

العدد 79
ديسمبر 2023

مجلة البحوث والدراسات العربية

رئيس التحرير

أ.د/ محمد مصطفى كمال

مدير التحرير

د/ محمد محمود الطناحي

سكرتير التحرير

أ/ سامح مدبولي سيد

- المجلة حاصلة على عضوية اتحاد الجامعات العربية (معامل التأثير العربي).
- المجلة حاصلة على معايير اعتماد معامل التأثير والاستشهاد العربي (أرسييف - Arcif).
- الأفكار الواردة لا تعبر بالضرورة عن رأي المنظمة والمعهد.
- ترتيب البحوث لا علاقة له بمكانة الباحث.
- يسمح بالنقل عن المجلة بشرط الإشارة.
- قواعد النشر في آخر المجلة.

الحقوق محفوظة:

الترقيم الدولي الموحد للطباعة 2356-9379
الترقيم الدولي الموحد الإلكتروني 2805-3249
الموقع الإلكتروني للمجلة www.iars.journals.ekb.eg
البريد الإلكتروني للمجلة rsdept@iars.net
Ref. No.: 2020J66
DOI: 10.18576/2020J66

دورية، مُحَكَّمة (نصف سنوية)، تُعَنَى بنشر الدراسات ذات الصلة بعلوم: اللغة العربية، والأدب، والعلوم السياسية، والتاريخ، والجغرافيا، والاقتصاد، والتربية، والإعلام، والقانون، وعلم الاجتماع، والتراث.

الهيئة الاستشارية

أ.د/ أحمد زايد
د/ تامر أنيس
أ.د/ ريم عادل
د/ ريهام باهي
أ.د/ سامي السيد
أ.د/ شريف شاهين
أ.د/ صلاح فوزي
أ.د/ عادل زايد
أ.د/ متولي عبد الصمد
أ.د/ محمد عفيفي
أ.د/ نادية يوسف

الدور الإشرافي للقيادة كمتغير وسيط للعلاقة بين نمط القيادة الذكية وأثرها على تطبيق منهجية ستة سيجما بالمنظمات العامة

(دراسة تطبيقية على مدراء وموظفي الجودة بمديرية التربية والتعليم محافظة القاهرة)

أ.م.د. منال محمد الوكيل (*)

مقدمة:

تعايش المنظمات كافة على جميع أنواعها تحديات تتوجب على أن يكون هناك دور مؤثر من جانب القيادة في تحقيق مستويات مناسبة من التوافق والانسجام مع تلبية تجاوز تلك التحديات، خاصة في ظل التوجهات العالمية إلى الانتقال إلى التحول الرقمي والعمل الذكي واستخدام التقنيات التي تنقل المؤسسة من العمل التقليدي إلى العمل الذكي القائم على أدوار محددة للقيادات والموارد البشرية، حيث يتأتى ذلك انطلاقاً من اتساع رقعة ومجالات المنافسة في تطوير الأداء والخدمات من أجل التغلب على حدوث الأخطاء في الأداء وتقليل مشكلات العمل ومن ثمَّ خفض كلفة التشغيل والأداء مما يعنى تحقق مزايا تنافسية مهمة؛ هذا بطبيعة الحال يتطلب نمطاً معيناً من القيادة التي تستند على الفكر الذكي والأداء المبني على توظيف التقنيات في خدمة المؤسسة وتوجيه الموظفين نحو التوافق مع ممارسات العمل الذكي الذي يخدم التغلب على تكرار الأخطاء والمشكلات، حيث الأمر يتطلب الاعتماد على منهجيات مناسبة من أجل تحليل أسباب الأخطاء والمشكلات بمنهجية فاعلة مثل منهجية ستة سيجما التي تتناسب مع عالم الأعمال اليوم وتحديات المؤسسات التي تعتمد على الأداء الذكي

(*) أستاذ الإدارة العامة المساعد، وكيل معهد الجزيرة للحاسب الآلي ونظم المعلومات الإدارية، القاهرة، مصر.

ودور القيادات في تحقيق ذلك، حيث تعد مؤسسات التعليم من المؤسسات التي تتأثر بدور القيادات وإشرافهم على الأداء من أجل إحداث التطوير ومواكبته في جوانب العملية التعليمية كافة أخذًا في الاعتبار التقنيات وأداء الموظفين من أجل تعظيم النتائج وتقليل الأخطاء والمشاكل وكلفتها المؤثرة على فاعلية العملية التعليمية، والوصول إلى مستويات الجودة المطلوبة والمناسبة لتحسين الأداء في العملية التعليمية.

لذلك تركز الدراسة الحالية على تناول موضوع الدور الإشرافي للقيادة كمتغير وسيط للعلاقة بين نمط القيادة الذكية وأثرها على تطبيق منهجية ستة سيجما بالمنظمات العامة دراسة تطبيقية على مدراء وموظفي الجودة بمديرية التربية والتعليم محافظة القاهرة.

أهمية الدراسة:

تنطلق أهمية الدراسة الحالية من عدة أبعاد هي:

1- تنبع أهمية الدراسة الحالية من أهمية الأدوار الإشرافية التي يقوم بها القادة في المؤسسات خاصة أن هذا الدور يعزز من قدرات الأفراد والمؤسسات على تحقيق أهدافها في ظل التنافسية الشديدة، حيث نوهت دراسات عديدة إلى ضرورة أن يحسن القادة من دورهم الإشرافي والتوجيهي خاصة في ظل قضايا الاستدامة والمحافظة على الموارد.

2- ترتبط أهمية الدراسة الحالية كذلك بأهمية نمط القيادة الذكية الذي يركز على استشراف المستقبل والتعامل العاطفي الذكي مع العاملين وارتباطه كذلك بتطبيق أحدث التقنيات والتكنولوجيا في الأداء المؤسسي.

3- الدراسة الحالية تبرز أهميتها من أهمية موضوع ستة سيجما وتطبيقه في القطاع الحكومي كونه أداة مهمة في تقليل الأخطاء ورفع مستوى الجودة وتقليل تكلفة الأداء التشغيلي في ظل ندرة الموارد.

4-تنبع أهمية الدراسة الحالية كذلك من أهمية ما يمكن أن تقدمه من إسهامات ومقترحات تساعد مديرية التربية والتعليم في محافظة القاهرة من أجل الاستفادة من القيادة الذكية ومنهجية ستة سيكما في تطوير إدارة العملية التعليمية وجودتها.

الخلفية النظرية ومراجعة الأدبيات السابقة:

الإطار النظري المفاهيمي:

- الدور الإشرافي:

يشغل الدور الإشرافي جزءاً مهماً من أدوار القيادات، فهو يركز على كيفية أن يقوم القائد بدوره في الإشراف على أداء الموظفين وتوجيههم بشكل يسهم في تحسن الأداء الوظيفي ويزيد من الإنتاجية ومستويات الرضا لديهم (Afshan, et.al., 2022)، كما أن مفهوم الدور الإشرافي يتعلق بدور وأداء القيادات في تحسين مهارات الموظفين وتطويرها بشكل مستمر، بما يسهم في الحد من مشكلات العمل وخفض كلفة الأداء المؤسسي والبشري وتدعيم الابتكار والتحفيز الذاتي لدى الموظفين (Williams, et.al., 2019).

- نمط القيادة الذكية:

يعد نمط القيادة الذكية أحد الأنماط القيادية المختلفة، فالقيادة الذكية تركز على ممارسات تمنح الموظفين قدرات تزيد من الجانب الابتكاري (Iannotta, et al., 2020)، وهي تركز كذلك على استخدام العاطفة والعقل في توجيه العاملين، إضافة على كونها تستخدم ممارسات تعزز من الخبرات التقنية واستخدام الأساليب الذكية في أداء العمل وإقناع العاملين بدور التكنولوجيا في تطوير العمل المؤسسي ودمجها في الممارسات للعمليات الإدارية (Todorović, et al., 2022)، إضافة إلى أن نمط القيادة الذكية يركز على اختيار أفضل الممارسات وإقناع العاملين بها وفق البعد العاطفي والتحفيزي والعقلي والتقني (Veshne and Munshi, 2020).

- منهجية ستة سيجما:

تعد منهجية ستة سيجما إحدى الأدوات المهمة التي تمكن المؤسسات من الوقوف بشكل مستمر على اكتشاف الأخطاء التي تنتج من ممارسات العمليات الإدارية (Francescato, et.al., 2022)، علاوة على أنها تعتمد على الحقائق والأرقام التي ترتبط بمدى حدوث الأخطاء وتكرارها ومصادرها، فهي تركز على تحسين جودة العمليات، ومن ثمَّ جودة الأداء والمخرجات التي تنتج سواء عن العمل المؤسسي أو البشري (Cudney, et al., 2020)، وهي أداة مهمة في تحسين مستويات أداء العمليات بشكل يمنع تكرار الأخطاء التي تؤثر على الجودة (Yadav, et al., 2021).

- الدور الإشرافي للقيادة:

يركز كذلك الدور الإشرافي الفاعل للقياديين على تحقيق الجدوى الوظيفية، ومشاركة الموظف، والدعم الإشرافي والأداء الوظيفي الفاعل (العنزي، 2020)، ومن خلال القيام بأداء الأدوار التوجيهية الفاعلة مما يعني أنه إذا وجد الموظف أن وظيفته ذات مغزى وتمثل قيمة مضافة بالنسبة إليه، فمن المحتمل أن يكون أكثر تفاعلاً عاطفياً ونفسياً ومعرفياً لتقديم أفضل أداء وظيفي لديه، وهذا عبر الدور الإشرافي الفاعل للقيادات (Panda, et.al., 2022).

ويبرز كذلك الدور الإشرافي للقيادات في مجالات دعم سلوك المواطنة التنظيمية للموظف تجاه البيئة وتوضيح دور ممارسات الإدارة البيئية، والقيام بالدعم اللازم في علاقة الموظف بأبعاد الإدارة البيئية وكيفية ترسيخ ممارساتها، حيث وجد من النتائج مؤشرات ارتباطية لمظاهر العلاقات المتبادلة بين الموظفين والمستوى الإشرافي والتنظيمي لسلوك المواطنة التنظيمية للبيئة (Aslam, et.al., 2021).

وفي دراسة (Afshan C., et.al., 2022) ظهر أن الدور الإشرافي للقيادات يكون في شكل ممارسات العدالة الإشرافية يؤثر بشكل إيجابي على السلامة النفسية لدى

الموظفين، مما يؤثر سلباً على الصراع، علاوة على ذلك، فإن السلامة النفسية تتوسط في العلاقة بين العدالة الإشرافية والصراع، يدعم التفاعل عبر المستويات جزئياً التأثير المشروط غير المباشر في العلاقة بين العدالة الإشرافية والنزاع عبر الأمان النفسي، لذلك من المهم أن يركز الدور الإشرافي على البعد النفسي لدى الموظفين.

إن الدور الإشرافي للقيادات يعد مهماً جداً في أوقات الأزمات التي تمر بها المنظمات مثل أوقات الأزمات الحادة، حيث يكون الدور الإشرافي من القيادات يركز على تقييم وتطوير الموظفين، من حيث إمكانات قيادة الأزمة والإشراف على أداء الموظفين، وتحقيق الفهم والتفاعل بين القيادة التحويلية التي تركز على الفرد والثقة المتبادلة بين الدور القيادي الإشرافي والموظفين (Williams, et.al., 2019).

كما أن الدور الإشرافي يكون منصّباً على ممارسات القيادات تجاه ما يتعلق بتقديم الدعم والمساندة للموظفين تخفيف من التأثيرات السلبية في بيئة العمل على الجوانب العاطفية والإبداع الفردي والجماعي (القداح والخرابشة، 2011)، بالإضافة إلى تحفيز العمل الجماعي وفرق العمل التي تخصص لإنجاز مهام محددة مما يظهر أهمية الدور الإشرافي في هذا الجانب (Chi, 2019).

وناقشت دراسة (Afshan, et.al., 2022) موضوع إخفاء المعرفة من جانب القيادات، وتجنب أداء الدور الإشرافي الواجب القيام به من جانبهم تجاه الموظفين، حيث يعوق ويؤثر في الأداء السليم من جانب الموظفين، وهو يؤدي بدوره إلى فقدان الثقة القائمة على المعرفة (عبيد وآخرون، 2019)، وخفض درجة التأثير الاجتماعي الإيجابي في نطاق العمل، حيث يؤدي ذلك إلى توليد مواقف وسلوكيات سلبية لدى الموظفين، وتزايد درجات التجاهل والعواقب المتوقعة لديهم نتيجة إخفاء المعرفة من المشرفين.

إن الدور الإشرافي القيادي يمكن أن يتحقق من خلال نمط القيادة الخادمة للإشراف، حيث يؤدي ذلك إلى التخفيف من الإرهاق والصدمات الثانوية التي

يتعرض إليها الموظفون في أدائهم لواجباتهم الوظيفية، وبالتالي فإن الدور الإشرافي هنا يكون بمثابة مساعدة وخدمة يقدمها القائد إلى موظفيه من أجل تخفيف الأعباء عليهم (Mahon, 2021).

من ناحية أخرى ترى دراسة (Hsu, et.al., 2010) أن الدور الإشرافي ضروري على مهام تتعلق بمستوى العلاقات الفاعلة مع مرؤوسيه ومستويات الدعم التي تقدم للموظفين من أجل إنجاز مهامهم الموكلة إليهم، هذا إلى جانب مستوى الذكاء العاطفي للقائد ومدى توظيفه في ممارسة الدور الإشرافي له إلى جانب دعمهم للموظفين في الصراع بين العمل ومتطلبات الأسرة.

وتوضح نتائج دراسة (Jiang and Gu, 2016) أن الدور الإشرافي من جانب الإشراف التعسفي والمناخ الإشرافي المسيء يؤثر على إبداع وفاعلية الموظفين في مجال المبيعات وفرق العمل داخل المؤسسة من حيث الأمان النفسي، كما أبرزت النتائج لعب المناخ الرقابي المسيء دوراً معتدلاً عبر المستويات في العلاقة بين الإشراف المسيء والسلامة النفسية، أما على مستوى الفريق كان المناخ الإشرافي المسيء مرتبطاً سلباً بإبداع فريق المبيعات من خلال إبداع مندوب المبيعات، ومرتباً سلباً بأداء فريق المبيعات من خلال إبداع فريق المبيعات.

- نمط القيادة الذكية:

تعمل القيادة الذكية من خلال إبداء ممارسات تركز على إتاحة الفرصة للموظفين للتعبير عن رؤيتهم في العمل والتعبير عن طموحهم الشخصي كما أنها تركز على إدارة المخاطر وتوقعها والتعامل مع أمور المستقبل وإدارة عدم اليقين، والهدوء في الأزمات، وأخذ الملاحظات (واحد، وعبد الله، 2021)، واستخدام الوقت بشكل فاعل، وتطوير مهارات الصف الثاني من المديرين، علاوة على الاهتمام بالتعلم المستمر والمزج بين المهارات اللينة والصعبة لتحقيق التميز القيادي (Rao, 2013).

وقد أوضحت نتائج دراسة (Todorović, et al., 2022) أن نمط القيادة الذكية يعتمد على أبعاد ممارسات تحقق الاستدامة المؤسسية والمرونة في الأداء والذكاء في حسن توظيف موارد المؤسسة المالية والمادية والبشرية وتعظيم العوائد الناتجة من هذه الموارد بشكل أذكئ وأميز من المؤسسات المنافسة، علاوة على الانتقال بالأداء المؤسسي من الأداء التقليدي إلى الأداء المعتمد على التقنيات الذكية بنجاح وحسن إدارتها وتوجيهها لتلك التقنيات.

وتوضح دراسة (Antonakis, 2017) أن القيادة الذكية تعمل في المؤسسات على بناء التصور المستقبلي للمنظمة والإمام بالذكاء العاطفي في بيئة العمل وتوجيه العاملين على الأداء بطرق ميسرة وسهلة مع تبني إدارة التغيير الشمولية التي تحقق للمؤسسة أدوار مختلفة من التميز في الأداء المؤسسي والبشري.

من زاوية أخرى أوضحت دراسة (Iannotta, et al., 2020) أن دور القيادة الذكية يركز على إيجاد العلاقات بين التفاعل السلوكي للأفراد وأدائهم المرتبط باستخدام التقنيات الحديثة في تطوير أداء وخدمات المؤسسة، مع الأخذ في الاعتبار الدور التوجيهي والتحفيزي للقيادة لحث الموارد البشرية على استخدام وتطبيق أساليب العمل الذكية التي تعتمد على المهارات التقنية والرقمية.

وتعمل القيادة الذكية على تقديم الأداء المعزز لتحقيق النقلة النوعية في التحول الناجح في المؤسسات نحو تطبيقات التقنيات الرقمية والذكاء التي تؤدي إلى تقديم خدمات وأداء مبنئ على حسن توظيف التكنولوجيا في الأداء المؤسسي وتوجيه العاملين على تطبيق الأداء البشري المناسب لتلك التوجهات الحديثة (Sancino and Hudson, 2020).

كما أن القيادة الذكية تعمل على فهم المشاعر غير المعلنة لدى الموظفين، واستخدام الذكاء العاطفي يمكن أن تؤثر على التزام الموظف، ومن ثمَّ تحسين الأداء التنظيمي

(عبد الله، 2020)، وتشجيع ترابط الموظفين مع زملائهم في العمل، وتحفيز استخدام إبداعهم في العمل، وزيادة الولاء والانتماء لديهم خاصة عندما يشعرون أن قادتهم يهتمون بهم، مما يؤدي إلى تعزيز الرضا الوظيفي لديهم (Veshne and Munshi, 2020).

وتؤكد دراسة (Aldhaheri, 2017) على أن دور القيادة الذكية مهم جداً خاصة في المؤسسات التي تشتمل على بيئة متعددة الثقافات حيث يعمل على هذا النمط القيادي على زيادة قدرة الفرد على التفاعل مع أشخاص خارج ثقافته، وأن الذكاء الثقافي له بعض التأثير على قدرة القادة على تكييف أسلوب قيادتهم في بيئة عمل متنوعة هذا التأثير معقد بطبيعته (الدباس وآخرون، 2022)، وهو يستخدم كأداة إستراتيجية وتنافسية من أجل مساعدتهم على تحقيق الأهداف التنظيمية.

كما تظهر نتائج دراسة (Petrovici, 2014) أن دور القيادة الذكية يتمثل في التغلب على صعوبة تكوين فريق، وبناء علاقات شخصية جيدة، وتعزيز التفاعل بكفاءة والتكيف المهني في أداء المهام الجديدة والصعبة في ظل الظروف التي تفرضها شدة المنافسة التي تواجه بيئة عمل المؤسسة في المحيط الخارجي، علاوة على العمل لتنمية مناخ عملي مريح وروح العمل الجماعي، وكذلك بناء العلاقات الشخصية، بناء القدرة على التفاعل بكفاءة بين الموظفين، وبناء بيئة عمل صحية، وتحفيز الثقة والسلوك الإيجابي.

كما تعتمد القيادة الذكية على توظيف مهارات الذكاء الثقافي من أجل تحسين الأداء التنظيمي، والعمل على إجراء تعديلات لتصميم الهياكل التنظيمية المناسبة لتطوير رأس مالهم الفكري مع تحفيز العاملين بصورة مستمرة وبشكل ذكي (ظاهر ورشيد، 2020) قائم على الابتكار في أنماط الأداء المناسبة لإحداث التحولات التي تبني وتزيد من قوة القدرة التنافسية للمنظمة بأقل تكلفة وأساليب ذكية تسرع من التطور في الأداء والخدمات التي تقدمها المؤسسة (Nosratabadi, et al., 2020).

وفي دراسة أخرى قدمها (Beckles, 2018) اتضح أن القيادة الذكية تعمل على أن يدرك الأفراد ذوو الأداء العالي كيف تؤثر عواطفهم على أفعالهم، وتأثير المشاعر السلبية على الآخرين لتحديد مقدار الذكاء العاطفي الذي يضيفه أسلوب القيادة وفاعلية القائد، وكشفت النتائج أن الذكاء العاطفي لدى القيادة الذكية يتنبأ بقوة بالقيادة الفاعلة وأن المهارات الشخصية هي الدافع تطوير برامج التدريب على القيادة التي تشجع وتدعم تأثير الذكاء العاطفي على أسلوب القيادة وإدارة التغيير (الناصر والعمد، 2021)، وبالتالي زيادة الحد من المخاطر التي تعرقل النجاح التنظيمي من خلال العلاقات الفاعلة وفرق العمل المنتجة بالعلاقة بين الذكاء العاطفي، وأسلوب القيادة وفاعلية القائد لتقديم التدريب على القيادة بشكل يؤثر إيجابي على إنتاجية الموظف طويلة الأمد.

كما أن دراسة (Majeed, et al., 2017) تشير إلى أن نمط القيادة الذكية يعمل على تعزيز سلوك القيادة والمواطنة التنظيمية ويؤثر على سلوك التابعين في العمل، إضافة إلى أنه يحسن السلوك التطوعي للمواطنة التنظيمية والفاعلية التنظيمية، ويتجاوز واجبات الوظيفة الرسمية (الرشيدي والهادي، 2022)، وهي تمارس سلوكيات تلعب دور في التأثير المباشر وغير المباشر للقيادة التحويلية من خلال استكشاف الدور الوسيط للذكاء العاطفي لدى القيادات في تحقيق التحول الذكي في ممارسات الأفراد والمؤسسة بشكل تنافسي متميز عن المنافسين.

- منهجية ستة سيجما:

يذكر أن أبعاد ومتغيرات منهجية ستة سيجما تتركز في بُعد ومتغير الاهتمام بالجودة ورفع مستوياتها وبُعد اكتشاف الأخطاء الناتجة عن التشغيل والتي تتسبب في خفض مستويات الجودة للأداء والمنتجات والخدمات، وهي تركز على العملاء (عبد الحميد، 2022)، ورفع رضاهم من خلال الجودة (Liu, et.al., 2022)،

تطوير العمليات الداخلية واتخاذ القرارات السليمة وفقاً للبيانات والحقائق المرتبطة بالعمليات ومستويات الجودة، والتحول من الإدارة بردة الفعل إلى الإدارة بمعالجة المشكلات قبل وقوعها (Patel, A.S. and Patel, 2021)، بالإضافة إلى العمل الجماعي وفرق العمل التي تطور من الجودة وتحسين الأداء، حيث إن من أبعادها ومتغيراتها المهمة جداً إجراء قياسات (إحصائية) وتطبيق فكر تنظيمي (عثمان، 2015) يدل على الانحراف المعياري لقياس الاختلاف أو الانحراف عن المتوسط في أداء الأنشطة والعمليات واكتشاف الأخطاء، ومن ثمَّ القيام بتطويرها وتحديثها (Francescato, et.al., 2022). كما أن أبعاد ومتغيرات ستة سيجما في التنفيذ العملي لها تركز على ستة أبعاد مهمة هي (Ramadan, et.al., 2022): التركيز على العملاء، واتخاذ القرارات المبنية على الحقائق والبيانات، والتركيز على العمليات والأنشطة الداخلية، والإدارة الفاعلة المبنية على التخطيط المسبق، والتعاون اللامحدود، كما أن عنصر التعاون أحد العناصر الحيوية التي تساعد على تحقيق النجاح وتحسين العمل الجماعي على جميع المستويات الإدارية للمنظمة ومع وكلاء البيع والعملاء، والتحسين المستمر، وتؤكد فلسفة منهج سيجما ستة على أهمية التحسين المستمر للمنظمات التي ترغب في عملية التطوير (عوض الله، 2020) ويرتكز هذا المبدأ على أساس فرضية مفادها أن العمل هو ثمرة سلسلة من الخطوات والنشاطات المترابطة التي تؤدي في نهاية المطاف إلى محصلة نهائية (Sony and Naik, 2019). أما عن ستة سيجما في الجامعات فهي تعبر عن دور الجامعة في تحسين الأداء (أحمد وآخرون، 2022)، وتقليل الأخطاء في أداء العملية التعليمية والأكاديمية من خلال إجراءات التعريف والتحديد لمنهجية القياس والتحليل والتحسين والتحكم والرقابة على أداء الجامعة لتقليل الأخطاء (Dhole, et al., 2022)، كما أن ستة سيجما في الجامعات والتعليم العالي تكون في شكل تعريف - قياس - تحليل - تحسين - تحكم للجودة ومنع تكرار الأخطاء في تنفيذ المشاريع الأكاديمية والعملية التعليمية وضبط الجودة وتحقيق التميز في البحث العلمي ومخرجات الجامعة (Mahalingam, 2018)، علاوة على توفير الأساليب

لتحسين طرق التدريس والعمليات الإدارية والجوانب الأخرى لمؤسسات التعليم العالي بما يؤدي إلى تحسين جودة التعليم العالي وإضافة قيمة تعزز باستمرار رضا المتعلمين والطلاب (Cudney, et al., 2020).

وأوضحت دراسة (Zhu, et al., 2018) أن العلاقة بين منهجية ستة سيجما والاستدامة المؤسسية تعزز من تحسين عمليات الأداء المؤسسي المرتبطة بتحقيق إجراءات مؤسسية تخدم المسؤولية تجاه البيئية وتقليل الهدر والحد من الأخطاء في سلاسل التوريد القائمة على إجراءات مؤسسية مستدامة الممارسات، ويشير كل من (Alduraibi, et al., 2021) في دراستهم أن دور ستة سيجما في تعزيز الاستدامة المؤسسية يتضح من خلال إسهاماتها الإيجابية في بناء الاستدامة وإدارة تكنولوجيا المعلومات (الغيلي والأغبري، 2015)، والاستدامة الاقتصادية التنظيمية، وزيادة معرفة المنظمة للإدارة والسماح بتقديم المنتجات والخدمات بجودة محسنة.

كما أن العلاقة بين منهجية ستة سيجما والاستدامة المؤسسية تتضح من خلال تأثير ستة سيجما على تحقيق تحسين أداء الاستدامة وتقليل الأثر البيئي والاجتماعي السلبي للعمليات المؤسسية مع تحقيق خفض تكاليف التشغيل، وتحسين رضا الموظفين والاستجابة السريعة وقت الأزمات للضغوط من المجتمع والعملاء وأصحاب المصالح (Cherrafi, et al., 2016).

وتؤثر ستة سيجما على كفاءة استدامة الإجراءات التشغيلية للأداء المؤسسي من حيث توفير عوامل النجاح الحاسمة وتجاوز معوقات الأداء المؤسسي بتوفير الدوافع والعوامل التمكينية للحفاظ على الموارد وتحقيق الأهداف المتعلقة بالمؤسسة تجاه التنمية المستدامة (Farrukh, et al., 2021).

بينما توضح لنا دراسة (Yadav, et al., 2021) تلك العلاقة في تأثير ستة سيجما كمنهجية شاملة تساعد في الاستخدام الأمثل للموارد، وتقلل من الهدر في الوقت والموارد من خلال المرجعة الإحصائية للأخطاء والمشاكل وتحديد مصدرها في

الإجراءات التنظيمية مما يزيد الفوائد الوظيفية والتشغيلية التي تحقق الاستدامة المؤسسية.

ويرى كل من (Yadav, et al., 2022) أن تأثير ستة سيجما يساعد في حسن توظيف القرارات المؤسسية التي تخدم حسن توظيف أقصى إمكانات التحسين المستدام مما يزيد من الأثر الإيجابي لها على تعزيز استدامة الأداء المؤسسي.

أما من حيث العلاقة بين منهجية ستة سيجما والاستدامة المؤسسية في الجامعات ومؤسسات التعليم العالي فهي تحقق للتميز في الجودة لمخرجات التعليم، وتزيد من دور القيادات الجامعية تجاه تبني وتطبيق التميز مما يجعل مؤسسات التعليم العالي أكثر قدرة على المنافسة من المنافسين في أثناء مواجهة تحديات عولمة التعليم وضغط التمويل وتحديات التكنولوجيا عبر تطبيق مجموعة أدوات للتحسين تزيد من إيجابية استدامة الأداء المؤسسي في الجامعات (Sunder and Antony, 2018).

كما أن تأثير ستة سيجما على استدامة الأداء في الجامعات يتضح من دورها الإيجابي في تحسين جودة الخدمة في هذا نوع مؤسسات التعليم العالي بشكل يتوافق دائماً مع احتياجات العملاء والتوقعات (مصطفى وآخرون، 2021)، وتنفيذ إستراتيجيات فاعلة لتحسين الأكاديميين والعملية الإدارية، وتعزيز الهياكل الإدارية لضمان الجودة في الأنظمة التي من شأنها زيادة كفاءة الموارد، على وجه الخصوص خلال الفترات الأزمات الاقتصادية باكتشاف وتوظيف الإمكانيات لاستغلال فرص التحسين في العمليات المؤسسية بالجامعات (Maciel-Monteon, et al., 2019).

وتحدد دراسة (AL-Mfraji and Almsafir, 2012) تأثير ستة سيجما على القدرة التنافسية للمؤسسات من حيث تحسين الجودة بتكاليف مخفضة، وتحقيق كفاءة الأداء وفاعليته وخدمة العملاء والتمكين من صنع القرار على البيانات الكمية، حيث إنها تعالج المشاكل في التكلفة العالية للتقنية الحديثة في التشخيص والعلاج وتوفر ممارسات مؤسسية وإجرائية تحقق الانسجام والتجانس والتكامل بأبعاد تنافسية

مستدامة قائمة على الميزة والكفاءة والفاعلية وتمكين المؤسسة من متابعة ومراقبة تنفيذ ما يلزم لتحسينات التي تفرضها بيئة العمل التنافسية في الأعمال.

وتشير دراسة (Al-Otaibi,2021) إلى تأثير ستة سيجما على القدرة التنافسية للجامعات ومؤسسات التعليم العالي من خلال كونها طريقة لتحسين إجراءات العمل تهدف إلى اكتشاف أسباب العيوب والأخطاء والقضاء عليها وتحسين العملية، حيث تركز على العمليات الحرجة التي تؤدي إلى عيوب غير مقبولة للعملاء والطلاب، مع تطوير هيكل وطرق التعليم خاصة في ظل تحديات الشورات السريعة في الأدوات والتكنولوجيا والتشريعات، وتوجه العالم نحو التركيز على التخصص والتدويل والتعلم والترابط في مخرجات التعليم العالي مع احتياجات سوق العمل والمجتمع والشركات لتحقيق التميز.

وتشير دراسة (Shanshan, et al., 2022) أن تأثير ستة سيجما على القدرة التنافسية للجامعات طريقة لتحسين نظام المناهج في مؤسسات التعليم العالي وتلبية متطلبات سوق المواهب والمتطلبات الفنية والمتطلبات الاجتماعية بشكل أداة فاعلة للمساعدة في اتخاذ القرارات التي تمكن مؤسسات التعليم العالي في الاستمرار في تتبع احتياجات المجتمع العملية، واحتياجات البحث النظري، ومواكبة كل من التطور العملي والتطور النظري، وتعزيز قدرات الخريجين بمزيد من الكفاءة عبر تطوير وتحسين المناهج الدراسية بشكل مستدام.

كما يتحدد تأثير ستة سيجما على القدرة التنافسية للمؤسسات من زاوية تمكينها من وضع رؤية إستراتيجية ومنهجية فاعلة لتحسين الجودة، وتقليل الخلل في الاهتمام المتزايد بتطوير أبعاد الخدمة، وزيادة رضا العملاء وفق دورة ستة سيجما DMAIC، بالاستناد على معياري أداء السوق التنافسية، وسمعة المؤسسة، وتجنب الأخطاء التي تسبب الفشل المؤسسي في الاستجابة التنافسية لاحتياجات العملاء والأسواق التنافسية (Najm, et al., 2022).

وتحدد لنا دراسة كل من (Đorđević, et al., 2022) تأثير ستة سيجما على القدرة التنافسية عبر دعمها لتطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ومعايير EFQM، والتميز في الأعمال المستدامة في مؤسسات التعليم العالي مع إنتاج ثقافة أكثر توجهاً نحو العملاء في مؤسسات التعليم العالي، من خلال دعم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ودور القيادة في تحسين معايير الجودة من حيث تعزيز أبعاد وممارسات التعلم والابتكار التنظيمي، والأداء الابتكاري من حيث تقليل تكرار الأخطاء في أداء الإجراءات التشغيلية للأداء المؤسسي، وبناء هيكل مؤسسي قائم على أبعاد ستة سيجما الخمسة التي تعزز من القدرة التنافسية وإجراءات التحسين المنظم (Sony and Naik, 2012).

جدول رقم (1)

استنتاجات الباحثة من الدراسات السابقة للفجوة العلمية البحثية

مرجعية الدراسات السابقة	أهم الفجوات العلمية ذات الصلة بإشكالية الدراسة والمستنتجة من عرض الدراسات السابقة
	على مستوى الدور الإشرافي
<ul style="list-style-type: none"> - Panda, et.al., 2022. - Aslam, et.al., 2021. - Afshan, et.al., 2022. - Williams, et.al., 2019. - Chi, 2019. - Mahon, 2021. - Hsu, et.al., 2010. - Jiang and Gu, 2016. 	<p>إشكالية وتحدي الدور الإشرافي الفاعل للقياديين على تحقيق الجدوى الوظيفية ومشاركة الموظف والدعم الإشرافي والأداء الوظيفي الفاعل، وتحدي بناء العلاقات المتبادلة بين الموظفين والمستوى الإشرافي والتنظيمي لسلوك المواطنة التنظيمية للبيئة، وإشكالية الدور الإشرافي للقيادات يكون في شكل ممارسات العدالة الإشرافية لتحقيق السلامة النفسية لدى الموظفين، وتحدي تقييم وتطوير الموظفين وتحقيق الفهم والتفاعل بين القيادة والثقة المتبادلة بين الدور القيادي الإشرافي والموظفين، وتحدي تحفيز العمل الجماعي وفرق العمل التي تخصص لإنجاز مهام محددة، وكيفية المساعدة والخدمة من أجل تخفيف الأعباء على الموظفين، وكيفية توظيف مستوى الذكاء العاطفي للقائد ومدى توظيفه في ممارسة الدور الإشرافي له إلى جانب دعمهم للموظفين في الصراع</p>

مرجعية الدراسات السابقة	أهم الفجوات العلمية ذات الصلة بإشكالية الدراسة والمستنتجة من عرض الدراسات السابقة
	بين العمل ومتطلبات الأسرة، وكيفية تجنب الإشراف التعسفي والمناخ الإشرافي المسيء المؤثر على إبداع وفاعلية الموظفين.
على مستوى القيادة الذكية	
<ul style="list-style-type: none"> - Rao, 2013. - Todorović, et al., 2022. - Antonakis, 2017. - Iannotta, et al., 2020. - Sancino and Hudson, 2020. - Veshne and Munshi, 2020. - Aldhaheri, 2017. - Petrovici, 2014. - Nosratabadi, et al., 2020. - Beckles, 2018. - Majeed, et al., 2017. 	<p>كيفية تحقيق إبداع ممارسات تركز على إتاحة الفرصة للموظفين للتعبير عن رؤيتهم في العمل والتعبير عن طموحهم الشخصي وإدارة المخاطر وتوقعها، والتعامل مع أمور المستقبل، وإدارة عدم اليقين والهدوء في الأزمات، وممارسات تحقق الاستدامة المؤسسية والمرونة في الأداء والذكاء في حسن توظيف موارد المؤسسة المالية والمادية والبشرية وتعظيم العوائد، وإشكالية بناء التصور المستقبلي للمنظمة والإلمام بالذكاء العاطفي في بيئة العمل، وتوجيه العاملين على الأداء بطرق ميسرة وسهلة، وتحدي كيفية بناء العلاقات بين التفاعل السلوكي للأفراد وأدائهم المرتبط باستخدام التقنيات الحديثة في تطوير أداء وخدمات المؤسسة، وكيفية تحقيق التحول الناجح في المؤسسات نحو تطبيقات التقنيات الرقمية والذكاء، وتقديم خدمات وأداء مبنى على حسن توظيف التكنولوجيا، وكيفية فهم المشاعر غير المعلنة لدى الموظفين، واستخدام الذكاء العاطفي والالتزام الموظف، ومن ثمّ تحسين الأداء التنظيمي وتشجيع ترابط الموظفين مع زملائهم في العمل، وتحفيز استخدام إبداعهم في العمل، وزيادة الولاء والانتماء، وتحدي مساعدة الموظفين على تحقيق الأهداف التنظيمية، وكيفية تعزيز فريق العمل، وبناء علاقات شخصية جيدة، وتعزيز التفاعل بكفاءة، والتكليف المهني، وتنمية مناخ عملي مريح وروح العمل الجماعي، وبناء العلاقات الشخصية، والقدرة على التفاعل بكفاءة بين الموظفين، وبناء بيئة عمل صحية، وتحفيز الثقة، والسلوك الإيجابي والابتكار الذي ورأس المال الفكري، وكيفية توظيف الذكاء العاطفي وأسلوب القيادة وفاعلية القائد لتقديم التدريب على القيادة بشكل يؤثر</p>

مرجعية الدراسات السابقة	أهم الفجوات العلمية ذات الصلة بإشكالية الدراسة والمستنتجة من عرض الدراسات السابقة
	إيجابياً على إنتاجية الموظف طويلة الأمد، وكيفية تحفيز السلوك التطوعي لدى الموظفين والانتماء والولاء.
على مستوى منهجية ستة سيجما	
<ul style="list-style-type: none"> - Liu, et.al., 2022. - Patel, A.S. and Patel, 2021. - Francescato, et.al., 2022. - Ramadan, et.al., 2022. - Sony and Naik, 2019. - Dhole, et al., 2022. - Zhu, et al., 2018. - Cherrafi, et al., 2016. - Alduraibi, et al., 2021. - Farrukh, et al., 2021. - Yadav, et al., 2022. 	<p>إشكالية تحقيق التركيز على العملاء ورفع رضاهم من خلال الجودة ومنع تكرار أخطاء التشغيل والمشكلات، وكيفية تطوير العمليات الداخلية واتخاذ القرارات السليمة وفقاً للبيانات والحقائق المرتبطة بالعمليات ومستويات الجودة، وكيفية تحقيق العمل الجماعي وخلق العمل التي تطور من الجودة وتحسين الأداء للأنشطة والعمليات، واكتشاف الأخطاء ومن ثمّ القيام بتطويرها وتحديثها، وكيفية التركيز على العملاء واتخاذ القرارات المبنية على الحقائق والبيانات والتركيز على العمليات والأنشطة الداخلية والإدارة الفاعلة المبنية على التخطيط المسبق، وتحدي تحقيق التحسين المستمر للمنظمات في عملية التطوير، وتحدي كيفية تحقيق تحسين الأداء وتقليل الأخطاء في أداء العمليات من خلال إجراءات التعريف والتحديد لمنهجية القياس والتحليل والتحسين والتحكم والرقابة على الأداء لتقليل الأخطاء، وكيفية تحسين عمليات الأداء المؤسسي المرتبطة بتحقيق إجراءات مؤسسية تخدم المسؤولية تجاه البيئة وتقليل الهدر والحد من الأخطاء في سلاسل التوريد، وإشكالية تحدي بناء الاستدامة وإدارة تكنولوجيا المعلومات والاستدامة الاقتصادية التنظيمية، وزيادة معرفة المنظمة للإدارة والسماح بتقديم المنتجات والخدمات بجودة محسنة، وتحدي تحقيق كفاءة استدامة الإجراءات التشغيلية للأداء المؤسسي، وكيفية توظيف المرجعة الإحصائية للأخطاء والمشاكل وتحديد مصدرها في الإجراءات التنظيمية مما يزيد الفوائد الوظيفية والتشغيلية التي تحقق الاستدامة المؤسسية.</p>

استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة واختلافها عن تلك الدراسات:

تستفيد الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في صياغة إشكالية الدراسة والتعرف إلى أبعادها، علاوة على أن الدراسة الحالية جمعت بين ممارسات القيادة الذكية في القطاع التعليمي التربوي وربطها بممارسات منهجية ستة سيجما في هذا القطاع الذي يتطلب مستويات عالية من جودة الأداء وتقليل الأخطاء نظرا لأهمية العلمية التعليمية.

إشكالية الدراسة:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من استنتاجات من مراجعة وتحليل الدراسات السابقة، فإن إشكالية الدراسة تتمثل في محاولة الدراسة وضع إجابة على التساؤل الرئيس حول: ما أثر الدور الإشرافي للقيادة كمتغير وسيط للعلاقة بين نمط القيادة الذكية وأثرها على تطبيق منهجية ستة سيجما بالمنظمات العامة - دراسة تطبيقية على مدراء وموظفي الجودة بمديرية التربية والتعليم محافظة القاهرة؟ ويتفرع منه التساؤلات التالية: ما تأثير القيادة الذكية على الدور الإشرافي؟ ما تأثير القيادة الذكية على منهجية ستة سيجما؟ ما تأثير الدور الإشرافي على منهجية ستة سيجما؟ ما تأثير القيادة الذكية عبر الدور الإشرافي على منهجية ستة سيجما؟

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق عدة أهداف:

1- التأكد من مدى وجود علاقة بين القيادة الذكية والدور الإشرافي للقيادات في مديرية التعليم بمحافظة القاهرة.

2- اختبار طبيعة العلاقة بين القيادة الذكية ومنهجية ستة سيجما في مديرية التعليم بمحافظة القاهرة.

3- تحديد مدى وجود علاقة ارتباطية معنوية بين الدور الإشرافي ومنهجية ستة سيجما في مديرية التعليم بمحافظة القاهرة.

4- التأكد من طبيعة العلاقة بين القيادة الذكية عبر الدور الإشرافي ومنهجية ستة سيجما في مديرية التعليم بمحافظة القاهرة.

5- تحديد أبعاد وعناصر القيادة الذكية والدور الإشرافي ومنهجية ستة سيجما من خلال وجهة نظر المسؤولين في مديرية التربية والتعليم بمحافظة القاهرة.

فرضيات الدراسة:

لتحقيق الأهداف التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها ووضع إجابة على التساؤل الرئيس للدراسة والتساؤلات الفرعية تفترض الدراسة ما يلي:

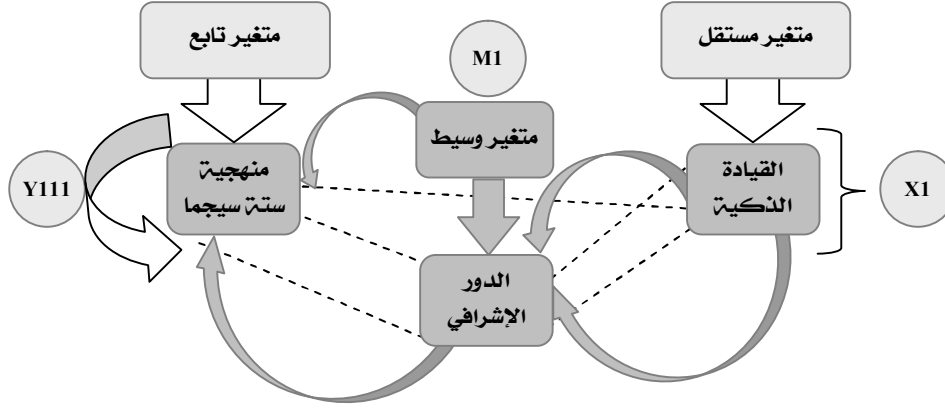
1- لا توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الذكية والدور الإشرافي.

2- لا توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الذكية ومنهجية ستة سيجما.

3- لا توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الدور الإشرافي ومنهجية ستة سيجما.

4- لا توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الذكية عبر الدور الإشرافي ومنهجية ستة سيجما.

نموذج دراسة العلاقة بين القيادة الذكية والدور الإشرافي ومنهجية ستة سيجما



شكل (1) نموذج متغيرات الدراسة

وتشير الباحثة إلى جدول الترابط بين التساؤلات البحثية وأهداف وفرضيات

الدراسة:

جدول رقم (2)

الارتباطات بين التساؤلات البحثية والأهداف والفرضيات

الفرضيات المقابلة لها	الأهداف المتعلقة بها	التساؤلات البحثية
H1 و H2 و H3 و H4	هدف 1 و 2 و 3 و 4 و 5	التساؤل الرئيس
H1	هدف 1	التساؤل الفرعي 1
H2	هدف 2	التساؤل الفرعي 2
H3	هدف 3	التساؤل الفرعي 3
H4	هدف 4	التساؤل الفرعي 4

تصميم الدراسة: (منهجية الدراسة):

تعتمد هذه الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من أجل بناء تأصيل علمي نظري حول تأثير القيادة الذكية من خلال الدور الإشرافي على منهجية

سنة سيجما في مديرية الشباب بمحافظة القاهرة، كما أن منهجية الدراسة تعتمد على إجراء دراسة تطبيقية من خلال مسح شامل لقيادات المديرية باستخدام أداة قياس تتمثل في تقديم استبانة تتضمن عددًا من المحاور المرتبطة بمتغيرات الدراسة، كما تعتمد الدراسة على الدراسة النظرية بالاعتماد على المنهج الاستقرائي من خلال دراسة العديد من الكتب والدوريات، ومختلف المصادر العلمية المتخصصة العربية والأجنبية وذلك بهدف مناقشة وتحليل الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، والتعرف إلى العلاقات والتأثير المتبادل بين عناصر الدراسة.

الدراسة التطبيقية وتحليل العلاقات بين متغيرات الدراسة:

في هذا الجانب التطبيقي نركز على تحقيق أهداف الدراسة واختبار الفرضيات، حيث تم إعداد الاستبانة وتأكيد مصداقيتها وثباتها، كما أنه تم توصيف عينة الدراسة وكذلك إجراء اختبارات مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة وكذلك اختبار معامل ارتباط بيرسون ومعامل التحديد r^2 وباستخدام برنامج SPSS، وتنوّه الباحثة هنا إلى أنه تم القيام بمراجعة وتأكيد صحة الاستجابات الواردة في الاستبانة الموزعة والقيام بتوكيدها وتجهيزها تمهيدًا لتحويلها إلى مقياس «كمي» قابل للإدخال إلى برنامج التحليل الإحصائي SPSS، وتم كذلك استخدام مقياس «ليكرت» الخماسي وإعطاء وزن لكل مستوى من مستويات المقياس وفقًا لما يلي: موافق جدًا (5)، موافق (4)، محايد (3)، غير موافق (2)، غير موافق جدًا (1)، وإدخال البيانات إلى البرنامج وفقًا لهذه الأوزان وتكوين عبارات القياس والاستجابات وذلك لقياس معاملات الارتباط، كما أن عدد المتغيرات الداخلة في النموذج عدد (5) متغيرات «مستقل وتابع».

أداة الدراسة:

تشمل أداة الدراسة عددًا من العناصر والمراحل التي تمت بها حتى الوصول إلى شكلها النهائي، ونشير إلى ذلك كما يلي:

- تصميم أداة الدراسة: حيث جاء تصميم أداة الدراسة من خلال الرجوع إلى الدراسات السابقة وتطوير أداة الدراسة وفقرات القياس لتناسب مع طبيعة إشكالية وأهداف وفرضيات الدراسة، وذلك على النحو التالي:

- البيانات الأولية: حيث تضمنت أداة الدراسة عددًا من البيانات الأولية عن عدد العاملين بشكل عام في مقر مديرية التربية والتعليم بمحافظة القاهرة، وعدد القيادات والمسؤولين والموظفين المعنيين بالجودة البالغ عددهم 175 بشكل حصري لعام (2022/2021) لتوزيع الاستبانة عليهم.

- محاور أداة الدراسة: تكونت محاور أداة الدراسة من محاور القيادة الذكية، والدور الإشرافي، ومنهجية ستة سيجما، وتم تحديد عبارات وفقرات محاور الدراسة من خلال الرجوع إلى عدد من الدراسات السابقة المتصلة، ويشير جدول رقم (3) إلى توضيح محاور أداة الدراسة وعبارات القياس المرتبطة بكل محور:

جدول رقم (3)

محاور أداة الدراسة

المحور	مسمى المحور	عدد العبارات	نسبة عبارات المحور من عبارات الأداة
الأول	القيادة الذكية	12	36
الثاني	الدور الإشرافي	11	32
الثالث	منهجية ستة سيجما	11	32
المجموع		34	100%

صدق وثبات أداة الدراسة:

يقصد بالصدق مدى قدرة أداة الدراسة على قياس الموضوع الذي وضعت من أجله، بمعنى إلى أية درجة تصلح أداة جمع البيانات لقياس الغرض الذي وضعت من

أجله بحيث لا تقيس شيئاً آخر أو تعني شيئاً آخر إلى جانبها (Sardantakos. 1998. P. 95)، وتم إجراء الصدق وفق ما يلي:

- **الصدق الظاهري Face Validity**: وهو يتعلق بالصدق الظاهري أو السطحي لأداة الدراسة، حيث يتم من خلاله الحكم على الأداة وعبارات جمع البيانات ذات العلاقة بكل محور من المحاور من حيث ارتباطها بمجال وموضوع الدراسة ومدى وضوح ومناسبة الأداة لعينة الدراسة وصحة ترتيب بنود العبارات وصلاحياتها للحصول على إجابات من عينة الدراسة، وتم إجراء هذا الاختبار من خلال عينة من مجتمع الدراسة، ومن خلال عرض أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين المتخصصين والخبراء وذلك لتأكيد جوانب الشكل والصياغة والترتيب وسلامة عبارات القياس ومدى ملاءمتها وتم القيام بإجراء التعديلات اللازمة التي اقترحها المحكمين على الأداة قبل توزيعها على عينة الدراسة.

- **صدق المحتوى Content Validity**: ويعتمد هذا النوع من الصدق على مدى صدق المحتوى من حيث تمثيل العبارات لمتغيرات الدراسة وتغطيتها للموضوع، وتم التحقق من ذلك من خلال عرض أداة الدراسة على عينة من الدراسة وتجربتها تجربة أولية واستخدام اختبار Pre-test وذلك وفق المعادلة الآتية:

$$\text{معادلة جتمان} = \frac{\sqrt{1 - \text{عدد الأخطاء}}}{\text{عدد الأسئلة} \times \text{عدد المبحوثين}}$$

- **ثبات الأداة**: وهنا المقصود بالثبات أن تعطي الأداة النتائج نفسها إذا تم استخدامها أو إعادتها مرة أخرى تحت ظروف مماثلة، حيث تم احتسابه من خلال معامل «ألفا كرونباخ» باستخدام البرنامج الإحصائي "SPSS"، حيث يوضح جدول رقم (4) قيمة لكل محور وكذلك الثبات الكلي للأداة.

جدول رقم (4)

معامل ألفا الاتساق الداخلي لأداة الدراسة

المحور	مسمى المحور	معامل الثبات Alpha
الأول	القيادة الذكية	0.899
الثاني	الدور الإشرافي	0.878
الثالث	منهجية ستة سيجما	
	الثبات الكلي والاتساق الداخلي للأداة	0.888

مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين في مؤسسات القطاع الحكومي للتعليم في مصر. واتبعت الدراسة الحالية أسلوب الحصر الشامل، حيث إن الفئة المستهدفة هي فئة المديرين والمسؤولين والموظفين المعنيين بالجودة بمديرية التربية والتعليم بمحافظة القاهرة.

ويرجع اختيار الباحثة لمديرية التربية والتعليم لدورها المهم والمؤثر خاصة القيادات في تحقيق جودة التعليم، وتقليل أخطاء إدارة العملية التعليمية خاصة في ظل رؤية مصر الطموحة لتطوير التعليم.

أداة وطرق جمع البيانات:

تتمثل في استخدام الاستبانة لجمع البيانات الأولية، البيانات الثانوية من مصادرها المراجع والكتب والدوريات الأجنبية والعربية.

ترميز البيانات وأساليب التحليل الإحصائي:

تم ترميز البيانات وفق أكواد برنامج SPSS لإنشاء قاعدة البيانات، وتم استخدام أساليب ألفا كرونباخ، واستخدام معاملات الانحدار والارتباط وقيمة F لاختبار صحة العلاقات بين متغيرات الدراسة.

إجراءات سحب العينة (توزيع الاستبانة):

قامت الباحثة باتخاذ الإجراءات التالية لسحب العينة:

1- الاتصال لتحديد موعد مع المسؤولين مقرر مديرية التربية والتعليم بمحافظة القاهرة قبل توزيع الاستبانة حتى يكون الموعد مناسباً للموظفين لتوضيح أي سؤال لهم.

2- الذهاب إلى المديرين في أوقات لا يكونون خاضعين فيها لضغط العمل لضمان الجدية في تعبئة الاستبانة خاصة أنهم يشغلون مناصب قيادية ولديهم التزامات عديدة.

3- تم التواصل معهم من خلال البريد الإلكتروني أو رسائل الواتس آب لشرح أية استفسارات لديهم عن الاستبانة، مع إعطائهم وقتاً كافياً لملء الاستبانة.

4- تم توزيع عدد (175) استبانة، وتم تلقي عدد (172) استبانة من المسؤولين مديرية التربية والتعليم بمحافظة القاهرة، وبعد حذف الاستبانات غير مكتملة الإجابات وصل العدد إلى (171) استبانة مكتملة بنسبة استجابة (97.7%).

الدراسة التطبيقية واختبار فرضيات الدراسة:

- اختبار الفرضية الأولى: تنص هذه الفرضية على أنه: «لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الذكية والدور الإشرافي». ولإثبات صحة/عدم صحة هذه الفرضية نقوم بعدد من الاختبارات كما يلي في جدول 5 و6.

جدول رقم (5)

معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين القيادة الذكية
والدور الإشرافي بـمديرية التربية والتعليم بمحافظة القاهرة

العلاقة	معامل الارتباط (r)	مستوى المعنوية	النتيجة (الدلالة)
القيادة الذكية والدور الإشرافي بـمديرية التربية والتعليم بمحافظة القاهرة	0.887**	0.006**	دالة

**دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.01).

جدول رقم (6)

نموذج الانحدار الخطي البسيط لتحديد معنوية تأثير القيادة الذكية
والدور الإشرافي بـمديرية التربية والتعليم بمحافظة القاهرة

معامل التحديد R2	قيمة «ف» F. test		قيمة «ت» t. test		المعلمة المقدره β_i	المتغير المستقل
	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
78.7%	0.006**	493.955	0.006**	2.656	0.388	القيادة الذكية
			0.006**	20.955	0.887	

**دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.01).

من نتائج جدولي (5) و (6) يتضح أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية جوهرية، وهي علاقة طردية بين القيادة الذكية والدور الإشرافي بـمديرية التربية والتعليم بمحافظة القاهرة، حيث جاءت قيمة معامل الارتباط (r) 0.887، كما وصلت نسبة تأثير القيادة السامة على الدور الإشرافي بـمديرية الشباب بمحافظة القاهرة إلى 78.7%، وهو ما يعني أن ما نسبته 78.7% من التغيرات في الدور الإشرافي بـمديرية التربية والتعليم بمحافظة القاهرة ترجع إلى القيادة الذكية، وهو ما يتفق مع العديد من الدراسات: (Rao, 2013)، و(Todorović, et al., 2022)، و(Antonakis, 2017)، و(Iannotta, et al., 2020)، و(Sancino and Hudson, 2020).

(2020)، و(Veshne and Munshi, 2020)، و(Aldhaheri, 2017)، و (Petrovici, 2014)، و(Nosratabadi, et al., 2020)، و(Beckles, 2018)، و (Majeed, et al., 2017)، حيث تعتمد القيادة الذكية على إتاحة الفرصة للموظفين للتعبير عن رؤيتهم في العمل والتعبير عن طموحهم الشخصي، وإدارة المخاطر، وتوقعها، والتعامل مع أمور المستقبل، وإدارة عدم اليقين والهدوء في الأزمات، وممارسات تحقق الاستدامة المؤسسية، والمرونة في الأداء، والذكاء في حسن توظيف موارد المؤسسة المالية والمادية والبشرية وتعظيم العوائد، وبناء التصور المستقبلي للمنظمة، والإمام بالذكاء العاطفي في بيئة العمل وتوجيه العاملين على الأداء بطرق ميسرة وسهلة، وبناء العلاقات بين التفاعل السلوكي للأفراد وأدائهم المرتبط باستخدام التقنيات الحديثة في تطوير أداء وخدمات المؤسسة، وتحقيق التحول الناجح في المؤسسات نحو تطبيقات التقنيات الرقمية والذكاء، وتقديم خدمات وأداء مبنى على حسن توظيف التكنولوجيا، وفهم المشاعر غير المعلنة لدى الموظفين، واستخدام الذكاء العاطفي، والتزام الموظف، ومن ثمّ تحسين الأداء التنظيمي وتشجيع ترابط الموظفين مع زملائهم في العمل، وتحفيز استخدام إبداعهم في العمل، وزيادة الولاء والانتماء، وتحدي مساعدة الموظفين على تحقيق الأهداف التنظيمية، وتعزيز فريق العمل، وبناء علاقات شخصية جيدة، وتعزيز التفاعل بكفاءة، والتكليف المهني، وتنمية مناخ عملي مريح وروح العمل الجماعي، وبناء العلاقات الشخصية، والقدرة على التفاعل بكفاءة بين الموظفين، وبناء بيئة عمل صحية وتحفيز الثقة والسلوك الإيجابي والابتكار الذكي ورأس المال الفكري، وتوظيف الذكاء العاطفي وأسلوب القيادة، وفاعلية القائد لتقديم التدريب على القيادة بشكل يؤثر إيجابياً على إنتاجية الموظف طويلة الأمد، وكيفية تحفيز السلوك التطوعي لدى الموظفين والانتماء والولاء.

ويعتمد الدور الإشرافي على تحقيق الجدوى الوظيفية ومشاركة الموظف والدعم الإشرافي والأداء الوظيفي الفاعل، وبناء العلاقات المتبادلة بين الموظفين والمستوى

الإشرافي والتنظيمي لسلوك المواطنة التنظيمية للبيئة، والعدالة الإشرافية لتحقيق السلامة النفسية لدى الموظفين، وتقييم وتطوير الموظفين، وتحقيق الفهم والتفاعل بين القيادة، والثقة المتبادلة بين الدور القيادي الإشرافي والموظفين، وتحفيز العمل الجماعي وفرق العمل التي تخصص لإنجاز مهام محددة، والمساعدة والخدمة من أجل تخفيف الأعباء علي الموظفين، وتوظيف مستوى الذكاء العاطفي للقائد ومدى توظيفه في ممارسة الدور الإشرافي له إلى جانب دعمهم للموظفين في الصراع بين العمل ومتطلبات الأسرة، وتجنب الإشراف التعسفي والمناخ الإشرافي المسيء المؤثر على إبداع وفاعلية الموظفين (Panda, et.al., 2022)، و(Aslam, et.al., 2021)، و (Afshan, et.al., 2022)، و(Williams, et.al., 2019)، و(Chi, 2019)، و(Mahon, 2021)، و (Hsu, et.al., 2010)، و(Jiang and Gu, 2016).

وبناءً على تلك النتائج نتحقق من صحة الفرضية الأولى، ونقبل H1 ونرفض H0، وهو ما يعني قبول علاقة القيادة الذكية بالدور الإشرافي بمديرية التربية والتعليم بمحافظة القاهرة.

- اختبار الفرضية الثانية: تنص هذه الفرضية على أنه: «لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الذكية ومنهجية ستة سيجم» ولإثبات صحة/عدم صحة هذه الفرضية نقوم بعدد من الاختبارات كما يلي في جدول 7 و8.

جدول رقم (7)

معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين القيادة الذكية
ومنهجية ستة سيجم بمديرية التربية والتعليم بمحافظة القاهرة

العلاقة	معامل الارتباط (r)	مستوى المعنوية	النتيجة (الدلالة)
القيادة الذكية ومنهجية ستة سيجم بمديرية التربية والتعليم بمحافظة القاهرة	**0.894	**0.008	دالة

**دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.01).

جدول رقم (8)

نموذج الانحدار الخطي البسيط لتحديد معنوية لتأثير القيادة الذكية
ومنهجية ستة سيجما بمديرية التربية والتعليم بمحافظة القاهرة

معامل التحديد R2	قيمة «ف» F. test		قيمة «ت» t. test		المعلمت المقدرة β_i	المتغير المستقل
	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
79.9%	**0.008	478.655	**0.008	2.905	0.488	القيادة الذكية
			**0.008	21.350	0.894	

**دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.01).

من نتائج جدولي (7) و (8) يتضح أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية جوهرية، وهي علاقة طردية بين القيادة الذكية ومنهجية ستة سيجما بمديرية التربية والتعليم بمحافظة القاهرة، حيث جاءت قيمة معامل الارتباط (r) 0.894، كما وصلت نسبة تأثير القيادة الذكية على منهجية ستة سيجما بمديرية التربية والتعليم بمحافظة القاهرة إلى 79.9%، وهو ما يعني أن ما نسبته 79.9% من التغيرات في منهجية ستة سيجما بمديرية التربية والتعليم بمحافظة القاهرة ترجع إلى تأثير القيادة الذكية حيث حددت دراسات (Liu, et al., 2022)، و (Patel, A.S. and Patel, 2021)، و (Francescatto, et al., 2022)، و (Ramadan, et al., 2022)، و (Sony and Naik, 2019)، و (Dhole, et al., 2022)، و (Zhu, et al., 2018)، و (Cherrafi, et al., 2016)، و (Alduraibi, et al., 2021)، و (Farrukh, et al., 2021)، و (Yadav, et al., 2022) أن منهجية ستة سيجما تقوم على تحقيق التركيز على العملاء، ورفع رضاهم من خلال الجودة، ومنع تكرار أخطاء التشغيل والمشكلات، وتطوير العمليات الداخلية، واتخاذ القرارات السليمة وفقاً للبيانات والحقائق المرتبطة بالعمليات ومستويات الجودة، وتحقيق العمل الجماعي وفرق العمل التي تطور من الجودة وتحسين الأداء

للأنشطة والعمليات، واكتشاف الأخطاء، ومن ثمَّ القيام بتطويرها وتحديثها، والتركيز على العملاء، واتخاذ القرارات المبنية على الحقائق والبيانات، والتركيز على العمليات والأنشطة الداخلية والإدارة الفاعلة المبنية على التخطيط المسبق، وتحقيق التحسين المستمر للمنظمات في عملية التطوير، وتحقيق تحسين الأداء وتقليل الأخطاء في أداء العمليات من خلال إجراءات التعريف والتحديد لمنهجية القياس والتحليل والتحسين والتحكم والرقابة على الأداء لتقليل الأخطاء، وتحسين عمليات الأداء المؤسسي المرتبطة بتحقيق إجراءات مؤسسية تخدم المسؤولية تجاه البيئة، وتقليل الهدر، والحد من الأخطاء في سلاسل التوريد، وبناء الاستدامة وإدارة تكنولوجيا المعلومات والاستدامة الاقتصادية التنظيمية، وزيادة معرفة المنظمة للإدارة، والسماح بتقديم المنتجات والخدمات بمجودة محسنة، وتحقيق كفاءة استدامة الإجراءات التشغيلية للأداء المؤسسي، وتوظيف المرجعة الإحصائية للأخطاء والمشاكل، وتحديد مصدرها في الإجراءات التنظيمية، مما يزيد الفوائد الوظيفية والتشغيلية التي تحقق الاستدامة المؤسسية.

وبناءً على تلك النتائج نتحقق من صحة الفرضية الثانية، ونقبل H1 ونرفض H0، وهو ما يعني قبول علاقة القيادة الذكية ومنهجية ستة سيكما بمديرية التربية والتعليم بمحافظة القاهرة.

- اختبار الفرضية الثالثة: تنص هذه الفرضية على أنه: «لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدور الإشرافي ومنهجية ستة سيكما بمديرية التربية والتعليم بمحافظة القاهرة». ولإثبات صحة/عدم صحة هذه الفرضية نقوم بعدد من الاختبارات كما يلي في جدول 9 و 10.

جدول رقم (9)

معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين الدور الإشرافي
ومنهجية ستة سيجما بمديرية التربية والتعليم بمحافظة القاهرة

العلاقة	معامل الارتباط (r)	مستوى المعنوية	النتيجة (الدلالة)
الدور الإشرافي ومنهجية ستة سيجما بمديرية التربية والتعليم بمحافظة القاهرة	**0.901	**0.002	دالة

**دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.01).

جدول رقم (10)

نموذج الانحدار الخطي البسيط لتحديد معنوية تأثير الدور الإشرافي
على منهجية ستة سيجما بمديرية التربية والتعليم بمحافظة القاهرة

معامل التحديد R2	قيمة «ف» F. test		قيمة «ت» t. test		المعلمة المقدره β_i	المتغير المستقل
	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
81.2%	**0.002	425.199	**0.002	2.188	0.319	الدور الإشرافي
			**0.002	20.675	0.901	

**دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.01).

من نتائج جدولي (9) و (10) يتضح أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية جوهريّة، وهي علاقة طردية بين الدور الإشرافي على منهجية ستة سيجما بمديرية التربية والتعليم بمحافظة القاهرة، حيث جاءت قيمة معامل الارتباط (r) 0.901، كما وصلت نسبة تأثير الدور الإشرافي على منهجية ستة سيجما بمديرية التربية والتعليم بمحافظة القاهرة إلى 81.2%، وهو ما يعني أن ما نسبته 81.2% من التغيرات في منهجية ستة سيجما بمديرية التربية والتعليم بمحافظة القاهرة ترجع إلى الدور الإشرافي.

وبناءً على تلك النتائج نتحقق من صحة الفرضية الثالثة، ونقبل H1 ونرفض H0،

وهو ما يعني قبول علاقة الدور الإشرافي على منهجية ستة سيجما بمديرية التربية والتعليم بمحافظة القاهرة.

- اختبار الفرضية الرابعة: تنص هذه الفرضية على أنه: «لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الذكية عبر الدور الإشرافي ومنهجية ستة سيجما». ولإثبات صحة/عدم صحة هذه الفرضية نقوم بعدد من الاختبارات كما يلي في جدول 11 و 12.

جدول رقم (11)

معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين القيادة الذكية عبر الدور الإشرافي ومنهجية ستة سيجما بمديرية التربية والتعليم بمحافظة القاهرة

النتيجة (الدلالة)	مستوى المعنوية	معامل الارتباط (r)	العلاقة
دالة	**0.004	**0.879	القيادة الذكية عبر الدور الإشرافي ومنهجية ستة سيجما بمديرية التربية والتعليم بمحافظة القاهرة

**دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.01).

جدول رقم (12)

نموذج الانحدار الخطي البسيط لتحديد معنوية تأثير القيادة الذكية عبر الدور الإشرافي على منهجية ستة سيجما بمديرية التربية والتعليم بمحافظة القاهرة

معامل التحديد R2	قيمة «ف» F. test		قيمة «ت» t. test		المعلّمة المقدرّة β_i	المتغير المستقل
	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
77.26%	**0.004	448.345	**0.004	2.670	0.351	القيادة الذكية عبر الدور الإشرافي
			**0.004	20.567	0.879	

**دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.01).

من نتائج جدولي (11) و (12) يتضح أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية جوهريّة، وهي علاقة طردية بين القيادة الذكية عبر الدور الإشرافي على منهجية ستة سيجما بمديرية التربية والتعليم بمحافظة القاهرة، حيث جاءت قيمة معامل الارتباط (r) 0.879، كما وصلت نسبة تأثير القيادة الذكية عبر الدور الإشرافي على منهجية ستة سيجما بمديرية التربية والتعليم بمحافظة القاهرة إلى 77.26%، وهو ما يعني أن ما نسبته 77.26% من التغيرات في منهجية ستة سيجما بمديرية التربية والتعليم بمحافظة القاهرة ترجع إلى تأثير القيادة الذكية عبر الدور الإشرافي، وهو ما يتفق مع العديد من الدراسات والأدبيات.

وبناءً على تلك النتائج نتحقق من صحة الفرضية الرابعة، ونقبل H1 ونرفض H0، وهو ما يعني قبول علاقة القيادة الذكية عبر الدور الإشرافي على منهجية ستة سيجما بمديرية التربية والتعليم بمحافظة القاهرة.

جدول رقم (13)

مصفوفة معاملات الارتباط لمتغيرات الدراسة

القيادة الذكية من خلال الدور الإشرافي	منهجية ستة سيجما	الدور الإشرافي	القيادة الذكية	
	0.894	0.887	1	القيادة الذكية
	0.901	1	0.887	الدور الإشرافي
0.879	1	0.901	0.894	منهجية ستة سيجما
1				القيادة الذكية من خلال الدور الإشرافي

**دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.01).

نتائج الدراسة:

اتضح من الدراسة التطبيقية ودراسة العلاقات بين متغيرات الدراسة النتائج التالية:

1- وجود علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الذكية والدور الإشرافي بمديرية التربية والتعليم بمحافظة القاهرة، وبيان أن قيمة علاقة التأثير معامل الانحدار المتعدد تساوى 78.7%، وهو ما يعني أن ما نسبته 78.7% من التغيرات في الدور الإشرافي بمديرية التربية والتعليم بمحافظة القاهرة ترجع إلى القيادة الذكية، وهو ما يعني صحة وإيجابية العلاقة.

2- اتضح أن القيادة الذكية تتركز في الجوانب التالية: إتاحة الفرصة للموظفين للتعبير عن رؤيتهم في العمل، والتعبير عن طموحهم الشخصي، وإدارة المخاطر وتوقعها، والتعامل مع أمور المستقبل، وإدارة عدم اليقين، والهدوء في الأزمات، وممارسات تحقق الاستدامة المؤسسية، والمرونة في الأداء، والذكاء في حسن توظيف موارد المؤسسة المالية والمادية والبشرية، وتعظيم العوائد، وبناء التصور المستقبلي للمنظمة، والإلمام بالذكاء العاطفي في بيئة العمل، وتوجيه العاملين على الأداء بطرق ميسرة وسهلة، وبناء العلاقات بين التفاعل السلوكي للأفراد وأدائهم المرتبط باستخدام التقنيات الحديثة في تطوير أداء وخدمات المؤسسة، وتحقيق التحول الناجح في المؤسسات نحو تطبيقات التقنيات الرقمية والذكاء، وتقديم خدمات وأداء مبنئ على حسن توظيف التكنولوجيا.

3- تبين من نتائج الدراسة أن الدور الإشرافي للقيادات يعتمد على تحقيق الجدوى الوظيفية ومشاركة الموظف والدعم الإشرافي والأداء الوظيفي الفاعل، وبناء العلاقات المتبادلة بين الموظفين، والمستوى الإشرافي والتنظيمي لسلوك المواطن التنظيمية للبيئة، والعدالة الإشرافية لتحقيق السلامة النفسية لدى الموظفين، وتقييم وتطوير الموظفين، وتحقيق الفهم والتفاعل بين القيادة، والثقة المتبادلة بين الدور

القيادي الإشرافي والموظفين، وتحفيز العمل الجماعي وفرق العمل التي تخصص لإنجاز مهام محددة، والمساعدة والخدمة من أجل تخفيف الأعباء علي الموظفين، وتوظيف مستوى الذكاء العاطفي للقائد وتوظيفه في ممارسة الدور الإشرافي له، إلى جانب دعمهم للموظفين في الصراع بين العمل ومتطلبات الأسرة، وتجنب الإشراف التعسفي والمناخ الإشرافي المسيء المؤثر على إبداع وفاعلية الموظفين.

4- تأكد من النتائج صحة العلاقة بين القيادة الذكية ومنهجية ستة سيجما جاءت قيمة معامل الارتباط $r = 0.894$ ، كما وصلت نسبة تأثير القيادة الذكية على منهجية ستة سيجما بمديرية التربية والتعليم بمحافظة القاهرة إلى 79.9٪، وهو ما يعني أن ما نسبته 79.9٪ من التغيرات في منهجية ستة سيجما بمديرية التربية والتعليم بمحافظة القاهرة ترجع إلى تأثير القيادة الذكية، وهو ما يثبت صحة هذه العلاقة.

5- اتضح من النتائج أن أبعاد ستة سيجما تعتمد على التركيز على العملاء ورفع رضاهم من خلال الجودة ومنع تكرار أخطاء التشغيل والمشكلات، وتطوير العمليات الداخلية، واتخاذ القرارات السليمة وفقاً للبيانات والحقائق المرتبطة بالعمليات ومستويات الجودة، وتحقيق العمل الجماعي وفرق العمل التي تطور من الجودة، وتحسين الأداء للأنشطة والعمليات، واكتشاف الأخطاء، ومن ثم القيام بتطويرها وتحديثها، والتركيز على العملاء واتخاذ القرارات المبنية على الحقائق والبيانات، والتركيز على العمليات والأنشطة الداخلية، والإدارة الفاعلة المبنية على التخطيط المسبق، وتحقيق التحسين المستمر للمنظمات في عملية التطوير، وتحقيق تحسين الأداء، وتقليل الأخطاء في أداء العمليات من خلال إجراءات التعريف والتحديد لمنهجية القياس والتحليل والتحسين والتحكم والرقابة على الأداء لتقليل الأخطاء.

6- تبين أن هذه المنهجية تعتمد على تحسين عمليات الأداء المؤسسي المرتبطة بتحقيق إجراءات مؤسسية تخدم المسؤولية تجاه البيئة، وتقليل الهدر، والحد من

الأخطاء في سلاسل التوريد، وبناء الاستدامة، وإدارة تكنولوجيا المعلومات، والاستدامة الاقتصادية التنظيمية، وزيادة معرفة المنظمة للإدارة والسماح بتقديم المنتجات والخدمات بجودة محسنة، وتحقيق كفاءة استدامة الإجراءات التشغيلية للأداء المؤسسي، وتوظيف المرجعة الإحصائية للأخطاء والمشاكل، وتحديد مصدرها في الإجراءات التنظيمية، مما يزيد الفوائد الوظيفية والتشغيلية التي تحقق الاستدامة المؤسسية.

7- اتضح من نتائج الدراسة وجود علاقة بين علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية جوهريّة، وهي علاقة طردية بين الدور الإشرافي على منهجية ستة سيجما بمديرية التربية والتعليم بمحافظة القاهرة، حيث جاءت قيمة معامل الارتباط $(r) = 0.901$ ، كما وصلت نسبة تأثير الدور الإشرافي على منهجية ستة سيجما بمديرية التربية والتعليم بمحافظة القاهرة إلى 81.2%، وهو ما يعني أن ما نسبته 81.2% من التغيرات في منهجية ستة سيجما بمديرية التربية والتعليم بمحافظة القاهرة ترجع إلى الدور الإشرافي، وهو ما يعني صحة هذه العلاقة.

8- اتضح أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية جوهريّة، وهي علاقة طردية بين القيادة الذكية عبر الدور الإشرافي على منهجية ستة سيجما بمديرية التربية والتعليم بمحافظة القاهرة، حيث جاءت قيمة معامل الارتباط $(r) = 0.879$ ، كما وصلت نسبة تأثير القيادة الذكية عبر الدور الإشرافي على منهجية ستة سيجما بمديرية التربية والتعليم بمحافظة القاهرة إلى 77.26%، وهو ما يعني أن ما نسبته 77.26% من التغيرات في منهجية ستة سيجما بمديرية التربية والتعليم بمحافظة القاهرة يرجع إلى تأثير القيادة الذكية عبر الدور الإشرافي وهو ما يثبت صحة هذه العلاقة.

9- بدراسة مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة وجد أن هناك قيم ارتباط إيجابية وقوية بين متغيرات الدراسة الثلاثة، وهي قيم دالة عند مستوى معنوية أقل

من (0.01)، مما يبرهن على صحة العلاقات بين القيادة الذكية والدور الإشرافي وستة
سيجما والقيادة الذكية من خلال الدور الإشرافي.

توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية تقترح الباحثة الجوانب
التطبيقية التالية:

1- على مديرية التعليم بمحافظة القاهرة أن تعمل على تشجيع ممارسات القيادة
الذكية وتحفيز الإجراءات واللوائح التنفيذية التي تحت مسؤولين بالمديرية من أجل
تبني تطبيق هذه الممارسات.

2- على مديرية التعليم بمحافظة القاهرة أن تؤكد على مقومات القيادة الذكية
المبنية على إتاحة الفرصة للموظفين للتعبير عن رؤيتهم في العمل والتعبير عن
طموحهم الشخصي وإدارة المخاطر وتوقعها، والتعامل مع أمور المستقبل، وإدارة عدم
اليقين والهدوء في الأزمات، وممارسات تحقق الاستدامة المؤسسية والمرونة في الأداء،
والذكاء في حسن توظيف موارد المؤسسة المالية والمادية والبشرية وتعظيم العوائد،
وبناء التصور المستقبلي للمنظمة، والإلمام بالذكاء العاطفي في بيئة العمل، وتوجيه
العاملين على الأداء بطرق ميسرة وسهلة، وبناء العلاقات بين التفاعل السلوكي للأفراد
وأدائهم المرتبط باستخدام التقنيات الحديثة في تطوير أداء وخدمات المؤسسة.

3- على مديرية التربية والتعليم بمحافظة القاهرة أن تضع خطة تدريبية فاعلة
ببرامج تركز على صقل مهارات القيادة الذكية، وأن تعمل على استدامة تنمية هذه
المهارات.

4- من المهم أن تعطى مديرية التربية والتعليم بمحافظة القاهرة العناية الكافية
من أجل تحسين الدور الإشرافي للقياديين بالمديرية بهدف تحسين الدور الإشرافي
وبالتركيز على تحقيق الجدوى الوظيفية ومشاركة الموظف والدعم الإشرافي والأداء

الوظيفي الفاعل، وبناء العلاقات المتبادلة بين الموظفين والمستوى الإشرافي والتنظيمي لسلك المواطنة التنظيمية للبيئة، والعدالة الإشرافية لتحقيق السلامة النفسية لدى الموظفين، وتقييم وتطوير الموظفين، وتحقيق الفهم والتفاعل بين القيادة، والثقة المتبادلة بين الدور القيادي الإشرافي والموظفين.

5- على الدور الإشرافي للقيادات أن يركز على تحفيز العمل الجماعي وخلق العمل التي تخصص لإنجاز مهام محددة، والمساعدة والخدمة من أجل تخفيف الأعباء على الموظفين، وتوظيف مستوى الذكاء العاطفي للقائد ومدى توظيفه في ممارسة الدور الإشرافي له، إلى جانب دعمهم للموظفين في الصراع بين العمل ومتطلبات الأسرة، وتجنب الإشراف التعسفي والمناخ الإشرافي المسيء المؤثر على إبداع وفاعلية الموظفين.

6- تعزيز دور القيادات تجاه تطبيق ستة سيجما من حيث تطوير الجودة وتحسين الأداء للأنشطة والعمليات واكتشاف الأخطاء، ومن ثم القيام بتطويرها وتحديثها، والتركيز على العملاء واتخاذ القرارات المبنية على الحقائق والبيانات.

7- توجيه أداء القيادات نحو التركيز على العمليات والأنشطة الداخلية والإدارة الفاعلة المبنية على التخطيط المسبق، وتحقيق التحسين المستمر للمنظمات في عملية التطوير، وتحقيق تحسين الأداء وتقليل الأخطاء في أداء العمليات من خلال إجراءات التعريف والتحديد لمنهجية القياس والتحليل والتحسين والتحكم والرقابة على الأداء لتقليل الأخطاء.

8- التركيز على ضرورة توجيه أداء القيادات لتحسين عمليات الأداء المؤسسي المرتبطة بتحقيق إجراءات مؤسسية تخدم المسؤولية تجاه البيئة، وتقليل الهدر، والحد من الأخطاء، وتوظيف ستة سيجما عملياً في إحداث هذا التحسين.

*

المصادر والمراجع

أولاً- العربية:

- أشرف محمود أحمد، ومحمد صبري الأنصاري إبراهيم، وسعد عقاب مزيد مشعان، تطبيق منهجية سيجماستة في العملية التعليمية. مجلة العلوم التربوية، ع50، 2022.
- أمل محمد الدباس، ومالك إبراهيم راجي الحرافشة، أثر القيادة الذكية في تميز الأداء المنظمي في إدارة مياه محافظة البلقاء الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان، 2022.
- رياض يحيى حسين الغيلي، وصفوان عبد الوارث الأغبري، مدى إمكانية تطبيق ستة سيجماستة في مصانع الأدوية - دراسة وصفية لبعض شركات صناعة الأدوية بالجمهورية اليمنية. مجلة الدراسات الاجتماعية، ع45، 2015.
- سارة بنت محمد مرزوق الرشيد، وشرف الدين بن إبراهيم القاسم والهادي، ممارسة القيادة الإلكترونية في منصة التعليم الافتراضي «مدرستي» من وجهة نظر مديرات المدارس بقطاع نفى. المجلة السعودية للعلوم التربوية، ع11، 2022.
- سميرة خالد أحمد الناصر، وتماره حمزة العمدة، درجة ممارسة قيادات الجامعات الأردنية للقيادة الذكية ودورها في الشيوخة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة جرش، 2021.
- سه رتيب عبد الله واحد، ومهابات نوري عبد الله، دور القيادة الذكية في تطوير ثقافة التميز - دراسة تحليلية لآراء المديرين مرور أربيل التابعة لوزارة الداخلية. زانكو - الإنسانيات، مج25، ع5، 2021.
- علي عبد اللطيف علي ظاهر، وعمار دروش رشيد، دراسة مقارنة في القيادة الذكية بين اللجنة الأولمبية والبارالمبية الوطنية العراقية من وجهة نظر أعضاء اتحاداتها الرياضية. مجلة التربية الرياضية، مج32، ع1، 2020.
- فضل محمد عثمان، نظام سيجماستة Six Sigma لقياس الجودة. المال والاقتصاد، ع78، 2015.
- مهابات نوري عبد الله، دور أبعاد القيادة الذكية في الحد من الشيوخة التنظيمية - دراسة تحليلية لآراء مديري عدد من المصارف الأهلية في مدينة أربيل. زانكو - الإنسانيات، مج24، ع3، 2020.

- ناهد حسن عبد الحميد، أثر أبعاد ستة سيجما على جودة المنتج - دراسة ميدانية. مجلة البحوث التجارية، مج44، ع1، 2022.
- ولاء فوزي عبد السميع عوض الله، وأسامة محمود فريد، وسيد محمود السيد إسماعيل الخولي. أثر تطبيق الستة سيجما على زيادة الإنتاج - دراسة ميدانية على قطاع صناعة الإلكترونيات. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع4، 2020.
- وليد سليمان محمد مصطفى، وحسين محمد أيوب شرارة، وصلاح حسن علي سلام، تأثير تطبيق منهجية ستة سيجما على أداء التصنيع - دراسة ميدانية على قطاع الصناعات الدوائية في القاهرة الكبرى. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع4، 2021.

ثانياً- الأجنبية:

- Afshan, G., Sahibzada, U.F., Rani, H., Mughal, Y.H. and Kundi, G.M. (2022), "Supervisors' knowledge hiding and knowledge-based trust: from the lens of social impact theory", *Aslib Journal of Information Management*, Vol. 74 No. 2.
- Afshan, G., Serrano-Archimi, C., Riaz, A., Kashif, M. and Khuhro, M.A. (2022), "It's not justice if it's not for all: cross-level interaction of interactional justice differentiation and supervisory justice on psychological safety and conflict", *International Journal of Conflict Management*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.
- Aldhaheeri, A. (2017). Cultural intelligence and leadership style in the education sector. *International Journal of Educational Management*.
- Alduraibi, M., Winders, T., & Laux, C. (2021). Six Sigma, sustainability, and IT management: A research review and discussion of future directions.
- AL-Mfraji, O. R. A. M., & Almsafir, M. K. (2012). Sustainable competitive advantage using six sigma methodology. *Journal of Modern Marketing Research*, 1.
- Al-Otaibi, S. A. (2021). Implementation of Six-Sigma methodology to achieve a competitive edge in Saudi universities. *Studies of Applied Economics*, 39(10).
- Antonakis, J., House, R. J., & Simonton, D. K. (2017). Can super smart leaders suffer from too much of a good thing? The curvilinear effect of intelligence on perceived leadership behavior. *Journal of Applied Psychology*, 102(7).
- Aslam, H., Azeem, M.U., Bajwa, S.U., Ramish, A. and Saeed, A. (2021), "Developing organisational citizenship behaviour for the environment: the contingency role of environmental management practices", *Management Decision*, Vol. 59 No. 12.
- Beckles, A. P. (2018). The relationship between emotional intelligence, leadership style, and leader effectiveness: A quantitative correlation study (Doctoral dissertation, Northcentral University).

- Cherrafi, A., Elfezazi, S., Chiarini, A., Mokhlis, A., & Benhida, K. (2016). The integration of lean manufacturing, Six Sigma and sustainability: A literature review and future research directions for developing a specific model. *Journal of Cleaner Production*, 139.
- Chi, N.-W. (2019), "Is Support Always Good? Exploring whether Supervisory Support Enhances or Attenuates the Beneficial Effect of Positive Group Affective Tone on Team and Individual Creativity", *Emotions and Leadership (Research on Emotion in Organizations, Vol. 15)*, Emerald Publishing Limited, Bingley.
- Cudney, E. A., Venuthurumilli, S. S. J., Materla, T., & Antony, J. (2020). Systematic review of Lean and Six Sigma approaches in higher education. *Total Quality Management & Business Excellence*, 31(3-4).
- Dhole, M., & Sriram, R.(2022) Radical Improvement in Quality of Internal Examination Evaluation and Feedback System by Implementing Principles of Six Sigma During Covid19.
- Đorđević, A., Klochkov, Y., Arsovski, S., Stefanović, N., Shamina, L., & Pavlović, A. (2021). The impact of ict support and the efqm criteria on sustainable business excellence in higher education institutions. *Sustainability*, 13(14).
- Farrukh, A., Mathrani, S., & Taskin, N. (2020). Investigating the theoretical constructs of a green lean six sigma approach towards environmental sustainability: a systematic literature review and future directions. *Sustainability*, 12(19).
- Francescato, M., Neuenfeldt Júnior, A., Kubota, F.I., Guimarães, G. and de Oliveira, B. (2022), "Lean Six Sigma case studies literature overview: critical success factors and difficulties", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 33 No. 2.
- Hsu, B., Chen, W., Wang, M. and Lin, Y. (2010), "Explaining supervisory support to work–family conflict: The perspectives of guanxi, LMX, and emotional intelligence", *Journal of Technology Management in China*, Vol. 5 No. 1.
- Iannotta, M., Meret, C., & Marchetti, G. (2020). Defining leadership in smart working contexts: a concept synthesis. *Frontiers in Psychology*, 11.
- Jiang, W. and Gu, Q. (2016), "How abusive supervision and abusive supervisory climate influence salesperson creativity and sales team effectiveness in China", *Management Decision*, Vol. 54 No. 2.
- Kaswan, M. S., Rathi, R., Garza-Reyes, J. A., & Antony, J. (2022). Green lean six sigma sustainability-oriented project selection and implementation framework for manufacturing industry. *International Journal of Lean Six Sigma*, (ahead-of-print).
- Liu, Y., Ren, Y., Zhang, M., Wei, K. and Hao, L. (2022), "Solenoid valves quality improvement based on Six Sigma management", *International Journal of Lean Six Sigma*, Vol. 31 No. 2.

- Maciel-Monteon, M., Limon-Romero, J., Gastelum-Acosta, C., Tlapa, D., Baez-Lopez, Y., & Solano-Lamphar, H. A. (2019). Measuring critical success factors for six sigma in higher education institutions: Development and validation of a surveying instrument. *IEEE Access*, 8.
- Mahalingam, S. (2018). An empirical investigation of implementing lean six sigma in higher education institutions. *International Journal of Quality & Reliability Management*.
- Mahon, D. (2021), "Can using a servant-leadership model of supervision mitigate against burnout and secondary trauma in the health and social care sector?", *Leadership in Health Services*, Vol. 34 No. 2.
- Majeed, N., Ramayah, T., Mustamil, N. M., Nazri, M., & Jamshed, S. (2017). Transformational leadership and organizational citizenship behavior: Modeling emotional intelligence as mediator. *Management & Marketing*, 12(4).
- Najm, N. A., Ridha, M. B., & Aboyasir, N. (2022). Six Sigma and market performance in Jordanian hospitals. *International Journal of Value Chain Management*, 13(2).
- Nosratabadi, S., Bahrami, P., Palouzian, K., & Mosavi, A. (2020). Leader cultural intelligence and organizational performance. *Cogent Business & Management*, 7(1).
- Panda, A., Sinha, S. and Jain, N.K. (2022), "Job meaningfulness, employee engagement, supervisory support and job performance: a moderated-mediation analysis", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 71 No. 6.
- Patel, A.S. and Patel, K.M. (2021), "Critical review of literature on Lean Six Sigma methodology", *International Journal of Lean Six Sigma*, Vol. 12 No. 3.
- Petrovici, M. A. (2014). Emotionally intelligent leader (ship): an efficient approach. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 141.
- Ramadan, M.A., Al Dhaheer, M.K., Maalouf, M., Antony, J., Bhat, S. and Gijo, E.V. (2022), "Application of Six Sigma methodology to enhance the productivity and performance of a hotel in the UAE", *The TQM Journal*, Vol. 29 No. 4.
- Rao, M. S. (2013). Smart leadership blends hard and soft skills:... and emphasizes the importance of continuous learning. *Human Resource Management International Digest*.
- Sancino, A., & Hudson, L. (2020). Leadership in, of, and for smart cities—case studies from Europe, America, and Australia. *Public Management Review*, 22(5).
- Shanshan, S., Wenfei, L., & Lijuan, L. (2022). Applying lean six sigma incorporated with big data analysis to curriculum system improvement in higher education institutions. *International Journal of System Assurance Engineering and Management*, 13(2).

- Sony, M. and Naik, S. (2019), "Six Sigma with C-K theory for innovations in operational excellence: a case study", *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 26 No. 7.
- Sony, M. and Naik, S. (2012), "Six Sigma, organizational learning and innovation: An integration and empirical examination", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 29 No. 8.
- Sunder M., V. and Antony, J. (2018), "A conceptual Lean Six Sigma framework for quality excellence in higher education institutions", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 35 No. 4.
- Todorović, G., Puskarić, H., Klochkov, Y., Simić, V., Lazić, Z., & Đorđević, A. (2022). Creating Quality-Based Smart Sustainable Public Parking Enterprises: A Methodology to Reframe Organizations into Smart Organizations. *Sustainability*, 14(11).
- Veshne, N. A., & Munshi, M. M. (2020). Enhancing employee engagement through emotionally intelligent leaders. *Srusti Management Review*, 13(2).
- Williams, E., Woods, J.M., Hertelendy, A. and Kloepfer, K. (2019), "Supervisory influence: Subordinate development of crisis leader potential in an extreme context", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 32 No. 3.
- Yadav, V., Gahlot, P., Kaswan, M. S., Rathi, R., & Singh, M. (2022). Sustainable Green Lean Six Sigma Methodology and Application Status: A Perspective Review. *Recent Trends in Industrial and Production Engineering*.
- Zhu, Q., Johnson, S., & Sarkis, J. (2018, January). Lean six sigma and environmental sustainability: a hospital perspective. In *Supply Chain Forum: An International Journal* (Vol. 19, No. 1). Taylor & Francis.



ضوابط النشر في المجلة

- ترحب مجلة معهد البحوث والدراسات العربية (نصف السنوية) بنشر الإسهامات البحثية للأكاديميين وأساتذة الجامعات والباحثين المتخصصين في المجالات السياسية والاقتصادية والقانونية والاجتماعية والإعلامية واللغوية والتاريخية الحديثة والمعاصرة والجغرافية والتربوية والتراثية والإدارية، وتقبل البحوث والدراسات باللغة العربية فقط وفق الضوابط التالية:
- 1- ضرورة أن تدرج المادة البحثية المقدمة ضمن مجالات اهتمام المجلة المذكورة أعلاه، وأن تقدّم إضافة علمية أصيلة في موضوع الدراسة.
 - 2- يجب أن يستوفي البحث المقدم للمجلة شروط البحث العلمي من حيث سلامة المنهج، وتسلسل الأفكار، والرجوع إلى الأدبيات ذات الصلة، ودقة التوثيق، وسلامة اللغة وتدقيقها.
 - 3- نبد التحيزات بمختلف أنماطها وأشكالها، وعدم الإساءة إلى الأديان أو الثقافات.
 - 4- يجب أن يكون البحث مكتوباً بواسطة الحاسوب، وذلك وفقاً لضوابط التحرير الآتية:

العنوان الرئيس	عنوان المتن	المتن	الهوامش/المراجع
Deco Type Naskh Variants	Times New Roman	Times New Roman	Times New Roman
بنط (20) مسافة بين السطور (مفرد)	بنط (14) مسافة بين السطور (22) مسافة بين الفقرات (6) اللغة الأجنبية بنط (12)	بنط (14) مسافة بين السطور (22) مسافة قبل العنوان (12)	بنط (12) مسافة بين السطور (17) مسافة بين الفقرات (0) اللغة الأجنبية بنط (10)
مقاس كتلة الصفحة (20 × 13) بالرقم عدد سطور الصفحة (23) سطر تقريباً (تزيد/تنقص) حسب الفقرات والجداول والأشكال			

- ويكتب البحث على وجه واحد، وتُسلسل الهوامش في أسفل كل صفحة على حدة، وتدرج الرسوم البيانية والأشكال التوضيحية في النص، وتكون الرسوم والأشكال باللونين الأبيض والأسود وترقم ترقيمًا متسلسلاً، وتكتب أسماؤها والملاحظات التوضيحية أسفلها، وتدرج الجداول في النص، وترقم ترقيمًا متسلسلاً، وتكتب أسماؤها أعلاها، وتكتب الملاحظات التوضيحية أسفل الجدول. أما قائمة المصادر والمراجع فتوضع في نهاية البحث مرتبة ترتيباً ألفبائياً.
- 5- يقدم المؤلف ثلاث نسخ ورقية من عمله (أصل وصورتين)، ونسخة إلكترونية إلى هيئة تحرير المجلة.
 - 6- يقدم المؤلف إقراراً خطياً بأنه لم يسبق له نشر بحثه المقدم للمجلة، كلياً أو جزئياً، ورقياً أو إلكترونياً، وألا يكون مرشحاً للنشر في الوقت نفسه في وسائل نشر أخرى.
 - 7- يلتزم الباحث بعدم إرسال بحثه لأية جهة أخرى للنشر حتى يصله رد المجلة خلال ثلاثة أشهر.

- 8- يقدم كل صاحب بحث معروض على المجلة سيرته الذاتية التي تتضمن بياناته الشخصية (المؤهلات العلمية، والتسلسل الدراسي، ومقر العمل، والدرجة الوظيفية، والإنتاج العلمي، والعنوان البريدي والإلكتروني، ورقم التليفون).
- 9- تخضع البحوث المقدمة إلى المجلة للتحكيم السري من قِبَل أعضاء لجنة تحكيم تختارهم المجلة؛ لذا يجب ألا يظهر اسم الباحث داخل بحثه، ويقتصر ظهوره على صفحة العنوان فقط، ويخطر الباحث بنتيجة التحكيم خلال 3 أشهر من إبلاغه بقبول بحثه من قِبَل هيئة التحرير.
- 10- يلتزم الباحث بإجراء التعديلات المقترحة من المحكمين على بحثه وفُوق التقارير المرسلَة إليه، وموافاة المجلة بنسخة معدلة في مدة لا تتجاوز خمسة عشر يومًا.
- 11- تحتفظ المجلة بحق إجراء تعديلات في الصياغة التحريرية للمادة المقدمة، حسب مقتضيات النشر، على ألا تؤثر هذه التعديلات في محتوى النص.
- 12- في حال الموافقة بشكل نهائي على النشر، تؤول حقوق النشر كافة تلقائيًا إلى المجلة، ويصبح البحث بعد قبوله للنشر حقًا لمجلة المعهد، ولا يجوز النقل عنه إلا بالإشارة إلى مجلة المعهد.
- 13- يخضع ترتيب البحوث عند النشر في المجلة لمعايير فنية تحددها هيئة التحرير.
- 14- يتحمل الباحثون تكاليف التحكيم فور تقديمهم البحث لهيئة التحرير.
- 15- يتحمل الباحثون تكاليف النشر فور اجتياز البحث لإجراءات التحكيم.
- 16- يمنح صاحب البحث المنشور نسختين من العدد المنشور فيه بحثه على سبيل الإهداء، ويتحمل الباحث مسؤولية استلام نسخته حال إقامته خارج جمهورية مصر العربية.
- 17- للسادة أصحاب البحوث حق الحصول على خصم نقدي تحدده إدارة المعهد حال رغبتهم في شراء نسخ إضافية على النسختين الممنوحتين لهم.
- 18- لا يلتزم المعهد بإعادة الأعمال غير المقبولة إلى أصحابها.
- 19- تحتفظ هيئة التحرير بحق عدم إبداء أسباب رفض نشر البحث، ويجوز أن يزود الباحث بالملاحظات والمقترحات التي يمكن أن يفيد منها في إعادة النظر ببحثه.
- 20- ترسل البحوث على العنوان البريدي التالي: هيئة تحرير مجلة البحوث والدراسات العربية - معهد البحوث والدراسات العربية - 1 شارع اتحاد المحامين العرب (الظلمبات سابقًا) - جاردن سيتي - القاهرة - جمهورية مصر العربية - ص.ب 229. وترسل النسخة الإلكترونية على الموقع الرسمي لقسم البحوث والدراسات بالمعهد: rsdept@iars.net





1 شارع اتحاد المحامين العرب (الطلّميات سابقاً) - جاردن سيتي - القاهرة
ص.ب: 229 - برقياً: إيرياليا - ت: 27951648 - 27922679 - ف: 27962543
P.O. BOX 229 - Cairo IREALEA, Cairo
Phone : 27951648 - 27922679 - FAX : 27962543
موقع المعهد على شبكة الإنترنت: www.iars.net
الموقع الإلكتروني للمجلة: www.iars.journals.ekb.eg
البريد الإلكتروني للمجلة: rsdept@iars.net
