

دور الجدارات الجوهرية للجامعات المصرية في تحقيق التميز التنظيمي (دراسة تطبيقية)

د.عمار فتحي موسى إسماعيل * د. مني حسنين السيد طه **

* د. عمار فتحي موسى، أستاذ مساعد بقسم إدارة الأعمال ووكيل كلية التجارة لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة - جامعة مدينة السادات - حاصل علي درجة الدكتوراه من جامعة مدينة السادات، من اهتماماته البحثية: السعادة النفسية، البراعة التنظيمية، السمعة التنظيمية، جودة الحياة الوظيفية، القيادة الأبوية، التميز المؤسسي، المناعة التنظيمية، القيادة المدمرة، القيادة النرجسية، الغباء التنظيمي، الجدارات الجوهرية.

** د. مني حسنين السيد طه، مدرس بشعبة إدارة الأعمال بالأكاديمية الدولية للهندسة وعلوم الإعلام بالسادس من أكتوبر - حاصل علي درجة الدكتوراه من جامعة مدينة السادات، من اهتماماتها البحثية: العدالة التنظيمية، سلوكيات المواطنة التنظيمية، السمعة التنظيمية، جودة الحياة الوظيفية، القيادة الروحية، الذكاء الروحي، الذكاء الاستراتيجي، التميز التنظيمي، الجدارات الجوهرية.

١ - ملخص البحث:

استهدف البحث الحالي توصيف مستوى الجدارات الجوهرية بالجامعات المصرية محل الدراسة، ومستوى التميز التنظيمي بها، وكذلك تحديد طبيعة ونوع العلاقة والتأثير بين الجدارات الجوهرية والتميز التنظيمي لها، ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على قائمة الاستقصاء لجمع البيانات الأولية باستخدام عينة قوامها ٥٥٦ من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية الحكومية والخاصة محل الدراسة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى توافر الجدارات الجوهرية بالجامعات المصرية كانت متوسطة وضعيفة على المستوى الإجمالي وبالنسبة لكل بعد من أبعادها على حده، ووجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراك أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية حول مستوى توافر الجدارات الجوهرية مأخوذة بشكل إجمالي، ونحو كل بعد من أبعادها على حده وذلك باختلاف الخصائص الديموجرافية ونوع ملكية الجامعة، وأن مستوى توافر الجدارات الجوهرية بالجامعات المصرية الخاصة أعلى من مستوى توافر الجدارات الجوهرية بالجامعات المصرية الحكومية على المستوى الإجمالي وبالنسبة لكل بعد من أبعادها، وأن مستوى التميز التنظيمي بالجامعات المصرية كان متوسط وضعيف على المستوى الإجمالي وبالنسبة لكل بعد من أبعاده على حده، ووجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراك أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية حول مستوى التميز التنظيمي مأخوذاً بشكل إجمالي، ونحو كل بعد من أبعاده وذلك باختلاف الخصائص الديموجرافية ونوع ملكية الجامعة، وأن مستوى التميز التنظيمي بالجامعات المصرية الخاصة على المستوى الإجمالي أعلى من مستوى التميز التنظيمي بالجامعات المصرية الحكومية، وعلى مستوى الأبعاد نجد أن الجامعات المصرية الحكومية أعلى في بعدي تميز القيادة وتميز الإستراتيجية، في حين أن الجامعات المصرية الخاصة أعلى في باقي الأبعاد، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى توافر الجدارات الجوهرية بالجامعات المصرية الحكومية والخاصة محل الدراسة والتميز التنظيمي، ووجود تأثير ايجابي قوي جداً ذات دلالة إحصائية بين مستوى الجدارات الجوهرية ومجموعة من التوصيات والتي تم تصنيفها إلى مجموعتين، الأولى تتعلق بالجانب الأكاديمي، بينما تتعلق الثانية بكيفية تحقيق التميز التنظيمي من خلال امتلاك الجدارات الجوهرية.

Abstract

The current research describing the level of core competencies in the Egyptian universities, and the level of organizational excellence in them, as well as determining the nature and type of relationship and influence between the core competencies and organizational excellence of Egyptian universities, To achieve this, the survey was used to collect primary data using a sample of 556 faculty members in the Egyptian public and private universities.

The results of the study showed that the level of availability of the core competencies in the Egyptian universities was medium and weak at the total level and for each dimension separately, and there are statistically significant differences between the awareness of the faculty members in the Egyptian universities about the level of availability of the core competencies taken in a total, and towards each One of its dimensions separately, depending on Demographic variables and type of university ownership, And that the level of availability of core competencies in the private Egyptian universities is higher than the level of availability of substantial competencies in Egyptian governmental universities, and that the level of organizational excellence in the Egyptian universities was average and weak at the aggregate level and for each of its dimensions on Sharpness, and the presence of statistically significant differences between the awareness of faculty members in Egyptian universities about the level of organizational distinction taken in a total manner, and towards each of its dimensions depending on Demographic variables and type of university ownership, And on the level of organizational excellence in the private Egyptian universities at the total level was higher than the level of organizational excellence in the Egyptian governmental universities.

Also, on the level of dimensions, we found that the Egyptian public universities are higher in dimensions of leadership excellence and strategy excellence, while private Egyptian universities are higher in the rest of the dimensions, and there was a statistical significant relationship between the level of availability of core competencies in the Egyptian public and private universities and organizational excellence, and significant strong positive effect between the level of combined core competencies and the level of organizational excellence.

٢ - مقدمة:

يمثل تطوير التعليم العالي أحد المتطلبات الرئيسية التي اتجهت مصر إلي العناية بها عن طريق إعداد وتنمية مواردها البشرية للقيام بأعباء التنمية القومية الشاملة والتفاعل مع معطيات وتحديات الانفجار المعرفي والعولمة .

ولكي تستطيع الجامعات تحقيق أهدافها وتنفيذ استراتيجيتها في البيئة التي تعمل فيها، لا بد لها أن تمتلك القدرات الإستراتيجية التي تمكنها من التفوق علي منافسيها، ولذلك فإن جوهر المنافسة والتفوق يكمن فيما تمتلكه الجامعات من مقدرات جوهرية تتمثل بكونها قوى استراتيجية مولدة للقيمة ومحقة للأداء المتميز، حيث أن الجامعات الناجحة هي التي تكون قادرة علي استغلال مقدراتها الجوهرية ضمن بيئتها التنافسية، وتتبع أهمية المقدرات الجوهرية من كونها الأساس الذي يمنح الجامعات الشهرة والاستمرارية والثبات والقدرة علي بناء جامعة دائمة التعلم، بالإضافة إلي تبني طرق لاستخراج أفكار جديدة (Karimi,2020).

وتواجه الجامعات المصرية في الوقت الراهن العديد من التحديات التي أفرزتها التغيرات السريعة والمتلاحقة التي تحيط بها، ولعل من أبرز هذه التحديات التوجه نحو العولمة، وشدة المنافسة، والثورة المعلوماتية والتكنولوجية الهائلة، مما دي إلي ضرورة التكيف مع المتطلبات الجديدة، بالسعي المستمر نحو تبني المداخل الإدارية الجديدة، التي تمكن الجامعات من مواجهة تلك التحديات، وتقودها نحو إيجاد استراتيجيات تتفوق بها علي منافسيها، وتتميز بها عنهم، بما يضمن لها البقاء والاستمرارية، ويدعم ميزتها التنافسية، التي من بينها التميز التنظيمي.

ويساعد التميز التنظيمي الجامعات علي تحسين أدائها ، والسعي المستمر للوفاء بحاجات المستفيدين منها ومتطلباتهم، وتحقيق رضاهم بالاستثمار الأمثل لما هو متاح لديها من موارد بشرية ومادية وتكنولوجية، والعمل علي ايجاد موارد جديدة تساعدها في الحفاظ علي مكانتها وتميزها بين منافسيها، وتمكنها من النجاح والبقاء والاستمرارية في بيئة تنافسية سريعة التغير، وأيضاً سعيها المستمر نحو تحسين مخرجاتها التعليمية وتطوير مهارات خريجها ومستوهم، وإعدادهم لمواكبة متطلبات سوق العمل (Katywa,2019).

٣- الدراسة الاستطلاعية ومشكلة البحث:

قام الباحثان بدراسة استطلاعية استهدفت الحصول علي بيانات استكشافية حول الجدارات الجوهرية والتميز التنظيمي للجامعات المصرية ، بالإضافة إلي مساعدة الباحثان في تحديد وبلورة مشكلة وتساؤلات البحث ، والتوصل إلي صياغة دقيقة لفروضة ، وقد اشتملت الدراسة الاستطلاعية علي دراسة مكتبية ، تم فيها جمع البيانات الثانوية المتعلقة بكل من الجدارات الجوهرية للجامعات المصرية، و التميز التنظيمي، بالإضافة إلي عدد من المقابلات المتعمقة مع عينة عشوائية تضمنت ٥٦ عضواً من أعضاء هيئة التدريس بجامعات القاهرة والاسكندرية والمنوفية ومدينة السادات وجامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا و ٦ أكتوبر محل الدراسة . وقد أكدت نتائج الدراسة الاستطلاعية علي عدم الإدراك الكافي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية محل الدراسة لمفهوم وأبعاد الجدارات الجوهرية (وفقاً لإجابات ٤٥ من العينة ، وبنسبة ٨٠%) ، ومفهوم وأبعاد التميز التنظيمي (وفقاً لإجابات ٤٠ من العينة ، وبنسبة ٩٠%) ، وعدم وضوح العلاقة بين الجدارات الجوهرية والتميز التنظيمي (وفقاً لإجابات ٣٢ من العينة ، وبنسبة ٧١,٤%) ، والدور الهام الذي يمكن أن تؤديه الجدارات الجوهرية في تحقيق التميز التنظيمي للجامعات المصرية (وفقاً لإجابات ٤٨ من العينة ، وبنسبة ٨٥,٧%) .

وبناءً علي ما سبق ، فإن النتائج الأولية التي تم التوصل إليها من الدراسة الاستطلاعية تشير إلي أن وجود قصور في فهم دور الجدارات الجوهرية للجامعات المصرية في تحقيق التميز التنظيمي، وما يترتب عليها من نتائج هامة لكل من أعضاء هيئة التدريس والطلاب والمجتمع ، لذلك فإن هناك حاجة ماسة لدراسة دور الجدارات الجوهرية للجامعات المصرية في تحقيق التميز التنظيمي لها .

كما توصل الباحثان من خلال الدراسة الاستطلاعية إلي وجود مجموعة من نقاط الضعف في منظومة التعليم العالي في مصر تتمثل فيما يلي :

- تقادم النظم وهبوط المستوي المعرفي وبطء عمليات التطوير في سياق البرامج والمناهج وطرق التدريس وإدارة مؤسسات التعليم العالي.
- عدم توافق خصائص ومهارات مخرجات المنظومة مع متطلبات سوق العمل المتطورة والمتغيرة.

- تزايد أعداد الطلاب وتضخم حجم الكليات .
 - الخلل الواضح في هياكل وظائف أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة.
 - عدم التفريغ التام لكثير من أعضاء هيئة التدريس للعملية التعليمية والبحثية .
 - نمطية أعمال الاختبارات وتخلف صور الامتحانات وجمود صيغ تقييم الطلاب .
- وتشير هذه المشكلة عدداً من التساؤلات التي يمكن طرحها علي النحو التالي:
- (١) هل توجد اختلافات ذات دلالة احصائية بين إدراكات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية من حيث مستوى توافر الجدارات الجوهرية (التعلم التنظيمي، رأس المال البشري، المرونة الاستراتيجية، الإدارة التكنولوجية) باختلاف خصائصهم الديموجرافية ؟
- (٢) هل توجد اختلافات ذات دلالة احصائية بين إدراكات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية من حيث مستوى التميز التنظيمي (تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الاستراتيجية، وتميز الثقافة التنظيمية) باختلاف خصائصهم الديموجرافية ؟
- (٣) هل هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين مستوى الجدارات الجوهرية للجامعات المصرية وكل من مستوى التميز التنظيمي مأخوذاً بشكل إجمالي، وكل متغير من متغيراته على حده؟
- (٤) هل يوجد تأثير للجدارات الجوهرية للجامعات المصرية علي مستوى التميز التنظيمي لها ؟
- (٥) كيف يُمكن تحقيق التميز التنظيمي للجامعات المصرية عن طريق الاستفادة من الجدارات الجوهرية لها ؟

٤- الإطار النظري وفرضيات الدراسة :

يشمل الإطار النظري؛ مفهوم وأبعاد الجدارات الجوهرية، ومفهوم وأبعاد التميز التنظيمي، ، ودور الجدارات الجوهرية في تحقيق التميز التنظيمي وذلك على النحو الآتي:

١/٤- الجدارات الجوهرية:

١/٤- مفهوم الجدارات الجوهرية:

عرف (Ali,2017) الجدارات الجوهرية بأنها قدرات وخصائص موجودة في المنظمة تساعدها في تطوير وتنسيق ودمج واستغلال الموارد المتاحة لإنشاء مصدر للتميز، كما عرفها (Jamhour,2010) بأنها مجموعة الموارد الجوهرية التي تساعد المنظمة علي البقاء والنمو، وعرفها (Rungsithong,2014) بأنها القدرة علي تشخيص الموارد النادرة الملموسة وغير الملموسة

وصعبة التقليد ثم استخدامها بكفاءة عالية وبما يضمن خلق قيمة إضافية للعميل، كما عرفها (Husairi,2014) بأنها مجموعة معقدة ومتنوعة من المهارات والمعارف والسلوكيات المتراكمة عبر الزمن تستخدمها المنظمات في العمليات التنظيمية المختلفة وبما يساهم في تنسيق الأنشطة التنظيمية وتعزيز المنافع من الأصول الموجودة، وعرفها (أحمد، ٢٠١٥) بأنها مهارات المنظمة في إدارة أنشطتها بالشكل الذي يؤكد سعيها للمزايا التنافسية التي تتمكن المنظمة من خلالها من تحقيق النجاح وذلك بالاعتماد علي خلق وتكوين وامتلاك القدرات الاستراتيجية المتمثلة بالتكنولوجيا والمعرفة الفنية لبناء القيمة والقدرة علي توليد وامتلاك الموارد، كما عرفها (Bui et al,2019) بأنها قدرة إدارة المنظمة علي تحقيق النجاح عبر الاستخدام الأمثل لأصول المنظمة والموارد المتنوعة لتعزيز الوضع التنافسي للمنظمة وبما يمكنهم من البقاء والنمو وإضافة قيمة للعملاء تفوق ما يقدمه المنافسون ، وعرفها (Aslam et al,2020) بأنها موارد فريدة تمتلكها المنظمة وتتسم بكونها قيمة ، وفريدة ، ومكلفة في التقليد ، وغير قابلة للاستبدال ، تسمح للمنظمة بتقديم منتجات جديدة والتي يجب أن تؤخذ في الحسبان عند صياغة الاستراتيجية وتنفيذها، كما عرفتها (أبو ليفه، ٢٠١٦) بأنها امتلاك المنظمة قدرات ناتجة من امتلاكها استراتيجيات ريادة في مجالات متعددة منها عمليات التعلم المستمر، واستثمار الخبرات والمعارف التي تمتلكها، مع تنمية القدرات البشرية التي تمتلكها، واستخدام أحدث التطورات التكنولوجية للتكيف مع التغيرات التي تحدث داخل وخارج المنظمة، كما عرفها (Julian et al.,2017) بأنها رؤية المنظمة الشمولية لأعمالها ومواردها لتحديد مقدراتها من خلال مواردها المتاحة والممكنة.

ومما سبق يتضح للباحثان أن الجدارات الجوهرية هي امتلاك الجامعات المصرية لمجموعة من الاستراتيجيات التي تساعدها علي التعلم المستمر، واستثمار رأس المال البشري بها، ووضع بدائل متعددة عند اتخاذ القرارات الإستراتيجية، واستخدام تكنولوجيا متطورة لإعداد خريج يواكب متطلبات العصر .

٤/١/٢ - أبعاد الجدارات الجوهرية:

تقسم الجدارات الجوهرية إلي أربعة أبعاد أساسية هي:

(١) التعلم التنظيمي:

أشار الباحثين إلى أن أول من استخدم مفهوم التعلم التنظيمي كان من جانب (March &

(Smion,1958)، وقد وصفاه على أنه عملية تغيير تنظيمي تبدأ مع إدراك الأعضاء ذوى الخبرة بالمنظمة بوجود فجوة بين ما هو مقبول (مستوى الطموح) وما هو موجود (مستوى الواقع) بالنسبة للأداء، وهذه الفجوة هي التي تثير عملية البحث بواسطة أعضاء المنظمة (Trencher&Yamanaka,2018).

كما يعتبر الاهتمام بالتعلم التنظيمي وسيلة لضمان استمرارية المنظمة وبقاءها داخل الأسواق المتغيرة باستمرار، كما يعد وسيلة لضمان استمرارية النتائج الإيجابية للمنظمة والتخلص من المعوقات التي تقف حائلاً أمام تحقيق أهداف المنظمة (Yin et al.,2019). وعرفه (Cegarra et al,2017) بأنه المعرفة التي يتم اكتسابها علي ثلاث مستويات داخل المنظمة هي المستوي الفردي ومستوي الفريق ومستوي المنظمة، والتي تساعد المنظمة علي تحقيق النجاح والتميز في الأجل الطويل . ويساعد التعلم التنظيمي المنظمة في تحقيق البراعة التنظيمية، مع تمكين العاملين وتعزيز قدراتهم الاستكشافية والاستغلالية (Brix,2019).

وعرفه (الناصر، ٢٠١٨) بأنه عملية تكيف جميع أفراد المنظمة مع الظروف البيئية المختلفة من خلال المعارف المكتسبة للأفراد العاملين في المنظمة ، كما عرف بأنه عملية استكشاف واستغلال المعرفة وتوظيفها بهدف تطوير منتجات أو خدمات جديدة تحقق ميزة تنافسية للمنظمة، وتشمل قدرات التعلم كل من قدرات التعلم التكيفي (الاستكشاف)، وقدرات التعلم التوليدي (الاستغلال) (Bettis & Guillory,2018).

ويمكن تعريف التعلم التنظيمي بأنه العملية التنظيمية التي تؤدي بواسطة الجامعة على نحو مستمر، تهدف إلى تنمية قدرات الجامعة للتعلم من خلال الاستفادة بمخزون المعرفة والتجارب والخبرات المتراكمة والمكتسبة في بناء تصورات جديدة حاکمة لعمليات صنع القرارات واتخاذها، وصياغة الاستراتيجيات وتصميم السياسات وتنفيذها من أجل تحقيق التوجهات الإستراتيجية للجامعة.

(٢) رأس المال البشري :

يتعلق مفهوم رأس المال البشري بمعرفة الأفراد وقدراتهم التي تسمح بإجراء تغييرات في العمل والنمو الاقتصادي ، ويتم تطوير رأس المال البشري من خلال التدريب والتعليم الذي يهدف إلي

تحديث وتجديد قدرات الفرد من أجل القيام بعمل جيد في المجتمع (Zeng et al,2020)، ويتميز رأس المال البشري بسمة لا تتوافر في غيره من الموارد وهي أن منحني إنتاجيته يتصاعد في نفس اتجاه منحني خبراته ومهاراته وأن عمره المعنوي يتجدد مع تغيرات العصر ولن يندثر إلا بتوقف عمره الزمني ، ولذلك فهو لا يخضع لقانون المنفعة المتناقصة (العبادي ، ٢٠١٥) ، كما يعرف بأنه نوع من رؤوس أموال المنظمة وعنصر من رأس المال الفكري، ويعكس فاعلية المنظمة في إدارة مواردها الملموسة وغير الملموسة للحصول علي الخبرة والثقافة والمعرفة اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية وخلق القيمة (ليلي ، الهام، ٢٠١٨)، كما يعرف بأنه المعرفة والمهارات والإمكانات والقدرات والصفات والخصائص المختلفة الكامنة في الأفراد والتي لها صلة وارتباط بالنشاط الاقتصادي، كما أن رأس المال البشري لا يركز علي ما تملكه الأفراد من معرفة ومهارات وما يمتلكونه من قدرات وصفات، إنما يشير هذا المفهوم إلي المدي الذي يمكن أن يستخدم فيه الأفراد كل ما تعلموه وما يمتلكوه استخداماً منتجاً مرتبطاً بالنشاط الاقتصادي (عاشور ، صارة، ٢٠١٩).

وتتمثل أبعاد رأس المال البشري فيما يلي : (Zhao &Dai,2019)

- القدرات والإمكانات: وهي تشمل المستوي التعليمي والمهارات المهنية والخبرات والاتجاهات والقيم.
- الحافز والالتزام: وهو يوضح درجة ربط الموظفين مصالحهم بمصالح المنظمة.
- الابتكار والتعليم: وهو يوضح درجة انفتاح الموظفين علي التغيير.

(٣) المرونة الإستراتيجية :

يمكن تعريف المرونة الاستراتيجية بأنها مدي الاعتماد علي البدائل المتعددة عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية (Gambe&Greenly,2004)، أو هي قدرة المؤسسات علي إدارة المخاطر من خلال قدرتها علي الربط بين مختلف خططها من أجل الاستجابة لمتغيرات البيئة أو التأثير فيها (Arafaa,2012)، كما تعرف بأنها قدرة المنظمة علي التكيف مع تغيرات البيئة والتي تسودها حالة عدم التأكد (Awwad,2009)، وعرفها (حسين وآخرون، ٢٠١٨) بأنها قدرة المنظمة علي التحول من استراتيجية إلي أخرى، وقدرتها علي التكيف بنجاح مع التغيرات البيئية، لذلك تتطلب المرونة التزام طويل الأجل للتطور، وتنشئة ورعاية الموارد المختلفة وتنميتها، كما تتطلب أن تكون المؤسسة ساعية للتطور وتمتاز بمهارتها في تأمين وامتلاك وتحويل المعرفة، وفي تعديل سلوكها لنشر

مصادر المعرفة بسرعة بين جميع العاملين، وبين فرق الإدارات المختلفة، وعرفها (بن أحمد وآخرون، ٢٠١٨) بأنها قدرة المؤسسات علي إدارة المخاطر من خلال قدرتها علي الربط بين مختلف مستوياتها التنظيمية، والتنسيق بين خططها من أجل الاستجابة لعبارات البيئة والتأثير فيها . وتحقق المرونة الاستراتيجية العديد من الإيجابيات للمنظمة منها :

- امتلاك ميزة تنافسية مستدامة تجعل المنظمة المبادرة في إحداث التغيير .
- وجود علاقة تبادلية بين المرونة والابتكار .
- تمكن المنظمة من إعادة هيكلة ذاتها داخلياً (Andres&Montoya,2015).

(٤) الإدارة التكنولوجية:

هي مجموعة مرتبطة بالمعرفة التي تتضمن الخبرة العلمية والعملية وطرق محده، وإجراءات وتجارب ومعدات تكون قادرة علي تطوير منتجات قائمة أو تصميم منتج جديد (محمد ، ٢٠١٣) وتتأثر الإدارة التكنولوجية من خلال عدة مراحل تبدأ بتوفير المعلومات على موقع إلكتروني، ثم تيسير الاتصالات المتبادلة بين الجهات، ثم الاتصال المباشر بالعملاء، ثم تطبيق النظم المتكاملة للخدمة والتبادل.

ويترتب على تطبيق مفهوم الإدارة التكنولوجية العديد من المزايا والآثار الإيجابية يمكن تلخيصها في النقاط التالية (مراد، ٢٠١٦) :

- سرعة أداء الخدمات للعملاء مع الحفاظ على جودتها.
 - نقل الوثائق إلكترونياً بشكل أكثر فعالية.
 - تقليل التكلفة نتيجة تبسيط الإجراءات وتقليل المعاملات الورقية وتخفيض وقت الأداء.
 - التقييم الموضوعي لأداء العاملين وتنمية نظام متطور لمعرفة المقصرين.
 - تخفيض الأخطاء إلى أقل ما يمكن ، فالنظام الإلكتروني أقل عرضة للأخطاء.
 - تقليص المخالفات نظراً لسهولة ويسر النظام ودقته.
 - الوضوح وسهولة الفهم من قبل المستفيدين لما هو مطلوب منهم من وثائق.
- استهدفت دراسة (الفروخ ، إريمية، ٢٠١٧) التعرف علي أثر الجدارات الجوهرية في تحقيق الميزة التنافسية بوجود خفة الحركة الإستراتيجية كوسيط ، و توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة

إحصائية للجدارات الجوهرية بأبعادها العمل الجماعي، وتمكين العاملين، والإتصال والتأثير في الميزة التنافسية لشركات الاتصالات الخلوية الأردنية بوجود خفة الحركة الاستراتيجية كمتغير وسيط. واستهدفت دراسة (العزام، ٢٠١٧) إلى معرفة أثر استراتيجيات التكنولوجيا على عناصر بناء الجدارات الجوهرية في الشركات الصناعية الأردنية، أظهرت الدراسة وجود علاقة مؤثرة ما بين الابتكار كأحد عناصر بناء الجدارات الجوهرية والحوافز والثقافة التنظيمية الداعمة له، ووجود أثر إيجابي لاستراتيجيات التكنولوجيا على إدارة سلسلة التوريد كأحد عناصر بناء الجدارات الجوهرية في الشركات الصناعية الأردنية، ووجود أثر إيجابي لاستراتيجيات التكنولوجيا على بناء الجدارات الجوهرية في الشركات الصناعية الأردنية بشكل كلي .

واستهدفت دراسة (الخليلة، ٢٠١٨) التعرف على أثر الجدارات الجوهرية على الأداء التنظيمي من خلال الميزة التنافسية كمتغير وسيط في البنوك التجارية الأردنية، و توصلت الدراسة إلى أهمية الجدارات الجوهرية على الأداء التنظيمي في البنوك التجارية الأردنية، وأظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للميزة التنافسية في تحسين أثر الجدارات الجوهرية بأبعادها (المعارف، والمهارات، والقدرات، والتسهيلات) على الأداء التنظيمي (رضا العملاء، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو) في البنوك التجارية الأردنية.

كما استهدفت دراسة (بن أحمد وآخرون، ٢٠١٨) التعرف على أثر المرونة الاستراتيجية علي فاعلية الأداء في مؤسسات الاتصال الجزائرية، وتوصلت الدراسة إلي مجموعة من النتائج منها وجود تطبيق عال للمرونة الاستراتيجية وفاعلية الأداء علي مستوى مؤسسات الاتصال الجزائرية، ووجود أثر للمرونة الاستراتيجية علي جودة فاعلية الأداء .

واستهدفت دراسة(حسين وآخرون، ٢٠١٨) التعرف علي أبعاد المرونة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية من خلال مرونة الهياكل التنظيمية، مرونة الموارد البشرية، مرونة تبسيط الاجراءات ، وتوصلت الدراسة إلي أن المرونة الاستراتيجية تؤثر إيجابياً علي جودة أداء المدرسة الثانوية العامة في مصر ، كما أن مرونة الموارد البشرية بأي مؤسسة تشكل اللبنة الأساسية لتحقيق التميز وتجويد العمل، كما أن مرونة التنسيق وتبسيط اجراءات العمل تؤدي إلي انجاز الأعمال والوصول إلي الهدف بأسرع وقت وأقل جهد .

واستهدفت دراسة(جانكيز بك، ٢٠١٨) بيان أهمية الاستثمار في رأس المال البشري في البنوك

التجارية في مدينة الموصل كونه الثروة الأكثر أهمية والتي تسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية في إطار قيم التميز التي تسعى أغلب المنظمات للوصول إليها بمستوى يرقى بها إلى النجاح والتفرد بين المنظمات المنافسة الأخرى، وتوصلت الدراسة إلى أن الاستثمار في رأس المال البشري يرتبط بعلاقة معنوية بتحقيق التميز في البنوك المبحوثة، كما أن الاستثمار في رأس المال البشري يمارس تأثيراً معنوياً في تحقيق التميز.

كما استهدفت دراسة (ليلي، الهام، ٢٠١٨) التعرف على الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية، والتطرق إلى ماهية رأس المال البشري وكيفية تحقيق الميزة التنافسية من خلاله، وإظهار مساهمة رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها أن الاهتمام برأس المال البشري بعنصره المتمثلين في المهارات والكفاءات لا يحظى بالاهتمام الكافي من وجهة نظر عينة الدراسة، ووجود درجة موافقة عالية لأفراد عينة الدراسة على مساهمة رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية رغم وجود تباين في توفر عناصر رأس المال البشري.

واستهدفت دراسة (الطهراوي، ٢٠١٩) تحليل أثر نظم دعم القرار على المرونة الاستراتيجية في شركات الاتصالات الأردنية، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنظم دعم القرار بأبعاده (نظام إدارة البيانات، نظام إدارة قاعدة النماذج، نظام إدارة المعرفة، ونظام واجهة المستخدم) على المرونة الاستراتيجية بأبعادهما (المرونة السوقية، المرونة الإنتاجية، مرونة القدرات) في شركات الاتصالات الأردنية.

واسترشاداً بما سبق، تمّت صياغة الفرضية الأولى في الصورة الآتية:

- الفرضية الأولى: لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراكات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة في مصر من حيث مستوى توافر الجدارات الجوهرية (التعلم التنظيمي، رأس المال البشري، المرونة الاستراتيجية، والإدارة التكنولوجية) باختلاف خصائصهم الديموجرافية.

٢/٤ - مفهوم وأبعاد التميز التنظيمي :

١/٢/٤ - مفهوم التميز التنظيمي :

عرف (السلمي، ٢٠٠٨) التميز التنظيمي بأنه حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي التي تحقق مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية بما ينتج عنه

انجازات تفوق علي ما يحققه المنافسون ويرضي العملاء وكافة أصحاب المصلحة في المنظمة، وعرفته (مندور، ٢٠١٤) بأنه بمثابة المدخل الذي تستطيع الجامعات من خلاله أن تحقق الأداء المتميز، عن طريق استثمار قدرتها الداخلية ، التي تتمثل في العناصر البشرية، والمادية، والتكنولوجية، وتحسينها بشكل مستمر في ظل وضوح رؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية، وذلك سعياً نحو تحقيق النتائج المرغوبة، من خلال حفظ التوازن بين رضا العاملين والمستفيدين والمجتمع ككل، وبما يصل بها إلي أعلى درجات التفوق علي المستوي المحلي والعالمي، وفي وضع يمكنها من المنافسة العالمية، وعرفه (الذجاوي، ٢٠١٨) بأنه القدرة المتفوقة والكبيرة في العمل وفق أفضل الممارسات في أدائها وحل المشكلات التي تعترضها وجوده منتجاتها وخدماتها واستغلال أفضل طاقاتها من أجل تحقيق أهدافها وفق رؤية استراتيجية فعالة يتعاون عليها القادة والتابعين والعوامل التنظيمية من أجل الاستجابة للمتغيرات في إطار ثقافة تنظيمية إيجابية تعزز التعلم والإبداع المستمر بما يحقق التميز المستمر لمنظمات الأعمال عن باقي المنظمات.

٤/٢- أبعاد التميز التنظيمي :

اتفقت غالبية الدراسات السابقة علي أن أبعاد التميز التنظيمي تشمل خمس أبعاد هي:

(١) تميز القيادة :

يتوقف نجاح المنظمات أو فشلها علي مدى النجاح الذي يحققه القادة في أعمالهم وأدوارهم والمهام المناطة بهم ، وكذلك الاسهام في تطوير منظماتهم وفق ما لديهم من قدرات واستعدادات لتحقيق الأهداف المنشودة (العامري، الغالبي، ٢٠٠٧)، وتعد القيادة هي المحرك الأساسي في ممارسة التأثير علي العاملين للتعاون فيما بينهم من أجل تحقيق الأهداف المنشودة وصولاً الي تحقيق التميز (Luciano et al,2013)

كما تلعب القيادة دوراً أساسياً في الوصول للتميز التنظيمي بصفقتها الموجه الرئيسي للعمليات التنظيمية وذلك عن طريق قيامها بالأدوار التالية: (الرفيعي، عبد، ٢٠١٨)

- تحديد الرؤية المستقبلية للمنظمة .
- ترسيخ وغرس قيم التميز لدي العاملين في المنظمة.
- تدعيم السلوك المتميز .
- تنمية الموارد البشرية.
- تحقيق أهداف الأطراف ذات العلاقة .

- تأكيد المسؤولية المجتمعية للمنظمة .

(٢) تميز المرؤوسين :

يعتبر المورد البشري هو البنية الأساسية لأي منظمة ، حيث يعد المرؤوسين الأصل الأعلى قيمة في أي منظمة، ولذلك فإن استثمار الجهود المرتبطة بإدارة الموارد البشرية يعد من العناصر الفاعلة في تحقيق التميز الذي من خلاله يتم خلق بيئة عمل تطويرية ومناخ إبداعي وجو إداري يمكن العاملين من تركيز اهتمامهم لتحقيق أهداف المنظمة للوصول إلي نتائج داعمة لتحقيق التميز (خليل، ٢٠١٤)، ويشير تميز المرؤوسين إلي درجة اتصاف أعضاء المنظمة بالحماس المتميز في تأدية مهام المنظمة بامتلاكها قدرات عقلية وإمكانيات إبداعية متميزة تساعدها علي تخطي العقبات التي تواجهها دون تدمير وتشجع الآخرين علي المشاركة الفعلية التي تعزز من تحقيق الأهداف الكافية للمنظمة (Tang et al,2020).

(٣) تميز الهيكل التنظيمي :

يعكس التميز من خلال الهيكل التنظيمي قدرة الاطار الهيكلية الذي يربط بين أجزاء التنظيم ويحدد العلاقات بين الأعمال والمراكز والأقسام وكذلك التعاون المتوقع بين أجزاء التنظيم، ويوضح خطوط السلطة والمسؤولية بشكل يساعد الأنشطة المختلفة لتحقيق الأهداف المطلوبة (Wilhelm et al,2019).

(٤) تميز الاستراتيجية:

تمثل الاستراتيجية الخطة الرئيسية الشاملة التي توضح للمنظمة الطريق إلي تحقيق رسالتها وأهدافها، فالمنظمات المتميزة هي التي تعمل علي تنفيذ رسالتها من خلال وضع الاستراتيجيات الواضحة المعززة بالخطط والسياسات والبرامج وتطبيقها لتحقيق التميز (جابر، ٢٠١٥). ويشير تميز الاستراتيجية إلي درجة تميز الخطوات التي تتخذها المنظمة لتحقيق رؤيتها ورسالتها ، وتفاعلها كخطة موحدة وشاملة ومتكاملة تربط مزايا المنظمة بقدراتها الاستراتيجية علي مواجهة التحديات البيئية (حسوني، ٢٠١٥).

(٥) تميز الثقافة التنظيمية :

تaleb الثقافة التنظيمية دوراً مهماً في تعزيز التميز التنظيمي، ولها دور فعال في تحقيق التكامل بين الأفراد في المنظمة من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال فيما بينهم والعمل معاً بفاعلية، فضلاً عن

تحقيق التكيف بين أفراد المنظمة والبيئة الخارجية، والقيام بدور المرشد للأفراد والأنشطة في المنظمة لتوجيه الجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة (Hasson et al,2016).

و استهدفت دراسة (الغامدي،٢٠١٨) التعرف علي درجة التميز التنظيمي لدى قائدات مدارس منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمات ،وأظهرت النتائج أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة التميز التنظيمي لدى قائدات مدارس منطقة الباحة جاءت بدرجة كبيرة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية لصالح المرحلة المتوسطة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح فئة الدراسات العليا، وعدم وجود فروق دالة إحصائية وفقاً لمتغير الدورات التدريبية.

كما استهدفت دراسة (قدوري ،الألوسي،٢٠١٨) التعرف علي دور الاستشراف الاستراتيجي في تحقيق التميز التنظيمي وفقاً لمنظور المرونة الإستراتيجية من خلال تحليل العلاقة والأثر بين هذه المتغيرات، وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج من أهمها أن للاستشراف الاستراتيجي علاقة ارتباط وتأثير معنوي في كل من التميز التنظيمي، والمرونة الإستراتيجية، فضلاً عن وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوي بين المرونة الإستراتيجية والتميز التنظيمي.

و استهدفت دراسة(الذبحاوي،٢٠١٨) التعرف علي طبيعة العلاقة بين التفكير الابتكاري والتميز التنظيمي في المدارس الأهلية في محافظة النجف الأشرف، أظهرت النتائج النظرية وجود فجوة معرفية لتفسير العلاقة بين عبارات التفكير الابتكاري والتميز التنظيمي في المنظمات بشكل عام وفي المدارس الأهلية بشكل خاص، كما أظهرت النتائج العملية وجود نوعان من علاقات التأثير وهي علاقة تأثير مباشرة بين التفكير الابتكاري والتميز التنظيمي ، وعلاقة تأثير غير مباشرة بين التفكير الابتكاري والتميز التنظيمي.

و هدفت دراسة (الفحيلة،٢٠١٨) تحقيق التميز التنظيمي لتطبيق المسؤولية المجتمعية في الجامعات السعودية من خلال التعرف على أبرز النماذج الدولية في التميز التنظيمي وتحليل معايير نموذج التميز التنظيمي المناسب لتطبيق المسؤولية المجتمعية في الجامعات السعودية، وتوصلت الدراسة إلي أن واقع المسؤولية المجتمعية في الجامعات الحكومية السعودية متوسط ، وأبرز ملامح توافره تمثلت في توفر استراتيجيات المسؤولية المجتمعية في الجامعات الحكومية السعودية بدرجة متوسطة.

و هدفت دراسة (العتيبي، القرشي، ٢٠١٨) إلى معرفة أثر استراتيجيات الريادة على تحقيق التميز المؤسسي لدى العاملين في المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية في محافظة جدة، ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة أن هناك تأثير لاستراتيجيات الريادة على التميز المؤسسي في المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية في محافظة جدة، و أن هناك تأثير إيجابي بين كل من استراتيجيات الريادة (الإبداع، الابتكار، التفرد، المبادأة، أخذ المخاطرة) والتميز المؤسسي (التميز القيادي ، والتميز بتقديم الخدمة) في المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية.

و هدفت دراسة (الفحيلة، ٢٠١٩) إلى تشخيص واقع توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية، والكشف عن العلاقة بين تلك الأبعاد والتميز التنظيمي ، وتوصلت الدراسة إلي أن أفراد الدراسة موافقون إلى حد ما على العلاقة بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية والتميز التنظيمي في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية، وأبرز ملامح ذلك تمثل في تمتع الموظفون بالروح المعنوية العالية .

واسترشادًا بما سبق، تمّت صياغة الفرضية الثانية في الصورة الآتية:

• الفرضية الثانية: لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراكات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة في مصر من حيث مستوى التميز التنظيمي (تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الاستراتيجية، وتميز الثقافة التنظيمية) باختلاف خصائصهم الديموجرافية .

٣/٤- دور الجدارات الجوهرية في تدعيم التميز التنظيمي :

استهدفت دراسة (خلف، ٢٠١٦) إلي تحديد العلاقة بين المقدرات الجوهرية للمنظمة بأبعادها الثلاثة (قوة الموارد التنظيمية والمادية، كفاءة رأس المال البشري، القيادة الإستراتيجية) وبين التفوق التنظيمي من خلال أربعة أبعاد تتمثل في (التخطيط الإستراتيجي، المعلومات والتحليل، فاعلية العمليات، نتائج الأعمال)، وقد توصلت الدراسة إلي أن كلية التربية الرياضية في جامعة ديالى تمتلك مجموعة من المهارات والخبرات والجدارات التي يمكن أن تساهم إلي حد ما في تحسين أدائها وتفوقها، بالإضافة إلي أن هناك تأثير ذو دلالة معنوية بين المقدرات الجوهرية للمنظمة والتفوق التنظيمي وأن هذا التأثير يتزايد في حالة التفاعل بين المتغيرات.

كما استهدفت دراسة (أمين، ٢٠١٦) التعرف علي أثر تفعيل إدارة المواهب في تحقيق التميز التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة، وتوصلت الدراسة إلي وجود ارتباط معنوي ايجابي بين إدارة المواهب والتميز التنظيمي، ووجود تأثير معنوي ايجابي لكل من جذب المواهب والاحتفاظ بالمواهب وتنمية المواهب كمتغيرات مستقلة علي التميز التنظيمي، في حين لا يوجد تأثير معنوي لتحديد المواهب كمتغير مستقل علي التميز التنظيمي كمتغير تابع.

في حين سعت دراسة (أبو ليفه، ٢٠١٦) إلي التعرف علي مدي توافر أبعاد مهارات القيادة الإستراتيجية وأبعاد المقدرات الجوهرية للمنظمة والذكاء الشعوري لدي مديري الإدارة العليا والوسطي في الشركة المصرية للاتصالات، والتعرف علي طبيعة العلاقة بين أبعاد مهارات القيادة الإستراتيجية وأبعاد المقدرات الجوهرية للمنظمة من جانب، و طبيعة العلاقة بين الذكاء الشعوري والمقدرات الجوهرية للمنظمة من جانب آخر، بالإضافة إلي دراسة الدور الوسيط للذكاء الشعوري في مسار العلاقة بين أبعاد مهارات القيادة الإستراتيجية وأبعاد المقدرات الجوهرية للمنظمة، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق معنوية لصالح الإدارة العليا عن الإدارة الوسطي في إدراك بعض أبعاد المقدرات الجوهرية للمنظمة، وأن هناك علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين بعض أبعاد مهارات القيادة الإستراتيجية وأبعاد المقدرات الجوهرية للمنظمة، ووجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين الذكاء الشعوري وأبعاد المقدرات الجوهرية للمنظمة، هذا بالإضافة إلي أن الذكاء الشعوري كمتغير وسيط أدى إلي زيادة العلاقة الموجبة بين بعض أبعاد مهارات القيادة الإستراتيجية وأبعاد المقدرات الجوهرية للمنظمة.

واستهدفت دراسة (حسين، دانوك، ٢٠١٧) تقديم إطار متكامل عن القدرات الجوهرية والتميز التنظيمي ، والعمل علي قياس الأبعاد الأساسية المتوافرة لدي معمل أسمنت كركوك، وتوصلت الدراسة إلي وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد القدرات الجوهرية مجتمعة وأبعاد التميز التنظيمي مجتمعة، ووجود دور ايجابي للقدرات الجوهرية في تحقيق التميز التنظيمي من أجل موقع تنافسي جيد.

في حين سعت دراسة (Ali, 2017) إلي دراسة تأثير الدور الوسيط لجودة خدمات الدعم علي العلاقة بين خدمات المعلومات التسويقية والجدارات الجوهرية للبنك ، وتوصلت الدراسة إلي وجود تأثير معنوي وذو دلالة لجودة خدمات الدعم علي العلاقة بين خدمات المعلومات التسويقية

والجدارات الجوهرية للبنك، بالإضافة إلي وجود ارتباط إيجابي مرتفع بين مكونات خدمات المعلومات التسويقية والجدارات الجوهرية للبنك.

كما استهدفت دراسة (العزاوي، محسن، ٢٠١٧) تشخيص وتفسير طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين التوجه الريادي والتميز التنظيمي وذلك في عدد من كليات جامعة بغداد، وتوصلت الدراسة إلي وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوجه الريادي والتميز التنظيمي، وكذلك وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتوجه الريادي في التميز التنظيمي .

واستهدفت دراسة (الرفيعي، عبد، ٢٠١٨) اختبار طبيعة العلاقة والتأثير بين القدرات الاستراتيجية والتميز التنظيمي ، وتوصلت الدراسة إلي وجود علاقة ارتباط معنوية بين القدرات الاستراتيجية المعرفة الفنية لبناء القيمة، والقدرة علي توليد الموارد وامتلاكها، والتقانة المستخدمة) وبين التميز التنظيمي وأبعاده (تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الهيكل، تميز الاستراتيجية)، ووجود أثر ذو دلالة معنوية للقدرات الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي، ووجود تباين في شدة تأثير القدرات الاستراتيجية في التميز التنظيمي ، حيث كان بعد التقانة المستخدمة متصداً الترتيب لأكثر أبعاد القدرات الاستراتيجية تأثيراً في التميز التنظيمي .

وقامت دراسة (Thencher et al, 2018) بإجراء دراسة مقارنة لأنواع مختلفة من درجات الماجستير علي عينة مكونة من ١٤ برنامج من برامج الماجستير في أفضل الجامعات أداءً في أوروبا وآسيا وأمريكا الشمالية، واستخدمت هذه الدراسة مقارنات كمية ونوعية لتقييم فعالية الأنواع المختلفة من البرامج في بناء الجدارات الجوهرية وفهم الخصائص المميزة للبرامج، وكيفية بناء الجدارات المبتكرة والتحديات التي تتم مواجهتها والحلول اللازمة لحلها، وصنفت هذه الدراسة البرامج إلي ثلاث فئات: برامج موجهة نحو البحوث، برامج موجهة نحو الحيادية، وبرامج موجهة نحو الممارسة، وأظهرت نتائج الدراسة نجاحاً منخفضاً في جميع أنواع البرامج عند تزويد الخريجين بالجدارات المتوقعة، كما لوحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين البرامج الموجهة نحو البحوث والبرامج الموجهة نحو الممارسة مع أن ذلك يدل علي نجاح أعلي في بناء الجدارات الشخصية والإستراتيجية والمعيارية.

واسترشاداً بما سبق، تمّت صياغة الفرضيتين الثالثة والرابعة في الصورة التالية:

• الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الجدارات الجوهرية للجامعات المصرية وكلٍ من مستوى التميز التنظيمي مأخوذاً بشكل إجمالي، وكل بعد من أبعادها (تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الاستراتيجية، وتميز الثقافة التنظيمية) على حده.

• الفرضية الرابعة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية مستوى الجدارات الجوهرية للجامعات المصرية وكلٍ من مستوى التميز التنظيمي مأخوذاً بشكل إجمالي، وكل بعد من أبعادها (تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الاستراتيجية، وتميز الثقافة التنظيمية) على حده.

٥- أهداف البحث:

- يسعى الباحثان من خلال هذا البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، على النحو الآتي:
- (١) التحقق من مدى وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراكات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية من حيث مستوى توافر الجدارات الجوهرية (التعلم التنظيمي، رأس المال البشري، المرونة الاستراتيجية، الإدارة التكنولوجية) وذلك باختلاف خصائصهم الديموجرافية.
 - (٢) التحقق من مدى وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراكات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية من حيث مستوى التميز التنظيمي (تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الاستراتيجية، وتميز الثقافة التنظيمية) وذلك باختلاف خصائصهم الديموجرافية .
 - (٣) تحديد نوع ودرجة قوة العلاقة بين مستوى الجدارات الجوهرية للجامعات المصرية وكلٍ من مستوى التميز التنظيمي مأخوذاً بشكل إجمالي، وكل بعد من أبعادها (تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الاستراتيجية، وتميز الثقافة التنظيمية) على حده.
 - (٤) تحديد مدى وجود تأثير للجدارات الجوهرية للجامعات المصرية وكلٍ من مستوى التميز التنظيمي مأخوذاً بشكل إجمالي، وكل بعد من أبعادها (تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الاستراتيجية، وتميز الثقافة التنظيمية) على حده.
 - (٥) تحديد كيفية تحقيق التميز التنظيمي للجامعات المصرية الحكومية والخاصة عن طريق الاستفادة من الجدارات الجوهرية المتاحة.

٦- منهجية البحث:

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

١/٦- الدراسة المكتبية:

استكمالاً للدراسة المكتبية الاستكشافية التي قام بها الباحثان ضمن الدراسة الاستطلاعية، وبعد أن اتضحت معالم البحث (من حيث تحديد كل من: مشكلة وتساؤلات البحث، وأهدافه، وفروضه)، ومن أجل الحصول على البيانات الثانوية الضرورية لتحقيق أهداف هذا البحث، قام الباحثان بدراسة مكتبية أكثر عمقاً، استهدفت جمع المزيد من البيانات الثانوية المتعلقة بموضوعات البحث، وللحصول على هذه البيانات، اعتمد الباحثان على عدة مصادر، كان من أهمها: المؤلفات العلمية، والمقالات، والدوريات، والبحوث.

٢/٦- الدراسة الميدانية:

استهدفت الدراسة الميدانية جمع وتحليل البيانات الأُولِيَّة اللازمة للإجابة على تساؤلات البحث، إضافة إلى اختبار صحة / عدم صحة فروض البحث، ومن ثمّ؛ تحقيق أهدافه.

٧- حدود البحث:

على الرغم من إسهام هذا البحث في إبراز أهمية وفرص تدعيم التميز التنظيمي للجامعات المصرية من خلال الاهتمام بالجداريات الجوهرية ، فإن هناك بعض المحددات التي تحيط بالبحث ويجب الإشارة إليها ، وهي المحددات المرتبطة بموضوع البحث ونطاقه ، وعملية القياس ، وكذلك المحددات الزمنية المرتبطة بتصميم البحث و إجراءات تنفيذه ، حيث تتمثل أهم هذه المحددات فيما يلي :

(١) هذا البحث ليس معداً بالدرجة الأولى لطرح تساؤل أكاديمي حول ظاهرة أو فلسفة الجداريات الجوهرية والتميز التنظيمي في الجامعات المصرية بقدر ما يتناول على وجه التحديد عملية تحديد دور الجداريات الجوهرية للجامعات المصرية في تحقيق التميز التنظيمي.

(٢) ارتباطاً بالنطاق السابق من حدود البحث ، فإن هذا البحث ليس موجهاً لتقويم أداء الجامعات المصرية، ومن ثم لا يهدف إلى تقييم مجالات العمل الجامعي بقدر ما يسعى إلى تقييم دور الجداريات الجوهرية في تحقيق التميز التنظيمي، لذلك اعتمد الباحثان على تحليل إدراكات

أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية الحكومية والخاصة حول قيم عبارات هذا البحث ومدى استعداد هذه الجامعات لقبول مفاهيمه ومبادئه .

(٣) يعتبر الاعتماد على استخدام المقاييس الإدراكية Perceptual Measures أهم حدود هذا البحث ، حيث تعاني المقاييس الإدراكية من التحيز و الأخطاء في التقدير ، ويجب أن تهتم الدراسات المستقبلية باستخدام مقاييس موضوعية تعتمد على تحويل الواقع التطبيقي إلى عناصر ذات قيم مرجحة تعكس فعلاً هذا الواقع وتقلل من فرص التحيز والخطأ .

(٤) على الرغم من أهمية مشاركة كل أطراف العملية التعليمية في تقييم دور الجدارات الجوهرية في تحقيق التميز التنظيمي ، فإن هذا البحث اقتصر على تحليل إدراكات أعضاء البناء الأكاديمي من فئة أعضاء هيئة التدريس فقط ، وهو ما يعني أن البيانات قد تم الحصول عليها من مصدر واحد ، ومن ثم فإن النتائج المترتبة عليها ربما تتأثر بما يسمى الخطأ الشائع Common Bias.

٨- مجتمع وعينة البحث:

١/٨ - مجتمع البحث:

يشير مجتمع البحث من وجهة النظر الإحصائية على أنه جميع المفردات التي تمثل الظاهرة موضوع البحث، وتشترك في صفة معينة أو أكثر، ومطلوب جمع البيانات حولها، وفي ضوء ذلك يشتمل مجتمع هذا البحث على مجتمعين اثنين هما : مجتمع أعضاء هيئة التدريس (مدرسين ، وأساتذة مساعدين ، وأساتذة) بالجامعات المصرية الحكومية ، ومجتمع أعضاء هيئة التدريس (مدرسين ، وأساتذة مساعدين ، وأساتذة) بالجامعات المصرية الخاصة ، والجدول التالي يوضح بيان بأعداد أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية في مصر خلال العام الجامعي ٢٠١٩/٢٠٢٠م.

جدول رقم (١)

أعداد أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية في مصر خلال العام الجامعي ٢٠١٩/٢٠٢٠م

الوزن النسبي لأعضاء هيئة التدريس	عدد أعضاء هيئة التدريس*	عمر الجامعة بالسنوات	تاريخ الإنشاء*	الجامعة
١٦,٧%	٧٤٣٦	١١١	١٩٠٨	جامعة القاهرة
٨,٦%	٣٨١٩	٧٧	١٩٤٢	جامعة الإسكندرية
١٤,١%	٦٣٠٢	٦٩	١٩٥٠	جامعة عين شمس
٤,٩%	٢١٨٧	٦٣	١٩٥٦	جامعة أسيوط
٥,١%	٢٢٦٣	٤٧	١٩٧٢	جامعة طنطا
٦,٣%	٢٨٠٩	٤٧	١٩٧٢	جامعة المنصورة
٧,٩%	٣٥٤١	٤٥	١٩٧٤	جامعة الزقازيق
٦,١%	٢٧٢٧	٤٤	١٩٧٥	جامعة حلوان
٣,٦%	١٦١٣	٤٣	١٩٧٦	جامعة قناة السويس
٤,٣%	١٩٢٥	٤٣	١٩٧٦	جامعة المنوفية
٣,٨%	١٦٧٦	٤٣	١٩٧٦	جامعة المنيا
١,٢%	٥٥٠	٢٥	١٩٩٤	جامعة جنوب الوادي
٤,٥%	١٩٩٨	١٤	٢٠٠٥	جامعة بنها
٢,١%	٩٥٢	١٤	٢٠٠٥	جامعة الفيوم
١,٩%	٨٥٦	١٤	٢٠٠٥	جامعة بني سويف
١,٣%	٥٧٥	١٤	٢٠٠٧	جامعة كفر الشيخ
١,٩%	٨٤٨	١٤	٢٠٠٧	جامعة سوهاج
١,٢%	٥٥٠	٩	٢٠١٠	جامعة بورسعيد
٠,٨٦%	٣٨٣	٩	٢٠١٠	جامعة دمهور
٠,٦٩%	٣٠٧	٧	٢٠١٢	جامعة أسوان
٠,٨٤%	٣٧٥	٧	٢٠١٢	جامعة دمياط
٠,٥٥%	٢٤٤	٧	٢٠١٢	جامعة السويس
٠,٨٨%	٣٩١	٦	٢٠١٣	جامعة مدينة السادات
٠,٢٨%	١٢٤	٣	٢٠١٦	جامعة العريش
٠,٢٠%	٨٩	١	٢٠١٨	جامعة الوادي الجديد
٠,٢٦%	١١٦	١	٢٠١٨	جامعة مطروح
١٠٠%	٤٤٦٥٦	-	-	الإجمالي

* المصدر : وزارة التعليم العالي في مصر، النشرة الدورية ، ٢٠١٩/٢٠٢٠م

كذلك يوضح الجدول التالي بيان بأعداد أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الخاصة في مصر خلال العام الجامعي ٢٠٢٠/٢٠١٩

جدول رقم (٢)

أعداد أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الخاصة في مصر خلال العام الجامعي ٢٠٢٠/٢٠١٩

الجامعة	تاريخ الإنشاء*	عمر الجامعة بالسنوات	عدد أعضاء هيئة التدريس*	الوزن النسبي لأعضاء هيئة التدريس
الجامعة الأمريكية	١٩١٩	١٠٠	٤٧١	١٦,٥%
جامعة ٦ أكتوبر	١٩٩٦	٢٣	٢٧٨	٩,٧%
جامعة أكتوبر للعلوم الحديثة والآداب	١٩٩٦	٢٣	٤٠٧	١٤,٢%
جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا	١٩٩٦	٢٣	٣٠٩	١٠,٨%
جامعة مصر الدولية	١٩٩٦	٢٣	١٢٤	٤,٣%
الجامعة الفرنسية في مصر	٢٠٠٢	١٧	١٣	٠,٤%
الجامعة الألمانية بالقاهرة	٢٠٠٢	١٧	١٥٤	٥,٣%
جامعة الأهرام الكندية .	٢٠٠٤	١٥	٤٢	١,٤%
الجامعة البريطانية في مصر	٢٠٠٤	١٥	١٢٦	٤,٤%
الجامعة الحديثة للتكنولوجيا والمعلومات	٢٠٠٤	١٥	١٠١	٣,٥%
جامعة سيناء	٢٠٠٥	١٤	٦٤	٢,٢%
جامعة فاروس	٢٠٠٦	١٣	١٩٣	٦,٧%
جامعة النهضة	٢٠٠٦	١٣	٥٣	١,٨%
جامعة المستقبل	٢٠٠٦	١٣	١١٣	٣,٩%
جامعة النيل	٢٠٠٦	١٣	١٤	٠,٥%
الجامعة المصرية الروسية	٢٠٠٦	١٣	٦٨	٢,٤%
جامعة الدلتا للعلوم والتكنولوجيا	٢٠٠٧	١٢	٦٨	٢,٤%
جامعة هليوبوليس	٢٠٠٩	١٠	١٠٤	٣,٦%
جامعة بدر	٢٠١٤	٥	٨٦	٣%
جامعة دراية	٢٠١٥	٤	٦٤	٢,٢%
الإجمالي	-	-	٢٨٥٢	١٠٠%

*المصدر : وزارة التعليم العالي ، بوابة الإحصاءات القومية للتعليم العالي (التعليم الخاص) ، ٢٠١٩.

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

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

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

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

وفي ضوء بيانات الجدولين رقمي (١) ، (٢) والمعايير التي تم تحديدها اختار الباحثان الجامعات التالية :

أولاً : الجامعات الحكومية :

قام الباحثان باختيار جامعات القاهرة، والإسكندرية ، والزقازيق ، والمنوفية ، وكفر الشيخ ، ومدينة السادات.

ثانياً : الجامعات الخاصة :

قام الباحثان باختيار جامعات ٦ أكتوبر، والجامعة الأمريكية، وجامعة فاروس، والجامعة الحديثة للتكنولوجيا والمعلومات ، وجامعة النهضة .

٢/٨ - عينة البحث:

نظرا لكبر حجم مجتمع البحث ، وارتفاع تكلفة الوصول إلي كل مفرداته ، فقد تم الاعتماد علي أسلوب العينات لتجميع البيانات اللازمة للدراسة الميدانية في هذا البحث ، وذلك كما يلي :

(١) عينة أعضاء هيئة التدريس من الجامعات المصرية الحكومية :

(أ) حجم عينة أعضاء هيئة التدريس من الجامعات المصرية الحكومية :

تم حساب حجم عينة أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية الحكومية موضع الدراسة وفقاً للمعادلة التالية : (إدريس، ٢٠١٦)

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

حيث :

ع = حجم العينة

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

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

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

ن = حجم المجتمع .

وباستخدام المعادلة السابقة يتضح أن حجم العينة :

$$٣٧٦ \text{ عضو هيئة تدريس} = \frac{٢(١,٩٦) \times ١٧٦٨٧ \times (٠,٥٠ - ١)}{٢(٠,٥٠) \times ١٧٦٨٧ + ٢(١,٩٦) \times (٠,٥٠ - ١)}$$

(ب) نوع وإجراءات عينة أعضاء هيئة التدريس من الجامعات المصرية الحكومية :

بتطبيق الطريقة البسيطة (طريقة النسب) للعينات، تم توزيع حجم العينة على الطبقات المستهدفة في

الدراسة والجدول التالي يوضح ذلك :

جدول رقم (٣)

توزيع العينة على الجامعات المصرية الحكومية المكونة لمجتمع البحث

الجامعة	عدد أعضاء هيئة التدريس *	%	حجم العينة	القوائم الصحيحة المستردة
جامعة القاهرة	٧٤٣٦	%٤٢	١٥٨	١٤٢
جامعة الإسكندرية	٣٨١٩	%٢١	٧٩	٦٨
جامعة الزقازيق	٣٥٤١	%٢٠	٧٥	٦٢
جامعة المنوفية	١٩٢٥	%١١	٤١	٣٤
جامعة كفر الشيخ	٥٧٥	%٣,٢	١٣	١٠
جامعة مدينة السادات	٣٩١	%٢,٨	١٠	١٠
الإجمالي	١٧٦٨٧	%١٠٠	٣٧٦	٣٢٦

• المصدر : دليل الجامعات المصرية ، ٢٠١٩ .

وتتمثل وحدة المعاينة في الجامعات الحكومية في مصر في أعضاء هيئة التدريس بالجامعات محل الدراسة (مدرس ، وأستاذ مساعد ، وأستاذ) .

(٢) عينة أعضاء هيئة التدريس من الجامعات الخاصة :

تم حساب حجم عينة أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة موضع الدراسة بنفس طريقة حسابها في الجامعات الحكومية وبلغ حجم العينة ٢٨٤ عضو هيئة تدريس، وبتطبيق الطريقة البسيطة (طريقة النسب) للعينات ، تم توزيع حجم العينة على الطبقات المستهدفة في الدراسة ، والجدول التالي يوضح ذلك :

جدول رقم (٤)

توزيع العينة على الجامعات المصرية الخاصة المكونة لمجتمع البحث

الجامعات	عدد أعضاء هيئة التدريس *	%	حجم العينة	القوائم الصحيحة المستردة
الجامعة الأمريكية	٤٧١	%٤٣	١٢٢	٩٩
جامعة ٦ أكتوبر	٢٧٨	%٢٥	٧١	٦٠
جامعة فاروس	١٩٣	%١٧,٦	٥٠	٤١
الجامعة الحديثة للتكنولوجيا والمعلومات	١٠١	%٩,٢	٢٦	١٨
جامعة النهضة	٥٣	%٥,٢	١٥	١٢
الإجمالي	١٠٩٦	%١٠٠	٢٨٤	٢٣٠

* المصدر : إدارة الجامعات الخاصة بوزارة التعليم العالي ، ٢٠١٩.

وتتمثل وحدة المعاينة في الجامعات الخاصة في مصر في أعضاء هيئة التدريس بالجامعات محل الدراسة (مدرس ، وأستاذ مساعد ، وأستاذ) .

٩- متغيرات البحث والمقاييس المستخدمة:

اعتمدت الدراسة الميدانية على البيانات الأولية، التي تم جمعها حول متغيرات البحث، التي أمكن قياس الخصائص التي تشتمل عليها من خلال مجموعة من المقاييس المتنوعة، وذلك على النحو الموضح أدناه:

١/٩- متغيرات البحث:

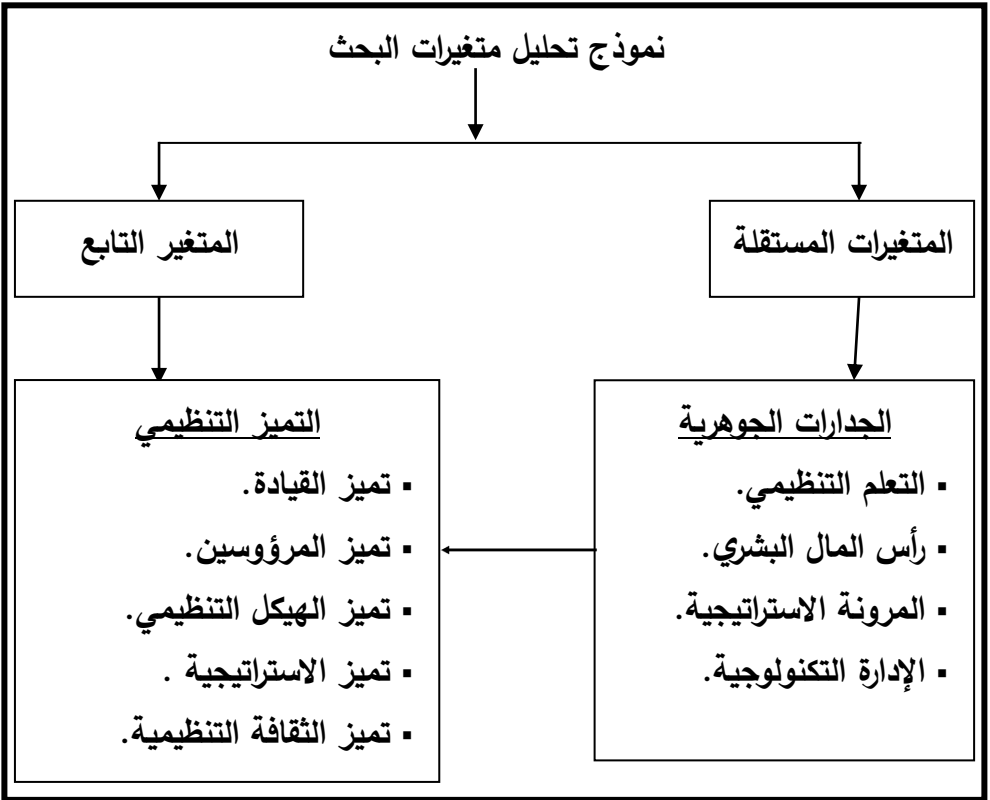
يُمكن تصنيف متغيرات البحث إلى مجموعتين:

(أ) متغيرات الجدارات الجوهرية (التعلم التنظيمي ، رأس المال البشري، المرونة الاستراتيجية، و الإدارة التكنولوجية).

(ب) متغيرات التميز التنظيمي (تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الهيكل الاستراتيجي، تميز الاستراتيجية، وتميز الثقافة التنظيمية).
وبناءً على ما سبق، يُمكن توضيح نموذج تحليل متغيرات البحث (الجدارات الجوهرية و التميز التنظيمي)، من خلال الشكل رقم (١).

شكل رقم (١)

العلاقة بين متغيرات البحث



٢/٩ - المقاييس المستخدمة في البحث:

١/٢/٩ - قياس الجدارات الجوهرية:

بعد إجراء مسح ميداني للمقاييس التي تم استخدامها - على حد علم الباحثان - لقياس الجدارات الجوهرية للمنظمة في دراسات سابقة، ولتصميم المقياس الخاص بالجدارات الجوهرية للجامعات

المصرية ، اعتمد الباحثان على مقياس Core Competencies of the Organization والذي قدمه (Jamhour, 2010) والمكون من (٢٣) عبارة حيث بلغ معامل الثبات للمقياس المستخدم ألفا كرونباخ ٠,٨٩، والذي يتكون من أربعة أبعاد هي (التعلم التنظيمي، رأس المال البشري، المرونة الإستراتيجية، الإدارة التكنولوجية)، مع إجراء بعض التعديل والحذف والإضافة؛ بما يتناسب مع طبيعة المستقصى منهم في هذا البحث.

ولقياس الجدارات الجوهرية للجامعات المصرية ، تم استخدام مقياس "ليكرت" (Likert Scale) المُكوّن من خمس درجات للموافقة وعدم الموافقة (حيث أشار الرقم ١ إلى عدم الموافقة التامة، بينما أشار الرقم ٥ إلى الموافقة التامة، مع وجود درجة مُحايدة في المنتصف). وقد تضمن المقياس ٢٣ عبارة : ٦ عبارات لقياس التعلم التنظيمي، ٥ عبارات لقياس رأس المال البشري، ٦ عبارات لقياس المرونة الاستراتيجية ، ٦ عبارات لقياس الإدارة التكنولوجية.

٢/٢/٩ - قياس التميز التنظيمي :

بعد إجراء مسح ميداني للمقاييس التي تم استخدامها - على حد علم الباحثان - لقياس التميز التنظيمي في دراسات سابقة، ولتصميم المقياس الخاص بالتميز التنظيمي، اعتمد الباحثان على المقياس الذي قدمته المنظمة الأوروبية للجودة (Qawasmeg et al,2013) والمكون من (٢٢) عبارة حيث بلغ معامل الثبات للمقياس المستخدم ألفا كرونباخ ٠,٨٢. والذي يتكون من خمسة أبعاد (تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الاستراتيجية، وتميز الثقافة التنظيمية)، مع إجراء بعض التعديل والحذف والإضافة؛ بما يتناسب مع طبيعة المستقصى منهم في هذا البحث.

ولقياس التميز التنظيمي، تم استخدام مقياس "ليكرت" (Likert Scale) المُكوّن من خمس درجات للموافقة وعدم الموافقة (حيث أشار الرقم ١ إلى عدم الموافقة التامة، بينما أشار الرقم ٥ إلى الموافقة التامة، مع وجود درجة مُحايدة في المنتصف). وقد تضمن المقياس ٢٢ عبارة: ٤ عبارات لقياس بعد تميز القيادة ، و ٤ عبارات لقياس بعد تميز المرؤوسين، و ٥ عبارات لقياس بعد تميز الهيكل التنظيمي، و ٥ عبارات لقياس بعد تميز الاستراتيجية، و ٤ عبارات لقياس بعد تميز الثقافة التنظيمية.

١٠ - أساليب تحليل البيانات واختبار فروض البحث:

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

١/١٠ - أساليب تحليل البيانات:

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

(أ) أسلوب معامل الارتباط ألفا Alpha Correlation Coefficient:

تم استخدام أسلوب معامل الارتباط ألفا وذلك بغرض التحقق من درجة الاعتمادية والثبات في المقاييس متعددة المحتوى ، ولقد تم اختيار هذا الأسلوب الإحصائي لتركيزه علي درجة التناسق الداخلي بين العبارات التي يتكون منها المقياس الخاضع للاختبار .

(ب) أسلوب تحليل التباين أحادي الإتجاه One Way ANOVA:

يعتبر أسلوب تحليل التباين أحادي الإتجاه أحد الأساليب الإحصائية التي يمكن استخدامها في تحديد الفروق (الاختلافات) بين إدراك المستقضي منهم حول مستوى الجدارات الجوهرية ومستوى التميز التنظيمي في الجامعات المصرية الحكومية والخاصة وذلك باختلاف خصائصهم الديموجرافية (السن، مدة الخدمة بالجامعة، الدرجة العلمية).

(ج) أسلوب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد Multiple Regression/ Correlation Analysis:

تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد في هذا البحث من خلال حزمة البرامج الإحصائية الجاهزة (SPSS)، حيث كان الهدف من استخدامه هو تحديد نوع ودرجة قوة العلاقة ودرجة التأثير بين مستوى الجدارات الجوهرية للجامعات المصرية وكلٍ من مستوى التميز التنظيمي مأخوذاً بشكل إجمالي، وكل متغير من عباراته (تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الاستراتيجية، وتميز الثقافة التنظيمية) على حده.

٢/١٠ - أساليب اختبار فروض البحث:

استخدم الباحثان عددًا من الاختبارات الإحصائية؛ التي تُناسب أساليب التحليل المستخدمة وتتوافق معها؛ وذلك من أجل اختبار فروض هذا البحث، وتتمثل الاختبارات الإحصائية لفروض البحث في:

(أ) اختبار ف F-test المصاحب لأسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه، وتم استخدامه بغرض اختبار الفرضيتين الأولى والثانية والذان يتعلقان بالكشف عن مدى وجود اختلافات معنوية بين إدراك المستقصى منهم في الجامعات المصرية الحكومية والخاصة الخاضعة للدراسة باختلاف خصائصهم الديموجرافية (السن، مدة الخدمة بالجامعة، الدرجة العلمية) وذلك نحو مستوى الجدارات الجوهرية مأخوذاً بشكل إجمالي ونحو كل متغير من متغيراتها على حده، وواقع التميز التنظيمي مأخوذاً بشكل إجمالي، ونحو كل متغير من متغيراتها على حده.

(ب) اختبار ت T-Test وتم استخدامه بغرض اختبار الفرضين الأول والثاني والذان يتعلقان بالكشف عن مدى وجود اختلافات معنوية بين إدراك المستقصى منهم في الجامعات المصرية الحكومية والخاصة الخاضعة للدراسة باختلاف خصائصهم الديموجرافية (النوع، ملكية الجامعة) وذلك نحو واقع الجدارات الجوهرية مأخوذاً بشكل إجمالي ونحو كل متغير من متغيراتها على حده، وواقع التميز التنظيمي مأخوذاً بشكل إجمالي، ونحو كل متغير من متغيراتها على حده.

(ب) اختبار ف F-Test واختبار ت T-Test المصاحبان لأسلوب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد Multiple Regression/ Correlation Analysis:

وقد تم استخدامهما بهدف اختبار الفرضيتين الثالثة والرابعة، والذي يتعلقان بتحديد نوع ودرجة قوة العلاقة ودرجة التأثير بين مستوى الجدارات الجوهرية للجامعات المصرية وكل من مستوى التميز التنظيمي مأخوذاً بشكل إجمالي، وكل متغير من عباراته (تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الاستراتيجية، وتميز الثقافة التنظيمية) على حده.

١١ - التحقق من مستوى الثبات / الاعتمادية في المقاييس:

يناقش هذا الجزء نتائج تحليل الثبات / الاعتمادية في المقاييس التي تم استخدامها في قائمة الاستقصاء لجمع البيانات الخاصة بعبارات الدراسة الميدانية، وذلك كما يأتي:
أولاً: التحقق من مستوى الثبات / الاعتمادية في المقاييس:

يشير مفهوم الثبات أو الاعتمادية في القياس إلى الدرجة التي يتمتع بها المقياس المستخدم في توفير نتائج متسقة في ظل ظروف متنوعة ومستقلة لأسئلة متعددة، ولكن لقياس نفس الخاصية أو الموضوع محل الاهتمام وباستخدام نفس مجموعة المستقصى منهم.

ويعتبر أسلوب معامل الارتباط ألفا من أكثر الطرق المستخدمة في تقييم الثبات / الاعتمادية في القياس، ويتسم بدرجة عالية من الدقة من حيث قدرته على قياس درجة الاتساق أو التوافق فيما بين المحتويات المتعددة للقياس المستخدم (إدريس، ٢٠١٦).
وقد تم تطبيق أسلوب معامل الارتباط إحدوي عشر مره منفصلة، وذلك للتحقق من درجة الاتساق الداخلي، ومن ثم من مستوي الثبات أو الاعتمادية في كل مقياس فرعي من المقاييس الخاضعة للدراسة والمستخدم لقياس أبعاد الجدارات الجوهرية، وأبعاد التميز التنظيمي، ووفقاً للمبادئ العامة لتنمية واختبار المقاييس في البحوث الاجتماعية فقد تقرر استبعاد أي متغير يحصل على معامل ارتباط إجمالي أقل من ٠,٣٠، بينه وبين باقي العبارات في المقياس نفسه (إدريس، ٢٠١٦) وذلك كما يوضحه الجدول رقم (٥):

جدول رقم (٥)

تقييم درجة الاتساق الداخلي بين محتويات المقاييس المستخدمة في البحث باستخدام معامل الارتباط ألفا

المحاولة الثانية		المحاولة الأولى		المقاييس المستخدمة في البحث
معامل ألفا	عدد العبارات	معامل ألفا	عدد العبارات	
٠,٨١	٥	٠,٧٤	٦	التعلم التنظيمي
—	٥	٠,٨٠	٥	رأس المال البشري
٠,٧٨	٥	٠,٧٠	٦	المرونة الاستراتيجية
—	٦	٠,٨١	٦	الإدارة التكنولوجية
٠,٨٢	٢١	٠,٧٧	٢٣	إجمالي مقياس الجدارات الجوهرية
—	٤	٠,٨٥	٤	تميز القيادة
—	٤	٠,٧٩	٤	تميز المرؤوسين
٠,٧٧	٤	٠,٧١	٥	تميز الهيكل التنظيمي
٠,٧٩	٤	٠,٧٤	٥	تميز الاستراتيجية
—	٤	٠,٨١	٤	تميز الثقافة التنظيمية
٠,٨٠	٢٠	٠,٧٣	٢٢	إجمالي مقياس التميز التنظيمي

(أ) مستوى الثبات / الاعتمادية في مقياس التعلم التنظيمي:

اعتماداً على المعيار السابق الإشارة إليه وبعد فحص معاملات الارتباط للعبارة التي اشتمل عليها المقياس (٦ عبارات)، تبين أن هناك (عبارة واحدة) حصلت على معاملات ارتباط أقل من ٠,٣٠، ومن ثم تقرر استبعادها وبذلك أصبح هذا المقياس الرئيسي للتعلم التنظيمي يضم (٥ عبارات) بدلاً من (٦ عبارات)، ورغبة في تحسين درجة الاعتمادية لنفس المقياس بعد استبعاد العبارة منه، فقد تقرر تطبيق أسلوب معامل الارتباط ألفا مرة ثانية حيث ارتفع معامل ألفا للمقياس ككل من ٧٤,٠ إلى ٨١,٠، ويعكس معامل ألفا للمقياس الذي تم التوصل إليه درجة عالية من الثبات أو الاعتمادية في المقاييس المستخدمة في البحوث الاجتماعية.

(ب) مستوى الثبات/ الاعتمادية في مقياس رأس المال البشري :

اعتماداً على المعيار السابق الإشارة إليه وبعد فحص معاملات الارتباط للعبارة التي اشتمل عليها المقياس (٥ عبارات)، تقرر عدم استبعاد أي متغير نظراً لعدم وجود معامل ارتباط إجمالي بين أي عبارة والعبارة الأخرى في نفس المقياس أقل من ٠,٣٠. كما أظهرت نتائج تحليل الاعتمادية أن معامل ألفا وصل للمقياس الإجمالي المستخدم في قياس رأس المال البشري إلى ٨٠,٠، ويعكس معامل ألفا الذي تم التوصل إليه درجة عالية من الثبات أو الاعتمادية في المقاييس المستخدمة في البحوث الاجتماعية.

(ج) مستوى الثبات / الاعتمادية في مقياس المرونة الاستراتيجية:

اعتماداً على المعيار السابق الإشارة إليه وبعد فحص معاملات الارتباط للعبارة التي اشتمل عليها المقياس (٦ عبارات)، تبين أن هناك (عبارة واحدة) حصلت على معاملات ارتباط أقل من ٠,٣٠، ومن ثم تقرر استبعادها وبذلك أصبح هذا المقياس الرئيسي للمرونة الاستراتيجية يضم (٥ عبارات) بدلاً من (٦ عبارات)، ورغبة في تحسين درجة الاعتمادية لنفس المقياس بعد استبعاد العبارة منه، فقد تقرر تطبيق أسلوب معامل الارتباط ألفا مرة ثانية حيث ارتفع معامل ألفا للمقياس ككل من ٧٠,٠ إلى ٧٨,٠، ويعكس معامل ألفا للمقياس الذي تم التوصل إليه درجة عالية من الثبات أو الاعتمادية في المقاييس المستخدمة في البحوث الاجتماعية.

(د) مستوى الثبات / الاعتمادية في مقياس الإدارة التكنولوجية :

اعتماداً على المعيار السابق الإشارة إليه وبعد فحص معاملات الارتباط للعبارات التي اشتمل عليها المقياس (٦ عبارات)، تقرر عدم استبعاد أي عبارة نظراً لعدم وجود معامل ارتباط إجمالي بين أي عبارة والعبارات الأخرى في نفس المقياس أقل من ٠,٣٠، كما أظهرت نتائج تحليل الاعتمادية أن معامل ألفا وصل للمقياس الإجمالي المستخدم في قياس بعد الإدارة التكنولوجية إلى ٠,٨١، ويعكس معامل ألفا الذي تم التوصل إليه درجة عالية من الثبات أو الاعتمادية في المقاييس المستخدمة في البحوث الاجتماعية.

(هـ) مستوى الثبات / الاعتمادية في مقياس تميز القيادة :

اعتماداً على المعيار السابق الإشارة إليه وبعد فحص معاملات الارتباط للعبارات التي اشتمل عليها المقياس (٤ عبارات)، تقرر عدم استبعاد أي عبارة نظراً لعدم وجود معامل ارتباط إجمالي بين أي عبارة والعبارات الأخرى في نفس المقياس أقل من ٠,٣٠، كما أظهرت نتائج تحليل الاعتمادية أن معامل ألفا وصل للمقياس الإجمالي المستخدم في قياس بعد تميز القيادة إلى ٠,٨٥، ويعكس معامل ألفا الذي تم التوصل إليه درجة عالية من الثبات أو الاعتمادية في المقاييس المستخدمة في البحوث الاجتماعية.

(و) مستوى الثبات / الاعتمادية في مقياس تميز المرؤوسين:

اعتماداً على المعيار السابق الإشارة إليه وبعد فحص معاملات الارتباط للعبارات التي اشتمل عليها المقياس (٤ عبارات)، تقرر عدم استبعاد أي عبارة نظراً لعدم وجود معامل ارتباط إجمالي بين أي عبارة والعبارات الأخرى في نفس المقياس أقل من ٠,٣٠، كما أظهرت نتائج تحليل الاعتمادية أن معامل ألفا وصل للمقياس الإجمالي المستخدم في قياس بعد تميز المرؤوسين إلى ٠,٧٩، ويعكس معامل ألفا الذي تم التوصل إليه درجة عالية من الثبات أو الاعتمادية في المقاييس المستخدمة في البحوث الاجتماعية.

(ز) مستوى الثبات / الاعتمادية في مقياس تميز الهيكل التنظيمي:

اعتماداً على المعيار السابق الإشارة إليه وبعد فحص معاملات الارتباط للعبارات التي اشتمل عليها المقياس (٥ عبارات) تبين أن هناك (عبارة واحدة) حصلت على معاملات ارتباط أقل من ٠,٣٠، ومن ثم تقرر استبعادها وبذلك أصبح هذا المقياس الرئيسي لتمييز الهيكل التنظيمي يضم (٤ عبارات) بدلاً من (٥ عبارات)، ورغبة في تحسين درجة الاعتمادية لنفس المقياس بعد استبعاد العبارة

منه، فقد تقرر تطبيق أسلوب معامل الارتباط ألفا مرة ثانية حيث ارتفع معامل ألفا للمقياس ككل من ٠,٧١ إلى ٠,٧٧، ويعكس معامل ألفا للمقياس الذي تم التوصل إليه درجة عالية من الثبات أو الاعتمادية في المقاييس المستخدمة في البحوث الاجتماعية.

(د) مستوى الثبات / الاعتمادية في مقياس تميز الاستراتيجية:

اعتماداً على المعيار السابق الإشارة إليه وبعد فحص معاملات الارتباط للعبارات التي اشتمل عليها المقياس (٥ عبارات) تبين أن هناك (عبارة واحدة) حصلت على معاملات ارتباط أقل من ٠,٣٠، ومن ثم تقرر استبعادها وبذلك أصبح هذا المقياس الرئيسي لتمييز الاستراتيجية يضم (٤ عبارات) بدلاً من (٥ عبارات)، ورغبة في تحسين درجة الاعتمادية لنفس المقياس بعد استبعاد العبارة منه، فقد تقرر تطبيق أسلوب معامل الارتباط ألفا مرة ثانية حيث ارتفع معامل ألفا للمقياس ككل من ٠,٧٤ إلى ٠,٧٩، ويعكس معامل ألفا للمقياس الذي تم التوصل إليه درجة عالية من الثبات أو الاعتمادية في المقاييس المستخدمة في البحوث الاجتماعية.

(ط) مستوى الثبات / الاعتمادية في مقياس تميز الثقافة التنظيمية :

اعتماداً على المعيار السابق الإشارة إليه وبعد فحص معاملات الارتباط للعبارات التي اشتمل عليها المقياس (٤ عبارات)، تقرر عدم استبعاد أي عبارة نظراً لعدم وجود معامل ارتباط إجمالي بين أي عبارة والعبارات الأخرى في نفس المقياس أقل من ٠,٣٠ كما أظهرت نتائج تحليل الاعتمادية أن معامل ألفا وصل للمقياس الإجمالي المستخدم في قياس بعد تميز الثقافة التنظيمية إلى ٠,٨١، ويعكس معامل ألفا الذي تم التوصل إليه درجة عالية من الثبات أو الاعتمادية في المقاييس المستخدمة في البحوث الاجتماعية.

١٢ - نتائج الدراسة الميدانية:

١/١٢ - التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

(١) مستوى الجدارات الجوهرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية الحكومية: يمكن توضيح مستوى الجدارات الجوهرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية الحكومية من خلال الجدول رقم (٦)، حيث تم قياس مستوى الجدارات الجوهرية من خلال أربعة أبعاد، ويمكن توضيح واقع هذه الأبعاد من واقع إجابات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية الحكومية كما يلي :

جدول رقم (٦)

واقع و مستوى الجدارات الجوهريه من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصريه الحكوميه

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	بيان
٠,٢٦	٠,٧١	٣,٥٦	التعلم التنظيمي
٠,٢٨	٠,٦٩	٣,٨٩	رأس المال البشري
٠,٢٣	٠,٦٧	٣,١٤	المرونة الاستراتيجية
٠,٢٧	٠,٦٥	٣,٠٨	الإدارة التكنولوجية
٠,٢٥	٠,٦٨	٣,٥٤	إجمالي أبعاد الجدارات الجوهريه

- **التعلم التنظيمي:** تم قياس هذا البعد من خلال العبارات (١-٥)، وكان الوسط الحسابي لهذه العبارات أكبر من الوسط الفرضي (٣) ، وعلى المستوى الاجمالي بلغ الوسط الحسابي لبعد التعلم التنظيمي (٣,٥٦) بانحراف معياري (٠,٧١)، وتدل النتائج السابقة علي وجود اهتمام متوسط من جانب الجامعات المصريه الحكوميه محل الدراسة بالتعلم التنظيمي .
- **رأس المال البشري:** تم قياس هذا البعد من خلال العبارات (٧-١١)، وكان الوسط الحسابي لهذه العبارات أكبر من الوسط الفرضي (٣) ، وعلى المستوى الاجمالي بلغ الوسط الحسابي لبعد رأس المال البشري (٣,٨٩) بانحراف معياري (٠,٦٩)، وتدل النتائج السابقة علي وجود اهتمام متزايد من جانب الجامعات المصريه الحكوميه محل الدراسة برأس المال البشري .
- **المرونة الاستراتيجية:** تم قياس هذا البعد من خلال العبارات (١٢-١٦)، وكان الوسط الحسابي لهذه العبارات قريب من الوسط الفرضي (٣)، وعلى المستوى الاجمالي بلغ الوسط الحسابي لبعد المرونة الاستراتيجية (٣,١٤) بانحراف معياري (٠,٦٧)، وتدل النتائج السابقة علي وجود مرونة استراتيجية متوسطة من جانب الجامعات المصريه الحكوميه محل الدراسة.
- **الإدارة التكنولوجية:** تم قياس هذا البعد من خلال العبارات (١٨-٢٣)، وكان الوسط الحسابي لهذه العبارات قريب جداً من الوسط الفرضي (٣) ، وعلى المستوى الاجمالي بلغ الوسط الحسابي لبعد الإدارة التكنولوجية (٣,٠٨) بانحراف معياري (٠,٦٥)، وتدل النتائج السابقة علي وجود اهتمام متوسط من جانب الجامعات المصريه الحكوميه محل الدراسة بالإدارة التكنولوجية .

ولترتيب أهمية أبعاد الجدارات الجوهرية وفقاً لإجابات عينة أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية الحكومية محل الدراسة وقيمة معامل الاختلاف جاء بعد المرونة الاستراتيجية في المقدمة، يليه بعد التعلم التنظيمي، يليه بعد الإدارة التكنولوجية، يليه بعد رأس المال البشري، حيث بلغت نسب معامل الاختلاف (٠,٢٣، ٠,٢٦، ٠,٢٧، ٠,٢٨) علي التوالي.

وعلى المستوى الاجمالي بلغ الوسط الحسابي للجدارات الجوهرية (٣,٥٤) وهو أكبر من الوسط الفرضي (٣) بانحراف معياري (٠,٦٨)، وتعكس هذه النتيجة توافر الجدارات الجوهرية بالجامعات المصرية الحكومية محل الدراسة بدرجة متوسطة وذلك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها .
(٢) مستوى الجدارات الجوهرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية الخاصة :

يمكن توضيح مستوى الجدارات الجوهرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية الخاصة من خلال الجدول رقم (٧)، حيث تم قياس مستوى الجدارات الجوهرية من خلال أربعة أبعاد، ويمكن توضيح واقع هذه الأبعاد من واقع إجابات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية الخاصة كما يلي :

جدول رقم (٧)

واقع و مستوى الجدارات الجوهرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعات

المصرية الخاصة

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	بيان
٠,٢٥	٠,٧٠	٣,٩٦	التعلم التنظيمي
٠,٢٨	٠,٥٩	٣,٥٨	رأس المال البشري
٠,٢٢	٠,٦٩	٤,٠٩	المرونة الاستراتيجية
٠,٢٤	٠,٥٧	٤,٦٤	الإدارة التكنولوجية
٠,٢٦	٠,٦٤	٤,١١	إجمالي أبعاد الجدارات الجوهرية

- **التعلم التنظيمي:** تم قياس هذا البعد من خلال العبارات (١-٥)، وكان الوسط الحسابي لهذه العبارات أكبر من الوسط الفرضي (٣) ، وعلى المستوى الاجمالي بلغ الوسط الحسابي لبعد التعلم التنظيمي (٣,٩٦) بانحراف معياري (٠,٧٠)، وتدل النتائج السابقة علي وجود اهتمام كبير جداً من جانب الجامعات المصرية الخاصة محل الدراسة بالتعلم التنظيمي .
 - **رأس المال البشري:** تم قياس هذا البعد من خلال العبارات (٧-١١)، وكان الوسط الحسابي لهذه العبارات أكبر من الوسط الفرضي (٣) ، وعلى المستوى الاجمالي بلغ الوسط الحسابي لبعد رأس المال البشري (٣,٥٨) بانحراف معياري (٠,٥٩)، وتدل النتائج السابقة علي وجود اهتمام متزايد من جانب الجامعات المصرية الخاصة محل الدراسة برأس المال البشري .
 - **المرونة الاستراتيجية :** تم قياس هذا البعد من خلال العبارات (١٢-١٦)، وكان الوسط الحسابي لهذه العبارات أكبر من الوسط الفرضي (٣)، وعلى المستوى الاجمالي بلغ الوسط الحسابي لبعد المرونة الاستراتيجية (٤,٠٩) بانحراف معياري (٠,٦٩)، وتدل النتائج السابقة علي وجود مرونة استراتيجية مرتفعة من جانب الجامعات المصرية الخاصة محل الدراسة.
 - **الإدارة التكنولوجية:** تم قياس هذا البعد من خلال العبارات (١٨-٢٣)، وكان الوسط الحسابي لهذه العبارات أكبر من الوسط الفرضي (٣) ، وعلى المستوى الاجمالي بلغ الوسط الحسابي لبعد الإدارة التكنولوجية (٤,٦٤) بانحراف معياري (٠,٥٧)، وتدل النتائج السابقة علي وجود اهتمام كبير جداً من جانب الجامعات المصرية الخاصة محل الدراسة بالإدارة التكنولوجية .
- ولترتيب أهمية أبعاد الجدارات الجوهرية وفقاً لإجابات عينة أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية الخاصة محل الدراسة وقيمة معامل الاختلاف جاء بعد المرونة الاستراتيجية في المقدمة، يليه بعد الإدارة التكنولوجية ، يليه بعد التعلم التنظيمي ، يليه بعد رأس المال البشري، حيث بلغت نسب معامل الاختلاف (٠,٢٢ ، ٠,٢٤ ، ٠,٢٥ ، ٠,٢٨) علي التوالي.
- وعلى المستوى الاجمالي بلغ الوسط الحسابي للجدارات الجوهرية (٤,١١) وهو أكبر من الوسط الفرضي (٣) بانحراف معياري (٠,٦٤)، وتعكس هذه النتيجة توافر الجدارات الجوهرية بالجامعات المصرية الخاصة محل الدراسة بدرجة كبيرة وذلك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها .
- (٣) واقع ومستوي التميز التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية الحكومية :

يمكن توضيح واقع ومستوي التميز التنظيمي للجامعات المصرية الحكومية من خلال الجدول رقم (٨)، حيث تم قياس التميز التنظيمي من خلال خمسة أبعاد، ويمكن توضيح واقع التميز التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية الحكومية كما يلي :

جدول رقم (٨)

واقع ومستوي التميز التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية الحكومية

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	بيان
٠,٢٥	٠,٥٦	٣,١١	تميز القيادة
٠,٢٤	٠,٤٩	٣,٠٢	تميز المرؤوسين
٠,٢٧	٠,٦٨	٢,٧٨	تميز الهيكل التنظيمي
٠,٢٦	٠,٤٨	٢,٦٩	تميز الاستراتيجية
٠,٣٠	٠,٣٩	٢,٨٧	تميز الثقافة التنظيمية
٠,٢٨	٠,٤١	٢,٩١	إجمالي التميز التنظيمي

- **تميز القيادة :** تم قياس هذا البعد من خلال العبارات (١-٤)، وكان الوسط الحسابي لهذه العبارات قريب من الوسط الفرضي (٣)، وعلى المستوى الاجمالي بلغ الوسط الحسابي لبعد تميز القيادة (٣,١١) بانحراف معياري (٠,٥٦)، وتدل النتائج السابقة علي أن القيادة في الجامعات المصرية الحكومية متميزة بدرجة متوسطة وغير كافية لتحقيق والتوافق من متطلبات المرحلة الحالية .
- **تميز المرؤوسين:** تم قياس هذا البعد من خلال العبارات (٥-٨)، وكان الوسط الحسابي لهذه العبارات قريب جداً من الوسط الفرضي (٣)، وعلى المستوى الاجمالي بلغ الوسط الحسابي لبعد تميز المرؤوسين (٣,٠٢) بانحراف معياري (٠,٤٩)، وتدل النتائج السابقة أن المرؤوسين في الجامعات المصرية الحكومية متميزين بدرجة متوسطة .
- **تميز الهيكل التنظيمي:** تم قياس هذا البعد من خلال العبارات (٩-١٢)، وكان الوسط الحسابي لهذه العبارات أقل من الوسط الفرضي (٣)، وعلى المستوى الاجمالي بلغ الوسط الحسابي لبعد

تميز الهيكل التنظيمي (٢,٧٨) بانحراف معياري (٠,٦٨)، وتدل النتائج السابقة علي عدم تميز الهيكل التنظيمي في الجامعات المصرية الحكومية .

• **تميز الاستراتيجية:** تم قياس هذا البعد من خلال العبارات (١٤-١٧)، وكان الوسط الحسابي لهذه العبارات أقل من الوسط الفرضي (٣)، وعلى المستوى الاجمالي بلغ الوسط الحسابي لبعد تميز الاستراتيجية (٢,٦٩) بانحراف معياري (٠,٤٨)، وتدل النتائج السابقة علي عدم تميز الاستراتيجية المتبعة من جانب الجامعات المصرية الحكومية.

• **تميز الثقافة التنظيمية :** تم قياس هذا البعد من خلال العبارات (١٩-٢٢)، وكان الوسط الحسابي لهذه العبارات أقل من الوسط الفرضي (٣)، وعلى المستوى الاجمالي بلغ الوسط الحسابي لبعد تميز الثقافة التنظيمية (٢,٨٧) وهو أقل من الوسط الفرضي بانحراف معياري (٠,٣٩)، وتدل النتائج السابقة على سيادة ثقافة تنظيمية غير متميزة في الجامعات المصرية الحكومية .

ولترتيب أهمية أبعاد التميز التنظيمي وفقاً لإجابات عينة أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية الحكومية وقيمة معامل الاختلاف إذ جاء بعد تميز المرؤوسين في المقدمة، يليه بعد تميز القيادة، يليه بعد تميز الاستراتيجية، يليه بعد تميز الهيكل التنظيمي، وأخيراً بُعد تميز الثقافة التنظيمية حيث بلغت نسب معامل الاختلاف (٠,٢٤ ، ٠,٢٥ ، ٠,٢٦ ، ٠,٢٧ ، ٠,٣٠) علي التوالي.

وعلى المستوى الاجمالي بلغ الوسط الحسابي للتميز التنظيمي (٢,٩١) وهو قريب جداً من الوسط الفرضي (٣) بانحراف معياري (٠,٤١)، وتعكس هذه النتيجة أن مستوى التميز التنظيمي في الجامعات المصرية الحكومية محل الدراسة متوسط .

(٤) واقع ومستوي التميز التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية الخاصة :

يمكن توضيح واقع ومستوي التميز التنظيمي للجامعات المصرية الخاصة من خلال الجدول رقم (٩)، حيث تم قياس التميز التنظيمي من خلال خمسة أبعاد، ويمكن توضيح واقع التميز التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية الخاصة كما يلي:

جدول رقم (٩)

واقع ومستوى التميز التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية الخاصة

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	بيان
٠,٢٥	٠,٣٩	٣,٠٤	تميز القيادة
٠,٢٣	٠,٤١	٣,١٢	تميز المرؤوسين
٠,٢٩	٠,٣٩	٣,١٨	تميز الهيكل التنظيمي
٠,٢٧	٠,٣٦	٣,٤٦	تميز الاستراتيجية
٠,٣٠	٠,٦٠	٣,٢٢	تميز الثقافة التنظيمية
٠,٢٨	٠,٤٦	٣,١٦	إجمالي التميز التنظيمي

- **تميز القيادة** : تم قياس هذا البعد من خلال العبارات (١-٤)، وكان الوسط الحسابي لهذه العبارات قريب من الوسط الفرضي (٣)، وعلى المستوى الاجمالي بلغ الوسط الحسابي لبعد تميز القيادة (٣,٠٤) بانحراف معياري (٠,٣٩)، وتدل النتائج السابقة علي أن القيادة في الجامعات المصرية الخاصة متميزة بدرجة متوسطة وغير كافية لتحقيق والتوافق من متطلبات المرحلة الحالية .
- **تميز المرؤوسين**: تم قياس هذا البعد من خلال العبارات (٥-٨)، وكان الوسط الحسابي لهذه العبارات قريب جداً من الوسط الفرضي (٣)، وعلى المستوى الاجمالي بلغ الوسط الحسابي لبعد تميز المرؤوسين (٣,١٢) بانحراف معياري (٠,٤١)، وتدل النتائج السابقة أن المرؤوسين في الجامعات المصرية الخاصة متميزين بدرجة متوسطة .
- **تميز الهيكل التنظيمي**: تم قياس هذا البعد من خلال العبارات (٩-١٢)، وكان الوسط الحسابي لهذه العبارات قريب جداً من الوسط الفرضي (٣)، وعلى المستوى الاجمالي بلغ الوسط الحسابي لبعد تميز الهيكل التنظيمي (٣,١٨) بانحراف معياري (٠,٣٩)، وتدل النتائج السابقة علي أن تميز الهيكل التنظيمي في الجامعات المصرية الخاصة متوسط .
- **تميز الاستراتيجية**: تم قياس هذا البعد من خلال العبارات (١٤-١٧)، وكان الوسط الحسابي لهذه العبارات أكبر من الوسط الفرضي (٣)، وعلى المستوى الاجمالي بلغ الوسط الحسابي لبعد

تميز الاستراتيجية (٣,٤٦) بانحراف معياري (٠,٣٦)، وتدل النتائج السابقة علي أن تميز الاستراتيجية المتبعة من جانب الجامعات المصرية الخاصة متوسط .

• **تميز الثقافة التنظيمية :** تم قياس هذا البعد من خلال العبارات (١٩-٢٢)، وكان الوسط الحسابي لهذه العبارات قريب جداً من الوسط الفرضي (٣)، وعلى المستوى الاجمالي بلغ الوسط الحسابي لبعد تميز الثقافة التنظيمية (٣,٢٢) وهو أقل من الوسط الفرضي بانحراف معياري (٠,٦٠)، وتدل النتائج السابقة على أن الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات المصرية الخاصة متوسطة ولا تساعد في تحقيق التميز التنظيمي .

ولترتيب أهمية أبعاد التميز التنظيمي وفقاً لإجابات عينة أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية الخاصة وقيمة معامل الاختلاف جاء بعد تميز المرؤوسين في المقدمة، يليه بعد تميز القيادة، يليه بعد تميز الاستراتيجية، يليه بعد تميز الهيكل التنظيمي، وأخيراً بعد تميز الثقافة التنظيمية حيث بلغت نسب معامل الاختلاف (٠,٢٣ ، ٠,٢٥ ، ٠,٢٧ ، ٠,٢٩ ، ٠,٣٠) علي التوالي.

وعلى المستوى الاجمالي بلغ الوسط الحسابي للتميز التنظيمي (٣,١٦) وهو قريب جداً من الوسط الفرضي (٣) بانحراف معياري (٠,٤٦)، وتعكس هذه النتيجة أن مستوى التميز التنظيمي في الجامعات المصرية الخاصة محل الدراسة متوسط .

٢/١٢ - الاختلافات بين إدراكات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية حول مستوى توافر الجدارات الجوهرية وفقاً لاختلاف خصائصهم الديموجرافية:

يتناول هذا الجزء مناقشة نتائج التحليل الإحصائي الخاص بالكشف عن مدى الاختلاف بين إدراكات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية باختلاف خصائصهم الديموجرافية (النوع، السن، مدة الخدمة بالجامعة ، الدرجة العلمية ، ملكية الجامعة)، وذلك نحو مستوي توافر الجدارات الجوهرية مأخوذاً بشكل إجمالي، ونحو كل متغير من عباراتها (التعلم التنظيمي ، رأس المال البشري ، المرونة الاستراتيجية ، الإدارة التكنولوجية) على حده، وفي ضوء ذلك قام الباحثان باستخدام أسلوبين إحصائيين أولهما أسلوب الوصف الإحصائي باستخدام كل من الوسط الحسابي (كمقياس للنزعة المركزية) والانحراف المعياري (كمقياس للتشتت)، بالإضافة إلى اختبار "ت" لعينتين مستقلتين، وذلك بالنسبة للمتغيرين الديموجرافيين المتعلقين بالنوع، وملكية الجامعة، والثاني أسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه وذلك بالنسبة للمتغيرات الديموجرافية المتعلقة بالسن ، مدة الخدمة بالجامعة ، والدرجة العلمية، وقد تمثلت نتائج استخدام هذين الأسلوبين الإحصائيين فيما يلي :

(أ) إدراكات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية حول مستوى توافر الجدارات الجوهرية وفقاً للنوع:

لتحديد الاختلافات بين إدراكات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية حول مستوى توافر الجدارات الجوهرية مأخوذة بشكل إجمالي، ونحو كل بعد من أبعادها (التعلم التنظيمي ، رأس المال البشري ، المرونة الاستراتيجية ، الإدارة التكنولوجية) على حده وذلك باختلاف النوع، قام الباحثان بتطبيق أسلوب الوصف الإحصائي باستخدام كل من الوسط الحسابي (كمقياس للنزعة المركزية) والانحراف المعياري (كمقياس للتشتت)، بالإضافة إلي اختبار "ت" لعينتين مستقلتين حيث جاءت النتائج كما في الجدول رقم (١٠).

جدول رقم (١٠)

إدراكات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية حول مستوى توافر الجدارات الجوهرية وفقاً للنوع

مستوي الدلالة	قيمة ت T-Test	أنثى		ذكر		مستوي توافر الجدارات الجوهرية
		الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	
٠,٠١	٥,٠٨	٠,٢٠	٢,٣٧	٠,٣٢	٣,١٨	الجدارات الجوهرية بشكل إجمالي **
٠,٠٢	٤,٢٦	٠,٢٥	٣,٢٨	٠,٣٨	٣,٠٦	التعلم التنظيمي *
٠,٠٣	٤,١٧	٠,٣٤	٣,٠١	٠,٢٨	٣,١٦	رأس المال البشري *
٠,٠٤	٣,٥٢	٠,٢٧	٢,٩٩	٠,٢٢	٣,٢٤	المرونة الاستراتيجية *
٠,٠٢	٤,٨١	٠,٣٣	٣,٠٦	٠,٢٩	٣,٤٩	الإدارة التكنولوجية *

- المقياس المستخدم يمتد من ١-٥، حيث أن الرقم (١) يشير إلي عدم الموافقة تماما ، بينما يشير الرقم (٥)

يشير إلى الموافقة التامة، مع وجود درجة حيادية (٣) في المنتصف .

** دلالة إحصائية عند مستوى ١% وفقاً لاختبار ت (T- Test) .

* دلالة إحصائية عند مستوى ٥% وفقاً لاختبار ت (T- Test) .

تؤكد نتائج الجدول رقم (١٠) علي وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراكات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية حول مستوى توافر الجدارات الجوهرية مأخوذة بشكل إجمالي، ونحو كل بعد من أبعادها (التعلم التنظيمي ، رأس المال البشري ، المرونة الاستراتيجية ، الإدارة التكنولوجية) علي حده وذلك باختلاف النوع، حيث أن قيمة (ت) معنوية عند مستوى دلالة إحصائية

١٠%، و٥%، كما تؤكد النتائج أن مستوى توافر الجدارات الجوهرية بالجامعات المصرية محل الدراسة كانت متوسطة وضعيفة على المستوى الإجمالي والنسبة لكل بعد من أبعادها على حدة.
(ب) إدراكات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية حول مستوى توافر الجدارات الجوهرية وفقاً للسن:

لتحديد الاختلافات بين إدراكات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية حول مستوى توافر الجدارات الجوهرية بشكل إجمالي، ونحو كل بعد من لأبعادها على حدة وذلك باختلاف السن، قام الباحثان بتطبيق أسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه، حيث يمكن توضيح نتائج تحليل التباين بين إدراكات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية حول مستوى توافر الجدارات الجوهرية مأخوذة بشكل إجمالي ونحو كل متغير من عباراتها على حدة باختلاف السن وذلك من خلال الجدول رقم (١١).

جدول رقم (١١)

إدراكات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية حول مستوى توافر الجدارات الجوهرية وفقاً للسن

م	عبارات الدراسة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة
١	التعلم التنظيمي	بين المجموعات	١٧,١٩	٥	٣,٤٣٨	١٣,٥٩	*,*,٠,٠٠٠
		داخل المجموعات	١٣٩,٢٨	٥٥١	٠,٢٥٣		
		الإجمالي	١٥٦,٤٧	٥٥٦			
٢	رأس المال البشري	بين المجموعات	١٦,٥٧	٥	٣,٣١٤	١٢,٦٠	*,*,٠,٠٠٠
		داخل المجموعات	١٤٤,٧٨	٥٥١	٠,٢٦٣		
		الإجمالي	١٦١,٣٥	٥٥٦			
٣	المرونة الاستراتيجية	بين المجموعات	١٥,٥٩	٥	٣,١١٨	١٢,٠٨	*,*,٠,٠٠٠
		داخل المجموعات	١٤١,٩٦	٥٥١	٠,٢٥٨		
		الإجمالي	١٥٧,٥٥	٥٥٦			
٤	الإدارة التكنولوجية	بين المجموعات	١٤	٥	٢,٨٠	١٠,٠٣	*,*,٠,٠٠٠
		داخل المجموعات	١٥٣,٧٣	٥٥١	٠,٢٧٩		
		الإجمالي	١٦٧,٧٣	٥٥٦			

و تؤكد نتائج الجدول رقم (١١) على وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراكات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية حول مستوى توافر الجدارات الجوهرية (التعلم التنظيمي، رأس المال البشري، المرونة الاستراتيجية، الإدارة التكنولوجية) وذلك باختلاف السن، حيث أن قيمة (ف) معنوية عند مستوى دلالة إحصائية ١%.

(ج) إدراكات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية حول مستوى توافر الجدارات الجوهرية وفقاً لمدة الخدمة بالجامعة :

لتحديد الاختلافات بين إدراكات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية حول مستوى توافر الجدارات الجوهرية مأخوذة بشكل إجمالي، ونحو كل بعد من أبعادها على حده وذلك باختلاف مدة الخدمة بالجامعة، قام الباحثان بتطبيق أسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه، حيث يمكن توضيح نتائج تحليل التباين بين إدراكات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية حول مستوى توافر الجدارات الجوهرية باختلاف مدة الخدمة بالجامعة وذلك من خلال الجدول رقم (١٢).

جدول رقم (١٢)

إدراكات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية حول مستوى توافر الجدارات الجوهرية وفقاً لمدة الخدمة بالجامعة

م	عبارات الدراسة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوي الدلالة
١	التعلم التنظيمي	بين المجموعات	٧,٥٦	٥	١,٥١	٦,٢٤	*,*,٠,٠٠١
		داخل المجموعات	١٣٣,٤٢	٥٥١	٠,٢٤٢		
		الاجمالي	١٤٠,٩٨	٥٥٦			
٢	رأس المال البشري	بين المجموعات	٨,٧٩	٥	١,٧٦	٧,٤٩	*,*,٠,٠٠١
		داخل المجموعات	١٢٩,٧٦	٥٥١	٠,٢٣٥		
		الاجمالي	١٣٨,٥٥	٥٥٦			
٣	المرونة الاستراتيجية	بين المجموعات	٩,٧٩	٥	١,٩٦	٧,٩٠	*,*,٠,٠٠٠
		داخل المجموعات	١٣٦,٤٧	٥٥١	٠,٢٤٨		
		الاجمالي	١٤٦,٢٦	٥٥٦			
٤	الإدارة التكنولوجية	بين المجموعات	٩	٥	١,٨٠	١٧,١٤	*,*,٠,٠٠١
		داخل المجموعات	١٣٨,٨٥	٥٥١	٠,٢٥٢		
		الاجمالي	١٤٧,٨٥	٥٥٦			

وتؤكد نتائج الجدول رقم (١٢) على وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراكات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية حول مستوى توافر الجدارات الجوهرية (التعلم التنظيمي، رأس المال البشري، المرونة الاستراتيجية، الإدارة التكنولوجية) وذلك باختلاف مدة الخدمة بالجامعة حيث أن قيمة (ف) معنوية عند مستوى دلالة إحصائية ١%.

(د) إدراكات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية حول مستوى توافر الجدارات الجوهرية وفقاً للدرجة العلمية :

لتحديد الاختلافات بين إدراكات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية حول مستوى توافر الجدارات الجوهرية بشكل إجمالي، ونحو كل بعد من أبعادها علي حده وذلك باختلاف الدرجة العلمية، قام الباحثان بتطبيق أسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه، حيث يمكن توضيح نتائج تحليل التباين بين إدراكات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية حول مستوى توافر الجدارات الجوهرية باختلاف الدرجة العلمية وذلك من خلال الجدول رقم (١٣).

وتؤكد نتائج الجدول رقم (١٣) على وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراكات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية حول مستوى توافر الجدارات الجوهرية (التعلم التنظيمي، رأس المال البشري، المرونة الاستراتيجية، الإدارة التكنولوجية) وذلك باختلاف الدرجة العلمية حيث أن قيمة (ف) معنوية عند مستوى دلالة إحصائية ١%.

(هـ) إدراكات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية حول مستوى توافر الجدارات الجوهرية وفقاً لملكية الجامعة :

لتحديد الاختلافات بين إدراكات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية حول مستوى توافر الجدارات الجوهرية مأخوذة بشكل إجمالي، ونحو كل بعد من أبعادها (التعلم التنظيمي، رأس المال البشري، المرونة الاستراتيجية، الإدارة التكنولوجية) على حده وذلك باختلاف ملكية الجامعة، قام الباحثان بتطبيق أسلوب الوصف الإحصائي باستخدام كل من الوسط الحسابي (كمقياس للنزعة المركزية) والانحراف المعياري (كمقياس للتشتت)، بالإضافة إلي اختبار "ت" لعينتين مستقلتين حيث جاءت النتائج كما في الجدول رقم (١٤).

جدول رقم (١٣)

إدراكات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية حول مستوى توافر الجدارات الجوهرية وفقاً للدرجة العلمية

م	عبارات الدراسة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة
١	التعلم التنظيمي	بين المجموعات	٧,٤١	٣	٢,٤٧	١٠,٦٤	**٠,٠٠٠
		داخل المجموعات	١٢٨,٤٥	٥٥٣	٠,٢٣٢		
		الاجمالي	١٣٥,٨٦	٥٥٦			
٢	رأس المال البشري	بين المجموعات	٦,٨٧	٣	٢,٢٩	١٠,٠٤	**٠,٠٠٠
		داخل المجموعات	١٢٦,٤٧	٥٥٣	٠,٢٢٨		
		الاجمالي	١٣٣,٣٤	٥٥٦			
٣	المرونة الاستراتيجية	بين المجموعات	٨,٥٩	٣	٢,٨٦	١٢,١٢	**٠,٠٠٠
		داخل المجموعات	١٣٠,٥٠	٥٥٣	٠,٢٣٦		
		الاجمالي	١٣٩,٠٩	٥٥٦			
٤	الإدارة التكنولوجية	بين المجموعات	٩,٥٦	٣	٣,١٩	١٤,١٢	**٠,٠٠٠
		داخل المجموعات	١٢٥,٢٣	٥٥٣	٠,٢٢٦		
		الاجمالي	١٣٤,٧٩	٥٥٦			

و تؤكد نتائج الجدول رقم (١٤) علي وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراكات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية حول مستوى توافر الجدارات الجوهرية مأخوذة بشكل إجمالي، ونحو كل بعد من أبعادها (التعلم التنظيمي، رأس المال البشري، المرونة الاستراتيجية، الإدارة التكنولوجية) علي حده وذلك باختلاف ملكية الجامعة، حيث أن قيمة (ت) معنوية عند مستوى دلالة إحصائية ١%، و ٥%، كما تؤكد النتائج أن مستوى توافر الجدارات الجوهرية بالجامعات المصرية الخاصة محل الدراسة أعلى من مستوى توافر الجدارات الجوهرية بالجامعات المصرية الحكومية على المستوى الإجمالي وبالنسبة لكل بعد من أبعادها على حدة.

٣/١٢ - الاختلافات بين إدراكات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية حول مستوى التميز التنظيمي وفقاً لاختلاف خصائصهم الديموجرافية:

يتناول هذا الجزء مناقشة نتائج التحليل الإحصائي الخاص بالكشف عن مدى الاختلاف بين إدراكات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية باختلاف خصائصهم الديموجرافية (النوع، السن، مدة الخدمة بالجامعة، الدرجة العلمية، ملكية الجامعة)، وذلك نحو مستوى التميز التنظيمي مأخوذاً بشكل إجمالي، ونحو كل بعد من أبعادها (تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الاستراتيجية، وتميز الثقافة التنظيمية) على حده، وفي ضوء ذلك قام الباحثان باستخدام أسلوبين إحصائيين أولهما أسلوب الوصف الإحصائي باستخدام كل من الوسط الحسابي (كمقياس للنزعة المركزية) والانحراف المعياري (كمقياس للتشتت)، بالإضافة إلى اختبار "ت" لعينتين مستقلتين، وذلك بالنسبة للمتغيرين الديموجرافيين المتعلقين بالنوع، وملكية الجامعة، والثاني أسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه وذلك بالنسبة للمتغيرات الديموجرافية المتعلقة بالسن، مدة الخدمة بالجامعة، والدرجة العلمية، وقد تمثلت نتائج استخدام هذين الأسلوبين الإحصائيين فيما يأتي:

جدول رقم (١٤)

إدراكات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية حول مستوى توافر الجدارات الجوهرية وفقاً لملكية الجامعة

مستوي الدلالة	قيمة ت T-Test	جامعات خاصة		جامعات حكومية		مستوي توافر الجدارات الجوهرية
		الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	
٠,٠٠	٦,١٧	٠,٣٥	٣,٨٥	٠,٤١	٣,٠٨	الجدارات الجوهرية بشكل إجمالي **
٠,٠٢	٥,٩١	٠,٣٤	٣,٩٤	٠,٣٩	٣,٣٧	التعلم التنظيمي *
٠,٠٢	٥,٢٦	٠,٤٠	٣,٧٧	٠,٣٤	٣,٥٩	رأس المال البشري *
٠,٠٢	٥,٠٥	٠,٢٨	٣,٦٤	٠,٣٨	٣,٠٢	المرونة الاستراتيجية *
٠,٠٠	٦,١١	٠,٣٧	٣,٨٠	٠,٣١	٢,٩٧	الإدارة التكنولوجية **

- المقياس المستخدم يمتد من ١-٥، حيث أن الرقم (١) يشير إلى عدم الموافقة تماماً، بينما يشير الرقم (٥) يشير إلى الموافقة التامة، مع وجود درجة حيادية (٣) في المنتصف .
** دلالة إحصائية عند مستوى ١% وفقاً لاختبار ت (T-Test) .
* دلالة إحصائية عند مستوى ٥% وفقاً لاختبار ت (T-Test) .

(أ) إدراكات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية حول مستوى التميز التنظيمي وفقاً للنوع:

لتحديد الاختلافات بين إدراكات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية حول مستوى التميز التنظيمي مأخوذة بشكل إجمالي، ونحو كل بعد من أبعادها (تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الاستراتيجية، وتميز الثقافة التنظيمية) على حده وذلك باختلاف النوع، قام الباحثان بتطبيق أسلوب الوصف الإحصائي باستخدام كل من الوسط الحسابي (كمقياس للنزعة المركزية) والانحراف المعياري (كمقياس للتشتت)، بالإضافة إلي اختبار "ت" لعينتين مستقلتين حيث جاءت النتائج كما في الجدول رقم (١٥).

جدول رقم (١٥)

إدراكات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية حول مستوى التميز التنظيمي وفقاً للنوع

مستوي الدلالة	قيمة ت T-Test	أنثى		نكر		مستوي توافر الجدارات الجوهرية
		الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	
٠,٠١	٤,١٧	٠,٣٧	٢,٧١	٠,٤١	٢,٥٧	التميز التنظيمي بشكل إجمالي **
٠,٠٢	٣,٧٨	٠,٢٩	٣,٢٩	٠,١٩	٣,٠١	تميز القيادة *
٠,٠٤	٢,٤٨	٠,٤٦	٣,٠١	٠,٢٤	٣,١٢	تميز المرؤوسين *
٠,٠٢	٣,٥٨	٠,١٩	٣,٤١	٠,١٨	٣,١٨	تميز الهيكل التنظيمي *
٠,٠٦١	١,٥٤	٠,٣٨	٣,٠٨	٠,٤٤	٣,٠٩	تميز الاستراتيجية
٠,٠٤	٢,٩٥	٠,٢٩	٣,٧٠	٠,٣٤	٢,٨٩	تميز الثقافة التنظيمية *

- المقياس المستخدم يمتد من ١-٥، حيث أن الرقم (١) يشير إلي عدم الموافقة تماما ، بينما يشير الرقم (٥) يشير إلى الموافقة التامة، مع وجود درجة حيادية (٣) في المنتصف .

** دلالة إحصائية عند مستوى ١% وفقاً لاختبار ت (T- Test) .

* دلالة إحصائية عند مستوى ٥% وفقاً لاختبار ت (T- Test) .

و تؤكد نتائج الجدول رقم (١٥) علي وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراكات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية حول مستوى التميز التنظيمي مأخوذاً بشكل إجمالي، ونحو كل بعد من أبعادها (تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الهيكل التنظيمي، وتميز الثقافة التنظيمية) علي حده وذلك باختلاف النوع، حيث أن قيمة (ت) معنوية عند مستوى دلالة إحصائية ٥%، وعدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراك أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية حول أحد أبعاد التميز التنظيمي وهو (تميز الاستراتيجية) وذلك باختلاف النوع، حيث أن قيمة (ت) غير معنوية عند مستوى دلالة إحصائية ١%، و ٥%، كما تؤكد النتائج أن مستوى التميز التنظيمي بالجامعات المصرية محل الدراسة كان متوسط وضعيف على المستوى الإجمالي وبالنسبة لكل بعد من أبعادها على حدة.

(ب) إدراكات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية حول مستوى التميز التنظيمي وفقاً

للسن:

لتحديد الاختلافات بين إدراكات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية حول مستوى التميز التنظيمي بشكل إجمالي، ونحو كل بعد من أبعادها على حده وذلك باختلاف السن، قام الباحثان بتطبيق أسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه، حيث يمكن توضيح نتائج تحليل التباين بين إدراكات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية حول مستوى التميز التنظيمي مأخوذاً بشكل إجمالي ونحو كل بعد من أبعادها على حده باختلاف السن وذلك من خلال الجدول رقم (١٦).

و تؤكد نتائج الجدول رقم (١٦) على وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراكات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية حول مستوى التميز التنظيمي (تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الاستراتيجية، وتميز الثقافة التنظيمية) وذلك باختلاف السن، حيث أن قيمة (ف) معنوية عند مستوى دلالة إحصائية ١%، و ٥%.

جدول رقم (١٦)

إدراكات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية حول مستوى التميز التنظيمي وفقاً للسن

م	عبارات الدراسة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوي الدلالة
١	تميز القيادة	بين المجموعات	١٣,٢٦	٥	٢,٦٥	١٠,٧٧	**٠,٠٠٠
		داخل المجموعات	١٣٥,٤١	٥٥١	٠,٢٤٦		
		الاجمالي	١٤٨,٦٧	٥٥٦			
٢	تميز المرؤوسين	بين المجموعات	١٤,٢٣	٥	٢,٨٥	١١,٤٩	**٠,٠٠٠
		داخل المجموعات	١٣٦,٤٥	٥٥١	٠,٢٤٨		
		الاجمالي	١٥٠,٦٨	٥٥٦			
٣	تميز الهيكل التنظيمي	بين المجموعات	١٢,١٨	٥	٢,٤٧	٩,٩٢	**٠,٠٠١
		داخل المجموعات	١٣٧,١٩	٥٥١	٠,٢٤٩		
		الاجمالي	١٤٩,٣٧	٥٥٦			
٤	تميز الاستراتيجية	بين المجموعات	١١,٥٩	٥	٢,٣٢	٩,٠٦	**٠,٠٠١
		داخل المجموعات	١٤٠,٨٦	٥٥١	٠,٢٥٦		
		الاجمالي	١٥٢,٤٥	٥٥٦			
٥	تميز الثقافة التنظيمية	بين المجموعات	١٠,٤٩	٥	٢,٠٩	٨,٦٠	*٠,٠٠٢
		داخل المجموعات	١٣٣,٧١	٥٥١	٠,٢٤٣		
		الاجمالي	١٤٤,٢	٥٥٦			

(ج) إدراكات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية حول مستوى التميز التنظيمي وفقاً

لمدة الخدمة بالجامعة :

لتحديد الاختلافات بين إدراكات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية حول مستوى التميز التنظيمي مأخوذاً بشكل إجمالي، ونحو كل بعد من أبعادها على حده وذلك باختلاف مدة الخدمة بالجامعة، قام الباحثان بتطبيق أسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه، حيث يمكن توضيح نتائج تحليل التباين بين إدراكات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية حول مستوى التميز التنظيمي باختلاف مدة الخدمة بالجامعة وذلك من خلال الجدول رقم (١٧).

وتؤكد نتائج الجدول رقم (١٧) على وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراكات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية حول مستوى التميز التنظيمي (تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الاستراتيجية، وتميز الثقافة التنظيمية) وذلك باختلاف مدة الخدمة بالجامعة حيث أن قيمة (ف) معنوية عند مستوى دلالة إحصائية ٥%.
جدول رقم (١٧)

إدراكات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية حول مستوى التميز التنظيمي وفقاً
لمدة الخدمة بالجامعة

م	عبارات الدراسة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوي الدلالة
١	تميز القيادة	بين المجموعات	٦,٧١	٥	١,٣٤	٥,٦٥	٠,٠٠٣ *
		داخل المجموعات	١٣٠,٥٩	٥٥١	٠,٢٣٧		
		الاجمالي	١٣٧,٣	٥٥٦			
٢	تميز المرؤوسين	بين المجموعات	٥,٥٦	٥	١,١١	٤,٧٦	٠,٠٠٤ *
		داخل المجموعات	١٢٨,٤١	٥٥١	٠,٢٣٣		
		الاجمالي	١٣٣,٩٧	٥٥٦			
٣	تميز الهيكل التنظيمي	بين المجموعات	٧,٥٤	٥	١,٥١	٦,٣٤	٠,٠٠٢ *
		داخل المجموعات	١٣١,٤٦	٥٥١	٠,٢٣٨		
		الاجمالي	١٣٩	٥٥٦			
٤	تميز الاستراتيجية	بين المجموعات	٨,١٠	٥	١,٦٢	٦,٨١	٠,٠٠٢ *
		داخل المجموعات	١٣١,٢٤	٥٥١	٠,٢٣٨		
		الاجمالي	١٣٩,٣٤	٥٥٦			
٥	تميز الثقافة التنظيمية	بين المجموعات	٦,٥١	٥	١,٣٠	٥,٥١	٠,٠٠٣ *
		داخل المجموعات	١٣٠,١٨	٥٥١	٠,٢٣٦		
		الاجمالي	١٣٦,٦٩	٥٥٦			

(د) إدراكات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية حول مستوى التميز التنظيمي وفقاً للدرجة العلمية :

لتحديد الاختلافات بين إدراكات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية حول مستوى التميز التنظيمي بشكل إجمالي، ونحو كل بعد من أبعادها علي حده وذلك باختلاف الدرجة العلمية، قام الباحثان بتطبيق أسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه، حيث يمكن توضيح نتائج تحليل التباين بين إدراكات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية حول مستوى التميز التنظيمي باختلاف الدرجة العلمية وذلك من خلال الجدول رقم (١٨).

جدول رقم (١٨)

إدراكات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية حول مستوى التميز التنظيمي وفقاً للدرجة العلمية

م	عبارات الدراسة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوي الدلالة
١	تميز القيادة	بين المجموعات	٥,٣٢	٣	١,٧٧	٧,٠٨	**٠,٠٠١
		داخل المجموعات	١٣٨,٤٥	٥٥٣	٠,٢٥٠		
		الاجمالي	١٤٣,٧٧	٥٥٦			
٢	تميز المرؤوسين	بين المجموعات	٧,٦٩	٣	٢,٥٦	١٠,٨٥	**٠,٠٠٠
		داخل المجموعات	١٣٠,٧٤	٥٥٣	٠,٢٣٦		
		الاجمالي	١٣٨,٤٣	٥٥٦			
٣	تميز الهيكل التنظيمي	بين المجموعات	٦,٨٥	٣	٢,٢٨	٩,٧٤	**٠,٠٠٠
		داخل المجموعات	١٢٩,٤٥	٥٥٣	٠,٢٣٤		
		الاجمالي	١٣٦,٣	٥٥٦			
٤	تميز الاستراتيجية	بين المجموعات	٦,٩١	٣	٢,٣٠	١٠	**٠,٠٠٠
		داخل المجموعات	١٢٧,٤٠	٥٥٣	٠,٢٣٠		
		الاجمالي	١٣٤,٧٩	٥٥٦			
٥	تميز الثقافة التنظيمية	بين المجموعات	٧,٨٨	٣	٢,٦٣	١١,٠٩	**٠,٠٠٠
		داخل المجموعات	١٣١,٣٦	٥٥٣	٠,٢٣٧		
		الاجمالي	١٣٩,٢٤	٥٥٦			

وتؤكد نتائج الجدول رقم (١٨) على وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراكات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية حول مستوى التميز التنظيمي (تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الاستراتيجية، وتميز الثقافة التنظيمية) وذلك باختلاف الدرجة العلمية حيث أن قيمة (ف) معنوية عند مستوى دلالة إحصائية ١%.
(هـ) إدراكات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية حول مستوى التميز التنظيمي وفقاً لنوع ملكية الجامعة :

لتحديد الاختلافات بين إدراكات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية حول مستوى التميز التنظيمي مأخوذة بشكل إجمالي، ونحو كل بعد من أبعادها على حده وذلك باختلاف ملكية الجامعة ، قام الباحثان بتطبيق أسلوب الوصف الإحصائي باستخدام كل من الوسط الحسابي (كقياس للنزعة المركزية) والانحراف المعياري (كقياس للتشتت)، بالإضافة إلي اختبار "ت" لعينتين مستقلتين حيث جاءت النتائج كما في الجدول رقم (١٩).

جدول رقم (١٩)

إدراكات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية حول مستوى التميز التنظيمي وفقاً لملكية الجامعة

مستوي الدلالة	قيمة ت T-Test	جامعات خاصة		جامعات حكومية		مستوي التميز التنظيمي
		الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	
٠,٠٠	٧,٢٠	٠,٤٦	٣,٨٦	٠,٥٢	٣,١٥	التميز التنظيمي بشكل إجمالي **
٠,٠٢	٦,٤١	٠,٥١	٣,٢٣	٠,٤٥	٣,٨٢	تميز القيادة *
٠,٠٠	٧,٨٠	٠,٣٧	٣,٨٠	٠,٤٨	٣,٠١	تميز المرؤوسين **
٠,٠٣	٥,٠٥	٠,٣٣	٣,٣٦	٠,٤١	٣,٠٨	تميز الهيكل التنظيمي *
٠,٠٢	٦,١١	٠,٢٩	٣,٠٥	٠,٤٤	٣,٢٢	تميز الاستراتيجية *
٠,٠٤	٤,١٩	٠,٣٦	٣,٠٩	٠,٣٩	٢,٩٨	تميز الثقافة التنظيمية *

- المقياس المستخدم يمتد من ١-٥، حيث أن الرقم (١) يشير إلي عدم الموافقة تماما ، بينما يشير الرقم (٥) يشير إلى الموافقة التامة، مع وجود درجة حيادية (٣) في المنتصف .
** دلالة إحصائية عند مستوى ١% وفقاً لاختبار ت (T- Test) .
* دلالة إحصائية عند مستوى ٥% وفقاً لاختبار ت (T- Test).

و تؤكد نتائج الجدول رقم (١٩) علي وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراكات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية حول مستوى التميز التنظيمي مأخوذة بشكل إجمالي، ونحو كل بعد من أبعادها (تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الاستراتيجية، وتميز الثقافة التنظيمية) علي حده وذلك باختلاف نوع ملكية الجامعة، حيث أن قيمة (ت) معنوية عند مستوى دلالة إحصائية ١%، و ٥%، كما تؤكد النتائج أن مستوى التميز التنظيمي بالجامعات المصرية الخاصة محل الدراسة على المستوى الإجمالي أعلى من مستوى التميز التنظيمي بالجامعات المصرية الحكومية محل الدراسة، وعلي مستوي الأبعاد نجد أن الجامعات المصرية الحكومية أعلى في بعدي تميز القيادة وتميز الإستراتيجية، في حين أن الجامعات المصرية الخاصة أعلى في باقي الأبعاد .

٣/١٢ - العلاقة بين الجدارات الجوهرية والتميز التنظيمي للجامعات المصرية :

يوضح الجدول رقم (٢٠) قيم علاقات الارتباط بين المتغير المستقل (الجدارات الجوهرية) والمتغير التابع (التميز التنظيمي) وذلك كما يأتي:

جدول رقم (٢٠)

مصفوفة الارتباط بين الجدارات الجوهرية والتميز التنظيمي للجامعات المصرية

الاجمالي	الإدارة التكنولوجية	المرونة الإستراتيجية	رأس المال البشري	التعلم التنظيمي	بيان
**٠,٦٤	**٠,٥٩	**٠,٥٨	**٠,٧١	**٠,٦٧	التميز التنظيمي
**٠,٥٢	*٠,٤٢	**٠,٥٣	**٠,٦١	**٠,٥٠	تميز القيادة
*٠,٤٩	*٠,٤٤	*٠,٤٦	**٠,٥٧	*٠,٤٩	تميز المرؤوسين
**٠,٥٥	**٠,٥٢	**٠,٦٥	**٠,٤٤	**٠,٦٠	تميز الهيكل التنظيمي
*٠,٤١	*٠,٣٩	*٠,٣٧	*٠,٤٦	*٠,٤٣	تميز الإستراتيجية
**٠,٥٧	**٠,٥٦	**٠,٥٧	**٠,٦٢	**٠,٥٤	تميز الثقافة التنظيمية

ومن الجدول رقم (٢٠) يتضح أن بعد رأس المال البشري حقق أقوى علاقة ارتباط مع متغير التميز التنظيمي بشكل إجمالي حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٧١) وهي علاقة معنوية عند مستوى دلالة (٠,٠١) وهذا معناه أن الاهتمام برأس المال البشري يؤدي إلي تحقيق التميز التنظيمي ، كما حقق بعد التعلم التنظيمي علاقة ارتباط مع التميز التنظيمي بشكل إجمالي حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٦٧) وهي علاقة معنوية عند مستوى دلالة (٠,٠١) وهذا معناه أنه عند اعتماد الجامعات المصرية علي التعلم التنظيمي يؤدي ذلك إلي تحقيق التميز التنظيمي، كما حقق بعد الإدارة التكنولوجية علاقة ارتباط مع التميز التنظيمي بشكل إجمالي حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٥٩) وهي علاقة معنوية عند مستوى دلالة (٠,٠١) وهذا معناه أنه عند اعتماد الجامعات المصرية علي الإدارة التكنولوجية يؤدي ذلك إلي تحقيق التميز التنظيمي، كما حقق بعد المرونة الإستراتيجية علاقة ارتباط مع التميز التنظيمي بشكل إجمالي حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٥٨) وهي علاقة معنوية عند مستوى دلالة (٠,٠١) وهذا معناه أنه عند اعتماد الجامعات المصرية علي المرونة الإستراتيجية يؤدي ذلك إلي تحقيق التميز التنظيمي ، أما علي المستوى الاجمالي بين الجدارات الجوهرية والتميز التنظيمي فقد بلغ معامل الارتباط (٠,٦٤) وهي علاقة ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة (٠,٠١)، وهذه النتيجة توضح أن الجدارات الجوهرية تعد أحد الوسائل والأساليب التي يمكن أن تستخدمها الجامعات المصرية لتحقيق التميز التنظيمي.

و يناقش هذا الجزء نتائج التحليل الاحصائي الخاص بالإجابة علي التساؤلين الثالث والرابع لهذا البحث المتعلقان بتحديد نوع وقوة العلاقة ودرجة التأثير بين الجدارات الجوهرية للجامعات المصرية (متغير مستقل) ، والتميز التنظيمي (متغير تابع)، و للإجابة على التساؤلين الثالث والرابع للبحث واختبار صحة الفرضين الثالث والرابع من فروض هذه الدراسة، قام الباحثان بتطبيق أسلوب تحليل الانحدار

والارتباط المتعدد Multiple Regression/Correlation Analysis، حيث تمثلت

النتائج فيما يلي:

(أ) نوع وقوة العلاقة :

تتلخص نتائج تطبيق أسلوب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد على العلاقة بين الجدارات الجوهرية للجامعات المصرية والتميز التنظيمي لها في الجدول رقم (٢١) .

حيث يتضح من الجدول رقم (٢١) ما يأتي :

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الجدارات الجوهرية للجامعات المصرية الحكومية والخاصة محل الدراسة والتميز التنظيمي لها. (مأخوذة بصورة إجمالية)، وأن هذه العلاقة طردية وذات دلالة إحصائية عند مستوى ٥% وفقاً لاختبار (ف).

- تتصف العلاقة السابقة بقوة تصل إلى ٧٩%.

- تساهم المتغيرات المستقلة مجتمعة في تفسير ٦٢% من التباين الكلي في بيانات المتغير التابع (التميز التنظيمي للجامعات المصرية الحكومية والخاصة).

(ب) الأهمية النسبية لأبعاد الجدارات الجوهرية للجامعات المصرية الحكومية والخاصة الأكثر تأثيراً في التميز التنظيمي لها :

بناء على النتائج الواردة بالجدول رقم (٢١) نستنتج أن :

• هناك ١٠ عبارات فقط (من بين ٢١ عبارة تمثل الجدارات الجوهرية للجامعات المصرية الحكومية والخاصة) تتمتع بعلاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بينها وبين مستوى التميز التنظيمي لها .

• هناك ١١ عبارة من عبارات الجدارات الجوهرية للجامعات المصرية الحكومية والخاصة الخاضعة للدراسة ليست ذات دلالة إحصائية من حيث علاقتها بمستوي التميز التنظيمي للجامعات المصرية الحكومية والخاصة .

جدول رقم (٢١)

نتائج تحليل الانحدار والارتباط المتعدد للعلاقة بين الجدارات الجوهرية للجامعات المصرية والتميز التنظيمي لها

معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	معامل الانحدار β	أبعاد الجدارات الجوهرية للجامعات المصرية الأكثر تأثيراً في التميز التنظيمي لها
٠,٥٢	٠,٧٢	**٠,٧١	أولاً : التعلم التنظيمي : ١- تشجع الجامعة وتدعم التعلم التنظيمي .
٠,٥٩	٠,٧٧	**٠,٦٩	٢- تمتلك الجامعة أفراد يتمتعون بقدرات ذهنية واسعة لها تأثير في التحسين المستمر للأداء الداخلي .
٠,٦٢	٠,٧٩	**٠,٦٤	ثانياً : رأس المال البشري: ٣- يتوافر في الجامعة موارد بشرية تتمتع بمستوى مناسب من الخبرة والكفاءة .
٠,٥٨	٠,٧٦	**٠,٦٠	٤- تحرص الجامعة علي جذب واستقطاب ذوي المهارات المتميزة .
٠,٦٤	٠,٨٠	*٠,٥٦	٥- لدي الجامعة كوادر يمتلكون القدرات الذهنية لمواجهة تحديات العصر .
٠,٤٤	٠,٦٦	**٠,٥٢	ثالثاً : المرونة الاستراتيجية : ٦- لدي الجامعة القدرة علي التكيف مع أصعب الظروف والمواقف .
٠,٥٦	٠,٧٥	**٠,٥١	٧- الخطة الاستراتيجية للجامعة تتوافر بها المرونة اللازمة لمواجهة التغيرات المستقبلية.
٠,٦٧	٠,٨٢	**٠,٤٤	٨- لدي الجامعة القدرة علي تنوع خدماتها لتلبي حاجات ورغبات المتعاملين معها .
٠,٤٩	٠,٧٠	**٠,٤٠	رابعاً : الإدارة التكنولوجية : ٩- تخصص الجامعة الموارد المالية اللازمة للحصول علي التكنولوجيا الحديثة.
٠,٦١	٠,٧٨	**٠,٣٨	١٠- تعمل التكنولوجيا علي خلق ذاكرة تنظيمية فعالة .
	٠,٧٩		معامل الارتباط في النموذج R
	٠,٦٢		معامل التحديد في النموذج R2
	٥٤,٣٢		قيمة ف المحسوبة
	٥٥٦,٢١		درجات الحرية
	٠,٠٠٠		مستوي الدلالة الإحصائية

** ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ وفقاً لاختبار (ت) T- Test

في ضوء ما تقدم يمكن رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل مأخوذاً بصورة إجمالية، وذلك بعد أن أظهر نموذج تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة جوهرية عند مستوى دلالة إحصائية ٠,٠٥ (وفقاً لاختبار ف) بين الجدارات الجوهرية للجامعات المصرية الحكومية والخاصة ومستوى التميز التنظيمي بها، كما تقرر رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل ل ١٠ عبارات فقط من العدد الإجمالي للمتغيرات المستقلة في نموذج تحليل الانحدار (٢١ عبارة)، وذلك لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل منهم وبين المتغير التابع (التميز التنظيمي للجامعات المصرية الحكومية والخاصة) عند مستوى دلالة إحصائية ٠,٠٥، وذلك وفقاً لاختبار T-Test (انظر جدول رقم (٢١)).

ولتوضيح تأثير الجدارات الجوهرية علي التميز التنظيمي للجامعات المصرية قام الباحثان باستخدام أسلوب الانحدار المتعدد وذلك كما بالجدول رقم (٢٢) .

جدول رقم (٢٢)

نتائج الانحدار المتعدد للعلاقة بين الجدارات الجوهرية وتميز القيادة

المتغير التابع	العبارات المستقلة	معامل الانحدار بيتا B	t	مستوى المعنوية
تميز القيادة	التعلم التنظيمي	٠,٦٥١	١٨,٤٩	٠,٠٠٠
	رأس المال البشري	٠,٦٢٢	١٨,٢٧	٠,٠٠٠
	المرونة الإستراتيجية	٠,٥٤٠	١٦,٨٥	٠,٠٠٠
	الإدارة التكنولوجية	٠,٤٨٢	١٥,٦٤	٠,٠٠٠

ويتضح من الجدول السابق أن هناك تأثير ايجابي قوي ذات دلالة إحصائية بين مستوى الجدارات الجوهرية و تميز القيادة كأحد أبعاد التميز التنظيمي .

جدول رقم (٢٣)

نتائج الانحدار المتعدد للعلاقة بين الجدارات الجوهرية وتميز المرؤوسين

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار بيتا B	t	مستوى المعنوية
تميز المرؤوسين	التعلم التنظيمي	٠,٦٢١	١٦,٩٢	٠,٠٠٠
	رأس المال البشري	٠,٥٨٤	١٩,٢٦	٠,٠٠٠
	المرونة الإستراتيجية	٠,٦٠٩	١٥,٢٩	٠,٠٠٠
	الإدارة التكنولوجية	٠,٥٣٦	١٥,٠٣	٠,٠٠٠

ويتضح من الجدول السابق أن هناك تأثير ايجابي قوي ذات دلالة إحصائية بين مستوى الجدارات الجوهرية وتميز المرؤوسين كأحد أبعاد التميز التنظيمي .

جدول رقم (٢٤)

نتائج الانحدار المتعدد للعلاقة بين الجدارات الجوهرية وتميز الهيكل التنظيمي

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار بيتا B	t	مستوى المعنوية
تميز الهيكل التنظيمي	التعلم التنظيمي	٠,٦٠٤	١٨,٩٧	٠,٠٠٠
	رأس المال البشري	٠,٥٨٤	١٧,٥٦	٠,٠٠٠
	المرونة الإستراتيجية	٠,٤٩٦	١٦,٣٤	٠,٠٠٠
	الإدارة التكنولوجية	٠,٤٨٧	١٥,٦٦	٠,٠٠٠

ويتضح من الجدول السابق أن هناك تأثير ايجابي قوي ذات دلالة إحصائية بين مستوى الجدارات الجوهرية وتميز الهيكل التنظيمي كأحد أبعاد التميز التنظيمي .

جدول رقم (٢٥)

نتائج الانحدار المتعدد للعلاقة بين الجدارات الجوهرية وتميز الاستراتيجية

المتغير التابع	العبارات المستقلة	معامل الانحدار بيتا B	t	مستوى المعنوية
تميز الاستراتيجية	التعلم التنظيمي	٠,٦٥٤	١٨,٥٩	٠,٠٠٠
	رأس المال البشري	٠,٦٨٠	١٩,٢٥	٠,٠٠٠
	المرونة الإستراتيجية	٠,٥٨٨	١٩,٤٦	٠,٠٠٠
	الإدارة التكنولوجية	٠,٦١١	١٨,٥٤	٠,٠٠٠

ويتضح من الجدول السابق أن هناك تأثير ايجابي قوي ذات دلالة إحصائية بين مستوى الجدارات الجوهرية وتميز الاستراتيجية كأحد أبعاد التميز التنظيمي .

جدول رقم (٢٦)

نتائج الانحدار المتعدد للعلاقة بين الجدارات الجوهرية وتميز الثقافة التنظيمية

المتغير التابع	العبارات المستقلة	معامل الانحدار بيتا B	t	مستوى المعنوية
تميز الثقافة التنظيمية	التعلم التنظيمي	٠,٥٩٤	١٥,١٦	٠,٠٠٠
	رأس المال البشري	٠,٥٨٣	١٥,٠٩	٠,٠٠٠
	المرونة الإستراتيجية	٠,٤٩٩	١٤,٥٤	٠,٠٠٠
	الإدارة التكنولوجية	٠,٤٧٦	١٤,١٢	٠,٠٠٠

ويتضح من الجدول السابق أن هناك تأثير ايجابي قوي ذات دلالة إحصائية بين مستوي الجدارات الجوهرية وتميز الثقافة التنظيمية كأحد أبعاد التميز التنظيمي .
كما يمكن توضيح العلاقة بين أبعاد الجدارات الجوهرية مجتمعة و أبعاد التميز التنظيمي مجتمعة من خلال الجدول رقم (٢٧) .

جدول رقم (٢٧)

نتائج الانحدار المتعدد للعلاقة بين الجدارات الجوهرية والتميز التنظيمي

المتغير التابع	العبارات المستقلة	معامل الانحدار بيتا B	t	مستوى المعنوية
أبعاد التميز التنظيمي	أبعاد الجدارات الجوهرية	٠,٨٠	٢٣,٥٦	٠,٠٠٠

حيث يتضح من الجدول رقم (٢٧) أن هناك تأثير ايجابي قوي جداً ذات دلالة إحصائية بين مستوي الجدارات الجوهرية مجتمعة و مستوي التميز التنظيمي ككل .
وتدل النتائج السابقة علي رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل القائل بوجود تأثير نو دلالة إحصائية للجدارات الجوهرية علي التميز التنظيمي للجامعات المصرية محل الدراسة.

١٣ - النتائج والتوصيات ودلالات الدراسة :

توصل الباحثان من خلال هذا البحث إلى مجموعة من النتائج تتمثل فيما يأتي:

- (١) مستوى توافر الجدارات الجوهرية بالجامعات المصرية محل الدراسة كانت متوسطة وضعيفة على المستوى الإجمالي وبالنسبة لكل بعد من أبعادها على حدة.
- (٢) وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراك أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية حول مستوى توافر الجدارات الجوهرية مأخوذة بشكل إجمالي، ونحو كل بعد من أبعادها (التعلم التنظيمي، رأس المال البشري، المرونة الاستراتيجية، الإدارة التكنولوجية) علي حده وذلك باختلاف النوع، والسن، ومدة الخدمة بالجامعة، والدرجة العلمية، وملكية الجامعة.
- (٣) مستوى توافر الجدارات الجوهرية بالجامعات المصرية الخاصة محل الدراسة أعلي من مستوى توافر الجدارات الجوهرية بالجامعات المصرية الحكومية على المستوى الإجمالي وبالنسبة لكل بعد من أبعادها على حدة.
- (٤) وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراك أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية حول مستوى التميز التنظيمي مأخوذاً بشكل إجمالي، ونحو كل بعد من أبعاده (تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الهيكل التنظيمي، وتميز الثقافة التنظيمية) علي حده وذلك باختلاف النوع، والسن، ومدة الخدمة بالجامعة، والدرجة العلمية، وملكية الجامعة.
- (٥) مستوى التميز التنظيمي بالجامعات المصرية محل الدراسة كان متوسط وضعيف على المستوى الإجمالي وبالنسبة لكل بعد من أبعاده على حدة.
- (٦) مستوى التميز التنظيمي بالجامعات المصرية الخاصة محل الدراسة على المستوى الإجمالي أعلي من مستوى التميز التنظيمي بالجامعات المصرية الحكومية محل الدراسة وعلي مستوي الأبعاد نجد أن الجامعات المصرية الحكومية أعلي في بعدي تميز القيادة وتميز الإستراتيجية، في حين أن الجامعات المصرية الخاصة أعلي في باقي الأبعاد.
- (٧) هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الجدارات الجوهرية للجامعات المصرية الحكومية والخاصة محل الدراسة والتميز التنظيمي لها (مأخوذة بصورة إجمالية)، وأن هذه العلاقة طردية وذات دلالة إحصائية عند مستوى ٥% وفقاً لاختبار (ف)، وتتصف العلاقة السابقة بقوة تصل إلى ٧٩%، كما تساهم المتغيرات المستقلة مجتمعة في تفسير ٦٢% من التباين الكلي في بيانات المتغير التابع (التميز التنظيمي للجامعات المصرية الحكومية والخاصة).

(٨) وجود تأثير ايجابي قوي ذات دلالة إحصائية بين مستوى الجدارات الجوهرية وكلا من ()
تميز القيادة، تميز المرؤوسين ، تميز الهيكل التنظيمي ، تميز الاستراتيجية ، تميز الثقافة
التنظيمية (أبعاد التميز التنظيمي).

(٩) وجود تأثير ايجابي قوي جداً ذات دلالة إحصائية بين مستوى الجدارات الجوهرية مجتمعة
و مستوى التميز التنظيمي ككل.

وفي ضوء النتائج السابقة نعرض فيما يلي توصيات البحث والتي يمكن تصنيفها إلى
مجموعتين: الأولى تتعلق بالجانب الأكاديمي، بينما تتعلق الثانية بكيفية تحقيق التميز المؤسسي
من خلال المناعة التنظيمية والنكاه الاستراتيجي .

أولاً: توصيات تتعلق بالجانب الأكاديمي:

(١) تعميق الفهم بموضوعي الجدارات الجوهرية والتميز التنظيمي في ظل وجود خلط وعدم
فهم واضح لهم ولأبعادهم المختلفة، وعدم وجود اتفاق بين الباحثين حتى الآن على الأبعاد
الأساسية لهم.

(٢) تصميم مقاييس تتمتع بالثقة / الثبات والمصدقية، وذلك لقياس مستوى الجدارات الجوهرية
في كلٍ من الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة؛ بهدف تحديد التطورات الإيجابية
والسلبية في هذا المستوى بشكلٍ دوري، وبالتالي؛ اتخاذ القرارات التعزيزية والتصحيحية
المناسبة في الوقت المناسب.

(٣) تصميم مقاييس تتمتع بالثقة / الثبات والمصدقية، وذلك لقياس مستوى التميز التنظيمي
في كلٍ من المنظمات الحكومية والمنظمات الخاصة، بهدف تحديد متغيراتها الإيجابية
التي يلزم تعزيزها، والسلبية التي يجب الحد منها.

(٤) ضرورة الاهتمام بتحسين الجدارات الجوهرية لما لها من تأثيرات ايجابية لتحسين مستوى
التميز التنظيمي .

ثانياً: توصيات تتعلق بكيفية تحقيق التميز التنظيمي من خلال امتلاك الجدارات الجوهرية
وذلك فيما يأتي:

(١) توصيات لزيادة مستوى التميز التنظيمي للجامعات المصرية الحكومية والخاصة:

- (١/١) توفير الدعم من القيادات العليا بالجامعات لثقافة التميز التنظيمي ، وذلك من خلال تبني الأنماط الجديدة في القيادة والتي تركز علي إحداث التغيير المطلوب في أداء أفراد المجتمع الجامعي ، وتدفعهم إلي تحقيق التميز .
- (٢/١) قيام وزارة التعليم العالي بإعداد مشروعات تنافسية بين الجامعات التي حصلت علي الاعتماد لضمان استمرارية التميز التنظيمي .
- (٣/١) تدريب وتنمية الموارد البشرية بالجامعات المصرية الحكومية والخاصة، وذلك من خلال مجموعة متنوعة من البرامج التدريبية لتنمية مهاراتهم ومعارفهم وتغيير سلوكهم نحو كافي تحقيق التميز في العمل الجامعي .
- (٤/١) الاهتمام بغرس ثقافة فرق العمل وخاصة فيما بين التخصصات البينية، بما يساعد في تطوير وتنمية الأداء ، وتوليد أفكار مبتكرة تعمل علي حل المشكلات التي تواجه الجامعات بوجه خاص والمجتمع بوجه عام .
- (٥/١) بناء مناخ من الثقة المتبادلة بين قيادات الجامعة وأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والعاملين ، وبين الجامعة والمجتمع المحيط، بما يعمل علي زيادة ثقة المجتمع المحيط بالجامعة ، ويحسن المسؤولية الاجتماعية للجامعة تجاه المجتمع ، وبما يؤدي الي تحقيق التميز التنظيمي .
- (٦/١) ضرورة قيام كل جامعة باستخدام مجموعة استراتيجيات تساعد في تحقيق التميز ، وتحقق من خلالها النتائج المستهدفة ، وتدعم قدراتها التنافسية المستدامة .
- (٧/١) تنمية ثقافة تنظيمية جديدة تشجع علي ترسيخ قيم التميز عند جميع أفراد المجتمع الجامعي ، وذلك من خلال عقد الندوات ، وورش العمل ، واللقاءات المستمرة مع جميع الفئات ، وذلك لتحويل قيم التميز إلي ممارسات عملية وواقعية .
- (٨/١) ضرورة قيام الجامعات المصرية الحكومية والخاصة بتوفير الإمكانيات المادية والتكنولوجية والمالية اللازمة لتحقيق التميز التنظيمي ، وذلك من خلال إيجاد مصادر تمويل غير تقليدية مثل الشراكات مع مؤسسات المجتمع المحيط، وتسويق الخدمات الجامعية ، والوحدات ذات الطابع الخاص .

(٩/١) ضرورة قيام الجامعات المصرية الحكومية والخاصة بتطوير الهياكل التنظيمية بها ، واللوائح والنظم المنظمة لسير العمل ، وذلك لتجنب التعقيدات الإدارية والبيروقراطية ، ولتسهيل وصول الخدمة إلي جميع الفئات التي تتعامل معها .

(١٠/١) ضرورة قيام الجامعات المصرية الحكومية والخاصة بتفعيل دور مراكز القياس والتقييم داخل الكليات والجامعات ، من خلال تشكيل فرق عمل تقوم بنشر ثقافة القياس والتقييم ، وتقديم الدعم الفني للكليات بالجامعة ، وبما يساعد في تحقيق التميز التنظيمي .

(٢) توصيات لتحسين مستويات الجدارات الجوهرية:

(١/٢) الاهتمام بالتعلم التنظيمي ، وذلك من خلال :

- عقد مجموعة من البرامج التدريبية وورش العمل الخاصة بالتعلم التنظيمي ، نظراً لما يحققه التعلم التنظيمي من نتائج تتمثل في تنفيذ برامج التغيير والتطوير ، وتنفيذ سياسات واستراتيجيات التوجه نحو العولمة والتوجه السوقي، و تنفيذ برامج تمكين العاملين والتطوير الوظيفي ، و تنفيذ برامج الابتكار أو التفكير الإبداعي.

- تطبيق منهجية التفكير والإدارة الاستراتيجية وذلك لأنها تعمل علي تنمية وتعميق استخدام أساليب العمل الجماعي، و تكوين مفاهيم ورؤية مشتركة تقود إلى أنماط جديدة من الممارسة والسلوك في مواقع العمل، والانفتاح وإتباع منهجية شفافية الإدارة، وتنمية فرص واستخدام منهجية التفكير المنظومي.

- بناء ثقافة تنظيمية طويلة الأمد تتسم بالوضوح التنظيمي، التكامل التنظيمي، مرونة البناء الهيكلي لصناعة القرار والأسلوب الإداري قائم على استثمار الأفراد في إطار من الانضباط الوظيفي والحرص على استقلالية الفرد وتحمله المسؤولية والتشجيع على التعلم الفردي والجماعي، وتحمل المخاطر والمغامرة.

(٢/٢) الاهتمام برأس المال البشري ، وذلك من خلال :

- عقد مجموعة من البرامج التدريبية وورش العمل وذلك لتنمية المهارات الإبداعية لقيادات الجامعة وأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والعاملين بما يساعد في تحقيق معدلات مرتفعة من الرضا الوظيفي وبما ينعكس علي الأداء المؤسسي .

- ضرورة قيام الجامعات المصرية الحكومية والخاصة بالعمل من خلال هياكل تنظيمية غير هرمية والالتزام بثقافة تنظيمية مرنة من خلال المشاركة في المعرفة وإدارة التدريب الوظيفي الشامل وإجراءات العمل غير التقليدية.

(٣/٢) الاهتمام بالمرونة الإستراتيجية، وذلك من خلال :

- تطوير الموارد البشرية بالجامعات وبما يضمن تحسين كفاءة وقدرة الجامعات علي التكيف بشكل مستمر للتغيير .
- إعداد خطة رئيسية للجامعة وخطط بديلة لمواجهة الظروف الطارئة .
- ضرورة قيام الجامعات المصرية الحكومية والخاصة بإعادة تقييم جهودها كل فترة زمنية معينة ، وذلك استجابة للمتغيرات البيئية.

(٤/٢) الاهتمام بالإدارة التكنولوجية، وذلك من خلال :

- توفير البنية التحتية للإدارة التكنولوجية في الجامعات المصرية الحكومية والخاصة وبما يتوافق مع بيئة التحول الرقمي .
- تطوير التنظيم الإداري والخدمات وفق تحول تدريجي ، وذلك بإعادة تنظيم الجوانب والمحددات الهيكلية (إلغاء إدارات، استحداث إدارات جديدة) لتساير التطور التكنولوجي .
- عقد مجموعة من البرامج التدريبية وورش العمل وذلك لتنمية مهارات التعامل مع التكنولوجيا لقيادات الجامعة وأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والعاملين .

وأُسفرت مناقشة نتائج الدراسة الحالية عن وجود بعض الدلالات علي مستوي النظرية والتطبيق

تتضح فيما يلي :

- (أ) علي مستوي النظرية : أكدت الدراسة الحالية علي الدور الهام للجدارات الجوهرية في تحسين التميز التنظيمي للجامعات المصرية الحكومية والخاصة ، وأضافت هذه الدراسة الاختلافات حول مستوي الجدارات الجوهرية باختلاف الخصائص الديموجرافية للمستقضي منهم وملكية الجامعة، والاختلافات حول مستوي التميز التنظيمي باختلاف الخصائص الديموجرافية للمستقضي منهم وملكية الجامعة ، ومن ثم فإن الدراسة الحالية تضيف إلي الأدبيات القليلة نسبياً والمتاحة في هذا المجال - حيث لم يرصد الباحثان أي سبق في هذا الصدد في بيئة إدارة الأعمال المصرية- من البحث ، بما يعمل علي توسيع قاعدة البحث

في هذا الجانب من دراسات إدارة الموارد البشرية ، كما أن اتفاق نتائج هذه الدراسة فيما يتعلق بمستوي الجدارات الجوهرية ومستوي التميز التنظيمي مع نتائج دراسات عديدة تم إجراؤها في دول عربية وأجنبية ، يدل علي وجود ممارسات عامة في إدارة الموارد البشرية مع اختلاف الثقافات .

(ب) علي مستوي التطبيق : تعتبر نتائج الدراسة الحالية وبما أكدته من وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الجدارات الجوهرية للجامعات المصرية و التميز التنظيمي ، تعطي دلالة علي أن سبل تحسين التميز التنظيمي تعتمد علي مدي توافر الجدارات الجوهرية ، حيث بارتفاع مستوي الجدارات الجوهرية للجامعات المصرية (التعلم التنظيمي، رأس المال البشري، المرونة الإستراتيجية، الإدارة التكنولوجية) يرتفع مستوي التميز التنظيمي علي المستوي الكلي ولكل بعد من أبعاده (تميز القيادة، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الاستراتيجية، تميز الثقافة التنظيمية) علي حده .

١٤ - البحوث المستقبلية:

أظهرت نتائج هذا البحث عددًا من المجالات التي تستحق الاهتمام والدراسة والتحليل من جانب الباحثين والمهتمين بعدة قضايا حيوية. ومن أهم هذه القضايا - من وجهة نظر الباحثان - قضية الجدارات الجوهرية، وقضية التميز التنظيمي.

١/١٤ - البحوث المستقبلية المتعلقة بالجدارات الجوهرية :

- دور الجدارات الجوهرية في تحسين وضع الجامعات في التصنيفات العالمية .
- أنماط القيادة ودورها في تدعيم الجدارات الجوهرية.
- دور رأس المال النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين الجدارات الجوهرية وفرق العمل ذاتية الإدارة .

٢/١٤ - البحوث المستقبلية المتعلقة بالتميز التنظيمي :

- محددات التميز التنظيمي في المنظمات الخدمية.
- أنماط القيادة ودورها في تدعيم التميز التنظيمي.
- واقع جوائز التميز التنظيمي في مصر في ضوء تجارب التميز التنظيمي العالمية.

١٥- المراجع :

١/١٥- المراجع العربية:

- (١) الابراهيمى، إحسان عبد الأمير عزيز (٢٠١٨)، تأثير الذكاء الاستراتيجي في تحقيق المرونة التسويقية: دراسة تطبيقية في شركة الفهد للمواد الغذائية ومنتجات الألبان في محافظة النجف الأشرف ، مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية، جامعة الكوفة، العراق، مج ١٢، ع ٢٢.
- (٢) أبو دراز، أحمد حسين موسى (٢٠١٦) ، دور التعلم التنظيمي في إدارة الأزمات، بالمستشفيات الفلسطينية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، كلية التجارة بالإسماعلية، مجلد ٧.
- (٣) أبو ليفه، سناء مصطفى محمد (٢٠١٦) ، دور الذكاء الشعوري كمتغير وسيط في علاقة مهارات القيادة الإستراتيجية بالقدرات الجوهرية للمنظمة: دراسة ميدانية، المجلة العلمية، كلية التجارة، جامعة أسيوط، العدد ٦٠.
- (٤) أبتاياه؛ القطاونه؛ الفاعوري؛ المناصرة، بندر كريم، منار إبراهيم، عبير محمود، اكسمري عامر (٢٠١٧) "دور الثقة الوجدانية والمعرفية في التشارك المعرفي والتعلم التنظيمي في منظمات الأعمال في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد ١٣، ع ٤٤.
- (٥) إدريس ، ثابت عبد الرحمن (٢٠١٦)، بحوث التسويق: أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- (٦) أمين، أحمد عبدالحميد (٢٠١٦)، أثر تفعيل إدارة المواهب في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية علي القيادات الإدارية من أعضاء هيئة التدريس في جامعة المنصورة، مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، العدد ٢.
- (٧) البغدادي، عادل هادي، الجبوري، حيدر جاسم عبيد (٢٠١٥)، أثر البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الإستراتيجية: دراسة ميدانية مقارنة بين شركتي الاتصالات (زين وآسيا سيل) في العراق، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد ١٧، العدد الأول.

- (٨) البناء، زينب مكي محمود (٢٠١٦)، دور البراعة التنظيمية في بناء المنظمات المتعلمة عبر الإبداع الجذري، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد الرابع عشر، العدد الثاني.
- (٩) الجنابي، حازم (٢٠١٦)، أثر التعلم التنظيمي في الفاعلية التنظيمية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، جامعة بغداد، مجلد ١١ عدد ٣٦.
- (١٠) الحجاوي، إيهاب فؤاد (٢٠١٦)، أهمية التعلم التنظيمي في تنمية التفكير الاستراتيجي لدى قادة المنظمات العامة، مجلة البحوث الإدارية، أكاديمية ناصر للعلوم والتكنولوجيا- مركز البحوث والاستشارات والتطوير، مجلد ٣٤، ع ٤٤.
- (١١) الحلالمة؛ النابلسي؛ العواملة، محمد عزت، منوى محمود، حسن خالد (٢٠١٨)، الدور الوسيط للذكاء العاطفي في تعزيز أثر الجدارات القيادية على جودة الخدمات في المستشفيات الأردنية الخاصة: دراسة تطبيقية على المديرين، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد ١٤، ع ٤٤.
- (١٢) الذبحاوي، عامر عبد كريم (٢٠١٨)، التفكير الابتكاري ودوره في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين في المدارس الأهلية في محافظة النجف الأشرف، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، جامعة بابل، العراق، مج ١٠، ع ٤٤.
- (١٣) الرفيعي، علي عبود؛ عبد، ضرغام حسن (٢٠١٨)، أثر القدرات الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية في الشركة العامة للسمنت الجنوبية، مجلة العزى للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، مج ١٥، ع ١٤.
- (١٤) الزهراني، إبراهيم حنش سعيد (٢٠١٨)، القيادة الاستراتيجية وأثرها في تطوير قدرات التعلم التنظيمي: دراسة ميدانية، المجلة الدولية للبحوث التربوية، جامعة الإمارات، المجلد ٤٢، ع ٢٤.
- (١٥) السنان، خليفة وليد خليفة (٢٠١٨)، أثر استراتيجيات الموارد البشرية على التعلم التنظيمي في البنوك الإسلامية في دولة الكويت: بيت التمويل الكويتي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.

- (١٦) الطهراوي، مجاهد هاني علي (٢٠١٩)، أثر نظم دعم القرار في فاعلية المرونة الاستراتيجية: دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الأردنية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، مج ٢٧، ع ١.
- (١٧) العبادي، هاشم فوزي (٢٠١٥)، دراسة العلاقة بين رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي : بحث استطلاعي لآراء عينة من التدريسيين في جامعة الكوفة ، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة ، العراق ، ع ٣١.
- (١٨) العدوان؛ الوندائي؛ الشبيبي؛ سامي يوسف ، أوس بهجت، حميد أحمد (٢٠١٥)، أثر القدرات التكنولوجية علي نجاح المنظمة: دراسة تطبيقية علي شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية، دراسات، العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، مج ٤٢، ع ١.
- (١٩) العزاوي، شفاء محمد علي؛ و محسن، زيد حضير (٢٠١٧)، التوجه الريادي وتأثيره في التميز التنظيمي: بحث ميداني في عدد من كليات جامعة بغداد، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، مج ٩، ع ١٨.
- (٢٠) العزيمي؛ عبدالله؛ عطيه؛ عطيه، أحمد الرفاعي بهجت، محمد عبدالله محمد، سعيد محمود مرسي، شيماء السيد محمد (٢٠١٧) ، منظمات التعلم كمدخل لتطوير الجامعات المصرية، جامعة الزقازيق - كلية التربية، ع ٩٥.
- (٢١) الكساسبة، محمد مفضي عثمان (٢٠١٦) ، تأثير إدارة المواهب والتعلم التنظيمي في استدامة شركة زين، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية عمادة البحث العلمي، مجلد ١٢، ع ١.
- (٢٢) الناصر، سعيد إبراهيم (٢٠١٨) ، الدور المعدل لممارسات الجودة الصلبة والناعمة في العلاقة بين السياق التنظيمي والإبداع الإداري: التعلم التنظيمي متغيراً وسيطاً، دراسة على الشركات الصناعية البحرينية، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا.

- (٢٣) بن أحمد؛ معاشو؛ عبدالمجيد؛ آسية، داني الكبير، الزين (٢٠١٨)، أثر المرونة الاستراتيجية علي فاعلية الأداء: دراسة حالة مؤسسات الاتصال الجزائرية، المجلة المصرية للدراسات القانونية والاقتصادية، ع ١٠٤.
- (٢٤) حبلانق؛ أبودان ، علي، كندا محمد كمال (٢٠١٧)، دور التعلم التنظيمي في دعم وتعزيز التمكين النفسي: دراسة تطبيقية على المدارس الثانوية الخاصة في مدينة حلب، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية ، مجلد ٢، ع ٧٤.
- (٢٥) حسين؛ أحمد؛ محمد؛ سلامة عبدالعظيم، سحر حسني، جمال الشحات عبدالله (٢٠١٨)، أبعاد المرونة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية: دراسة تحليلية، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، مج ٢٩، ع ١١٦.
- (٢٦) خلف، نصر قاسم (٢٠١٦)، المقدرات الجوهرية وعلاقتها بالتفوق التنظيمي لدي كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة في العراق، مجلة علوم الرياضة، جامعة ديالى، المجلد الثامن، العدد ٢٦.
- (٢٧) راضي ، جواد محسن (٢٠١٧)، المقدرات الجوهرية وأثرها في تطوير المنتجات الجديدة : دراسة اختباريه لأراء عينة من المديرين في معمل الألبسة الرجالية/ النجف ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، المجلد ٢٦، العدد ٤.
- (٢٨) سلمى؛ نعيمة، عمارة، بارك، (٢٠١٨) ، التدريب والتعلم التنظيمي كاستراتيجية لتعزيز الإبداع" المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: بالإشارة إلى مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة "BATICIM" وحدة أم البواقي، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد ٤، العدد ٦.
- (٢٩) عاشور، مزريق ؛ و صارة، بوقسري (٢٠١٩)، أثر رأس المال البشري علي أداء المؤسسات الاقتصادية: دراسة ميدانية علي عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، جامعة حسيبة بن بوعلبي بالشلف، الجزائر، ع ٢١٤.
- (٣٠) ليلي، بوحديد ؛ و الهام، يحيوي (٢٠١٨)، دور رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الصناعية: دراسة حالة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإنسانية والاجتماعية، ع ٤٣.

(٣١) مراد، جهاد كامل إسماعيل (٢٠١٦)، دور الكفاءة التكنولوجية في دعم أبعاد الصورة الذهنية للمنظمة، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، مج ٧.

(٣٢) مندور، هناء شحته السيد (٢٠١٤)، متطلبات تحقيق التميز التنظيمي بالجامعات المصرية: دراسة تحليلية، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، س ١، ٢٤.

٢/١٥ - المراجع الأجنبية:

- (1) Ali, Mohamed Salih Yousif, (2017) "Moderating effect of support service quality on marketing IS sophistication and bank's core competencies", Journal of Islamic Marketing, Vol. 8 Issue: 4, pp.711-731.
- (2) Andrés, M. R., Broncano, S. G., & Montoya Monsalve, J. N. (2015). Could innovative teams provide the necessary flexibility to compete in the current context? Cuadernos de Gestión, 15, 145-163. doi:10.5295/cdg.130446mr
- (3) Aslam, H. D., Shakir, M., Zafar, J. M., Ayub, A., & Ahmad, N. (2020). Determining the Performance of Small and medium Enterprises influenced by total management practices and Organizational learning: Mediating role of Organizational Excellence among furniture industry of Pakistan. Hamdard Islamicus, 43(1&2), 406-423.
- (4) Bettis-Outland, H., & Guillory, M. D. (2018). Emotional intelligence and organizational learning at trade shows. Journal of Business & Industrial Marketing, 33(1), 126-133.
- (5) Brix, J. (2019), "Innovation capacity building: an approach to maintaining balance between exploration and exploitation in organizational learning", The Learning Organization, Vol. 26 No. 1., pp. 12-26.
- (6) Bui, A. T., Liao, Y., Nguyen, P. T., & Chang, C. F. (2019). Acquiring Top Management Team Core Competence Through Absorptive Capacity and Entrepreneurial Orientation. Academy of Entrepreneurship Journal.

- (7) Cegarra-Navarro, J. G., Wensley, A., Jimenez-Jimenez, D., & Sotos-Villarejo, A. (2017). Linking procedural memory with organizational learning through knowledge corridors. *Journal of Knowledge Management*, 21(6), 1503-1522.
- (8) Dodgson, M. (2016), "Organizational learning: a review of some literatures", *Organization Studies*, Vol. 14 No. 3, pp. 375-394.
- (9) Engström, A., & Käkälä, N. (2019). Early steps in learning about organizational learning in customization settings: a communication perspective. *The Learning Organization*, 26(1), 27-43.
- (10) Grishaeva, E., & Razumovskaya, V. (2020). Language and Culture Complementarity as a Tool for Creating a Holistic Pragmatically Induced Professional Competence of University Graduates. In *Proceedings of the Conference "Integrating Engineering Education and Humanities for Global Intercultural Perspectives"* (pp. 933-941). Springer, Cham.
- (11) Hasson, H., von Thiele Schwarz, U., Holmstrom, S., Karanika-Murray, M., & Tafvelin, S. (2016). Improving organizational learning through leadership training. *Journal of Workplace Learning*, 28(3), 115-129.
- (12) Hawkins, B. (2013). Gendering the eye of the norm: Exploring gendered concrete control processes in two self-managing teams. *Gender, Work & Organization*, 20, 113-126. doi:10.1111/j.1468-0432.
- (13) Jain, A.K. and Moreno, A. (2015), "Organizational learning, knowledge management practices and firm's performance: an empirical study of a heavy engineering firm in India", *The Learning Organization*, Vol. 22 No. 1, pp. 14-39.
- (14) Jamhour, M. (2010). *The Impact of Core Competence on Organizational Performance*, Unpublished Master, Middle East University, Amman.
- (15) Johnson, M.D & ,Hollenbeck, J.R. (2017) *Collective wisdom as an oxymoron :Team-based structures as impediments to learning, Research Companion to the Dysfunctional Workplace :Management Challenges and Symptoms* ,Cheltenham, U.K.: Edward Elgar Publishing Ltd.

- (16) Julian N. Trollor, Claire Eagleson, Janelle Weise, Roderick McKay, (2017) "Development and dissemination of a core competency framework", *The Journal of Mental Health Training, Education and Practice*, Vol. 12 Issue: 4, pp.237-248.
- (17) Karimi, H. (2020). Investigation the effect of Organizational Spirituality on employee management through the moderating role of Organizational Excellence (Case study saderat bank). *Humanidades & Inovação*, 7(4), 303-314.
- (18) Katywa, Z. (2019). The leadership as a core competence to productive service delivery in the Buffalo City Metropolitan Municipality (Doctoral dissertation, Nelson Mandela Metropolitan University).
- (19) Lan, H., Liu, S., Huang, M., & Zeng, P. (2019). Research on the construction mechanism of the core competence of Chinese enterprises in the transition period. *Nankai Business Review International*.
- (20) Lolita Jurksiene, Asta Pundziene, (2016) "The relationship between dynamic capabilities and firm competitive advantage: The mediating role of organizational ambidexterity", *European Business Review*, Vol. 28 Issue: 4, pp.431-448.
- (21) Luciano, M. M., Mathieu, J. E., & Ruddy, T. M. (2013). Leading multiple teams: Average and relative external leadership influences on team empowerment and effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 99, 322-331. doi:10.1037/a0035025
- (22) Patel, P. C., Messersmith, J. G., & Lepak, D. P. (2013). Walking the tightrope: An assessment of the relationship between high-performance work systems and organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 56(5), 1420-1442.
- (23) Powell, A., & Pazos, P. (2017). Building high-performing autonomous teams in complex manufacturing settings: A naturalistic research approach. *Engineering Management Journal*, 29(3), 206-219.
- (24) Sven Horak, Katrin Nihalani, (2016) "Social networks, vertical core competencies and sales management in Korea", *Management Decision*, Vol. 54 Issue: 8, pp.1929-1946.
- (25) Tang, T. W., Zhang, P., Lu, Y., Wang, T. C., & Tsai, C. L. (2020). The effect of tourism core competence on entrepreneurial orientation and service innovation performance in tourism small and medium

- enterprises. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 25(2), 89-100.
- (26) Trencher, G., Vincent, S., Bahr, K., Kudo, S., Markham, K., & Yamanaka, Y. (2018). Evaluating core competencies development in sustainability and environmental master's programs: An empirical analysis. *Journal of Cleaner Production*, 181, 829-841.
- (27) Wilhelm, S., Förster, R., & Zimmermann, A. B. (2019). Implementing competence orientation: Towards constructively aligned education for sustainable development in university-level teaching-and-learning. *Sustainability*, 11(7), 1891.
- (28) Yin, X., Chen, J., & Zhao, C. (2019). Double Screen Innovation: Building sustainable core competence through knowledge management. *Sustainability*, 11(16), 4266.
- (29) Zeng, Y., Wu, X., Xu, G., & Zhang, M. (2020). Study on the Relationship Between Core Competence and Fixed Surgery Specialty of Nurses in Operating Room. *American Journal of Nursing*, 9(1), 19-22.
- (30) Zhao, X., & Dai, X. (2019). Enterprise Universities Build Core Competence of Talents. *International Journal of New Developments in Engineering and Society*, 3(2).