكاديميين والاداريين.

مدى تحقيق تطلعات اصحاب المصلحة = β_{01} جودة أداء العاملين بالمستويات الادارية الدنيا من الاكاديميين والاداريين + β_{02} الروح المعنوية للعاملين بالمستويات الادارية الدنيا من الاكاديميين والاداريين + β_{03} الإلتزام المستمر للعاملين بالمستويات الادارية الدنيا من الاكاديميين والاداريين.

- وفيما يلي نتائج الفروض البحثية:

جدول رقم (٥): تقديرات معاملات النموذج الهيكلي المقترح ومستوى معنويتها بطريقة الإمكان الأعظم لقياس تأثير وضوح رؤية المؤسسة ، على الكفاءة والفعالية المؤسسية من خلال جودة الأداء ، الروح المعنوية، والإلتزام المستمر للعاملين بالمستويات الوظيفية الدنيا

مستوى المعنوية	قيمة اختبار "ت"	الخطأ المعياري	المسار المعياري	بيان المسار	
***.001	10.984	.051	.482	جودة الأداء للعاملين	←
***.001	12.650	.042	.535	الروح المعنوية للعاملين	←
***.001	14.246	.040	.581	الإلتزام المستمر للعاملين	←
***.001	6.446	.033	.293	مدى الاستغلال الامثل للموارد.	←
***.001	6.628	.038	.310	مدى سلامة النظم والعمليات الداخلية	←
**0.008	2.652	.043	.139	مدى تحقيق الاهداف العامة للمؤسسة.	←

أثر وضوح رؤية المؤسسة التعليمية لدى العاملين بالمستويات الوظيفية الدنيا ...

د/ نبيل أحمد السقا

مستوى المعنوية	قيمة اختبار "ت"	الخطأ المعياري	المسار المعياري	بيان المسار		
				←		
***.001	6.154	.029	.258	مدي تحقيق تطلعات اصحاب المصلحة	←	جودة الأداء للعاملين
***.001	5.346	.045	.281	مدي الاستغلال الامثل للموارد.	←	الروح المعنوية للعاملين
**0.004	2.875	.051	.155	مدي سلامة النظم والعمليات الداخلية	←	الروح المعنوية للعاملين
***.001	4.404	.059	.267	مدي تحقيق الاهداف العامة للمؤسسة.	←	الروح المعنوية للعاملين
***.001	3.248	.039	.156	مدي تحقيق تطلعات اصحاب المصلحة	←	الروح المعنوية للعاملين
***.001	3.594	.045	.190	مدي الاستغلال الامثل للموارد.	←	الالتزام المستمر للعاملين
***.001	4.803	.052	.262	مدي سلامة النظم والعمليات الداخلية	←	الالتزام المستمر للعاملين
*0.032	2.138	.059	.131	مدي تحقيق الاهداف العامة للمؤسسة.	←	الالتزام المستمر للعاملين
***.001	6.937	.040	.344	مدي تحقيق تطلعات اصحاب المصلحة	←	الالتزام المستمر للعاملين
Normed Chi-Square=0.605 RMR=0.026 GFI=0.982 AGFI=0.868 NFI=0.982 RFI=0.897 IFI=0.980 TLI=0.913 CFI=0.980 RMSEA=0.108						

*** دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.001).

يتضح من الجدول رقم (5) مايلي:

1- يوجد تأثير معياري موجب مباشر دال إحصائياً عند مستوى معنوية اقل من (0.001) لبعده مدي وضوح رؤية المؤسسة علي جودة أداء العاملين بالمستويات الادارية الدنيا من الاكاديميين والاداريين ، وبمعامل تحديد R^2 قدرة (23.2%) ، مما يدل على صحة الفرض البحثي الأول القائل بأنه يوجد تأثير معنوي موجب لمدي وضوح رؤية المؤسسة علي جودة أداء العاملين بالمستويات الادارية الدنيا من الاكاديميين والاداريين ، على النحو التالي:

جودة أداء العاملين بالمستويات الادارية الدنيا من الاكاديميين والاداريين = ٠.٤٨٢
مدي وضوح رؤية المؤسسة.

٢- يوجد تأثير معيارى موجب مباشر دال إحصائياً عند مستوى معنوية اقل من (٠.٠٠١) لبعدي وضوح رؤية المؤسسة علي الروح المعنوية للعاملين بالمستويات الادارية الدنيا من الاكاديميين والاداريين ، وبمعامل تحديد R^2 قدرة (٢٨.٦%) ، مما يدل على صحة الفرض البحثي الثاني القائل بأنه يوجد تأثير معنوي موجب لمدي وضوح رؤية المؤسسة علي الروح المعنوية للعاملين بالمستويات الادارية الدنيا من الاكاديميين والاداريين ، على النحو التالي:

الروح المعنوية للعاملين بالمستويات الادارية الدنيا من الاكاديميين والاداريين =
٠.٥٣٥ مدي وضوح رؤية المؤسسة.

٣- يوجد تأثير معيارى موجب مباشر دال إحصائياً عند مستوى معنوية اقل من (٠.٠٠١) لبعدي وضوح رؤية المؤسسة علي الإلتزام المستمر للعاملين بالمستويات الادارية الدنيا من الاكاديميين والاداريين ، وبمعامل تحديد R^2 قدرة (٣٣.٧%) ، مما يدل على صحة الفرض البحثي الثالث القائل بأنه يوجد تأثير معنوي موجب لمدي وضوح رؤية المؤسسة علي الإلتزام المستمر للعاملين بالمستويات الادارية الدنيا من الاكاديميين والاداريين ، على النحو التالي:

الإلتزام المستمر للعاملين بالمستويات الادارية الدنيا من الاكاديميين والاداريين =
٠.٥٨١ مدي وضوح رؤية المؤسسة.

٤- يوجد تأثير معيارى موجب مباشر دال إحصائياً عند مستوى معنوية اقل من (٠.٠٠١) لأبعاد كل من: جودة أداء للعاملين ، الروح المعنوية للعاملين ، والإلتزام المستمر للعاملين بالمستويات الوظيفية الدنيا على كفاءة المؤسسة فيما يتعلق بمدي الاستغلال الامثل للموارد ، وبمعامل تحديد R^2 قدرة (٤٠.٢%) ، مما يدل على صحة الفرض الفرعي الأول من الفرض الرابع القائل بأنه يوجد تأثير معنوي موجب لأبعاد كل من: جودة أداء للعاملين ، الروح المعنوية للعاملين

، والإلتزام المستمر للعاملين بالمستويات الوظيفية الدنيا على كفاءة المؤسسة فيما يتعلق بمدى الاستغلال الأمثل للموارد ، على النحو التالي:

مدي الاستغلال الامثل للموارد = ٢٩٣.٠ جودة أداء العاملين بالمستويات الادارية الدنيا من الاكاديميين والاداريين + ٢٨١.٠ الروح المعنوية للعاملين بالمستويات الادارية الدنيا من الاكاديميين والاداريين + ١٩٠.٠ الإلتزام المستمر للعاملين بالمستويات الادارية الدنيا من الاكاديميين والاداريين.

٥- يوجد تأثير معيارى موجب مباشر دال إحصائياً عند مستوى معنوية اقل من (٠.٠٠١) لأبعاد كل من: جودة أداء للعاملين ، الروح المعنوية للعاملين ، والإلتزام المستمر للعاملين بالمستويات الوظيفية الدنيا على كفاءة المؤسسة فيما يتعلق بمدى سلامة النظم والعمليات الداخلية ، وبمعامل تحديد R^2 قدرة (٣٦.٦%) ، مما يدل على صحة الفرض الفرعي الثاني من الفرض الرابع القائل بأنه يوجد تأثير معنوي موجب لأبعاد كل من: جودة أداء للعاملين ، الروح المعنوية للعاملين ، والإلتزام المستمر للعاملين بالمستويات الوظيفية الدنيا على كفاءة المؤسسة فيما يتعلق بمدى سلامة النظم والعمليات الداخلية ، على النحو التالي:

مدي سلامة النظم والعمليات الداخلية = ٣١٠.٠ جودة أداء العاملين بالمستويات الادارية الدنيا من الاكاديميين والاداريين + ١٥٥.٠ الروح المعنوية للعاملين بالمستويات الادارية الدنيا من الاكاديميين والاداريين + ٢٦٢.٠ الإلتزام المستمر للعاملين بالمستويات الادارية الدنيا من الاكاديميين والاداريين.

٦- يوجد تأثير معيارى موجب مباشر دال إحصائياً عند مستوى معنوية اقل من (٠.٠٠١) لأبعاد كل من: جودة أداء للعاملين ، الروح المعنوية للعاملين ، والإلتزام المستمر للعاملين بالمستويات الوظيفية الدنيا على فعالية المؤسسة فيما يتعلق بمدى تحقيق الاهداف العامة للمؤسسة ، وبمعامل تحديد R^2 قدرة (٢٠.٥%) ، مما يدل على صحة الفرض الفرعي الأول من الفرض الخامس

القائل بأنه يوجد تأثير معنوي موجب لأبعاد كل من: جودة أداء للعاملين ، الروح المعنوية للعاملين ، والإلتزام المستمر للعاملين بالمستويات الوظيفية الدنيا على فعالية المؤسسة فيما يتعلق بمدي تحقيق الاهداف العامة للمؤسسة ، على النحو التالي:

مدي تحقيق الاهداف العامة للمؤسسة = ٠.١٣٩ . جودة أداء العاملين بالمستويات الادارية الدنيا من الاكاديميين والاداريين + ٠.٢٦٧ . الروح المعنوية للعاملين بالمستويات الادارية الدنيا من الاكاديميين والاداريين + ٠.١٣١ . الإلتزام المستمر للعاملين بالمستويات الادارية الدنيا من الاكاديميين والاداريين.

٧- يوجد تأثير معيارى موجب مباشر دال إحصائياً عند مستوى معنوية اقل من (٠.٠٠١) لأبعاد كل من: جودة أداء للعاملين ، الروح المعنوية للعاملين ، والإلتزام المستمر للعاملين بالمستويات الوظيفية الدنيا على فعالية المؤسسة فيما يتعلق بمدي تحقيق تطلعات اصحاب المصلحة ، وبمعامل تحديد R^2 قدرة (٥٠.٢%) ، مما يدل على صحة الفرض الفرعي الثاني من الفرض الخامس القائل بأنه يوجد تأثير معنوي موجب لأبعاد كل من: جودة أداء للعاملين ، الروح المعنوية للعاملين ، والإلتزام المستمر للعاملين بالمستويات الوظيفية الدنيا على فعالية المؤسسة فيما يتعلق بمدي تحقيق تطلعات اصحاب المصلحة ، على النحو التالي:

مدي تحقيق تطلعات اصحاب المصلحة = ٠.٢٥٨ . جودة أداء العاملين بالمستويات الادارية الدنيا من الاكاديميين والاداريين + ٠.١٥٦ . الروح المعنوية للعاملين بالمستويات الادارية الدنيا من الاكاديميين والاداريين + ٠.٣٤٤ . الإلتزام المستمر للعاملين بالمستويات الادارية الدنيا من الاكاديميين والاداريين.

٨- جميع مؤشرات جودة التوفيق بالحدود المقبولة لنقاط القطع (٠.٩٠) لكل من: جودة التوفيق GFI ، جودة التوفيق المصحح AGFI ، جودة التوفيق

المعياري NFI ، جودة التوفيق النسبي RFI ، جودة التوفيق المتزايد IFI ، جودة التوفيق توكر لويس TL ، جودة التوفيق المقارن CFI ، وأن مؤشر كافي المعاياري تقترب من القيمة (٥) ، ومن ثم إمكانية مطابقة النموذج الفعلي للنموذج الهيكلي المقدر.

٩- بلغت قيم الجذر التربيعي لمتوسط مربعات البواقي RMR ، الجذر التربيعي لمتوسط مربع خطأ التقدير RMSEA (٠.٠٢٦) ، (٠.١٠٨) على الترتيب ، وهي قيمة أقل من نقطة القطع للبواقي (أقل من ٠.٠٨) ، خاصةً لمؤشر (RMR) ، بينما قيمة مؤشر (RMSEA) تقترب من نقطة القطع المثلى ، مما يدل على تدنى أخطاء النموذج الهيكلي المقدر ومن ثم جودة توفيقه.

(٧-٤): التأثير المعياري الكلي ، المباشر ، وغير المباشر:

جدول رقم (٦) التأثير المعياري الكلي ، المباشر ، وغير المباشر

نوع التأثير	العوامل	مدي وضوح رؤية المؤسسة	الإلتزام المستمر للعاملين	الروح المعنوية للعاملين	جودة أداء العاملين
كلي	الإلتزام المستمر للعاملين	.581	--	--	--
	الروح المعنوية للعاملين	.535	--	--	--
	جودة أداء العاملين	.482	--	--	--
	مدي تحقيق الاهداف العامة للمؤسسة	.285	.131	.267	.139
	مدي تحقيق تطلعات اصحاب المصلحة	.407	.344	.156	.258
	مدي سلامة النظم والعمليات الداخلية	.385	.262	.155	.310
	مدي الاستغلال الامثل للموارد	.402	.190	.281	.293
مباشر	الإلتزام المستمر للعاملين	.581	--	--	--
	الروح المعنوية للعاملين	.535	--	--	--
	جودة أداء العاملين	.482	--	--	--
	مدي تحقيق الاهداف العامة للمؤسسة	--	.131	.267	.139

نوع التأثير	العوامل	مدي وضوح رؤية المؤسسة	الإلتزام المستمر للعاملين	الروح المعنوية للعاملين	جودة أداء العاملين
	مدي تحقيق تطلعات اصحاب المصلحة	--	.344	.156	.258
	مدي سلامة النظم والعمليات الداخلية	--	.262	.155	.310
	مدي الاستغلال الامثل للموارد	--	.190	.281	.293
غير مباشر	الإلتزام المستمر للعاملين	--	--	--	--
	الروح المعنوية للعاملين	--	--	--	--
	جودة أداء العاملين	--	--	--	--
	مدي تحقيق الاهداف العامة للمؤسسة	*.285	--	--	--
	مدي تحقيق تطلعات اصحاب المصلحة	** .407	--	--	--
	مدي سلامة النظم والعمليات الداخلية	** .385	--	--	--
	مدي الاستغلال الامثل للموارد	** .402	--	--	--

** دالة عند مستوي معنوية أقل من (٠.٠١).

يتضح من الجدول رقم (٦) ما يلي:

- ١- أنه يوجد تأثير معيارى موجب غير مباشر دال إحصائياً عند مستوي معنوية أقل من (٠.٠١)، لبعده مدي وضوح رؤية المؤسسة على بعد الكفاءة المؤسسية المتعلقة بمدي الاستغلال الامثل للموارد ، ومدي سلامة النظم والعمليات الداخلية، من خلال المتغيرات الوسيطة المتعلقة بكل من: جودة الأداء ، الروح المعنوية، والإلتزام المستمر للعاملين بالمستويات الوظيفية الدنيا ، بقيم معيارية تتراوح بين (٠.٣٩) ، (٠.٤٠) على الترتيب باستخدام طريقة العينات الممكنة لعدد (٢٠٠) عينة Bootstrap
- ٢- أنه يوجد تأثير معيارى موجب غير مباشر دال إحصائياً عند مستوي معنوية أقل من (٠.٠٥)، لبعده مدي وضوح رؤية المؤسسة على بعد الفعالية

المؤسسية المتعلقة بمدي تحقيق الاهداف العامة للمؤسسة ، ومدي تحقيق تطلعات اصحاب المصلحة ، من خلال المتغيرات الوسيطة المتعلقة بكل من: جودة الأداء ، الروح المعنوية، والإلتزام المستمر للعاملين بالمستويات الوظيفية الدنيا ، بقيم معيارية تتراوح بين (٠.٢٩) ، (٠.٤١) على الترتيب باستخدام طريقة العينات الممكنة لعدد (٢٠٠) عينة Bootstrap

٣- بناءً علي ما تقدم نخلص أن أبعاد كل من: جودة الأداء ، الروح المعنوية، والإلتزام المستمر للعاملين بالمستويات الوظيفية الدنيا تلعب دوراً وسيطاً للعلاقة فيما بين مدي وضوح رؤية المؤسسة ، وبين بعدي الكفاءة والفعالية المؤسسية.

(٢-٤-٤): إختبار صحة الفرض البحثي السادس: إختبار أنه يوجد تأثير معنوي موجب غير مباشر لمدي وضوح رؤية المؤسسة لدي العاملين بالمستويات الادارية الدنيا من الاكاديميين والاداريين علي كفاءة المؤسسة:

(١-٢-٤-٤) الأسلوب الإحصائي المستخدم:

لقياس التأثير المعنوي غير المباشر لأبعاد كل من: جودة الأداء ، الروح المعنوية، والإلتزام المستمر للعاملين بالمستويات الوظيفية الدنيا على شكل العلاقة بين مدي وضوح رؤية المؤسسة لدي العاملين بالمستويات الادارية الدنيا ، وبين كفاءة المؤسسة ، تم استخدام منهجية (Andrew F. Hayes on the use of Process version 3.5, 2018) ، وذلك من خلال قياس شكل العلاقة بين كل من: تأثير المتغير المستقل (مدي وضوح رؤية المؤسسة) على المتغير التابع (كفاءة المؤسسة) ، كذلك تأثير المتغير المستقل (مدي وضوح رؤية المؤسسة) على المتغيرات الوسيطة، وأخيراً تأثير المتغير المستقل والمتغيرات الوسيطة معا على المتغير التابع ، إعتقادا على تقديرات معاملات نموذج تحليل الإنحدار باستخدام طريقة المربعات الصغري (OLS) ، وفيما يلي نتائج الفرض البحثي السادس:

أثر وضوح رؤية المؤسسة التعليمية لدى العاملين بالمستويات الوظيفية الدنيا ...

د/ نبيل أحمد السقا

جدول رقم (١٠) نموذج تحليل الانحدار الخطي لقياس دور المتغيرات الوسيطة المتمثلة في ابعاد كل من: جودة الأداء ، الروح المعنوية، والإلتزام المستمر للعاملين على شكل علاقة بين مدي وضوح رؤية المؤسسة لدي العاملين ، وبين كفاءة المؤسسة

أولاً: قياس تأثير المتغير المستقل على المتغيرات الوسيطة					
١- قياس تأثير مدي وضوح رؤية المؤسسة لدي العاملين على جودة الأداء للعاملين					
ULCI	LLCI	Sig.	t. test	β_i	المتغيرات المستقلة
١.٩٣٤٠	١.٢٨٦٩	***.٠.٠٠١	٩.٧٨	١.٦١٠٤	الجزء الثابت
٠.٦٥٨٦	٠.٤٥٨٤	***.٠.٠٠١	١٠.٩٧	٠.٥٥٨٥	مدي وضوح رؤية المؤسسة لدي العاملين
$R^2=٢٣.٢\%$ F-test= ١٢٠.٣ sig=0.001*** RMSE=0.٨٠٧٨					
٢- قياس تأثير مدي وضوح رؤية المؤسسة لدي العاملين على الروح المعنوية للعاملين					
٢.١١٣٨	١.٥٨٣٤	***.٠.٠٠١	١٣.٧٠	١.٨٤٨٦	الجزء الثابت
٠.٦٠٩٣	٠.٤٤٥٢	***.٠.٠٠١	١٢.٦٤	٠.٥٢٧٢	مدي وضوح رؤية المؤسسة لدي العاملين
$R^2=٢٨.٦\%$ F-test= ١٥٩.٦ sig=0.001*** RMSE=0.٥٤٢٧					
٣- قياس تأثير مدي وضوح رؤية المؤسسة لدي العاملين على الإلتزام المستمر للعاملين					
١.٦٧٧٦	١.١٦٢٩	***.٠.٠٠١	١٠.٨٥	١.٤٢٠٢	الجزء الثابت
٠.٦٥٥٧	٠.٤٩٦٥	***.٠.٠٠١	١٤.٢٣	٠.٥٧٦١	مدي وضوح رؤية المؤسسة لدي العاملين
$R^2=٣٣.٧\%$ F-test= ٢٠٢.٤ sig=0.001*** RMSE=0.٥١٠٨					
ثانياً: قياس تأثير المتغير المستقل والمتغيرات الوسيطة معاً على المتغير التابع					
١.٣٥٤٤	٠.٩٣٣٧	***.٠.٠٠١	١٠.٦٩	١.١٤٤١	الجزء الثابت
٠.١٧٧٧	٠.٠٤٣٣	*.٠.٠١٣	٣.٢٣	٠.١١٠٥	مدي وضوح رؤية المؤسسة لدي العاملين:التأثير المباشر
٠.٢٦٥٦	٠.١٥٨٣	***.٠.٠٠١	٧.٧٧	٠.٢١٢٠	جودة الأداء للعاملين
٠.٢٤٣٣	٠.٠٩٨٨	***.٠.٠٠١	٤.٦٥	٠.١٧١١	الروح المعنوية للعاملين
٠.٢٤٢٥	٠.٠٩٣٤	***.٠.٠٠١	٤.٤٣	٠.١٦٨٠	الإلتزام المستمر للعاملين
$R^2=٥٩.٥\%$ F-test= ١٦٧.٣ sig=0.001*** RMSE=0.٤٠٩ K.S=١.١١١ sig=0.١٧٠					
ثالثاً : قياس تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع					
٢.٢٤٣٩	١.٨٣٦٤	***.٠.٠٠١	١٩.٦٩	٢.٠٤٠٢	الجزء الثابت
٠.٤٧٨٨	٠.٣٥٢٨	***.٠.٠٠١	١٢.٩٧	٠.٤١٥٨	مدي وضوح رؤية المؤسسة لدي العاملين:التأثير الكلي
$R^2=٢٩.٧\%$ F-test= ١٦٨.٣ sig=0.001*** RMSE=0.٣٢٠١					

رابعاً: التأثير غير المباشر المعياري الكامل					
BootULCI	BootLLCI	Boot t-test	BootSE	Effect	التأثير غير المباشر
٠.٣٥٦٩	٠.٢٥٥٦	١١.٧٠	٠.٠٢٦١	٠.٣٠٥٣	الإجمالي
٠.١٥٦٠	٠.٠٨٣٨	٦.٤٧	٠.٠١٨٣	٠.١١٨٤	جودة الأداء للعاملين
٠.١٣٧٤	٠.٠٤٨٥	٤.٠٤	٠.٠٢٢٣	٠.٠٩٠٢	الروح المعنوية للعاملين
٠.١٤٣٠	٠.٠٥٠١	٤.١٥	٠.٠٢٣٣	٠.٠٩٦٨	الإلتزام المستمر للعاملين

***دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٠١). *دالة عند مستوى معنوية أقل

من (٠.٠٥).

يتضح من الجدول رقم (10) مايلي :

١ - معامل التحديد (R^2)

نجد أن المتغيرات المستقلة بالانماذج الثلاثة تفسر نسبة تتراوح بين (٢٣-٦٠%) من التغير الكلي في المتغير التابع، سواء عند قياس تأثير مدي وضوح رؤية المؤسسة لدى العاملين على جودة الأداء للعاملين، أو عند قياس تأثير المتغير المستقل والمتغيرات الوسيطة معاً على المتغير التابع، وأخيراً قياس تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.

٢- اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار **F-Test** :

لاختبار معنوية متغيرات النموذج ككل تم استخدام اختبار (F test)، وحيث أن قيمة اختبار (F test) تتراوح بين (١٢٠-٢٠٢) وهي ذات معنوية عند مستوى أقل من (٠.٠٠١) مما يدل على تأثير المتغيرات المستقلة الخارجية ككل، على المتغير التابع الداخلي.

٣- اختبار معنوية كل متغير مستقل على حدة **t-test**.

• باستخدام اختبار (t.test) نجد أن المتغير المستقل ذات المعنوية على المتغيرات الوسيطة في نموذج الانحدار الخطي هو : مدي وضوح رؤية المؤسسة لدى العاملين، على ابعاد كل : جودة الأداء، الروح المعنوية،

- والإلتزام المستمر للعاملين كما هو موضح بالنماذج الثلاثة الأولى في أولاً، وذلك عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٠١).
- كذلك يوجد تأثير معنوي لأبعاد كل من: مدي وضوح رؤية المؤسسة، جودة الأداء، الروح المعنوية، والإلتزام المستمر للعاملين، على المتغير التابع، كما بالنموذج الموضح في البند ثانياً، وذلك عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٠١).
 - كذلك يوجد تأثير معنوي لبعد مدي وضوح رؤية المؤسسة على المتغير التابع، كما بالنموذج الموضح في البند ثالثاً، وذلك عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٠١).
 - نجد أن التأثير المعياري غير المباشر دال إحصائياً لأبعاد كل من: جودة الأداء، الروح المعنوية، والإلتزام المستمر للعاملين، حيث أن القيمة الصفرية لا تقع ضمن نطاق الحد الأدنى BootLLCI، والحد الأعلى BootULCI.
 - بناءً على نتائج اختبار t-test يمكن استنتاج التوسط الجزئي partially mediation لأبعاد كل من: جودة الأداء، الروح المعنوية، والإلتزام المستمر للعاملين على شكل العلاقة بين مدي وضوح رؤية المؤسسة لدي العاملين، وبين كفاءة المؤسسة، نظراً لمعنوية العلاقات المباشرة بين المتغير المستقل والمتغير التابع المتعلق بكفاءة المؤسسة.
- (٤-٤-٣): اختبار صحة الفرض البحثي السابع: اختبار أنه يوجد تأثير معنوي موجب غير مباشر لمدي وضوح رؤية المؤسسة لدي العاملين بالمستويات الادارية الدنيا من الاكاديميين والاداريين علي فعالية المؤسسة:
- (٤-٤-3-1) الأسلوب الإحصائي المستخدم:
- لقياس التأثير المعنوي غير المباشر لأبعاد كل من: جودة الأداء، الروح المعنوية، والإلتزام المستمر للعاملين بالمستويات الوظيفية الدنيا على شكل العلاقة بين مدي وضوح رؤية المؤسسة لدي العاملين بالمستويات الادارية الدنيا، وبين فعالية المؤسسة، تم استخدام منهجية (Andrew F. Hayes on)

وذلك من خلال قياس شكل (the use of Process version 3.5, 2018) ، العلاقة بين كل من: تأثير المتغير المستقل (مدي وضوح رؤية المؤسسة) على المتغير التابع (دعم فعالية المؤسسة) ، كذلك تأثير المتغير المستقل (مدي وضوح رؤية المؤسسة) على المتغيرات الوسيطة، وأخيراً تأثير المتغير المستقل والمتغيرات الوسيطة معاً على المتغير التابع ، اعتماداً على تقديرات معلمات نموذج تحليل الانحدار باستخدام طريقة المربعات الصغرى (OLS) ، وفيما يلي نتائج الفرض البحثي السابع:

جدول رقم (١٠) نموذج تحليل الانحدار الخطي لقياس دور المتغيرات الوسيطة المتمثلة في ابعاد كل من: جودة الأداء ، الروح المعنوية، والإلتزام المستمر للعاملين على شكل العلاقة بين مدي وضوح رؤية المؤسسة لدي العاملين ، وبين فعالية المؤسسة

أولاً: قياس تأثير المتغير المستقل على المتغيرات الوسيطة					
١- قياس تأثير مدي وضوح رؤية المؤسسة لدي العاملين على جودة الاداء للعاملين					
ULCI	LLCI	Sig.	t. test	β_i	المتغيرات المستقلة
١.٩٣٤٠	١.٢٨٦٩	***.٠.٠١	٩.٧٨	١.٦١٠٤	الجزء الثابت
٠.٦٥٨٦	٠.٤٥٨٤	***.٠.٠١	١٠.٩٧	٠.٥٥٨٥	مدي وضوح رؤية المؤسسة لدي العاملين
$R^2=23.2\%$ F-test= ١٢٠.٣ sig=0.001*** RMSE=0.٨٠٧٨					
٢- قياس تأثير مدي وضوح رؤية المؤسسة لدي العاملين على الروح المعنوية للعاملين					
٢.١١٣٨	١.٥٨٣٤	***.٠.٠١	١٣.٧٠	١.٨٤٨٦	الجزء الثابت
٠.٦٠٩٣	٠.٤٤٥٢	***.٠.٠١	١٢.٦٤	٠.٥٢٧٢	مدي وضوح رؤية المؤسسة لدي العاملين
$R^2=28.6\%$ F-test= ١٥٩.٦ sig=0.001*** RMSE=0.٥٤٢٧					
٣- قياس تأثير مدي وضوح رؤية المؤسسة لدي العاملين على الإلتزام المستمر للعاملين					
١.٦٧٧٦	١.١٦٢٩	***.٠.٠١	١٠.٨٥	١.٤٢٠٢	الجزء الثابت
٠.٦٥٥٧	٠.٤٩٦٥	***.٠.٠١	١٤.٢٣	٠.٥٧٦١	مدي وضوح رؤية المؤسسة لدي العاملين
$R^2=33.7\%$ F-test= ٢٠٢.٤ sig=0.001*** RMSE=0.٥١٠٨					
ثانياً: قياس تأثير المتغير المستقل والمتغيرات الوسيطة معاً على المتغير التابع					
١.٦١٧٢	١.١٦٩٥	***.٠.٠١	١٢.٢٤	١.٣٩٣٤	الجزء الثابت
٠.٢٥٥٧	٠.١١٢٦	***.٠.٠١	٥.٠٦	٠.١٨٤٢	مدي وضوح رؤية المؤسسة لدي العاملين:التأثير المباشر
٠.١٧٨٢	٠.٠٦٤٠	***.٠.٠١	٤.١٧	٠.١٢١١	جودة الاداء للعاملين
٠.٢٤١٢	٠.٠٨٧٤	***.٠.٠١	٤.٢٠	٠.١٦٤٣	الروح المعنوية للعاملين
٠.٢٣٥٧	٠.٠٧٧٢	***.٠.٠١	٣.٨٨	٠.١٥٦٥	الإلتزام المستمر للعاملين
$R^2=46.8\%$ F-test= ٨٦.٨ sig=0.001*** RMSE=0.٢٤١٦					

أثر وضوح رؤية المؤسسة التعليمية لدي العاملين بالمستويات الوظيفية الدنيا ...

د/ نبيل أحمد السقا

ثالثاً : قياس تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع				
٢.٣١٣٧	١.٩١٤٩	***٠.٠٠١	٢٠.٨٤	٢.١١٤٣
٠.٤٩٠٢	٠.٣٦٦٩	***٠.٠٠١	١٣.٦٦	٠.٤٢٨٦
R ² =٣١.٩% F-test= ١٨٦.٦ sig=0.001*** RMSE=0.٣٠٦٧				
رابعاً: التأثير غير المباشر المعياري الكامل				
BootULCI	BootLLCI	Boot t-test	Effect	التأثير غير المباشر
			BootSE	
٠.٢٩٦٧	٠.١٩٥٨	١١.٧٠	٠.٠٢٦٠	٠.٢٤٤٤
٠.١٠٢٨	٠.٠٣٣٣	٦.٤٧	٠.٠١٧٩	٠.٠٦٧٦
٠.١٣٣٦	٠.٠٤٣٧	٤.٠٤	٠.٠٢٢٧	٠.٠٨٦٦
٠.١٤١٠	٠.٠٤٠٢	٤.١٥	٠.٠٢٦٢	٠.٠٩٠١

***دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٠١).

- يتضح من الجدول رقم (10) مايلي :

١ - معامل التحديد (R²)

نجد أن المتغيرات المستقلة بالنماذج الثلاثة تفسر نسبة تتراوح بين (٢٣-٤٧%) من التغير الكلي في المتغير التابع، سواء عند قياس تأثير مدي وضوح رؤية المؤسسة لدي العاملين على جودة الأداء للعاملين، أو عند قياس تأثير المتغير المستقل والمتغيرات الوسيطة معاً على المتغير التابع، وأخيراً قياس تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.

٢- اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار F-Test :

لاختبار معنوية متغيرات النموذج ككل تم استخدام اختبار (F test) ، وحيث أن قيمة اختبار (F test) تتراوح بين (٨٦.٨ - ٢٠٢) وهي ذات معنوية عند مستوى أقل من (٠.٠٠١) مما يدل على تأثير المتغيرات المستقلة الخارجية ككل ، على المتغير التابع الداخلي.

٣- اختبار معنوية كل متغير مستقل على حدة t-test.

• باستخدام اختبار (t.test) نجد أن المتغير المستقل ذو المعنوية على المتغيرات الوسيطة في نموذج الانحدار الخطي هو : مدي وضوح رؤية المؤسسة لدي العاملين ، على ابعاد كل : جودة الأداء ، الروح المعنوية، والإلتزام المستمر

للعاملين كما هو موضح بالنماذج الثلاثة الأولى في أولاً، وذلك عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٠١).

• كذلك يوجد تأثير معنوي لأبعاد كل من: مدي وضوح رؤية المؤسسة ، جودة الأداء ، الروح المعنوية، والإلتزام المستمر للعاملين، على المتغير التابع، كما بالنموذج الموضح في البند ثانياً، وذلك عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٠١).

• كذلك يوجد تأثير معنوي لبعد مدي وضوح رؤية المؤسسة على المتغير التابع، كما بالنموذج الموضح في البند ثالثاً، وذلك عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٠١).

• نجد أن التأثير المعياري غير المباشر دال إحصائياً لأبعاد كل من: جودة الأداء ، الروح المعنوية، والإلتزام المستمر للعاملين، حيث أن القيمة الصفرية لا تقع ضمن نطاق الحد الأدنى BootLLCI ، والحد الأعلى BootULCI .

• بناءً على نتائج اختبار t-test يمكن استنتاج التوسط الجزئي partially mediation لأبعاد كل من: جودة الأداء ، الروح المعنوية، والإلتزام المستمر للعاملين على شكل العلاقة بين مدي وضوح رؤية المؤسسة لدي العاملين ، وبين فعالية المؤسسة ، نظراً لمعنوية العلاقات المباشرة بين المتغير المستقل والمتغير التابع المتعلق بفعالية المؤسسة.

٦- تحليل واستنتاجات :

جاءت نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة الحالية مؤكدة ومثبتة للفروض البحثية التي افترضها الباحث وقامت عليها الدراسة، من ان "وضوح رؤية المؤسسة التعليمية لدي شاغلي المستويات الدنيا من الاكاديميين والاداريين" هو أمر بالغ الاهمية والاثر علي كل من "جودة ادائهم" و "روحهم المعنوية" و "التزامهم المستمر" ، وان هذه المتغيرات الثلاثة هي بالغة الاثر والاهمية ايضا علي "كفاءة المؤسسة التعليمية ببعديها وفعاليتها ببعديها" ، وذلك فضلا عن الاثر غير المباشر لـ

"مدي وضوح الرؤية" علي " الكفاءة المؤسسية ببعديها والفعالية المؤسسية ببعديها"، مما يمكن ان يفسر كالتالي :

- ان وجود الرؤية المؤسسية في حد ذاته هو امر غير كاف بالطبع لتحقيقها ، مهما كانت تلك الرؤية موضوعة بشكل احترافي ومهما كانت جذابة ومشوقة – ربما لمن وضعها فقط - ومطابقة للمعايير المتبعة في وضع الرؤي المؤسسية، مثل رؤية الكليات الكندية الدولية محل الدراسة الحالية وهي "صدارة مؤسسات التعليم العالي بالشرق الأوسط في منح درجات علمية متميزة ومعتمدة دوليا"، فهل تحققت تلك الرؤية وبنفس النسبة علي واقع كافة كليات المجموعة الكندية؟ الاجابة قطعاً بالنفي، وهو ما لوحظ فعليا علي ارض الواقع من خلال نتائج الدراسة الحالية وما لاحظته الباحث وبني عليه دراسته من ان واقع كليتي الهندسة التابعتين للمجموعة الكندية يختلف تماما عن واقع كليتي ادارة الاعمال التابعتين لنفس المجموعة من حيث الكفاءة والفعالية والاداء المؤسسي بصفة عامة بل وكافة متغيرات اداء العاملين، وان تلك الرؤي رغم جودتها من حيث الشكل والمحتوي الا ان نسب تحقيقها علي ارض الواقع كانت متواضعة في كليات الهندسة مقارنة بكليات ادارة الاعمال، ويرجع الباحث ذلك جزئيا الي عدم وضوح ووصول تلك الرؤية المشوقة الي المستويات الدنيا من الاكاديميين والاداريين بكليات الهندسة، وعدم اقناعهم وشحنهم بها بالقدر الكافي، وبالتالي عدم تبنيهم وسعيهم لتحقيقها، وذلك خلافا لما حدث في كليات ادارة الاعمال من تواصل اقوي مع المستويات الدنيا من الاكاديميين والاداريين - المحتكين مباشرة مع الطلاب – واقناعهم وشحنهم ومشاركتهم رؤية كلياتهم كي يتبنوها ويسعوا بقوة لتحقيقها ، وهو ما تحقق الي حد كبير علي ارض الواقع .

- كما ان وضوح الرؤية ووصولها ومشاركتها للعاملين بالمستويات الادارية الدنيا سواء من الاكاديميين (صغار المعيديين ومعاوني اعضاء هيئة التدريس) او الاداريين (صغار الموظفين بالادارات المختلفة) بكليات ادارة الاعمال والتاكد المستمر عليها والشحن المستمر بها، قد أثر بلا شك ايجابا بصورة ملحوظة علي كل من :

- روحهم المعنوية، سواء من حيث الرضا الوظيفي او المعنويات المرتفعة او الحالة النفسية العامة التي يمكن ملاحظتها اثناء الاداء بل وملاحظة انعكاسها علي الطلاب عند التعامل معهم ، وهو من اهم اسباب اختيار وتركيز الباحث علي وصول ووضوح الرؤية للمستويات "الدنيا" من العاملين بالمؤسسات التعليمية لانهم المحتكين والمتعاملين مباشرة مع الطلاب والمعنيين بتوصيل رؤية المؤسسة اليهم.
- وجودة ادائهم، سواء من حيث مطابقته لمواصفات واشترطات الجودة او علاقته بالرؤية الواضحة في اذهانهم "بان يصبحوا من المؤسسات التعليمية المتميزة علي مستوي مصر ثم الشرق الاوسط" وان يترجم ذلك بوضوح في كل تفاصيل ادائهم اليومي لوظائفهم علي اختلاف انواعها، والا يتحول ادائهم لوظائفهم الي مجرد اداء روتيني عادي يفقد الرؤية والهدف .
- والتزامهم المستمر، وهو ما بررته نتائج الدراسة الحالية للباحث وللادارة من زيادة حرص ومثابرة العاملين بكليات ادارة الاعمال علي البقاء والاستمرارية (مع الالتزام بجودة الاداء) وتدني معدل دوران العمالة كذلك لدي تلك الكليات مقارنة بكليات الهندسة في نفس المجموعة الكندية، وهو أمر يرجعه الباحث جزئيا الي ان عدم وضوح الرؤية لدي العاملين وعدم المشاركة في الحلم يجعل مكان العمل هو امر مؤقت مرتبط بمنفعة محددة قصيرة الاجل مالم يضاف اليه رؤية شاحنة وحلم مشترك يربط العاملين بتلك المؤسسة تحديدا ويدفعهم للتمسك بها والاستمرار فيها دونما عن غيرها الي ان يعيشوا معها مراحل تحقق ذلك الحلم وتحول الرؤية - ولو جزئيا - الي واقع، وهو ما يسهل ملاحظته عند مقارنة واقع العاملين بكليات الادارة مع العاملين بكليات الهندسة الذين انحصرت دوافع ارتباطهم بمؤسستهم ببعض المنافع المادية البسيطة والتي سرعان ما

ظهر لهم افضل منها فكان قرار تركهم للعمل دون تردد ودون اي مبرر للبقاء والاستمرار.

- كذلك فقد اثبتت نتائج الدراسة تأثير كلا من كفاءة وفعالية المؤسسات التعليمية محل البحث بكل ما سبق، وهو أمر منطقي فضلا عما اكدته الدراسات المذكورة في متن البحث، حيث قد بررت نتائج الدراسة تحسن الاداء المؤسسي لكل من كليتي ادارة الاعمال التابعتين للمجموعة الكندية متمثلا في زيادة الكفاءة والفعالية مقارنة بكليتي الهندسة، وهو أمر مرتبط مباشرة - وفقا لنتائج الدراسة - بكل من جودة اداء العاملين بتلك الكليات وروحهم المعنوية المرتفعة والتزامهم واستمرارهم في كلياتهم، كما ارتبط بصورة غير مباشرة - وفق نتائج الدراسة ايضا - بالوضوح والوصول الملحوظ لرؤية الكلية للاكاديميين والاداريين بالمستويات الادارية الدنيا في تلك الكليات، وعلي العكس من ذلك كان الوضع بكليتي الهندسة التابعتين لنفس المجموعة والتي اكدت نتائج الدراسة تدني كل من كفاءتهما وفعاليتهما، حيث عزت الدراسة ذلك بصورة مباشرة الي انخفاض الروح المعنوية للاكاديميين والاداريين بالمستويات الادارية الدنيا بتلك الكليات، وتدني جودة أدائهم ، وقصور التزامهم المستمر، كما ارجعت نتائج الدراسة هذا التدني الملحوظ في الكفاءة والفعالية بصورة غير مباشرة الي عدم وضوح رؤية تلك الكليات ولا وصولها للاكاديميين والاداريين العاملين بمستوياتها الادارية الدنيا.

- ومن ذلك التحليل يمكن استنتاج ان الرؤية الواضحة التي اعتنت الادارة العليا والوسطي بكليتي ادارة الاعمال بشرحها وتوضيحها وحسن توصيلها لكافة الاكاديميين والاداريين بها خاصة بالمستويات الادارية الدنيا، قد تسببت - بصورة مباشرة - في رفع روحهم المعنوية وزيادة جودة ادائهم بصورة ملحوظة فضلا عن ضمان التزامهم وبقائهم المستمر في العمل بكلياتهم ، مما قد انعكس بصورة غير مباشرة لكنها ايجابية ومؤثرة علي كفاءة وفعالية تلك الكليات، وهو عكس ما حدث بكليتي الهندسة محل الدراسة، حيث ادي غياب وافنقاد الرؤية او البوصلة لدي اكاديميها واداريها من شاغلي مستوياتها الادارية الدنيا الي ضعف روحهم

المعنوية والتدني في جودة ادائهم وقصور التزامهم المستمر بالعمل في تلك الكليات، مما قد انعكس سلبا - ولو بصورة غير مباشرة - علي الاداء المؤسسي لتلك الكليات فتدنت الكفاءة والفعالية تبعا لذلك .

٧- الآثار النظرية للدراسة :

سعي الباحث من خلال دراسته الحالية الي توجيه أنظار الباحثين في موضوع "رؤية المؤسسة" الي أهمية "وضوح ووصول رؤية المنظمة حتي أدني مستوي اداري بها"، والتأكيد علي علاقة "وضوح رؤية المنظمة" للعاملين بالمستويات الادارية الدنيا علي روحهم المعنوية وجودة ادائهم والتزامهم المستمر، ثم انعكاس ذلك كله علي كفاءة وفعالية تلك المؤسسات.

- وعليه يري الباحث امكانية استخدام "وضوح ووصول ومشاركة الرؤية المؤسسية " :

- كأداة لرفع الروح المعنوية للعاملين بالمؤسسة، حيث يؤدي وصول الرؤية والمشاركة فيها الي اشعار الموظف بأهميته وقيمته ودوره المؤثر مما ينعكس ايجابا علي روحه المعنوية ،
- وكأداة ايضا لتحسين جودة اداء العاملين، حيث يؤدي وضوح الرؤية الي زيادة التزام الموظف بمعايير الاداء وتركيزه علي الاهداف مما يزيد من جودة ادائه،
- وكأداة لتحقيق وضمان الالتزام التنظيمي المستمر، حيث يؤدي وضوح الرؤية - حسبما انتهت اليه الدراسة - الي زيادة التزام العاملين بالبقاء والاستمرار في المؤسسة الذين تشاركوا في رؤيتها واقتنعوا بها وتحمسوا لها ، وعليه يقل معدل دوران العمالة ايضا كما هو الحال في كليات ادارة الاعمال محل الدراسة .
- وذلك فضلا عن كونها اداة - غير مباشرة - لزيادة الكفاءة التنظيمية والفعالية التنظيمية .

- وهو ما يعتبره الباحث اثراء لاستخدامات واثار "رؤية المنظمة" وازضافة ابعاد جديدة لطرق البحث فيها ، فضلا عن اضافة مؤثرات ومسببات جديدة - الي حد كبير-

لكل من "الروح المعنوية" و "جودة الاداء" و "الالتزام المستمر" للعاملين بالمستويات الادارية الدنيا، وما يعتقد الباحث انه من قبيل الاثار النظرية لدراسته.

٨- التوصيات والتطبيقات الادارية للدراسة :

بناء علي ما سبق يوصي الباحث مسؤولي مؤسسات التعليم العالي والقائمين علي اداراتها العليا والوسطي بأهمية بل وضرورة توصيل وتوضيح وتسويق رؤي مؤسساتهم حتي ادني المستويات الادارية بتلك المؤسسات، وان رؤي مؤسساتهم لا يجب ابدأ ان تقتصر علي ادمتهم ومكاتيبهم وخطبهم، ولا علي جدران ومطبوعات مؤسساتهم ومواقعها وصفحاتها الالكترونية، كما لاحظ الباحث في كثير من المؤسسات التعليمية الخاصة وفي بعض كليات المجموعة الكندية محل البحث، إذ ان الرؤية أغلي واهم واعمق من كل هذه الجوانب الشكلية والاستعراضية التي لا تكفي قطعاً لتحقيقها او تحويلها الي واقع ملموس تتطور وتنمو وتنتج به المؤسسة، بل الاهم من ذلك كله - وهو ما لم تدركه العديد من المؤسسات التعليمية المتعثرة - هو توصيل تلك الرؤية حتي ادني مستوي اداري بها ومشاركة العاملين بتلك المستويات لتلك الرؤية وتبنيهم لها ، واقتناعهم بها وحماسهم لها ، ومعرفة دورهم تحديداً في تحقيقها ، واثربنيهم لها او تخليهم عنها علي تحقيقها، بل ومعرفة مدي النفع الشخصي والنتائج الايجابية التي ستعود علي كل منهم اذا تحققت تلك الرؤية ، ومدي الخسارة الشخصية والنتائج السلبية التي سينتأثر بها كل منهم اذا لم تتحقق تلك الرؤية.

- كما توصي الدراسة باستخدام وتفعيل "وضوح الرؤية لدي شاغلي المستويات الادارية الدنيا" كمؤثر ايجابي مباشر لتحقيق :

- روح معنوية مرتفعة للعاملين الذين تشاركوا الرؤية مع مسؤوليهم ومدرائهم وشعروا بالاهتمام والاهمية وبن لهم اثر هام وحيوي في تلك المؤسسة لا يقل عن اي فرد اخر في الادارات العليا .
- جودة في الاداء الوظيفي والتزام بمعايير الاداء لكل منهم حسب موقعه، تصب مباشرة وبقوة في تحقيق الاهداف والرؤية المؤسسية.

- التزام تنظيمي مستمر يجعل كلا منهم ملتزما وتمسكا بالبقاء والاستمرار في تلك المؤسسة دوناً عن غيرها ومنتظراً لتحقيق أهدافه الشخصية الممزوجة بأهداف ورؤية مؤسسته .
- ثم استخدامها – اي وضوح رؤية المؤسسة – كمؤثر ايجابي غير مباشر ، بالإضافة الي الاثر الايجابي المباشر لكل من الروح المعنوية المرتفعة للعاملين و جودة ادائهم والتزامهم المستمر لزيادة :
- كفاءة المؤسسة التعليمية : من حيث "تفعيل الاستخدام الامثل للموارد" و " سلامة النظم والعمليات الداخلية" وهي امور اثبتتها نتائج الدراسة .
- فعالية المؤسسة التعليمية : من حيث "تحقيق الاهداف العامة للمؤسسة" و "تحقيق تطلعات اصحاب المصلحة" وهي امور ليس من المستغرب حدوثها عندما تتضح الرؤية لدى العاملين بالمؤسسة .

٩- حدود الدراسة وأفاق البحث المستقبلية :

عند تعميم نتائج الدراسة الحالية او تفسيرها يجب مراعاة حدودها وانها قد تناولت بالبحث " أثر وضوح رؤية المؤسسة التعليمية لدى العاملين بالمستويات الوظيفية الدنيا علي كل من : جودة أدائهم وروحهم المعنوية والتزامهم المستمر وانعكاس ذلك علي الكفاءة و الفعالية المؤسسية "، بالتطبيق علي الاكاديميين والاداريين بكليات الهندسة وادارة الاعمال بمجموعة الكليات الكندية ، وعليه فانها لم تتناول بالبحث ما يلي :

- أثر " وضوح رؤية المنظمة " علي متغيرات اخري تخص العاملين او تخص الاداء المؤسسي غير المتغيرات الخمسة محل الدراسة.
- أثر " وضوح رؤية المنظمة " علي اداء نوعيات او مستويات اخري من العاملين غير شاغلي المستويات الادارية الدنيا محل الدراسة.
- أثر متغير اخر قريب الشبه برؤية المنظمة وهو " رسالة المنظمة " علي نفس المتغيرات محل الدراسة .

أثر وضوح رؤية المؤسسة التعليمية لدى العاملين بالمستويات الوظيفية الدنيا ...

د/ نبيل أحمد السقا

- أثر نفس متغيرات البحث المستقلة والوسيطية علي اداء مؤسسات اخري غير المؤسسات التربوية ، او غير المؤسسات الخاصة ، او غير المؤسسات الخدمية ، او غير المؤسسات المصرية ، مما يمكن ان يكون لها شكل اخر في التأثر وربما نتائج مختلفة .
وهو ما يمكن ان يكون مجالا خصبا لدراسات وبحوث إدارية وتربوية لاحقة .

المراجع

1. Abelman, R. (2014), Reviewing and revising the institutional vision of U.S. higher education. *Review of Communication Research*, 2 (1), Pp. 30-67.
2. Akintayo, D. (2012), "Working environment, workers' morale and perceived productivity in industrial organizations in Nigeria", *Education Research Journal*, Vol. 2 No. 3, Pp. 87-93.
3. Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1993), Organizational commitment: evidence of career stage effects. *Journal of Business Research*, 26, Pp. 49-61.
4. Arunchand, C. H., Hareesh N Ramanathan. (2013), Organizational culture and employee morale: a public sector enterprise experience. *Journal of Strategic Human Resource Management*. Volume 2 Issue 1 February 2013. Pp. 1-9.
5. Avolio, B. J., Waldman, D. A., & Einstein, W. O. (1998), Transformational leadership in a management game simulation. *Group & Organization Studies*, 13(1), Pp. 59-80.
6. Avery, G. C. (2004), *Understanding leadership*. London, England: Sage.
7. Budihardjo, A. (2013), Job Satisfaction, Affective Commitment, Learning Climate and Organizational Effectiveness: A Study on Senior Managers. 3rd Annual International Conference on Business Strategy and Organizational Behavior.
8. Baum, J. R., Locke, E. A., & Kirkpatrick, S. A. (1998), A longitudinal study of the relation of vision and vision communication to venture growth in entrepreneurial firms. *Journal of Applied Psychology*, 83(1), Pp. 43-54.
9. Bennis, W., & Nanus, B. (1985), *Leaders: The strategies for taking charge*. New York, NY: Harper & Row.

10. Bounds G.M., (2005), Management : a total quality perspective. Cincinnati,(2005), 760 P. ISBN 0-538-843446.
11. Bligh, M. C., Kohles, J. C., & Meindl, J. R. (2004), Changing the language of leadership: A methodological investigation of President Bush and the crisis of 9/11. Journal of Applied Psychology, 83(1),Pp. 43-54.
12. Brantley, William Kyle. (2020), A Look at Vision: Perspectives Throughout the Organizational Hierarchy of the Christian University Context . Digital Commons @ ACU, Electronic Theses and Dissertations. P. 185.
13. Carton, A. M., Murphy, C., & Clark, J. R. (2015), A (blurry) vision of the future: How leader rhetoric about ultimate goals influences performance. Academy of Management Journal, 1015(1),Pp. 10-36.
14. Caner, Lülecii. (2018), The Relationship between Morale and Job Satisfaction of Teachers in Elementary and Secondary Schools1. Educational Policy Analysis and Strategic Research, V 13,N 1.
15. Chen, I.J., Paetsch, K.A. and Paulraj, A. (1997), “Quality manager involvement and quality performance”, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 17 No. 4,Pp. 399-412.
16. Cole, M. S., Harris, S. G., & Bernerth, J. B. (2006), Exploring the implications of vision, appropriateness, and execution of organizational change. Leadership & Organization Development Journal, 27,Pp. 352-367.
17. Conger, J. A. (1989), The charismatic leader: Behind the mystique of exceptional leadership.San Francisco, CA: Jossey-Bass.
18. Collins, J. C., & Porras, J. I. (2008), Organizational vision and visionary organizations. California Management Review, 50(2),Pp. 117-137.
19. Covey, S. R. (1994), First things first: To live, to love, to learn, to leave a legacy. New York, NY: Simon & Schuster.

20. Dvir, T., Kass, N., & Shamir, B. (2004), The emotional bond: Vision and organizational commitment among high-tech employees. *Journal of Organizational Change management*, 17(2),Pp. 126-143.
21. Edwards, J. R., & Cable, D. M. (2009), The value of value congruence. *Journal of Applied Psychology*, 94,pp. 654-677.
22. Esra Alniacik , Umit Alniacik , (2013), Does person-organization fit moderate the effects of affective commitment and job satisfaction on turnover intentions?, *Social and Behavioral Sciences* 99,Pp. 274 – 281.
23. Evans, L. (2000), The effects of educational change on morale, job satisfaction and motivation. *Journal of Educational Change*, 1(2), Pp.173-192.
24. Fairhurst, G. T. (1993), Echoes of vision: When the rest of the organization talks total quality.*Management Communication Quarterly*, 6, Pp. 331-371.
25. Fard, H., Ghatary, A. and Hasiri, A. (2010), “Employees’ morale in public sector: is organisational trust an important factor?”, *European Journal of Scientific Research*, Vol. 46 No. 3, Pp. 378-390.
26. Fu-Kwun W. (2006), Evaluating the efficiency of implementing total productive maintenance. *Total Quality Management & Business Excellence*. Volume 17, Issue 5, Pp. 655-667.
27. Fugazzotto, S. J. (2009), Mission statements, physical space, and strategy in higher education. *Innovative Higher Education*, 34(5),Pp. 285-298.
28. Fynes, B. and Voss, C. (2001), “A path analytic model of quality practices quality performance, and business performance”, *Production and operations management*, Vol. 10 No. 4,Pp. 494-513.
29. Gardner, W.L. and Schermerhorn, J.R. (2004), “Unleashing individual potential: performance gains through positive organizational behavior and authentic leadership”, *Organizational Dynamics*,Vol. 33 No. 3, Pp. 270-281.

30. Gilmore, H.L.(1985), "Work performance quality", Quality, Vol. 24 No. 6, Pp.16-20.
31. Govindarajan, K. (2012), Teachers morale. International Journal of Behavioral Social and Movement Sciences,1(2) Pp. 57-61.
32. Gray, A., Phillips, V., & Normand, C. (1996), The costs of turnover: Evidence from the British National Health Service. Health Policy, 38, Pp. 117-128.
33. Gulati, R., Mikhail, O., Morgan, R. O., & Sittig, D. F. (2016), Vision statement quality and organizational performance in U.S. hospitals. Journal of Healthcare Management, 61(5), Pp. 335-350.
34. Haddock P., (2010), Importance of morale. <http://www.ehow.com> [2010, May, 19].
35. Hardy B. (2009), Morale: Definitions, Dimensions and Measurement. This dissertation is submitted for the degree of Doctor of Philosophy. Judge Business School, Trinity Hall, University of Cambridge.
36. Hasibuan, Malay SP (2009), Management: The Basics, Understanding, and Problems. Revised Edition. Jakarta: Earth Literacy.
37. Heilman S., and Kennedy-Phillips L.(2011), Making Assessment Easier With the Organizational Effectiveness Model describe a comprehensive, step-by-step, mixed-methods assessment model. Published online by American College Personnel Association and Wiley Periodicals, Inc. Volume 15, Issue 6, Pp 29-32.
38. Hoy, W., & Miskel, C. (2005), Educational administration: Theory, research and practice (7th ed). New York, NY: McGraw-Hill.
39. Jing, L., & Zhang, D. (2014), Does Organizational Commitment Help to Promote University Faculty's Performance and Effectiveness? Asia-Pacific Edu Res, 23 (2), Pp. 201-212.

40. Jing, F. F., Avery, G. C., & Bergsteiner, H. (2014), Enhancing performance in small professional firms through vision communication and sharing. *Asia Pacific Journal of Management*, 31, Pp.599-620.
41. Kantabutra, S. (2010), Negative vision effect in Thai retail stores. *Singapore Management Review*, 32(1), Pp. 1-27.
42. Kantabutra, S. (2008), What do we know about vision? *The Journal of Applied Business Research*, 24(2), Pp. 127-138.
43. Kohles, J. C., Bligh, M. C., & Carsten, M. K. (2012) , A follower-centric approach to the vision integration process. *Leadership Quarterly*, 23,Pp. 476-487.
44. Kopaneva, I. M. (2013), Employee constructions of organizational mission and vision (Doctoral dissertation). Retrieved from ProQuest Digital Dissertations & Theses Global.
45. Kirkpatrick, S. A. (2017), Understanding the role of vision, mission, and values in the HPT model. *Performance Improvement*, 56(3), Pp. 6-14.
46. Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1996), Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 81, Pp. 36-51.
47. Kumar S., Gulati R., (2010), Measuring efficiency, effectiveness and performance of Indian public sector banks. *International Journal of Productivity and Performance Management*. Vol. 59 Iss: 1 pp. 51 – 74
48. Liu, Y. and Xu, J. (2006), “QFD model for quality performance self-assessment”, *Asian Journal on Quality*, Vol. 7 No. 1, Pp. 112-127.
49. Low J., The value creation index// *Journal of Intellectual Capital*,(2000); vol. 1, Iss: 3, Pp. 252 – 262.
50. Lucey, J., Bateman, N., & Hines, P.(2005), Why major lean transitions have not been sustained. *Management Services*, 49(2), Pp. 9-13.
51. Mathis, R.L. and Jackson, J.H.(2009), *Human Resource Management*. 54(4), Pp. 415 - 443.

52. Mayfield, J., Mayfield, M., & Sharbrough, W. C. (2015), Strategic vision and values in top leaders' communications: Motivating language at a higher level. *International Journal of Business Communication*, 52(1), Pp. 97-121.
53. Meyer, J. P., Allen, N. J. and Smith, C. A. (1993), Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78 (4), Pp. 538-551.
54. Mowday, R., Steers, R. and Porter, L. (1999) , The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior* 14, Pp. 224 - 247.
55. Muthiah K.M.N. and Huang S. H. (2007), Overall throughput effectiveness (OTE) metric for factory-level performance monitoring and bottleneck detection. *International Journal of Production Research*, Vol. 45, No. 20, 15 October 2007, Pp. 4753 – 4769.
56. Na-Nan, K. and Chalermthanakij, K. (2012), “A causal relationship model of factors affecting employee engagement and performance”, *RMUTT Global Business and Economics Review*, Vol. 7 No. 1, Pp. 145-168.
57. Na-Nan, Khahan, and Chaiprasit Kanokporn, (2018), “Reliability paper factor analysis-validated comprehensive employee job performance scale”, *International Journal of Quality & Reliability Management* Vol. 35 No. 10, Pp. 2436-2449.
58. Nanus, B., & Dobbs, S. M. (1999), *Leaders who make a difference: Essential strategies for meeting the nonprofit challenge*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
59. Nanus, B. (1992). *Visionary leadership: Creating a compelling sense of direction for your organization*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

60. Neely G (1999), The relationship between employee morale and employee productivity. *Journal of Organizational Change management*, 12(2), Pp. 95-111.
61. Ngambi H. C.(2011), The relationship between leadership and employee morale in higher education. *African Journal of Business Management Vol. 5(3)*, Pp. 762-776.
62. Nwanzu, Chiyem L., Uhiara, Anayo C.(2018), Models-based Organizational Effectiveness Scale: Development and Validation. *International Journal of Science and Research (IJSR)*. Volume 7 Issue 1, January (2018).Pp 21-29.
63. Pattnaik, L.(2020), Mindfulness, remote engagement and employee morale: conceptual analysis to address the “new normal”. *International Journal of Organizational Analysis*, © Emerald Publishing Limited.
64. Pekarsky, D. (1998), Vision and education. In H. Marantz (Ed.), *Judaism and education* Pp. 277-291. Beersheva, Israel: Ben-Gurion University of the Negev Press.
65. Peterson, C., Park, N., & Sweeney, P. J. (2008), Group Well-Being: Morale from a Positive Psychology Perspective. *Applied Psychology*, 57(s1): Pp. 19-36.
66. Pinprayong B. and Siengtai S. (2012), Restructuring for organizational efficiency in the banking sector in thailand: a case study of siam commercial bank. *Far East Journal of Psychology and Business*. Vol. 8 No. 2. Pp. 29-42.
67. Pradhan, R.K. and Jena, L.K. (2017), “Employee performance at workplace: conceptual model and empirical validation”, *Business Perspectives and Research*, Vol. 5 No. 1, Pp. 69-85.
68. Ramdani, Zulmi. (2019), the individual work performance scale: a psychometric study and its application for employee performance. *Humanities & Social Sciences Reviews eISSN: 2395-6518*, Vol 7, No 5, Pp. 405-414.

69. Robinson, J. D. (2010), The leadership effect: Teacher morale within selected schools in one Southeast Tennessee system (Unpublished doctoral dissertation). The University of Tennessee, Tennessee.
70. Robbins S. P.,(2000), Managing today. Prentice Hall,(2000). 651 p. ISBN 0-13-011672-6.
71. Rose, K. (2016), “Examining organizational citizenship behavior in the context of human resource development: an integrative review of the literature”, Human Resource Development Review, Vol. 15 No. 3, Pp. 295-316.
72. Ryu, G. (2015), The missing link of value congruence and its consequences: The mediating role of employees’ acceptance of organizational vision. Public Personnel Management, 44(4), Pp. 473-495.
73. Saksri, S.(2018), Predicting Teacher Morale on Work Performance, Social Support, and Career Success. International Journal of Education and Research Vol. 6 No. 11.Pp. 229-240.
74. Sauermann, H. and Cohen, W. (2010), “What makes them tick? Employee motives and industrial innovation”, Management Science, Vol. 56 No. 12, Pp. 2134-2153.
75. Senge, P. M. (1990), The fifth discipline: The art and practice of the learning organization. New York, NY: Doubleday.
76. Shirom, A. (2011), “Vigour as a positive affect at work: conceptualizing vigor, its relations with related constructs, and its antecedents and consequences”, Review of General Psychology, Vol. 15 No.1 ,Pp. 30-64.
77. Shiva, M., & Suar, D. (2010), Ledership, LMX, Commitment, and NGO Effectiveness: Transformational Leadership, Leader-Member Exchange, Organizational Commitment, Organizational Effectiveness, and Programme Outcomes in Non-Governmental Organizations. International Journal of Rural Management, 6 (1), Pp. 117-150.

78. Stam, D., Lord, R. G., van Knippenberg, D. & Wisse, B. (2014), An image of who we might become: Vision communication, possible selves, and vision pursuit. *Organization Science*, 25(4), Pp. 1172-1194.
79. Stam, D., van Knippenberg, D., & Wisse, B. (2010), Focusing on followers: The role of regulatory focus and possible selves in visionary leadership. *The Leadership Quarterly*, 21, Pp .457-468.
80. Srithongrung, A.(2011), The Causal Relationships among Transformational Leadership, Organizational Commitment, and Employee Effectiveness. *International Journal of Public Administration*,34 (6), Pp.376-388.
81. Tiwari, U. (2015) , A Study on Employee Welfare Facilities and Its Impact on Employee Efficiency at Vindha Telelinks Ltd Rewa (M.P.) India. *Abhinav International Monthly Refereed Journal of Research in Management and Technology*. Vol.3 No.11. Pp. 1-7.
82. Ussahawanitchakit, P. (2008), Organizational Learning Capability, Organizational commitment, and Organizational Effectiveness: An Empirical Study of Thai Accounting Firms. *Journal of International Business Strategy*,8 (3),Pp. 1-12.
83. Vasantham, T. S. (2014), Employee Morale and Employee Retention. *PASJ International Journal of Management (IIJM)*, 2(11), Pp. 1-2.
84. Wantania Y.(2015), The effect of employee morale and facilities toward employee efficiency of pt astra international tbk – daihatsu manado . *Jurnal EMBA 411 Vol.3 No.3 Sept. (2015)*, Hal. Pp. 411-419.
85. Willis, L.B. (2013), The Relationship between Organizational Commitment and Work Effectiveness among Pharmaceutical Sales Representatives. Unpublished PhD Dissertation, Northcentral University. Prescott Valley·Arizona.
- Westley, F., & Mintzberg, H. (1989), Visionary leadership and strategic management. *Strategic Management Journal*, 10, Pp. 17-32.

86. Zaccaro, S. J. (2001) ,The nature of executive leadership: A conceptual and empirical analysis of success. Washington, D.C.: APA Books.
87. Zaccaro, S. J., & Banks, D. (2004), Leader visioning and adaptability: Bridging the gap between research and practice on developing the ability to manage change. Human Resource Management, 43(4),Pp. 367-380.
88. Zheng W., Yang B., McLean G. (2010), Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. Journal of Business Research, Volume 63, Issue 7, Pp. 763–771.