



**استخدام أسلوب المقارنة المرجعية فى بناء مقياس للفعالية
التنظيمية
دراسة مقارنة بين الجامعات الحكومية والخاصة بمحافظة الدقهلية**

إعداد

د. نهاد عصام على

مدرس إدارة الأعمال

معهد الدلتا العالى للحاسبات بالمنصورة

دورية علمية محكمة

المجلد (٢) . العدد (٧) . أكتوبر ٢٠٢٣

<https://www.rijcs.org/>

الناشر

معهد راية العالى للإدارة والتجارة الخارجية بدهياط الجديدة

الهنشأ بقرار وزير التعليم العالى رقم ٤٨٩٠ بتاريخ ٢٢ أكتوبر ٢٠١٨ بجمهورية مصر

العربية

استخدام أسلوب المقارنة المرجعية فى بناء مقياس للفعالية التنظيمية

دراسة مقارنة بين الجامعات الحكومية والخاصة بمحافظة الدقهلية

إعداد

د. نهاد عصام على.

مدرس إدارة الأعمال

معهد الدلتا العالى للحاسبات بالمنصورة

فى الوقت الحالى حدث تغير تكنولوجى كبير بسبب التطور
السريع للتكنولوجيا والظروف الاقتصادية المتغيرة وحواجز
التجارة القابلة للإزالة. مع هذا التغيير،

المستخلص

زادت أهمية المعرفة من أجل البقاء فى السوق ولضمان رضا العملاء، بدأت المنظمات فى تطوير
أساليب مختلفة، كانت إحدى تلك الأساليب هى المقارنة المرجعية التى تم تطويرها من أجل
التغيير والاستدامة فى السوق، وقد كانت المقارنة المرجعية سياسة مهمة لإدارة الأعمال حيث
تمكن هذه الطريقة المنظمات من التغلب على نقاط ضعفها وتقييمها للفرص بأفضل طريقة،
لتكون موجهة نحو العملاء وتستطيع البقاء فى بيئة تنافسية ضمن ثقافة المنظمة. فى نطاق
الدراسة، المفاهيم الأساسية للمقارنة المرجعية والفاعلية التنظيمية، وخريطة الطريق لتحقيق
النجاح، وذلك بالتطبيق على جامعتى المنصورة والدلتا بمحافظة الدقهلية.

Abstract:

At present time, there has been a great change in technology due to the rapid development of technology, changing of economic conditions and the removal of borders in trade. With this change, the importance of knowledge has increased. In order to survive in the market and to ensure customer satisfaction, companies started to develop various methods, and benchmarking has been an important policy for the business management. This method enables companies to strengthen their weaknesses, to evaluate opportunities in the best way, to be customer oriented and to survive in a competitive environment within the corporate culture. In the scope of the study, the basic concepts of benchmarking and organizational effectiveness and the roadmap to be successful in this process are included. This is by applying it to the Universities of Mansoura and Delta in Dakahlia Governorate.

مقدمة:

منذ مطلع القرن، كان هناك توسع غير مسبوق في استخدام المقارنة المرجعية كاستراتيجية حاكمة في جميع مجالات الحياة الاجتماعية والاقتصادية في عدد كبير من البلدان (Broome,2018). المقارنة المرجعية اليوم ليست تقنية إدارية جديدة، ولكن شعبيتها قد ارتفعت. وهناك سببان أساسيان لذلك الأول؛ أصبحت المقارنة المرجعية قضية ساخنة في مجال الجودة. والثاني، هو أنها أصبحت معياراً في تطبيقات "جائزة الجودة الوطنية للمكولم بالدريج" والتي تعادل جائزة "Deming" اليابانية. (Erdil & Erbiyik, 2019)

كما تساعد المقارنة المرجعية المنظمات أن تصل للعالمية وذلك من خلال دراسة كل منظمة لذاتها بشكل شامل وتحديد نقاط قوتها وضعفها مما يساعدها في تحديد الفرص المتاحة لتحسين أدائها وبالتالي تكون أكثر تنافسية، فمن الضروري قياس أداء عملياتها بناءً على بعض المؤشرات وكذلك مقارنة أدائها مع المنظمات الأخرى (Passos& Haddad,2013).

بالإضافة إلى أن المقارنة المرجعية تفتح لأى مؤسسة طرقاً وأفكاراً وأدوات جديدة لتحسين فعاليتها (Moeller,2016)، فهي أيضاً تتضمن موافقة الشركتين مسبقاً لتبادل المعلومات حول عملياتهم وأساليبهم. تتوقع كلتا الشركتين بعض المكاسب من المعلومات المتبادلة. في حين أن الشركات لها الحرية في عدم إعطاء المعلومات التي تمتلكها، إلا أنها لا تنظر لبعضها بعضاً على أنها متنافسة (Erdil & Erbiyik, 2019).

وتعتبر المقارنة المرجعية، لمعظم مؤسسات التعليم العالي في المنطقة العربية، مفهوماً جديداً يمكن تعلمه من تجارب الدول الأخرى من خلال فحص الأدوات المختلفة المستخدمة في قياس الأداء إذا تم أخذها على محمل الجد وتنظيمها واستخدامها بدقة، يمكن أن تساعد المقارنة المرجعية الجامعات في وضع نفسها في بيئة تنافسية جديدة (AL-mussader,2017).

كما تكتسب دراسة الفعالية التنظيمية للجامعات أهمية خاصة نظراً لأهمية الدور الذي تلعبه المؤسسة الجامعية الفعالة في نهضة المجتمعات وتقدمها والحفاظ على تراثها ومواجهة التحديات

التي تعترضها في مسيرتها الحضارية، ولارتكاز الكثير من القرارات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية الهامة على البيانات والنتائج التي يمكن أن تتوصل إليها مقياس فعالية هذه المؤسسات. إن دراسة الفعالية التنظيمية للجامعات تساعد القائمين على إدارة تلك الجامعات في التعرف على مدى النجاح الذي تحققه جامعاتهم، كما تشكل وسيلة متطورة لتحسين وتطوير مستوى الفعالية من خلال التعرف على مواطن القوة ومواطن الضعف في التنظيم الجامعي. ومن هذا المنطلق يكون البحث عن مدى فعالية المؤسسة الجامعية ضرورة لازمة لتطوير إسهاماتها وجعلها بمستوى حركة المجتمع ومستلزمات تقدمه (بنات، ٢٠٠٢).

وفي بيئة الأعمال المتغيرة الديناميكية، أصبح من الضروري للمنظمات تقييم قدراتها ومواقفها وتحدياتها من أجل تحقيق الإنجازات. يمكن تصنيف المنظمات على أنها قوية أضعيفة، والقوية أو الضعيفة لا تظل كما هي، فالمنظمة القوية تبحث عن المزيد من نقاط القوة بينما تحاول المؤسسات الضعيفة أن تتحسن وتصبح قوية. ويمكن تطبيق ذلك على الجامعات حيث إنها من أهم مؤسسات قطاع الخدمات التي تلعب دورًا كبيرًا في الحياة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية. تأمل كل جامعة أن تكون الأفضل، وفي نفس الوقت تبحث عن أحدث الأدوات من أجل اعتمادها للوصول إلى ذلك، خاصة في ظل التحديات المتزايدة التي تواجه الجامعات (AL-mussader, 2017).

وسيتيم عرض هذا البحث في قسمين الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة، أما الثاني: فيعرض الدراسة التطبيقية.

القسم الأول: الإطار النظري للدراسات السابقة:

ويتناول هذا القسم متغيرين هما: المقارنة المرجعية، والفعالية التنظيمية.

أولاً: المقارنة المرجعية: Benchmarking

يعتبر أسلوب المقارنة المرجعية من الأساليب الإدارية الحديثة التي شهدت انتشاراً وخاصة في الدول المتقدمة، كأحد الوسائل المساعدة للمنظمة في تحقيق الأفضل والريادة في مجال الأعمال. حيث تمكن المنظمة من تحديد فجوات الأداء وتقييمه والفكرة الرئيسية لهذا الأسلوب هي التعلم ممن هو أفضل.

وعلى الرغم من إساءة استخدام المصطلح في كثير من الأحيان، إلا أن المقارنة المرجعية هي عملية نظر المنظمة إلى الوظائف في بيئة أخرى لتقييم عملياتها وتطوير مناهج محسنة بناءً على أفضل ممارسات الآخرين (Moeller, 2016).

تتضمن هذه التحسينات عادةً الأشخاص والعمليات والتكنولوجيا. ولكن قد تصبح أفضل ممارسات اليوم قد عفا عليها الزمن غداً. لذلك، تحتاج المنظمات إلى البحث باستمرار عن فرص لمزيد من التحسين لضمان حصول عملائها على أفضل قيمة مقابل المال. من هذا المنظور، ينبغي تنظيم المقارنة المرجعية (Haskins & Brueck, 2019).

وتوفر المقارنة المرجعية ميزة تنافسية في عالم الأعمال (Erdil & Erbiyik, 2019)، حيث تعد أحد الأدوات الحديثة التي تُستخدم في تحسين الأداء بمؤسسات التعليم الجامعي مع نظائرها بشكل عام، ويكون المنافس هنا بمثابة المرجع الذي تقاس به وتُقارن معه منتجات وخدمات مؤسسة التعليم الجامعي التي تسعى إلى تحسين جودتها بشكل خاص (البتال، ٢٠١٩).

حيث تمنح المقارنة المرجعية المنظمة الفرصة لاكتشاف الفجوة أو الفجوات في الأداء عند إجراء المقارنة مع منظمات أخرى رائدة في نفس المجال، وتستطيع المنظمة معرفة كيفية تحقيق المنظمات الرائدة الأداء الجيد في مجال معين من أجل تحسين الأداء في عملياتها (يعقوب، عباس، ٢٠٢٣).

وتوضح الباحثة فيمايلي: مفهوم المقارنة المرجعية، أهمية المقارنة المرجعية، مبررات القيام بالمقارنة المرجعية، مراحل(خطوات) المقارنة المرجعية، الأخطاء العامة في تطبيق المقارنة المرجعية، أهمية المقارنة المرجعية للجامعات وذلك على النحو التالي:

(١) مفهوم المقارنة المرجعية:

يحظى مفهوم المقارنة المرجعية باهتمام العديد من الكتاب والباحثين لكونه مصطلحاً حديثاً نسبياً؛ وتبرز اختلافات في التعبير عن هذا المصطلح؛ فيسميه بعضهم " أداة " ، ويطلق عليه آخرون " أسلوب " ، ويعتبره فريق ثالث " طريقة " ، ويصف فريق رابع المقارنة المرجعية بأنها "عملية" ، وعلى الرغم من هذه الفروق اللفظية إلا أن هناك شبه اتفاق على المعنى المقصود والفائدة المتحققة من هذا المفهوم.

وتم تعريف المقارنة المرجعية بأنها " مقارنة أداء أي منظمة بأداء آخر يُصنف على أنه الأفضل في مجاله " ومن ثم محاولة الكشف عن كيفية وصول تلك المنظمة لهذا المستوى المتميز من الأداء، بمعنى إنه قياس مستمر يقارن الأنشطة أو العمليات أو الأساليب داخل الشركة مع الشركات الأخرى (Erdil & Erbiyik, 2019).

كما عرفت الوحدة النقدية الأوروبية (ECU) المقارنة المرجعية على أنها عملية مستمرة ومنظمة لمقارنة المنتجات والخدمات والعمليات والنتائج مع المنظمات أو النماذج الأخرى لغرض تحسين النتائج من خلال تحديد وتكييف وتطبيق أفضل نهج للممارسة" (Rowen,2011) .

ويرى (Moeller,2016) أن المقارنة المرجعية هي "أفضل ممارسة، حيث تقوم المؤسسة بتقييم جوانب مختلفة من عملياتها الخاصة فيما يتعلق بالممارسات المرتبطة بها، ومقارنتها بمؤسسات أخرى نظيرة لها. بعد هذا التحليل والمقارنة، يمكن للمؤسسة وضع خطط حول كيفية تبني أفضل الممارسات الأخرى، عادةً بهدف تحسين بعض جوانب الأداء.

كما تعرف المقارنة المرجعية على أنها "أداة لتحسين الأداء من خلال البحث المهني وتكييف الممارسات الرائدة." وتكييفها مع المنظمة (Haskins & Brueck, 2019).

ويعرف المركز الأمريكي للجودة والإنتاجية (APQC) المقارنة المرجعية بأنها "عملية قياس منظمة ومستمرة لمقارنة وقياس أداء منظمة ما بأداء المنظمات الرائدة في أي مكان في العالم، بهدف التعرف على أساليب العمل، والحصول على معلومات يمكن أن تساعد المنظمة في اتخاذ مآثره من إجراءات لتحسين أدائها" (البتال، ٢٠١٩).

ويمكن أيضاً تعريف المقارنة المرجعية، التي تعني أخذها كعينة، لوصف "النقطة المرجعية" كمؤسسة من أجل تعزيز القدرة التنافسية، ومراجعة تقنيات الأعمال للمنظمات الأخرى التي لديها أداء ناجح، ومقارنة تلك التقنيات مع تقنياتها الخاصة وتنفيذ تلك المعلومات التي تم الحصول عليها في منظماتها الخاصة (Erdil & Erbiyik, 2019).

(٢) أهمية المقارنة المرجعية: (هاتف، شعلان، ٢٠١٨)

يُعد أسلوب المقارنة المرجعية طريقاً له أهمية كبيرة للمنظمة، حيث إن هذا الأسلوب يساعد الشركة في التعرف على مستوى أدائها قياساً بأداء المنظمات المنافسة، وتكمن أهميته في كونه أسلوباً للتحسين المستمر والذي يتطلبه البقاء في السوق والتنافس مع الشركات المتفوقة. لذا فإن أهمية أسلوب المقارنة المرجعية تظهر من خلال تقديمها لعدد من المنافع والفوائد للشركة والتي يمكن توضيحها بالنقاط التالية:

- تحليل أداء المنافسين لتحديد الممارسات الأفضل وزيادة التركيز على هذه الممارسات والتطبيقات المتميزة، ومساعدة المنظمة في تحديد الفجوة بين أدائها وأداء المنظمات المنافسة بشكل أكثر دقة، من خلال تزويد المنظمة بالأساليب التي تساعد في التعرف على مواطن القوة والضعف فيها مما يؤدي إلى وضع الحلول المناسبة للتخلص من الفجوة في الأداء.

- تعزز رغبة الإدارة والعاملين على إجراء التغييرات نحو الأفضل، والمساهمة بشكل كبير في تطوير الإبداع على مستوى الفرد أو على مستوى المنظمة ككل.
 - تكوين مقاييس تنافسية خارجية بسبب التركيز الخارجي على المنافسة، مما يؤدي إلى زيادة كفاءة مقاييس جودة الأداء.
 - تساعد في زيادة خبرة العاملين في المنظمة وزيادة مهاراتهم عن طريق المقارنة بالأفضل فهي تساهم بشكل كبير في تحقيق منافع إضافية للمنظمة.
 - تخفيض التكاليف بسبب تلافي الأخطاء التي وقعت بها المنظمات الأخرى من خلال إجراء عملية المقارنة مما يساعد على نقص العيوب في الإنتاج.
 - زيادة رضا الزبون، ووضع الأهداف والغايات، والقياس الملائم للإنتاجية، والتعرف على الممارسة الأفضل، والتحقق من المقارنة مع الشركات المتميزة.
- (٣) مبررات القيام بالمقارنة المرجعية: (سلمان وآخرون، ٢٠١٤)

يمكن تحديد مبررات المنظمة من استعمال المقارنة المرجعية لغرض تحسين عملياتها، ولعل أبرزها هي :

- ١- رغبة المنظمة في تعقب فلسفة التغيير بطريقة متطورة للحصول على مميزات تنافسية جديدة للمنتج .
- ٢- وضع أهداف واضحة ومقاييس أداء تعكس التركيز على العميل والفرص المتاحة أمام المنظمة لتحقيق الموضوعية والتفكير الشامل والتكامل عن أداء المنظمة .
- ٣- معرفة مبكرة للعيوب التنافسية ومن ثم معالجتها وفق أسس علمية وعملية لتعزيز استراتيجية المنظمة في تميز المنتج.

(٤) مراحل (خطوات) المقارنة المرجعية :

تعرض موضوع خطوات أو مراحل المقارنة المرجعية إلى العديد من الاجتهادات التي تتباين من حيث المفردات المستخدمة فيها ولكنها لا تختلف من حيث الجوهر، ونستعرض فيما يلي عدداً من النماذج كالاتى :

- نموذج Robert Camp وكذلك نموذج Kharabanda ونموذج Proctor الذى تضمن خمس خطوات .
- نموذج Goetsch & Davis الذى تضمن ١٤ خطوة
- نموذج Finnigan وكذلك نموذج Krajewsk & Ritzman تضمن ٤ خطوات
- نموذج Harrington الذى تضمن ٢٠ خطوة
- نموذج شركة AT & T الذى تضمن ٩ خطوات
- نموذج شركة Varifilm الذى تضمن ١١ خطوة

ومن الدراسات التي اطلعت عليها الباحثة، تبين أن معظم الدراسات مثل (شعلان ، هاتف، ٢٠١٨)، (سلمان وآخرون، ٢٠١٤)، (أبو هانى، ٢٠١٨) تناولت نموذج كلا من Robert Camp و Proctor الذى تضمن خمس خطوات للمقارنة المرجعية كما يتفق هذا النموذج مع باقى النماذج فى الخطوات التالية وهذا ما دعى الباحثة لتناولها، وتمثل فى:

المرحلة الأولى: التخطيط :

تعد هذه المرحلة من أصعب مراحل تنفيذ أسلوب المقارنة المرجعية، حيث يتم تحديد ماهو المنتج أو العملية أو الجزء أو السمة التي تتم مقارنتها مقارنة مرجعية، كما يتم تحديد المنافسين اللذين ستمت المقارنة بهم، إلى جانب تحديد كيفية قياس أداء كل من الشريكين فى هذه المقارنة .

المرحلة الثانية: التحليل :

فى هذه المرحلة يتم تحديد موقع منتج المنظمة بالمقارنة مع منتجات المنظمة أو المنظمات المرجعية، ومن خلال هذه المقارنة يمكن تحديد الفجوة التنافسية والتي تظهر نتيجة الفرق فى الأداء الحالى للشركة والأداء المرغوب فيه والمتميز لأفضل منافس .
المرحلة الثالثة: التكامل :

فى هذه المرحلة يتم وضع برنامج تنفيذى يهدف تحديد الأنشطة والعمليات التى تستوجب التغيير، ويجب أن تضمن المنظمة أن المقارنة المرجعية مقبولة ومقتنعة بها من قبل جميع المستويات الإدارية وتحديد الأدوار والموارد والوسائل التى تؤدى إلى تحقيق مستوى أداء أفضل .
المرحلة الرابعة: التنفيذ :

يتم فى هذه المرحلة ترجمة الخطوات السابقة إلى أعمال وإجراءات بالصيغة التى تتلاءم مع بيئة المنظمة، ومراقبة النتائج ومستوى التقدم المحقق .
المرحلة الخامسة: النضج :

تصل المنظمة إلى مرحلة النضج عندما يكون لها موقع متميز ومتفوق فى السوق ويتحقق ذلك حين تنصهر أفضل الطرق التى تم نقلها من الشريك إلى داخل المنظمة، حيث ينتج عن ذلك معالجة الفجوة السلبية مما يؤدى إلى تقدم الأداء إلى الأفضل والأعلى فى السوق .

(٥) الأخطاء العامة فى تطبيق المقارنة المرجعية: (Erdil & Erbiyik, 2019)

- عدم دعم الإدارة العليا ؛ حيث يعتمد نجاح دراسة المقارنة المرجعية قبل كل شيء على مدى تقبل المنظمة حقيقة إنها بحاجة إلى هذا العمل والتغيير. ومن ثم، أولاً وقبل كل شيء الإيمان والدعم من الإدارة العليا أمر ضروري. خلاف ذلك، ستكون هناك صعوبات فى مرحلة التنفيذ والتغييرات التى تعتبر ضرورية، أحد أسباب عدم دعم الإدارة العليا هو أنهم يعتقدون أن المقارنة المرجعية عملية مكلفة للغاية. بالإضافة إلى أن المقارنة المرجعية عملية طويلة ومرهقة. ولكن يمكن إجراء مرحلة الإعداد

والتخطيط الدقيق والعمل مع فريق مناسب في فترة زمنية قصيرة جداً وتجنب النفقات غير الضرورية، وبالتالي فإن الفوائد ستغطي التكاليف في النهاية.

- لم يتم اختيار أعضاء الفريق بشكل صحيح ولا يستطيع الفريق فهم المهمة؛ إجراء المقارنة المرجعية هو أولاً وقبل كل شيء عمل جماعي. يجب توخي الحذر عند إنشاء فريق للمقارنة المرجعية. ويجب اختيار الأشخاص ذوي الخبرة والمدربين.
- عدم ربط المقارنة المرجعية بالدراسات والاستراتيجيات الأوسع؛ المقارنة المرجعية هي واحدة من العديد من أدوات إدارة الجودة الشاملة مثل؛ حل المشكلات وتطوير العمليات وتقليل وقت التحويل وخفض التكاليف وما إلى ذلك. تعتبر المقارنة المرجعية وسيلة مناسبة ومكتملة لهذه الأدوات ويجب استخدامها معاً لتوفير قيمة أعلى.

(٦) أهمية المقارنة المرجعية للجامعات:

يعد كامبرون من أوائل من استخدم مفهوم الفعالية التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي عام ١٩٨١، حيث اهتم بقياس وتقييم الفعالية التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي، وذلك لأن الجامعة نظام مفتوح يؤثر ويتأثر في بيئته من خلال المكونات الخاصة بالبيئة الجامعية من طلاب وأعضاء هيئة تدريس وإداريين (الحوشان، ٢٠٢٣).

يعتبر مجال التعليم الجامعي قطاعاً حساساً وهاماً في أي دولة لأنه أساس ازدهار وتطور المجتمعات في جميع الميادين ولذلك يعتبر اصلاحه وتحسينه وتطويره عاملاً هاماً، ومن ثم فإن اتباع أساليب ادارية لتحقيق هذا التحسين أصبح ضرورة، وتعتبر المقارنة المرجعية من هذه الأساليب التي أثبتت جدارتها في مجال تطوير التعليم الجامعي وتحسين مستوى جودته في جميع المجالات، وفي اطار هذا تركز هذه الدراسة، بالاعتماد على الأساليب الحديثة في الدراسة والتحليل (لطفى، مقدم، ٢٠٢١).

كما تحصل المنظمات التعليمية من خلال تطبيق المقارنة المرجعية على أهداف ومنافع عديدة من أهمها التحسين المستمر للأداء، وتحديد فجوة الأداء واستكشاف مواطن الضعف بغرض إجراء التحسينات التدريجية وصولاً إلى الأداء الأفضل (الحوشان، ٢٠٢٣).

اليوم ، تواجه مؤسسات التعليم العالي تحديات مختلفة، مثل المنافسة العالمية ، ونقص التمويل وتزايد التوقعات. في المنطقة العربية، واجهت مؤسسات التعليم العالي مؤخراً مطالب متزايدة للمساءلة مما أدى إلى إدخال سياسات جديدة خطت لجعل مؤسسات التعليم العالي أكثر عرضة للمساءلة أمام بعض السلطات العليا. تعد المقارنة المرجعية واحدة من أكثر الأدوات المفيدة المتاحة لدعم المنظمات بتحسين العمليات، وهذا أمر بالغ الأهمية للجامعات مثل القطاعات الأخرى (AL-mussader,2017).

ثانياً:الفعالية التنظيمية: Organizational effectiveness

تعتبر الفعالية التنظيمية معياراً قوياً للحكم على نجاح أو فشل المنظمة. ويمكن أن يعقب تطبيقه دراسة لأسباب الفشل، أو مقومات النجاح. ويهتم كل متعامل مع منظمة ما أن تكون هذه المنظمة فعالة، كما أن العاملين داخل المنظمة أنفسهم يهتمون بفعالية المنظمة، ليس فحسب بل إن كل فئات المجتمع تهتم بفعالية المنظمة (الإمام، ١٩٩٣).

مما لا شك فيه أن تحقيق الفعالية مطلب هام وأساسى لأي مؤسسة، فبى التى تضمن لها البقاء، الاستمرار، النمو والمنافسة، لذا فلقد كانت ولا تزال من المواضيع الأساسية التى يتم البحث فيها ودراستها من قبل المتخصصين فى هذا المجال (لعريط، ٢٠١٤).

كلما زادت درجة التطابق بين الأهداف والغايات المعلنة للمنظمة مع ما يمكن ملاحظته والنتائج المقاسة، كلما زادت فعالية المنظمة (Naveed et al.,2022).

لقد أشارت العديد من الدراسات والبحوث الميدانية إلى وجود علاقات متداخلة ومتشابكة بين فعالية المؤسسة من جهة والعوامل المؤثرة فيها من جهة أخرى، ورغم هذا الإشكال الذي يمثل تحدياً أمام الباحثين إلا أن هناك محاولات جادة للوصول إلى مفاهيم خاصة بالفعالية. وتوضح الباحثة فيما يلي: مفهوم الفعالية التنظيمية، العوامل المساهمة في تحقيق الفعالية التنظيمية، العلاقة بين الكفاءة والفعالية والأداء، المداخل الأساسية للفعالية التنظيمية، أهمية قياس الفعالية التنظيمية للجامعات وذلك على النحو التالي:

(١) مفهوم الفعالية التنظيمية:

يعتبر مفهوم الفعالية التنظيمية مفهوم متعدد الأبعاد يهتم بعناصر المنظمة المختلفة من سياسات وأهداف وموارد وأفراد. (الحوشان، ٢٠٢٣).

حيث يتم تعريف الفعالية التنظيمية على أنها "السرعة في اتخاذ القرار، والابتكار، والقدرة على التكيف مع البيئة المتغيرة، والتنافس مع المنافسين، والاستخدام الأمثل للموارد، والاحتفاظ بالموهب" (Naveed et al., 2022).

ويعرف (بارتولى M. Bartoli) الفعالية على أنها تلك العلاقة بين النتائج المحققة فعلاً والنتائج المقدرة وذلك من خلال قياس الانحراف. ويعرف كل من (ستيرز وماهوني Steers Mahoney and) الفعالية "على أنها الإنتاجية المرتفعة وقدرة المؤسسات على التكيف مع البيئة فضلاً عن القدرة على الاستقرار والابتكار) كما يعرفها Katz and Kahn "على أنها تعني تعظيم معدل العائد على الاستثمار بكافة الطرق المشروعة، وهي تعتبر مؤشراً للقدرة على البقاء واستمرار التحكم في البيئة، ويرى كل من "Kast and Rosenzweig et al" أن الفعالية تعني قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف من خلال زيادة حجم المبيعات، وتحقيق رضا العملاء والعاملين داخل المؤسسة، وتنمية الموارد البشرية ونمو الربحية" (بورقبة، ٢٠١١).

بينما يعرف (Sherlton, et al.,2008) الفعالية التنظيمية التي حظيت باهتمام متزايد في القطاع التعليمي خلال العقد الماضي، على أنها العملية التي تقوم بها المنظمة بجمع وتحليل الأدلة التي تثبت التطابق بين كل من رسالة المنظمة وأهدافها وغاياتها الحقيقية لبرامجها وأنشطتها. يتضح مما سبق صعوبة الاتفاق على تعريف محدد للفعالية فليس لكل أبعاد الفعالية نفس الأهمية في قياس فعالية المنظمة.

وبناء عليه يمكن للباحثة تحديد مفهوم الفعالية التنظيمية بأنها:
" قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكل مرحلة من مراحل حياتها وفي شتى مجالات اختصاصها، وكذلك قدرتها على التوسع في محيطها الداخلي والخارجي في ظل بيئة متغيرة ".
(٢) العوامل المساهمة في تحقيق الفعالية التنظيمية :

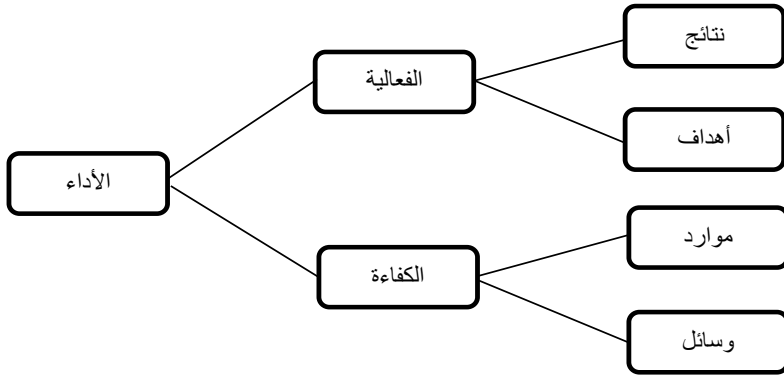
العوامل المساهمة في تحقيق الفعالية التنظيمية على النحو الآتي: (Armstrong,2000) يستعرض

- أهداف محددة بوضوح، واستراتيجيات قابلة للإنجاز.
- نظام مبني على أساس الأداء، القدرات، الإنتاجية، الجودة، خدمة الزبائن، العمل الجماعي، المرونة.
- قيادة عليا ذات رؤية شمولية، بالإضافة إلى فريق إداري مبدع، نشيط، وفعال.
- قوى عاملة تتكيف مع المتغيرات المحيطة ملتزمة وماهرة وقادرة على التحفيز ذاتياً.
- عمل جماعي فعال من خلال المنظمة مبني على فلسفة الربح أو الخسارة ومدار بشكل جيد.
- متابعة مستمرة لعملية نمو المنظمة والعاملين وعملية الإبداع الفردي والتنظيمي.
- منظمة قادرة على التكيف بسرعة للفرص المتاحة أو التهديدات الموجودة في البيئة المحيطة بها .
- القدرة على الإدارة وبالتالي السعي نحو إحداث تغيير مستمر.

- يجب توفير قاعدة مالية جيدة قادرة على تنفيذ الخطط ونظام جيد لإدارة عملية المحاسبة ورقابة التكاليف.
 - تبنى منهج الإدارة القائمة على القيمة (Value- based management approach) والذي يهتم دوماً بزيادة ثروة الملاك (حملة الأسهم) مهما كان توجه المنظمة.
 - توفر وحدات لمعالجة البيانات ضمن المنظمة مهمتها تأمين المعلومات للإدارة بشكل دورى.
- (٣) العلاقة بين الكفاءة والفعالية والأداء: (بورقبة، ٢٠١١)

تعرف الكفاءة بأنها أداء الأعمال بطريقة صحيحة بينما تعرف الفعالية على أنها أداء الأعمال الصحيحة، لذلك لا بد لنا من معرفة الأعمال الصحيحة وتحديدتها وتعريفها لنتمكن من أدائها، لذلك فان الفعالية والكفاءة هي : أداء الأعمال الصحيحة بطريقة صحيحة، أي أن الأداء هو الجمع بين الكفاءة والفعالية، حيث ترتبط الفعالية بالقيادة، وترتبط الكفاءة بالإدارة، لذلك فان الفعالية تتحقق عندما يكون هناك رؤية واضحة وأهداف واستراتيجيات محددة، وتتحقق الكفاءة عندما يكون هناك تخطيط وتنظيم وإدارة للوقت ورقابة ومتابعة، وعندما يكون هناك فعالية ولا يوجد كفاءة فان الرؤى والأهداف لا تجد من يحققها بصورة صحيحة، وفي حالة عدم وجود فعالية ووجود كفاءة فإن الأعمال تُنجز ولكن بدون وضوح الأهداف .

يمكن أن نقول أن المؤسسة تكون كفؤة إذا تم تحقيق النتائج مع استعمال عقلاي ورشيد للوسائل المتاحة، وأن الحل الكفؤ هو الذي يستعمل أقل الوسائل أو بعبارة أخرى الأقل تكلفة، ومن السهل أن يكون (المدير) فعالاً (تحقيق الأهداف) ولكن غير كفؤ من خلال استعمال مفرط لوسائل الإنتاج مقارنة بالمعايير المقدره، كما يمكن أيضاً أن يكون المدير كفؤاً ولكن غير فعال (حيث يستعمل الوسائل بشكل يوافق المعايير المقدره ولكن دون تحقيق النتائج المستهدفة)، كما يمكن أن يكون فعالاً وكفؤاً في نفس الوقت وهذا يمكن أن نسميه بالأداء الجيد. وهذا ما يوضحه شكل رقم (١).



شكل رقم (١) علاقة الأداء بالفعالية والكفاءة.

المصدر: (أبو الخير، ٢٠١٦)

وترى الباحثة أنه قد تكون الكفاءة والفعالية مرتبطتين، بحيث إذا أرادت المؤسسة البقاء عليها أن تحقق درجة من الفعالية والكفاءة في نفس الوقت، وعليه إذا نظرنا إلى الفعالية على أنها درجة نجاح المؤسسة في تحقيق الأهداف، فإن الكفاءة تعتبر إحدى المدخلات الهامة في تحقيق هذه الفعالية. ولا يمكننا الحديث عن مؤسسة متطورة دون أن نحدد بدقة درجة فعالية الأسس التي بنيت عليها وكذلك مدى كفاءتها وقدرتها على تحقيق أهدافها المنشودة، وهذا بكل تأكيد لا يتحقق إلا من خلال امتلاكها للكفاءة والفعالية بالإضافة إلى الأداء والإنتاجية حيث تمثل هذه التوليفة دعامة ارتكاز بالنسبة للمؤسسة كما تغذي وضعها التنافسي باعتبارها مزايا تنافسية صلبة تصعب محاكاتها من طرف المؤسسات المنافسة.

(٤) المدخل الأساسية للفعالية التنظيمية:

تعددت واختلفت المدخل التي تناولت دراسة الفعالية التنظيمية، نتيجة لتنوع أهداف المنظمات وبيئات عملها، فلا يوجد مدخل يلائم كل المنظمات وكل الظروف، ولذلك فهناك عدة مدخل أهمها:

١. مدخل الأهداف
٢. مدخل العمليات
٣. مدخل موارد النظام
٤. مدخل القيم المتنافسة
٥. مدخل أطراف التعامل (المستفيدين)

١. مدخل الأهداف:

قدم Bluedorn عام ١٩٨٠ مدخل الأهداف كمدخل متكامل، كما يعد واحداً من أقدم مدخل دراسة فعالية المنظمة وأكثرها شيوعاً، إذ اعتبر بالنسبة لكثير من الباحثين المدخل الأساسي لدراسة الفعالية التنظيمية، ويستند هذا المدخل إلى أن كل منظمة تمتلك عدداً من الأهداف، هي بمثابة معايير لقياس الفعالية (لعريط، ٢٠١٤).

٢. مدخل العمليات الداخلية:

تعنى الفعالية التنظيمية وفق هذا المدخل مدى كفاءة العمليات التشغيلية الداخلية في المنظمة، كذلك الاهتمام بوجهة نظر العاملين في المنظمة، حيث تعتبر المنظمة فعالة وفقاً لهذا المدخل إذا اتصفت عملياتها الداخلية باليسر وعدم وجود معوقات وكذلك إذا ارتفعت درجة رضا العاملين عن عملهم (أبو الخير، ٢٠١٦).

٣. مدخل موارد النظام:

تحدد فعالية المنظمة وفق هذا المدخل عندما تستطيع تأمين الموارد الضرورية للإنتاج مثل: المواد الخام، القوى العاملة، رأس المال، الخبرة الإدارية والفنية، كما يهتم هذا المدخل بمدى نجاح المنظمة في التعامل مع البيئة الخارجية للحصول على هذه الموارد (سلاطينة وآخرون، ٢٠١٣).

٤. مدخل القيم المتنافسة:

يعتمد هذا المدخل على وجود عدد كبير من القيم المتنافسة يتم التحيز لها بدرجات متفاوتة من قبل الممارسين التنظيميين وأصحاب العمل وواضعو السياسات التنظيمية ومن يصنعون القرار، كل حسب اهتماماته وقناعاته، بمعنى أن الفعالية لا يمكن تحديدها من طرف الجميع بمناظير متشابهة لأن العوامل الذاتية هي التي تحدد ذلك ومن خلال هذا المدخل يمكن التمييز بين نوعين من التوجهات هما:

أ- التوجه الداخلي: يعنى اهتمام إدارة المنظمة برضا العاملين ورفاهيتهم، والعمل على زيادة كفاءتهم ومهاراتهم في العمل.

ب- التوجه الخارجى: يعنى اهتمام إدارة المنظمة بدعم مركز المنظمة في تعاملاتها مع البيئة الخارجية، والعمل على تنمية علاقات قوية مع أطراف التعامل الخارجيين (أبو الخير، ٢٠١٦).

٥. مدخل أطراف التعامل (المستفيدين):

يركز هذا المدخل على الأخذ في الإعتبار رغبات وأهداف أصحاب المصلحة من المتعاملين وصاحب المصلحة في بقاء المنظمة ونموها. ومن أهم أصحاب المصالح المتعاملين مع المنظمة)

(Parlar & Cansoy, 2017):

- الموردون: وهدفهم التزام المنظمة بسداد قيمة الموارد المباعة لها.

- المستهلكون: هدفهم الحصول على أعلى جودة بأقل الأسعار.
- العمال: هدفهم الحصول على أعلى أجور وأفضل ظروف عمل ممكنة.
- الملاك: هدفهم تحقيق أعلى معدلات عائد على استثماراتهم.
- المديرون: هدفهم الحصول على أعلى مرتبات وأكبر قدر من السلطة والنفوذ.
- الحكومة: هدفها الالتزام بالقوانين واللوائح.
- المجتمع: هدفه مشاركة المنظمة في عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وحماية البيئة من التلوث وزيادة رفاهية المواطنين.

وبعد التحليل السابق لمداخل قياس الفعالية التنظيمية، ترى الباحثة أن التنوع في مداخل قياس الفعالية نابع بصورة أساسية من الاختلاف في مفهوم الفعالية التنظيمية، فكل جماعة تتبنى مفهوم تقوم باستخدام مدخل يتناسب وذاك المفهوم، رغم أن جميع المداخل هدفها الأساسي واحد وهو تحقيق النجاح والتميز للمؤسسة. والمداخل السابقة جميعها لها مزايا ومبها عيوب، ولهذا ترى الباحثة أنه ليس هناك من مدخل مثالي يقيس كل الأبعاد التنظيمية ويصلح لكل المؤسسات ولكل الأزمان. ولذا فقد يكون الجمع بين المداخل السابقة بصورة تتوافق مع طبيعة المؤسسة هو الأفضل.

وبالتالي سوف يتضح من خلال استعراض هذه المداخل أن المشكلة في تفهم مداخل الفعالية التنظيمية ليست في تفضيل مدخل على مدخل آخر، أو إثبات صحة أو خطأ أي من هذه المداخل المتعددة. ولكن المشكلة هي كيف يحدث نوعاً من التجميع والتكامل والتنسيق بين هذه المداخل بحيث يمكن للباحث في هذا المجال أن يخرج في النهاية بنموذج أو إطار نظري يصلح أساساً لتفسير قضية الفعالية التنظيمية، ووضع المعايير لقياسها وتحديد مستواها، ولا سيما في مجال التعليم العالي وتحديد الجامعات التي نحن بصدد قياس فعاليتها (بنات، ٢٠٠٢).

ومن هنا اقترح كاميرون (١٩٧٨) نموذجاً للفعالية التنظيمية ، وقد تم تطبيق النموذج على نطاق واسع في أبحاث التعليم العالي. حدد تسعة أبعاد للفعالية التنظيمية في دراسته حول مؤسسات التعليم العالي في الولايات المتحدة - أربعة تتعلق بالطلاب وخمسة بالعاملين والمؤسسات. الأبعاد التسعة هي: الرضا التعليمي للطلاب ، النمو الأكاديمي للطلاب ، التطوير الوظيفي ، النمو الشخصي للطلاب ، رضا أعضاء هيئة التدريس ، النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس ، انفتاح النظام والتفاعل المجتمعي ، القدرة على اكتساب الموارد ، والصحة التنظيمية.

وأكد عديد من الباحثين أبعاد كاميرون في بيئات دراسة مختلفة وفي مجالات تركيز بحثية مختلفة ، وحتى سياقات ثقافية مختلفة. على سبيل المثال ، تم تطبيق أداة كاميرون وتأكيدها في المملكة المتحدة وأستراليا وهونغ كونغ (Kwan and Walker 2003 ؛ Lysons and Hatherly 1992 ؛ Lysons ؛ et al. 1998).

لذلك تم الاعتماد على مقياس كاميرون (١٩٧٨) وأدخلت الباحثة التعديلات التي تتناسب مع الجامعات المصرية .

(٥) أهمية قياس الفعالية التنظيمية للجامعات:

لكي تتقدم الجامعات وفقاً لما تمليه عليها ظروف البيئة المحلية والدولية، فإن الأمر رهن بتطوير أداء هذه الجامعات، ورفع فعاليتها التنظيمية والتحسين المستمر لمؤشرات الأداء الفعال لهذه الجامعات، إضافة إلى حاجة الجامعات إلى التغيير الإستراتيجي، وتؤكد معظم الأراء أن العبرة ليست بوضع السياسات وصياغة الإستراتيجيات، ولكن العبرة بمدى القدرة على تنفيذ تلك الخطط والبرامج المنبثقة منها، ومدى الجدية في التنفيذ والمتابعة والتقييم (داود، ٢٠١٧).

حسب بنات (٢٠٠٢) فإن أهمية قياس الفعالية التنظيمية للجامعات هي كما يلي:

١. قياس الفاعلية التنظيمية يفيد الجامعات في تشخيص المشكلات من خلال تحديد نقاط القوة والضعف، ثم الحفاظ على نقاط القوة وتنميتها، مع التعامل مع نقاط الضعف ومحاولة تحويلها إلى نقاط قوة. لذلك فهو يعكس أحد أهم مصادر البيانات المطلوبة للتخطيط .

٢. يعتبر قياس الفاعلية التنظيمية من أهم شروط التطوير الجامعي، حيث يوفر المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرار، ويرسم السياسات العامة على مستوى الجامعة، أو مستوى التعليم العالي، أو على مستوى الدولة.

ثالثاً: العلاقة بين المقارنة المرجعية والفاعلية:

تؤدي المقارنة المرجعية إلى زيادة الإنتاجية والجودة والرضا والأداء مما يؤدي إلى زيادة الفعالية. لذلك، هناك علاقة إيجابية بين المقارنة المرجعية والفاعلية. وبعبارة أخرى، فإن المقارنة المرجعية لها تأثير كبير على الفعالية التنظيمية (Elmuti، ١٩٩٨).

وترى الباحثة ان الفعالية التنظيمية تعكس مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، بالإضافة إلى قدرتها على التوسع في بيئتها الداخلية والخارجية مما يؤدي إلى متابعة المنظمة لقياس مستوى أدائها قياساً بأداء المنافسين وذلك من خلال أسلوب المقارنة المرجعية الذي يُعد من أفضل الأساليب المتبعة لتحسين وتطوير أداء المنظمات.

القسم الثاني: الدراسة التطبيقية:

وتضم عدة عناصر وهي : أهمية البحث، مشكلة وتساؤلات البحث، أهداف البحث، فروض البحث، حدود البحث، أسلوب الدراسة، تحليل ومناقشة النتائج واختبار الفروض، ملخص لأهم النتائج والتوصيات، ثم مقترحات لبحوث مستقبلية.

وتتناول الباحثة هذه العناصر على النحو التالي :

أولاً: أهمية البحث :

تظهر أهمية هذه الدراسة على المستويين العلمي والتطبيقي كما يلي :

(١) الأهمية العلمية :

تستمد هذه الدراسة أهميتها على المستوى العلمي من أنها تتناول مفاهيم حديثة في إدارة الأعمال، وتشمل العناصر المختارة من المقارنة المرجعية، مداخل الفعالية التنظيمية، وكذلك فعالية التكامل بين المقارنة المرجعية وتحقيق الفعالية التنظيمية، خصوصاً في ظل عدم وجود دراسة واحدة (عربية أو أجنبية) تناولت هذه المفاهيم بالدراسة والتحليل في نموذج واحد (في حدود علم الباحثة)، ومن ثم فإن هذه الدراسة تمثل محاولة من الباحثة لتأصيل هذه المفاهيم والتعرف على كيفية تفعيلها لتحقيق الفعالية التنظيمية.

ويضاف إلى ذلك، أن هذه الدراسة تتناول أحد الموضوعات التي تلقى أهمية خاصة في المنظمات كافة على اختلاف أنواعها والمتمثل بالمقارنة المرجعية وأثرها على الفعالية التنظيمية، كما أن هذه الدراسة سوف تساعد في تحديد طبيعة العلاقات المباشرة بين هذه المفاهيم وهو ما لم يتطرق إليه أحد من الباحثين (في حدود علم الباحثة)، ومن ثم فإنه يمكن القول بأن هناك فجوة بحثية سوف تساهم هذه الدراسة في تغطيتها .

(٢) الأهمية التطبيقية :

تتمثل الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في :

١ . أهمية الموضوع الذي تتطرق إليه الباحثة، حيث يطبق هذا البحث في القطاع التعليمي العالي وبالأخص في جامعة المنصورة وجامعة الدلتا للعلوم والتكنولوجيا وهما من أهم الجامعات في محافظة الدقهلية، حيث تأسست جامعة المنصورة عام ١٩٧٢ وتعتبر الجامعة السادسة من حيث النشأة بين جامعات الجمهورية وبها ١٨ كلية، وتضم ٧٩٦٦ عضو هيئة تدريس، ١٧٠٨٥٥ طالباً (حسب الموقع الرسمي للجامعة طبقاً لآخر تعديل بتاريخ ٢٢/١/٢٠٢٣) بجانب حصول جامعة المنصورة على شهادة ISO 9001، كما أنها نجحت في التفوق على نفسها والتقدم ١٠٠ مركزاً دولياً في تصنيف

شغهاى لعام ٢٠٢٢ حيث جاءت فى المرتبة ما بين (٦٠١-٧٠٠) على المستوى الدولى مقارنة بالمرتبة ما بين (٧٠١-٨٠٠) للعام السابق ٢٠٢١. كما أعلن تصنيف التايمز البريطانى لعام ٢٠٢١ للجامعات فى العالم أن ترتيب جامعة المنصورة المركز الأول على مستوى الجامعات المصرية للعام الثانى على التوالى، حيث جاءت فى الترتيب العالمى من "٤٠١-٥٠٠" وذلك ضمن أفضل ٥٠٠ جامعة على مستوى العالم، كما احتلت جامعة المنصورة ترتيباً مميزاً بين الجامعات على مستوى العالم، ضمن تصنيف "تايمز" البريطانى للجامعات بالاقتصاديات الناشئة خلال النصف الأول من عام ٢٠٢١. ودخلت جامعة المنصورة وهى الجامعة المصرية الوحيدة فى الترتيب العالمى ضمن أفضل ١٠٠ جامعة على مستوى العالم واحتلت الترتيب رقم ٩٤، لأول مرة فى تاريخها وتاريخ الجامعات المصرية كلها، كما احتلت الجامعة المركز الأول على مستوى الجامعات المصرية للعام الثالث على التوالى.

أما جامعة الدلتا للعلوم والتكنولوجيا فهى إحدى كليات مجموعة الدلتا التعليمية المؤسسة بالقرار الجمهورى رقم ١٤٧ لسنة ٢٠٠٧ كأول جامعة خاصة فى محافظة الدقهلية. أنشئت عام ٢٠٠٧ كأول جامعة خاصة فى محافظات دلتا مصر والوجه البحرى، وبها تسع كليات حصلت منها خمس كليات على الاعتماد المؤسسى من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم. كما حصلت على المركز ٧٧١ عالمياً فى التصنيف الأسبانى سيماجو لعام ٢٠٢٢، كما حصلت على خمس نجوم فى خمسة معايير من أصل ثمانية من هيئة QS العالمية، أما فى تصنيف Unimark حصلت على المركز ٤٣ محلياً والمركز ٨٧٥٣ عالمياً لعام 2022، أما فى تصنيف Webometrics فقد حصلت على المركز ٣٦ محلياً والمركز ١٨٨ على مستوى أفريقيا والمركز ١٨٨ أيضاً على مستوى الجامعات العربية والمركز ٣٨٢٧ عالمياً فى النصف الثانى لعام ٢٠٢٢.

وكان الهدف هو معرفة الفجوة بين جامعة الدلتا وجامعة المنصورة وذلك بعمل المقارنة من حيث تطبيق المقارنة المرجعية بغرض تقليل هذه الفجوة والوصول الى مستوى عال من الفعالية وبالتالي تحسين مستوى أداء جامعة الدلتا وزيادة فعاليتها.

٢. تُعد المقارنة المرجعية البعد الاستراتيجي الأكثر أهمية في تحقيق الفعالية التنظيمية لدى الجامعات.

٣. تقديم أسس علمية يمكن أن تستند إليها الجامعات محل البحث في تحديد العلاقة بين المقارنة المرجعية والفعالية التنظيمية.

وتعتقد الباحثة أن ما تتوصل إليه من نتائج ومن توصيات لهذه الدراسة تعد إضافة للجامعات محل الدراسة ، ويمكن الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في:

- تفعيل إدراك قيادات الصف الأول لأبعاد المقارنة المرجعية .
- تفعيل إدراك قيادات الصف الأول لأبعاد الفعالية التنظيمية.
- كسب عملاء جدد، فضلاً عن الحفاظ على العملاء الحاليين من خلال بيان كيفية اهتمام الجامعات محل الدراسة بتطبيق أسلوب المقارنة المرجعية وأثر ذلك في تحقيق الفعالية التنظيمية .

ثانياً : مشكلة وتساؤلات البحث :

قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية*^١ بغرض تكوين فكرة مبدئية عن العلاقة بين المقارنة المرجعية والفعالية التنظيمية وذلك لدى الجامعات محل الدراسة.

¹*تمت الدراسة الاستطلاعية من خلال إجراء بعض المقابلات الشخصية على عينة من ^١ أعضاء هيئة التدريس والقيادات والتي دارت حول مدى ادراك أعضاء هيئة التدريس والقيادات

وقد أسفرت الدراسة عن النتائج الآتية:

- عدم وجود قسم مسند إليه المقارنة المرجعية بالجامعات محل الدراسة رغم وجود اتفاقيات عديدة بين الجامعات محل الدراسة وبعض الجامعات المحلية والأجنبية مما يسمح بالتواصل وتبادل الخبرات ولكن ليس بالمستوى المطلوب لتحقيق أقصى استفادة ممكنة وكل ما يتم في هذا المجال هو البحث من خلال الإنترنت بالإضافة إلى محاولات متفرقة وفردية وغير منظمة تتم على مستوى الكليات وداخل الكليات على مستوى الأقسام، وكل قسم يعقد لجنة وهذا لا يؤتي ثمار جيدة لنقل تجارب الجامعات المتميزة إلى جامعاتنا، وهذا لا يعكس الواقع لبيئة صحيحة، ويعد هذا من أحد أسباب تدنى مستوى الجامعات المصرية، وقد يكون هذا هو السبب الرئيسى في تدنى تصنيف الجامعات المصرية بين الجامعات العالمية وبالتالي تطلب الأمر أن الباحثة تسعى إلى أنها تقدم تصوراً مقترحاً لتصميم نموذج للمقارنة المرجعية ومعرفة تأثيرها على الفعالية التنظيمية.
- قصور في إدراك بعض أعضاء هيئة التدريس لدى الجامعات لمفهوم وأبعاد المقارنة المرجعية، وتمثل في ضعف ادراكهم لأهمية التخطيط، التحليل، وتحقيق التكامل، وجودة التنفيذ، والسعى نحو التطور والنضج .
- قصور في إدراك بعض أعضاء هيئة التدريس لمفهوم وأبعاد الفعالية التنظيمية والتي تتمثل في مدى ادراكهم لأهمية الرضا التعليمى للطالب، النمو الأكاديمي للطالب، النمو

لدور المقارنة المرجعية فى تحقيق الفعالية التنظيمية لدى جامعتهم، وقد تمت هذه الدراسة خلال الفترة من ٢٠٢٣/١/٣١ حتى ٢٠٢٣/٢/١٧.

الشخصي للطلاب، رضا أعضاء هيئة التدريس، النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس، الصحة التنظيمية.

- وفي ضوء نتائج الدراسة الاستطلاعية يمكن للباحثة صياغة مشكلة الدراسة فيما يلي: "وجود قصور في الوعي بمفهوم وأهمية وكيفية الارتقاء بالمقارنة المرجعية بالجامعات محل الدراسة، وتأثير ذلك في تحقيق الفعالية التنظيمية".

تساؤلات البحث:

(١) ما طبيعة علاقة الارتباط بين أبعاد المقارنة المرجعية والفعالية التنظيمية؟

(٢) ماتأثير المقارنة المرجعية على الفعالية التنظيمية؟

ثالثاً: أهداف البحث :

تسعى الباحثة في هذه الدراسة إلى فحص العلاقة بين المقارنة المرجعية وتحقيق الفعالية التنظيمية، واختبار معنوية العلاقات الواردة في نموذج الدراسة الموضح في الشكل رقم (٢). وذلك من خلال دراسة وتحليل مدى وطبيعة العلاقة بين المقارنة المرجعية وتحقيق الفعالية التنظيمية ومن منطلق تفسير هذا الهدف تفصيلياً، فإنه يشمل الأهداف الفرعية التالية:

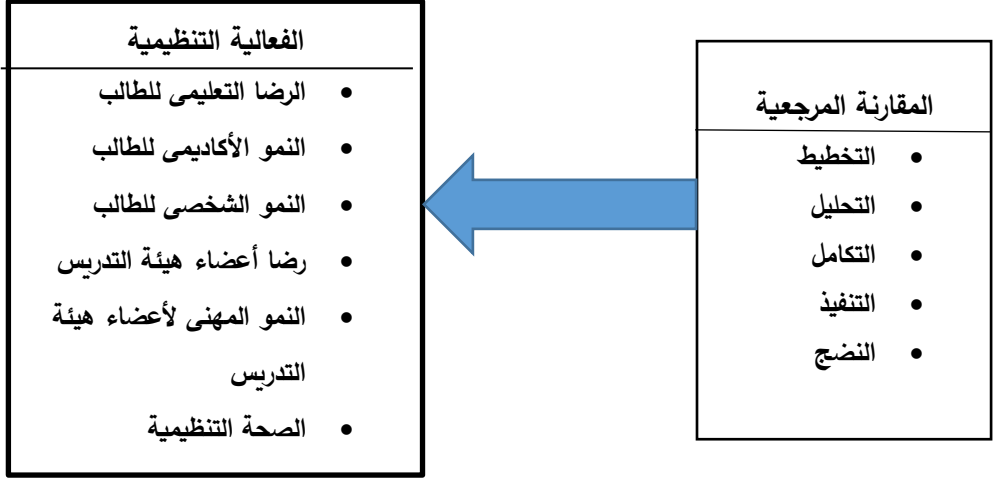
(١) التعرف على إدراك قيادات الصف الأول بجامعة المنصورة والدلتا لأبعاد المقارنة المرجعية.

(٢) التعرف على إدراك قيادات الصف الأول بجامعة المنصورة والدلتا لأبعاد الفعالية التنظيمية.

(٣) التعرف على مدى تأثير أبعاد المقارنة المرجعية على أبعاد الفعالية التنظيمية.

(٤) التعرف على إدراك قيادات الصف الأول لأبعاد المقارنة المرجعية في الجامعات الحكومية عنه في الجامعات الخاصة.

(٥) التعرف على إدراك قيادات الصف الأول لأبعاد الفعالية التنظيمية في الجامعات الحكومية عنه في الجامعات الخاصة.



شكل رقم (٢) النموذج المقترح للعلاقات بين متغيرات الدراسة.

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على الدراسات السابقة

رابعاً: فروض البحث :

- ١- توجد فروق معنوية في إدراك قيادات الصف الأول حول مدى توافر أبعاد المقارنة المرجعية بالجامعات الحكومية والخاصة.
- ٢- توجد فروق معنوية في إدراك قيادات الصف الأول حول مدى توافر أبعاد الفعالية التنظيمية بالجامعات الحكومية والخاصة.
- ٣- يوجد تأثير معنوي لأبعاد المقارنة المرجعية على أبعاد الفعالية التنظيمية في الجامعات محل الدراسة. وهذا الفرض تم تقسيمه إلى خمسة فروض فرعية، على النحو التالي:
 - ١/٣- يوجد تأثير معنوي للتخطيط على أبعاد الفعالية التنظيمية مجتمعة، وعلى كل بُعد منها حدة.

٢/٣- يوجد تأثير معنوي للتحليل على أبعاد الفعالية التنظيمية مجتمعة، وعلى كل بُعد منها حدة.

٣/٣- يوجد تأثير معنوي للتكامل على أبعاد الفعالية التنظيمية مجتمعة، وعلى كل بُعد منها حدة.

٤/٣- يوجد تأثير معنوي للتنفيذ على أبعاد الفعالية التنظيمية مجتمعة، وعلى كل بُعد منها حدة.

٥/٣- يوجد تأثير معنوي للنضج على أبعاد الفعالية التنظيمية مجتمعة، وعلى كل بُعد منها حدة.

٤- يوجد اختلاف معنوي في إدراك قيادات الصف الأول لأبعاد المقارنة المرجعية في الجامعات الحكومية عنه في الجامعات الخاصة .

٥- يوجد اختلاف معنوي في إدراك قيادات الصف الأول لأبعاد الفعالية التنظيمية في الجامعات الحكومية عنه في الجامعات الخاصة .

خامسا : حدود البحث :

تتمثل حدود الدراسة في الآتي:

١-حدود علمية : وتختص بمتغيرات الدراسة ، بناء على المتغيرات المذكورة في الإطار النظري ، فقد تم التركيز على خمسة أبعاد للمقارنة المرجعية (التخطيط ، التحليل، التكامل، التنفيذ ،النضج) ، كما تتألف أداة الدراسة من ستة أبعاد مختلفة تمثل مقياسا شاملا للفعالية التنظيمية لمؤسسات التعليم الجامعي وهذه الأبعاد هي : الرضا التعليمي للطلاب ، النمو الأكاديمي للطلاب، النمو الشخصي للطلاب ، رضا أعضاء هيئة التدريس ، النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس، والصحة التنظيمية.

٢- حدود بشرية : حيث يتم التركيز على رؤساء الجامعات ونوابهم وعمداء الكليات لدى الجامعات محل الدراسة لأن آرائهم تعتبر المرآة التي تعكس الفعالية التنظيمية داخل أى جامعة، وتم إجراء مقابلات شخصية متعمقة مع عدد (١٥) من الطلاب للتأكد من مدى صحة البيانات .

٣- حدود مكانية : اقتصرت الدراسة على جامعة الدلتا للعلوم والتكنولوجيا باعتبارها الجامعة الخاصة الوحيدة في محافظة الدقهلية، وجامعة المنصورة التي تمثل الجامعة الحكومية الوحيدة أيضا في محافظة الدقهلية .

٤- حدود زمنية : فقد تم تجميع بيانات الدراسة من القيادات محل البحث خلال شهر مارس ٢٠٢٣ .

سادسا: أسلوب الدراسة : يشمل أسلوب الدراسة ما يلي:

(١) البيانات المطلوبة للدراسة ومصادر الحصول عليها:

اعتمدت الباحثة في إتمام هذه الدراسة علي نوعين من البيانات هما :

(أ) بيانات ثانوية:

وتشمل البيانات التي تم الحصول عليها من المراجع العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع البحث، والتي تناولت متغيرات الدراسة بما يمكن الباحثة من تأصيل المفاهيم وإعداد الإطار النظري للدراسة. وكذلك بيانات عن أعداد القيادات لدى كل من جامعة المنصورة وجامعة الدلتا للعلوم والتكنولوجيا .

(ب) بيانات أولية :

وتتمثل في البيانات التي تم تجميعها من خلال قوائم الاستقصاء من القيادات محل الدراسة وتفريغها وتحليلها، بما يمكن الباحثة من اختبار مدي صحة فروض الدراسة والتوصل إلي النتائج . وقد صيغت كل فقرة من فقرات هذه الاستبانة بحيث تصف أموراً وقضايا قد تتعلق بأعضاء

الهيئة التدريسية من ناحية، أو طلبة الجامعة من ناحية أخرى، أو تحدد صفة من صفات المقارنة المرجعية ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية.

(٢) مجتمع الدراسة والعينة:

تكون مجتمع الدراسة من القيادات (رؤساء جامعات ونوابهم وعمداء الكليات) في جامعة الدلتا وجامعة المنصورة، وقد تم اختيار مجتمع الدراسة من القيادات على افتراض أنهم أكثر الأطراف تصوراً للخصائص التي تقيسها أبعاد المقياس المستخدم في هذه الدراسة. ويضم مجتمع الدراسة ٣٢ مفردة كما يوضح الجدول رقم (١).

جدول رقم (١)

أعداد قيادات الصف الأول بجامعة المنصورة وجامعة الدلتا

عدد ١٨ عميداً	عدد ٣ نواب لرئيس الجامعة	عدد ١ رئيس جامعة	جامعة المنصورة
عدد ٩ عمداء	—————	عدد ١ رئيس جامعة	جامعة الدلتا

المصدر: إعداد الباحثة من المواقع الإلكترونية الخاصة بالجامعات محل الدراسة. ونتيجة لطبيعة هذه الدراسة ومجتمعها الصغير (عدد المفردات ٣٢) تم الاعتماد على الحصر الشامل لجمع البيانات، حيث يُعتبر هذا النهج ميزة قوية للدراسة لأنه يسمح بالوصول إلى جميع البيانات المتاحة دون الحاجة إلى القلق بشأن حجم العينة أو التوزيع العشوائي حيث تم جمع البيانات من كل فرد في المجتمع المستهدف. وتم استخدام استبيانات ومقابلات مباشرة وملاحظات ميدانية لجمع البيانات. وتم تصميم الأدوات المستخدمة بعناية لضمان جمع المعلومات المطلوبة بدقة. ، وتم استغلال هذه الفرصة لتحقيق تحليل دقيق وشامل للعلاقات بين المتغيرات في المجتمع المستهدف. ويمكن أن تقدم هذه الدراسة إسهامًا قيمًا في فهم السياق الاجتماعي وتطوير السياسات واتخاذ القرارات ذات الصلة بالجامعات الحكومية والخاصة.

كما يتضمن هذا الجزء الإجابة عن أسئلة البحث من خلال التحليل الإحصائي الوصفي والاستنتاجي لبيانات الدراسة وتحليل فقرات قائمة الاستقصاء للوقوف على أثر تطبيق المقارنة المرجعية على الفعالية التنظيمية لدى الجامعات الحكومية والخاصة بمحافظة الدقهلية ومدى توافر الأبعاد الخمسة للمقارنة المرجعية (التخطيط، التحليل، التكامل، التنفيذ، النضج) وكذلك أيضاً الفعالية التنظيمية كمتغير تابع وأبعاده الستة (الرضا التعليمي للطالب، النمو الأكاديمي للطالب، النمو الشخصي للطالب، رضا أعضاء هيئة التدريس، النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس، الصحة التنظيمية). وذلك كما يلي:

يعرض جدول رقم (٢) وصف عينة الدراسة حسب المسعى الوظيفي، سنوات الخبرة في العمل الإداري، نوع الجامعة التي تنتمي إليها.

جدول رقم (٢) وصف عينة الدراسة حسب المسعى الوظيفي، سنوات الخبرة في

العمل الإداري، نوع الجامعة التي تنتمي إليها

المتغيرات الديمغرافية	التكرارات	النسبة المئوية (%)
المسمى الوظيفي	عميد	23
	نائب رئيس جامعة	3
	رئيس جامعة	2
	الإجمالي	28
سنوات الخبرة في العمل الإداري	أقل من ١٠ سنوات	7
	من ١٠ إلى ١٥ سنة	13
	أكثر من ١٥ سنة	8
	الإجمالي	28
جامعة حكومية	18	64.29%

المتغيرات الديمغرافية	التكرارات	النسبة المئوية (%)
ما نوع الجامعة التي تنتمي إليها	10	35.71%
	28	100.00%
		جامعة خاصة
		الإجمالي

المصدر: إعداد الباحثة من واقع مخرجات برنامج SPSS .

(٣) أداة البحث وطريقة جمع البيانات:

قامت الباحثة بتصميم قائمة استقصاء موجهة لقيادات الصف الأول في كل من جامعة المنصورة وجامعة الدلتا، وقد تضمنت القائمة أسئلة تكشف عن درجة توافر أبعاد المقارنة المرجعية وكذلك الفعالية التنظيمية في تلك الجامعات، وتضمن الجزء الأول من القائمة (٢٥) عبارة موزعة على أبعاد المقارنة المرجعية الأربعة. في حين تضمن الجزء الثاني من القائمة (٢٦) عبارة موزعة على أبعاد الفعالية التنظيمية .

وتم إجراء مقابلات شخصية متعمقة مع بعض القيادات بالإضافة إلى مجموعة من الطلاب بتلك الجامعات للتأكد من مدى صحة تلك البيانات. وقامت الباحثة بجمع بيانات الدراسة من خلال المقابلات الشخصية، إلى جانب الزيارة الخاطفة لمن لم يسمح وقتهم بتعبئة الاستبيان خلال فترة العمل .

(٤) اختبار صلاحية واعتمادية الأداة المستخدمة في قياس نتائج البحث:

لتحديد درجة الاعتماد على الأداة المستخدمة في قياس استجابات مفردات العينة، قامت الباحثة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (α): Cronbach's Alpha لقياس ثبات فقرات وأبعاد الاستقصاء. ويعرض الجدول رقم (٣) معاملي الثبات والصدق لأسئلة الاستقصاء. وباستعراض الجدول رقم (٣) يتضح أن قيم معاملات الثبات مقبولة لجميع متغيرات الدراسة، حيث تضمنت قائمة الاستقصاء محورين، المحور الأول يحتوى على خمسة أبعاد والمحور الثاني يحتوي على ستة أبعاد، وكل بعد يتكون من أكثر من عبارة، وتراوحت قيم معاملات الثبات لأبعاد

المقارنة المرجعية ما بين (٠,٧٩٣)، (٠,٨٤٠)، أما قيم معاملات الثبات لأبعاد الفعالية التنظيمية تتراوح ما بين (٠,٧٨٥)، (٠,٨٧٢)، وبلغ معامل الثبات للاستبيان ككل ٠,٨٨٩ وهو ما يشير إلى درجة عالية من الاعتمادية على المقياس، وذلك باعتبار أن معامل ألفا الذي لا يقل عن ٠,٦٠ يعتبر مقبولاً، وأن معامل ألفا الذي يصل إلى ٠,٨٠ يعتبر ذا مستوى متميزا من الثقة والاعتمادية. وبلغت قيمة معاملات الصدق الذاتي ما بين (٠,٨٨٦)، (٠,٩٤٣) (حيث إن قيم معامل الصدق الذاتي هي الجذر التربيعي لقيم معامل الثبات) وبالتالي يمكن القول إنها معاملات ذات دلالة جيدة لتحقيق أهداف البحث ويمكن الاعتماد عليها في تعميم النتائج على المجتمع ككل.

جدول رقم (٣) معاملات الثبات والصدق لاستمارة الاستقصاء

متغيرات الدراسة	معامل الثبات (Alpha)*	معامل الصدق الذاتي
المحور الأول: المقارنة المرجعية: ١- التخطيط	٠,٨١٦	٠,٩٠٣
٢- التحليل	٠,٨٣٢	٠,٩١٢
٣- التكامل	٠,٨١١	٠,٩٠١
٤- التنفيذ	٠,٨٤٠	٠,٩١٧
٥- النضج	٠,٨١٨	٠,٩٠٤
المقارنة المرجعية	٠,٧٩٣	٠,٨٩١
المحور الثاني: الفعالية التنظيمية: ١- الرضا التعليمي للطالب	٠,٨٥٣	٠,٩٢٤
٢- النمو الأكاديمي للطالب	٠,٧٨٥	٠,٨٨٦
٣- النمو الشخصي للطالب	٠,٨٦٢	٠,٩٢٨
٤- رضا أعضاء هيئة التدريس	٠,٨٦٨	٠,٩٣٢
٥- النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس	٠,٨٤٤	٠,٩١٩

متغيرات الدراسة	معامل الثبات (Alpha)*	معامل الصدق الذاتي
٦- الصحة التنظيمية	٠.٨٢٠	٠.٩٠٦
الفعالية التنظيمية	٠.٨٧٢	٠.٩٣٤
الاستبيان ككل	٠.٨٨٩	٠.٩٤٣

المصدر: مخرجات برنامج SPSS .

(٥) أساليب تحليل البيانات واختبار فرضيات البحث:

اعتمدت الباحثة على الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البحث ومتغيراته وفروضه على النحو التالي:

أ- الأساليب الإحصائية الوصفية *Descriptive Methods*: تم الاعتماد على الأساليب التالية:

١. التكرارات والنسب المئوية.
٢. الوسط الحسابي *Arithmetic Mean*.
٣. الانحراف المعياري *Standard Deviation*.
٤. معامل الاختلاف والترتيب على أساس الأقل تشتتاً.

ب- الأساليب الاستدلالية *Inferential Methods*: تم الاعتماد على الأساليب التالية:

- ١) معامل الفا (*Alpha*): تم استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ (*Alpha*) لأداة الدراسة (قائمة الاستقصاء)، وذلك لحساب معامل الثبات لأستئلة الأستقصاء وتحديد مدى إمكانية الاعتماد عليها.

(٢) معامل ارتباط بيرسون واختبار معنويته: وذلك لغرض قياس درجة الارتباط بين متغيرات البحث، واختبار مدى معنوية ذلك الارتباط ومعرفة مدى وجود علاقة معنوية بين متغيرات البحث من عدمه.

(٣) تحليل المسار وذلك لمعرفة أثر المتغيرات المستقلة على أكثر من متغير التابع.

(٤) اختبار t لمعرفة الفروق بين مجموعتين.

(٥) اختبار F لمعرفة الفروق بين أكثر من مجموعتين.

وتم استخدام الحزم الإحصائية (SPSS for Windows (version 26).

سابعاً: اختبار فروض الدراسة:

(١) توجد فروق معنوية في إدراك قيادات الصف الأول لمدى توافر أبعاد المقارنة

المرجعية بالجامعات الحكومية والخاصة.

ولاختبار مدى صحة الفرض أجرت الباحثة اختبار (T-Test) لمعرفة الفروق في إدراك قيادات

الصف الأول لأبعاد المقارنة المرجعية في الجامعات الحكومية عنه في الجامعات الخاصة ، وكانت

النتائج كما يوضحها الجدول (٤)

جدول (٤) الفروق في إدراك قيادات الصف الأول لأبعاد المقارنة المرجعية في

الجامعات الحكومية عنه في الجامعات الخاصة

الأبعاد	نوع الجامعة التي تنتمي إليها	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار T	Sig. مستوى المعنوية	القرار
التخطيط	جامعة حكومية	18	2.27	.47	1.935	.002***	معنوي
	جامعة خاصة	10	1.97	.07			
التحليل	جامعة حكومية	18	2.33	.53	1.768	.025**	معنوي

			.18	2.02	10	جامعة خاصة	
التكامل	غير معنوي	.589	.44	2.29	18	جامعة حكومية	
			.35	2.20	10	جامعة خاصة	
التنفيذ	معنوي	.603	.82	2.20	18	جامعة حكومية	
			.08	2.0	10	جامعة خاصة	
النضج	معنوي	1.681	.72	2.38	18	جامعة حكومية	
			.00000	2.00	10	جامعة خاصة	

*** دال عند مستوى معنوية (٠,٠٠١) ** عند مستوى معنوية (٠,٠١) * عند مستوى

معنوية (٠,٠٥)

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي

بتحليل البيانات الموجودة في الجدول رقم (٤) يتبين الآتي:

يوجد فرق معنوي بين إدراك قيادات الصف الأول لأبعاد المقارنة المرجعية في الجامعات الحكومية عنه في الجامعات الخاصة ما عدا بعد التكامل لصالح الجامعات الحكومية وترجع الباحثة ذلك الى قدم الجامعات الحكومية عن الجامعات الخاصة في جمهورية مصر العربية وبالتالي تم الاهتمام بكل أبعاد المقارنة المرجعية وتطويرها باستمرار .

مما سبق نستنتج قبول صحة الفرض الرئيسي الأول جزئياً .

(٢) توجد فروق معنوية في إدراك قيادات الصف الأول حول مدى توافر أبعاد الفعالية

التنظيمية بالجامعات الحكومية والخاصة.

ولاختبار مدى صحة الفرض أجرت الباحثة اختبار (T-Test) الفروق في إدراك قيادات الصف

الأول لأبعاد الفعالية التنظيمية في الجامعات الحكومية عنه في الجامعات الخاصة ، وكانت

النتائج كما يوضحها الجدول (٥)

جدول (٥) الفروق في إدراك قيادات الصف الأول لأبعاد الفاعلية التنظيمية في الجامعات الحكومية عنه في الجامعات الخاصة

الأبعاد	نوع الجامعة التي تنتمي إليها	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار T	Sig. مستوى المعنوية	القرار
النمو الشخصي للطلاب	جامعة حكومية	18	2.36111	.419598	2.171	.120	غير معنوي
	جامعة خاصة	10	2.03750	.282904			
النمو الأكاديمي للطلاب	جامعة حكومية	18	2.778	.5093	1.906	.679	غير معنوي
	جامعة خاصة	10	2.400	.4899			
الرضا التعليمي للطلاب	جامعة حكومية	18	2.6111	.80237	.514	.628	غير معنوي
	جامعة خاصة	10	2.4667	.50185			
رضا أعضاء هيئة التدريس عن العمل	جامعة حكومية	18	2.4338	.37968	2.209	.208	غير معنوي
	جامعة خاصة	10	2.1413	.23073			
النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس	جامعة حكومية	18	2.3651	.57931	-.028	.829	غير معنوي
	جامعة خاصة	10	2.3714	.58786			
الصحة التنظيمية	جامعة حكومية	18	2.300	.5246	1.213	.004***	معنوي
	جامعة خاصة	10	2.080	.3011			

*** دال عند مستوى معنوية (٠,٠٠١) ** عند مستوى معنوية (٠,٠١) * عند مستوى معنوية

(٠,٠٥)

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي

بتحليل البيانات الموجودة في الجدول رقم (٥) يتبين الآتي:

لا يوجد فرق معنوي بين إدراك قيادات الصف الأول لأبعاد الفاعلية التنظيمية في الجامعات الحكومية عنه في الجامعات الخاصة فيما يتعلق بأبعاد الفاعلية التنظيمية ما عدا بعد الصحة التنظيمية لصالح فئات الجامعات الحكومية وترجع الباحثة ذلك إلى حرص كل من الجامعات الحكومية والخاصة بكفاءة وفاعلية الأداء والاهتمام بالطلاب وجميع العوامل التي ترفع من مستوى الطالب.

مما سبق يتم رفض الفرض الرئيسي الثاني جزئياً .

(٣) يوجد تأثير معنوي لأبعاد المقارنة المرجعية على أبعاد الفاعلية التنظيمية في

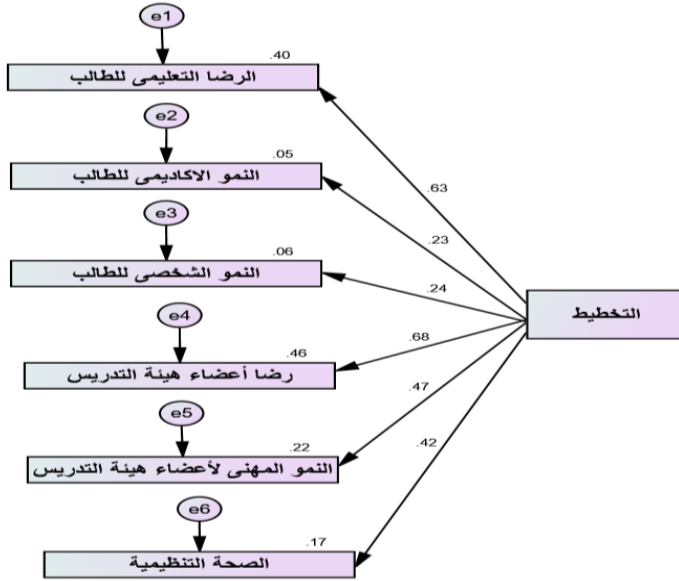
الجامعات محل الدراسة. وهذا الفرض تم تقسيمه إلى خمسة فروض فرعية، على

النحو التالي:

- اختبار الفرض الفرعي الأول من الفرض الثالث:

" يوجد تأثير معنوي للتخطيط على أبعاد الفاعلية التنظيمية مجتمعة، وعلى كل بعد منها على حدة".

قامت الباحثة بصياغة هذا الفرض للتعرف على معنوية التأثير المباشر للتخطيط على أبعاد الفاعلية التنظيمية، كل بُعد على حدة كما هو موضح بالشكل رقم (٣).



شكل رقم (٣) نموذج تأثير التخطيط على أبعاد الفعالية التنظيمية .

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي

ويوضح الجدول رقم (٦) نتائج التحليل الإحصائي لاختبار المسار.

جدول رقم (٦) نتائج التحليل الإحصائي لاختبار تأثير التخطيط على أبعاد الفعالية التنظيمية

م	المسار المباشر	قيمة معامل المسار	Sig.	معامل التحديد R ²
١	التخطيط ← النمو الأكاديمي للطلاب	.228	.192	0.05
٢	التخطيط ← النمو الشخصي للطلاب	.239	.170	0.06
٣	التخطيط ← رضا أعضاء هيئة التدريس	.680	***	0.46
٤	التخطيط ← الرضا التعليمي للطلاب	.632	***	0.40

0.17	.011*	.415	الصحة التنظيمية	←	التخطيط	٥
0.22	.003**	.468	النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس	←	التخطيط	٦

*** معنوية عند ٠,٠٠١ ، ** معنوية عند ٠,٠١ ، * معنوية عند ٠,٠٥ .

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول (٦) نتائج التحليل الإحصائي وهو أيضاً ما يوضحه الشكل رقم (٣)

❖ بأنه يوجد تأثير معنوي إيجابي للتخطيط على أبعاد الفعالية التنظيمية (رضا أعضاء هيئة التدريس، الرضا التعليمي للطلاب عند مستوى معنوية ٠,٠٠١، النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس عند مستوى معنوية ٠,٠١، الصحة التنظيمية عند مستوى معنوية ٠,٠٥)، بينما لا يوجد تأثير معنوي للتخطيط على بعدي (النمو الأكاديمي للطلاب، النمو الشخصي للطلاب).

❖ كما يتضح من نتائج تحليل المسار أن التخطيط يختلف في درجة تأثيره على أبعاد الفعالية التنظيمية، حيث يتضح أن أكبر تأثير كان لرضا أعضاء هيئة التدريس، حيث بلغت قيمة المسار المباشر ٠,٦٨٠، يليه بعد الرضا التعليمي للطلاب ثم بعد النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس ثم بعد الصحة التنظيمية.

❖ وأظهر معامل التحديد R2 أن التخطيط يفسر ٠,٤٠ من التغير في الرضا التعليمي للطلاب، ٠,٠٥ من النمو الأكاديمي للطلاب، ٠,٠٦ من النمو الشخصي للطلاب، ٠,٤٦ من رضا أعضاء هيئة التدريس، ٠,٢٢ من النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس وأخيراً ٠,١٧ من الصحة التنظيمية.

❖ ولاختبار وجود أثر ذو دلالة معنوية للتخطيط على أبعاد الفعالية التنظيمية مجتمعة تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لتحديد معنوية التأثير للمتغير المستقل

التخطيط على المتغير التابع الفعالية التنظيمية مجتمعة، والجدول رقم (٧) يوضح نتائج هذا التأثير.

جدول (٧) نموذج الانحدار الخطي البسيط للتخطيط على الفعالية التنظيمية مجتمعة

R ^٢	F. test		T – test		المعاملات المقدر Bi	المتغير المستقل
	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
%38.5	***.000	16.281	***.000	4.160	1.236	الجزء الثابت
			***.000	4.035	.545	التخطيط

*** دال إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٠١) ** دال إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠١)

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي

ومن خلال الجدول (٧) يتم التعرف على المؤشرات التالية:

من خلال معامل التحديد R² نجد أن التخطيط يفسر (38.5%) من المتغير الكلي في الفعالية التنظيمية مجتمعة، وباقي النسبة (51.5%)، قد ترجع إلى الخطأ العشوائي في المعادلة، أو ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج، أو لاختلاف نموذج الانحدار عن النموذج الخطي، ويشير اختبار T – test إلى أن التخطيط ذو معنوية في النموذج الخطي وذلك عند مستوى أقل من (٠,٠٠١)، وأيضاً معنوية النموذج ككل حيث تم إجراء اختبار F – test، وكانت قيمة "ف" (16.281)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٠١) مما يدل على أن متغير التخطيط كمتغير مستقل له تأثير إيجابي دال إحصائياً في زيادة الفعالية التنظيمية مجتمعة كمتغير تابع. وبناء على ما سبق يمكن صياغة معادلة الانحدار على النحو التالي:

الفعالية التنظيمية مجتمعة = ١,٢٣٦ + ٠,٥٤٥ التخطيط

ومن نموذج العلاقة الانحدارية السابقة، يمكن التنبؤ بدرجات إجمالي الفعالية التنظيمية مجتمعة، حيث إن كل زيادة في درجة التخطيط قدرها واحد صحيح تؤدي إلى زيادة الفعالية التنظيمية مجتمعة لدي الجامعات الحكومية والخاصة بمحافظة الدقهلية بمقدار ٠,٥٤٥.

أي قبول الفرض الفرعي الأول من الفرض الثالث جزئياً.

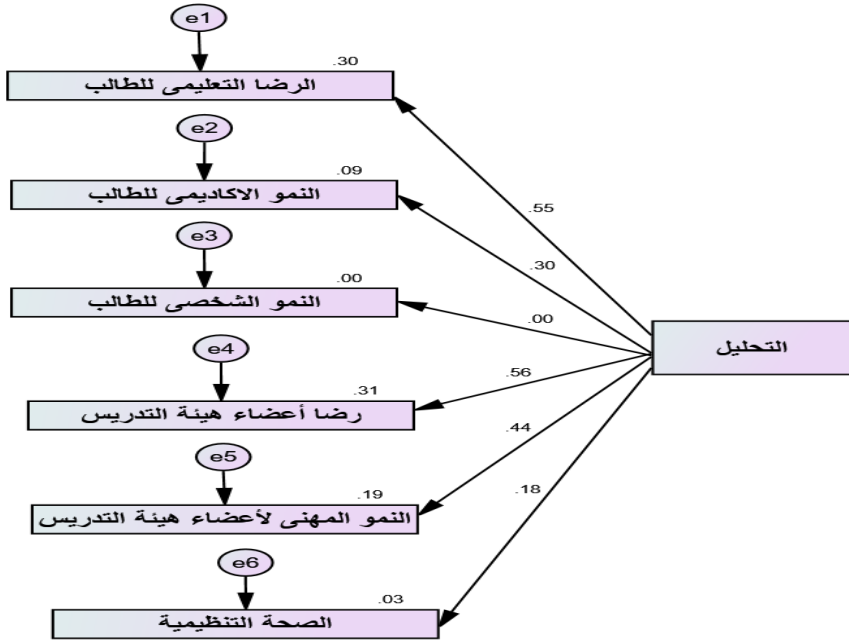
اختبار الفرض الفرعي الثاني من الفرض الثالث:

" يوجد تأثير معنوي للتحليل على أبعاد الفعالية التنظيمية مجتمعة، وعلى كل

بُعد منها على حدة".

- قامت الباحثة بصياغة هذا الفرض للتعرف على معنوية التأثير المباشر للتحليل على أبعاد

الفعالية التنظيمية كما هو موضح بالشكل رقم (٤).



شكل رقم (٤) نموذج تأثير التحليل على أبعاد الفعالية التنظيمية .

المصدر: من مخرجات التحليل الإحصائي .

ويمكن توضيح نتائج التحليل الإحصائي لاختبار المسار من خلال الجدول رقم (٨):

جدول رقم (٨) نتائج التحليل الإحصائي لاختبار تأثير التحليل على أبعاد الفعالية التنظيمية

م	المسار المباشر	قيمة معامل المسار	Sig.	معامل التحديد R ²
١	التحليل ← النمو الأكاديمي للطلاب	.298	.082	0.09
٢	التحليل ← النمو الشخصي للطلاب	.001	.994	0.00
٣	التحليل ← رضا أعضاء هيئة التدريس	.558	***	0.31

م	المسار المباشر	قيمة معامل المسار	Sig.	معامل التحديد R ²
٤	التحليل ← الرضا التعليمي للطالب	.545	***	0.30
٥	التحليل ← الصحة التنظيمية	.185	.295	0.03
٦	التحليل ← النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس	.441	.006**	0.19

*** معنوية عند ٠,٠٠١ . ** معنوية عند ٠,٠١ . * معنوية عند ٠,٠٥ .

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي .

يتضح من الجدول (٨) نتائج التحليل الإحصائي وهو أيضاً ما يوضحه الشكل رقم (٤)

- ❖ بأنه يوجد تأثير معنوي إيجابي للتحليل على أبعاد الفعالية التنظيمية (رضا أعضاء هيئة التدريس، الرضا التعليمي للطالب عند مستوى معنوية ٠,٠٠١، النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس عند مستوى معنوية ٠,٠١)، بينما لا يوجد تأثير معنوي للتحليل على الثلاثة أبعاد (النمو الأكاديمي للطالب، النمو الشخصي للطالب، الصحة التنظيمية).
- ❖ كما يتضح من نتائج تحليل المسار أن التحليل يختلف في درجة تأثيره على أبعاد الفعالية التنظيمية، حيث يتضح أن أكبر تأثير كان لرضا أعضاء هيئة التدريس حيث بلغت قيمة المسار المباشر ٠,٥٥٨، يليه بعد الرضا التعليمي للطالب ثم بعد النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس.
- ❖ وأظهر معامل التحديد R² أن التحليل يفسر ٠,٠٩ من التغير في النمو الأكاديمي للطالب، ٠,٠٠ من النمو الشخصي للطالب، ٠,٣١ من رضا أعضاء

هيئة التدريس، ٣٠،٠ من الرضا التعليمي للطلاب، ٣،٠ من الصحة

التنظيمية وأخيراً ١٩،٠ من النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس.

❖ ولاختبار وجود أثر ذو دلالة معنوية للتحليل على أبعاد الفعالية التنظيمية مجتمعة تم

استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لتحديد معنوية التأثير للمتغير المستقل التحليل

على المتغير التابع الفعالية التنظيمية مجتمعة، والجدول رقم (٩) يوضح نتائج هذا التأثير.

جدول رقم (٩) نموذج الانحدار الخطي البسيط للتحليل على الفعالية التنظيمية مجتمعة

R ^٢	F. test		T – test		المعلمت المقدرة Bi	المتغير المستقل
	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
%17.9	** .025	5.672	*** .000	5.431	1.690	الجزء الثابت
			** .025	2.382	.327	التحليل

*** دال إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٠١) ** دال إحصائياً عند مستوى

معنوية (٠,٠١)

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي

ومن خلال الجدول (٩) يتم التعرف على المؤشرات التالية:

من خلال معامل التحديد R² نجد أن التحليل يفسر (17.9%) من المتغير الكلي في الفعالية

التنظيمية مجتمعة، وباقي النسبة (82.1%)، قد ترجع إلى الخطأ العشوائي في المعادلة، أو ربما

لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج، أو لاختلاف نموذج

الانحدار عن النموذج الخطي، ويشير اختبار T – test إلى أن التحليل ذو معنوية في النموذج

الخطي وذلك عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٠١) ، وايضاً معنوية النموذج ككل حيث تم

إجراء اختبار F -test، وكانت قيمة "ف" (5.672)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من (0,001) مما يدل على أن متغير التحليل كمتغير مستقل له تأثير إيجابي دال إحصائياً في زيادة الفعالية التنظيمية لمجموعة كمتغير تابع. وبناء على ما سبق يمكن صياغة معادلة الانحدار على النحو التالي:

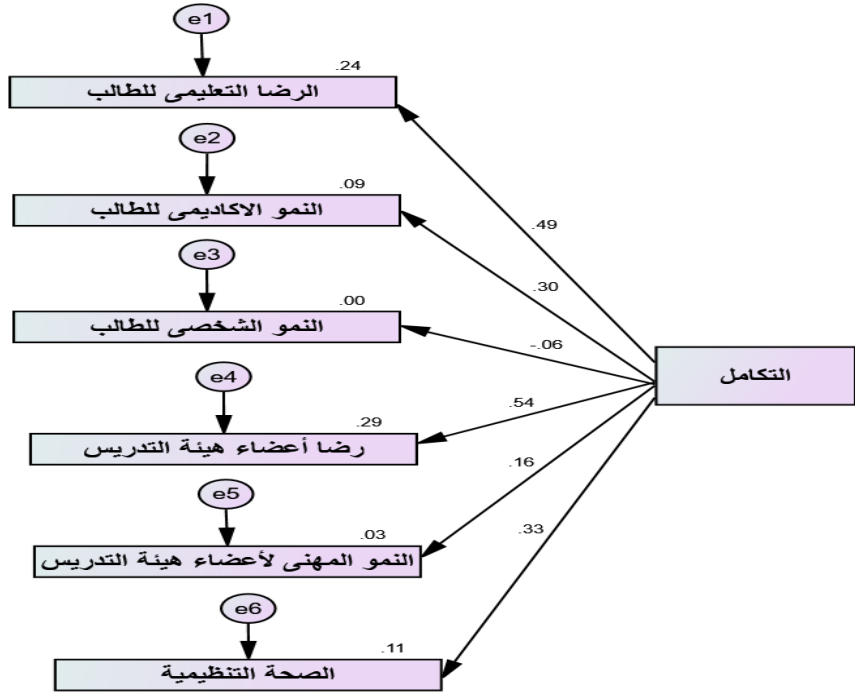
$$\text{الفعالية التنظيمية لمجموعة} = 1,690 + 0,327 \times \text{التحليل}$$

ومن نموذج العلاقة الانحدارية السابقة، يمكن التنبؤ بدرجات إجمالي الفعالية التنظيمية لمجموعة، حيث إن كل زيادة في درجة التحليل قدرها واحد صحيح تؤدي إلى زيادة الفعالية التنظيمية لمجموعة لدى الجامعات الحكومية والخاصة بمحافظة الدقهلية بمقدار 0,327. أي قبول الفرض الفرعي الثاني من الفرض الثالث جزئياً.

❖ اختبار الفرض الفرعي الثالث من الفرض الثالث:

"يوجد تأثير معنوي للتكامل على أبعاد الفعالية التنظيمية لمجموعة، وعلى كل بعد منها على حدة".

"قامت الباحثة بصياغة هذا الفرض للتعرف على معنوية التأثير المباشر للتكامل على أبعاد الفعالية التنظيمية كما هو موضح بالشكل رقم (5).



شكل رقم (٥) نموذج تأثير التكامل على أبعاد الفعالية التنظيمية.

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي .

كما يمكن توضيح نتائج التحليل الإحصائي لاختبار المسار من خلال الجدول رقم (١٠) التالي:

جدول رقم (١٠) نتائج التحليل الإحصائي لاختبار تأثير التكامل على أبعاد الفعالية التنظيمية

م	المسار المباشر	قيمة معامل المسار	Sig.	معامل التحديد R ²
١	التكامل ←	النمو الأكاديمي للطالب	.304	.076
٢	التكامل ←	النمو الشخصي للطالب	-.062	.731
٣	التكامل ←	رضا أعضاء هيئة التدريس	.539	***
٤	التكامل ←	الرضا التعليمي للطالب	.494	.002**
٥	التكامل ←	الصحة التنظيمية	.334	.049*
٦	التكامل ←	النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس	.162	.360

*** معنوية عند ٠,٠٠١ ، ** معنوية عند ٠,٠١ ، * معنوية عند ٠,٠٥ .

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي .

يتضح من الجدول (١٠) نتائج التحليل الإحصائي وهو أيضاً ما يوضحه الشكل رقم (٥)

❖ بأنه يوجد تأثير معنوي إيجابي للتكامل على أبعاد الفعالية التنظيمية (رضا أعضاء هيئة التدريس عند مستوى معنوية ٠,٠٠١ ، الرضا التعليمي للطالب عند مستوى معنوية ٠,٠٠١ ، الصحة التنظيمية عند مستوى معنوية ٠,٠٥) ، بينما لا يوجد تأثير معنوي للتكامل على الثلاثة أبعاد (النمو الأكاديمي للطالب، النمو الشخصي للطالب، النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس).

❖ كما يتضح من نتائج تحليل المسار أن التكامل يختلف في درجة تأثيره على أبعاد الفعالية التنظيمية، حيث يتضح أن أكبر تأثير كان لرضا أعضاء هيئة

التدريس حيث بلغت قيمة المسار المباشر ٠,٥٣٩، يليه بعد الرضا التعليمي للطلاب ثم بعد الصحة التنظيمية.

❖ وأظهر معامل التحديد R2 أن التكامل يفسر ٠,٠٩ من التغير في النمو الأكاديمي للطلاب، ٠,٠٠ من النمو الشخصي للطلاب، ٠,٢٩ من رضا أعضاء هيئة التدريس، ٠,٢٤ من الرضا التعليمي للطلاب، ٠,٠٣ من النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس، وأخيراً ٠,١١ من الصحة التنظيمية.

❖ ولاختبار وجود أثر ذو دلالة معنوية للتكامل على أبعاد الفعالية التنظيمية مجتمعة تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لتحديد معنوية التأثير للمتغير المستقل التكامل في المتغير التابع الفعالية التنظيمية مجتمعة، والجدول رقم (١١) يوضح نتائج هذا التأثير. جدول (١١) نموذج الانحدار الخطي البسيط للتكامل على الفعالية التنظيمية مجتمعة

R ^٢	F. test		T – test		المعلمت المقدره Bi	المتغير المستقل
	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
%18.1	**.024	5.736	***.000	4.483	1.583	الجزء الثابت
			** .024	2.395	.368	التكامل

*** دال إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٠١) ** دال إحصائياً عند مستوى

معنوية (٠,٠١)

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي

ومن خلال الجدول (١١) يتم التعرف على المؤشرات التالية:

من خلال معامل التحديد R^2 نجد أن التكامل يفسر (18.1%) من المتغير الكلي في الفعالية التنظيمية مجتمعة، وباقي النسبة (81.9%)، قد ترجع إلى الخطأ العشوائي في المعادلة، أو ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج، أو لإختلاف نموذج الانحدار عن النموذج الخطي، ويشير اختبار $T - test$ إلى أن التكامل ذو معنوية في النموذج الخطي وذلك عند مستوى معنوية أقل من (0,001)، وأيضاً معنوية النموذج ككل حيث تم إجراء اختبار $F - test$ ، وكانت قيمة "ف" (5.736)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من (0,001) مما يدل على أن متغير التكامل كمتغير مستقل له تأثير إيجابي دال إحصائياً في زيادة الفعالية التنظيمية مجتمعة كمتغير تابع. وبناء على ما سبق يمكن صياغة معادلة الانحدار على النحو التالي:

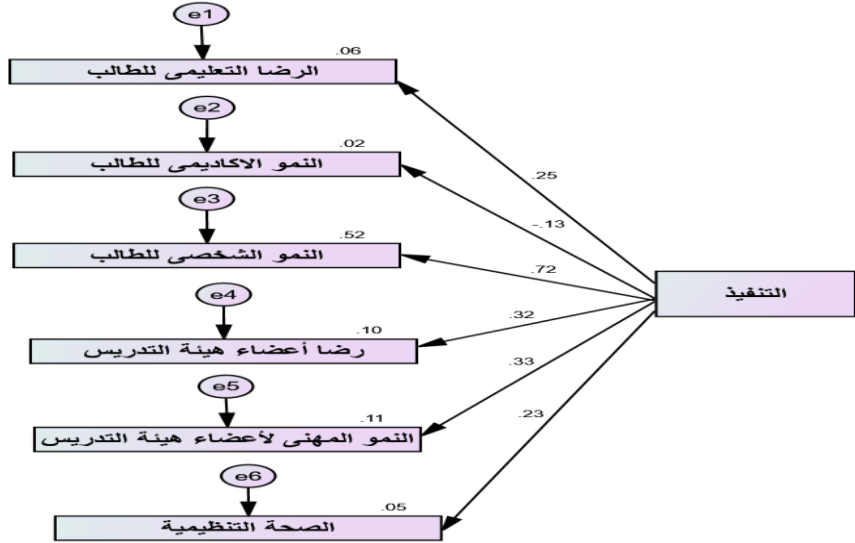
$$\text{الفعالية التنظيمية مجتمعة} = 1,583 + 0,368 \text{ التكامل}$$

ومن نموذج العلاقة الانحدارية السابقة، يمكن التنبؤ بدرجات إجمالي الفعالية التنظيمية مجتمعة، حيث إن كل زيادة في درجة التكامل قدرها واحد صحيح تؤدي إلى زيادة الفعالية التنظيمية مجتمعة لدى الجامعات الحكومية والخاصة بمحافظة الدقهلية بمقدار 0,368. أي قبول الفرض الفرعي الثالث من الفرض الثالث جزئياً.

❖ اختبار الفرض الفرعي الرابع من الفرض الثالث:

"يوجد تأثير معنوي للتنفيذ على أبعاد الفعالية التنظيمية مجتمعة، وعلى كل بعد منها على حدة."

"قامت الباحثة بصياغة هذا الفرض للتعرف على معنوية التأثير المباشر للتنفيذ في أبعاد الفعالية التنظيمية كما هو موضح بالشكل رقم (٦).



شكل رقم (٦) نموذج تأثير التنفيذ على أبعاد الفعالية التنظيمية.

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي .

كما يمكن توضيح نتائج التحليل الإحصائي لاختبار المسار من خلال الجدول رقم (١٢) التالي:

جدول رقم (١٢) نتائج التحليل الإحصائي لاختبار تأثير التنفيذ على أبعاد الفعالية التنظيمية

م	المسار المباشر	قيمة معامل المسار	Sig.	معامل التحديد R ²
١	التنفيذ ←	النمو الأكاديمي للطالب	.465	0.02
٢	التنفيذ ←	النمو الشخصي للطالب	***	0.52
٣	التنفيذ ←	رضا أعضاء هيئة التدريس	.062	0.10
٤	التنفيذ ←	الرضا التعليمي للطالب	.150	0.06
٥	التنفيذ ←	الصحة التنظيمية	.193	0.05
٦	التنفيذ ←	النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس	.054	0.11

*** معنوية عند ٠,٠٠١ ، ** معنوية عند ٠,٠١ ، * معنوية عند ٠,٠٥ .

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي .

يتضح من الجدول (١٢) نتائج التحليل الإحصائي وهو أيضاً ما يوضحه الشكل رقم (٦)

❖ بأنه يوجد تأثير معنوي إيجابي للتنفيذ على أبعاد الفعالية التنظيمية (النمو الشخصي للطالب مستوى معنوية ٠,٠٠١)، بينما لا يوجد تأثير معنوي للتنفيذ على الخمسة أبعاد (النمو الأكاديمي للطالب، رضا أعضاء هيئة التدريس، الرضا التعليمي للطالب، الصحة التنظيمية، النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس).

- ❖ كما يتضح من نتائج تحليل المسار أن التنفيذ يختلف في درجة تأثيره على أبعاد الفعالية التنظيمية، حيث يتضح أن أكبر تأثير كان للنمو الشخصي للطلاب حيث بلغت قيمة المسار المباشر ٠,٧١٨.
- ❖ وأظهر معامل التحديد R2 أن التنفيذ يفسر ٠,١٠ من التغير في رضا أعضاء هيئة التدريس ٠,٠٢ من النمو الأكاديمي للطلاب، ٠,٥٢ من النمو الشخصي للطلاب، ٠,٠٦ من الرضا التعليمي للطلاب، ٠,٠٥ من الصحة التنظيمية وأخيراً ٠,١١ من النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس.
- ❖ ولاختبار وجود أثر ذو دلالة معنوية للتنفيذ على أبعاد الفعالية التنظيمية مجتمعة تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لتحديد معنوية التأثير للمتغير المستقل التنفيذ على المتغير التابع الفعالية التنظيمية مجتمعة، والجدول رقم (١٣) يوضح نتائج هذا التأثير. جدول (١٣) نموذج الانحدار الخطي البسيط للتنفيذ على الفعالية التنظيمية مجتمعة

R ^٢	F. test		T – test		المعلمت المقدره Bi	المتغير المستقل
	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
%18.7	** .022	5.964	***.000	9.096	1.923	الجزء الثابت
			** .022	2.442	.230	التنفيذ

*** دال إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٠١) ** دال إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠١)

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي .

ومن خلال الجدول (١٣) يتم التعرف على المؤشرات التالية:

من خلال معامل التحديد R^2 نجد ان التنفيذ يفسر (18.7%) من المتغير الكلى في الفعالية التنظيمية مجتمعة، وباقي النسبة (81.3%)، قد ترجع إلى الخطأ العشوائي في المعادلة، أو ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج، أو لإختلاف نموذج الانحدار عن النموذج الخطي، ويشير اختبار $T - test$ إلى أن التنفيذ ذو معنوية في النموذج الخطي وذلك عند مستوى معنوية أقل من (0,001)، وايضاً معنوية النموذج ككل حيث تم إجراء إختبار $F - test$ ، وكانت قيمة "ف" (5.964)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من (0,001)، مما يدل على أن متغير التنفيذ كمتغير مستقل له تأثير إيجابي دال إحصائياً في زيادة الفعالية التنظيمية مجتمعة كمتغير تابع. وبناء على ما سبق يمكن صياغة معادلة الانحدار على النحو التالي:

$$\text{الفعالية التنظيمية مجتمعة} = 1,923 + 0,230 \times \text{التنفيذ}$$

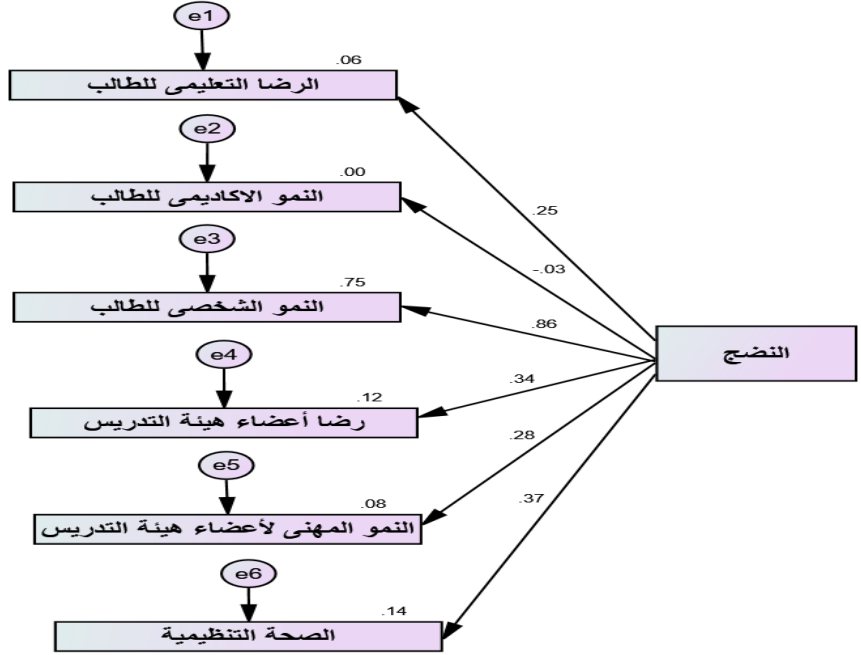
ومن نموذج العلاقة الإندارية السابقة، يمكن التنبؤ بدرجات إجمالي الفعالية التنظيمية مجتمعة، حيث إن كل زيادة في درجة التنفيذ قدرها واحد صحيح تؤدي إلى زيادة الفعالية التنظيمية مجتمعة لدى الجامعات الحكومية والخاصة بمحافظة الدقهلية بمقدار 0,230. أي قبول الفرض الفرعي الرابع من الفرض الثالث جزئياً.

❖ اختبار الفرض الفرعي الخامس من الفرض الثالث:

"" يوجد تأثير معنوي للنضج على أبعاد الفعالية التنظيمية مجتمعة، وعلى كل بعد منها على حدة."

❖ "قامت الباحثة بصياغة هذا الفرض للتعرف على معنوية التأثير المباشر

للنضج في أبعاد الفعالية التنظيمية كما هو موضح بالشكل رقم (٧).



شكل رقم (٧) نموذج تأثير النضج على أبعاد الفعالية التنظيمية.

المصدر: التحليل الإحصائي .

كما يمكن توضيح نتائج التحليل الإحصائي لاختبار المسار من خلال الجدول رقم (١٤) التالي:

جدول رقم (١٤) نتائج التحليل الإحصائي لاختبار تأثير النضج على أبعاد الفعالية التنظيمية

م	المسار المباشر	قيمة معامل المسار	Sig.	معامل التحديد R ²
١	النضج ← النمو الأكاديمي للطالب	-.034	.851	0.00
٢	النضج ← النمو الشخصي للطالب	.864	***	0.75
٣	النضج ← رضا أعضاء هيئة التدريس	.340	.044*	0.12
٤	النضج ← الرضا التعليمي للطالب	.255	.142	0.06
٥	النضج ← الصحة التنظيمية	.370	.026*	0.14
٦	النضج ← النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس	.275	.111	0.08

*** معنوية عند ٠.٠٠١ ، ** معنوية عند ٠.٠١ ، * معنوية عند ٠.٠٥ .

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي .

يتضح من الجدول (١٤) نتائج التحليل الإحصائي وهو أيضاً ما يوضحه الشكل رقم (٧)

❖ بأنه يوجد تأثير معنوي إيجابي للنضج على أبعاد الفعالية التنظيمية (النمو الشخصي للطالب مستوى معنوية ٠.٠٠١، رضا أعضاء هيئة التدريس والصحة التنظيمية عند مستوى معنوية ٠.٠٥)، بينما لا يوجد تأثير معنوي للنضج على الثلاثة أبعاد (النمو الأكاديمي للطالب، الرضا التعليمي للطالب، النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس).

❖ كما يتضح من نتائج تحليل المسار أن النضج يختلف في درجة تأثيره على أبعاد الفعالية التنظيمية، حيث يتضح أن أكبر تأثير كان للنمو الشخصي للطالب

حيث بلغت قيمة المسار المباشر ٠,٨٦٤، يليه بُعد الصحة التنظيمية ثم بُعد رضا أعضاء هيئة التدريس.

❖ وأظهر معامل التحديد R^2 أن النضج يفسر ٠,١٢ من التغير في رضا أعضاء هيئة التدريس ٠,٠٠ من النمو الأكاديمي للطلاب، ٠,٧٥ من النمو الشخصي للطلاب، ٠,٠٦ من الرضا التعليمي للطلاب، ٠,٠٨ من النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس وأخيراً ٠,١٤ من الصحة التنظيمية.

❖ ولاختبار وجود أثر ذو دلالة معنوية للنضج على أبعاد الفعالية التنظيمية مجتمعة تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لتحديد معنوية التأثير للمتغير المستقل النضج على المتغير التابع الفعالية التنظيمية مجتمعة، والجدول رقم (١٥) يوضح نتائج هذا التأثير. جدول (١٥) نموذج الانحدار الخطي البسيط للنضج على الفعالية التنظيمية مجتمعة

R^2	F. test		T – test		المعلومات المقدره B_i	المتغير المستقل
	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
32.2%	***.002	12.357	***.000	7.593	1.669	الجزء الثابت
			***.002	3.515	.332	النضج

*** دال إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٠١) ** دال إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠١)

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي .

ومن خلال الجدول (١٥) يتم التعرف على المؤشرات التالية:

من خلال معامل التحديد R^2 نجد أن النضج يفسر (32.2%) من المتغير الكلى في الفعالية التنظيمية مجتمعة، وباقي النسبة (67.8%)، قد ترجع إلى الخطأ العشوائي في المعادلة، أو ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج، أو لاختلاف نموذج الانحدار عن النموذج الخطي، ويشير اختبار $T - test$ إلى أن النضج ذو معنوية في النموذج الخطي وذلك عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٠١)، وايضاً معنوية النموذج ككل حيث تم إجراء اختبار $F - test$ ، وكانت قيمة "ف" (12.357)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٠١) مما يدل على أن متغير النضج كمتغير مستقل له تأثير إيجابي دال إحصائياً في زيادة الفعالية التنظيمية مجتمعة كمتغير تابع. وبناء على ما سبق يمكن صياغة معادلة الانحدار على النحو التالي:

$$\text{الفعالية التنظيمية مجتمعة} = ١,٦٦٩ + ٠,٣٣٢ \text{ النضج}$$

ومن نموذج العلاقة الانحدارية السابقة، يمكن التنبؤ بدرجات إجمالي الفعالية التنظيمية مجتمعة، حيث إن كل زيادة في درجة النضج قدرها واحد صحيح تؤدي إلى زيادة الفعالية التنظيمية مجتمعة لدى الجامعات الحكومية والخاصة بمحافظة الدقهلية بمقدار ٠,٣٣٢. أي قبول الفرض الفرعي الخامس من الفرض الثالث جزئياً.

(٤) توجد فروق معنوية بين قيادات الصف الأول في إدراكهم لأبعاد المقارنة المرجعية تبعاً لسنوات الخبرة ونوع الجامعة (عامة/خاصة). وهذا الفرض تم تقسيمه إلى فرضين فرعيين، على النحو التالي:

- اختبار الفرض الفرعي الأول من الفرض الرابع:

"توجد فروق معنوية بين قيادات الصف الأول في إدراكهم لأبعاد المقارنة المرجعية تبعاً لسنوات الخبرة في العمل الإداري".

ولاختبار مدى صحة الفرض أجرت الباحثة اختبار (F-Test) لمعرفة الفروق بين مفردات عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة في العمل الإداري، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول (١٦)

جدول (١٦) الفروق بين آراء عينة الدراسة حول أبعاد التحول الرقمي وفقاً لسنوات الخبرة في العمل الإداري

الأبعاد	سنوات الخبرة في العمل الإداري	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار F	Sig. مستوى المعنوية	القرار
التخطيط	أقل من ١٠ سنوات	7	2.0635	.23002	4.944	.016*	معنوي
	من ١٠ إلى ١٥ سنة	13	2.3846	.45726			
	أكثر من ١٥ سنة	8	1.9028	.21771			
	الإجمالي	28	2.1667	.40403			
التحليل	أقل من ١٠ سنوات	7	2.0833	.28868	7.852	.002**	معنوي
	من ١٠ إلى ١٥ سنة	13	2.5128	.39506			
	أكثر من ١٥ سنة	8	1.8750	.40089			
	الإجمالي	28	2.2232	.45927			
التكامل	أقل من ١٠ سنوات	7	2.4762	.26227	5.587	.010*	معنوي
	من ١٠ إلى ١٥ سنة	13	2.3590	.44015			
	أكثر من ١٥ سنة	8	1.9167	.23570			
	الإجمالي	28	2.2619	.40933			
التنفيذ	أقل من ١٠ سنوات	7	1.876	.8798	4.338	.024*	معنوي
	من ١٠ إلى ١٥ سنة	13	2.497	.4518			
	أكثر من ١٥ سنة	8	1.800	.5014			
	الإجمالي	28	2.143	.6646			
النضج	أقل من ١٠ سنوات	7	1.9048	.91721	3.436	.048*	معنوي

الأبعاد	سنوات الخبرة في العمل الإداري	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار F	Sig. مستوى المعنوية	القرار
	من ١٠ إلى ١٥ سنة	13	2.5385	.46225			
	أكثر من ١٥ سنة	8	2.0833	.15430			
	الإجمالي	28	2.2500	.60604			

*** دال عند مستوى معنوية (٠,٠٠١) ** عند مستوى معنوية (٠,٠١) * عند مستوى معنوية (٠,٠٥)

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي .

بتحليل البيانات الموجودة في الجدول رقم (١٦) يتبين الآتي:

يوجد فرق معنوي بين آراء العينة في الجامعتين محل الدراسة فيما يتعلق بأبعاد المقارنة المرجعية وفقاً لسنوات الخبرة في العمل الإداري.

مما سبق نستنتج قبول صحة الفرض الفرعي الأول من الفرض الرابع.

- اختبار الفرض الفرعي الثاني من الفرض الرابع:

"توجد فروق معنوية بين قيادات الصف الأول في إدراكهم لأبعاد المقارنة المرجعية تبعاً للمسمى الوظيفي".

ولاختبار مدى صحة الفرض أجرت الباحثة اختبار (F-Test) لمعرفة الفروق بين مفردات عينة الدراسة حول إدراك أبعاد المقارنة المرجعية وفقاً للمسمى الوظيفي ، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول (١٧)

جدول (١٧) الفروق بين آراء عينة الدراسة حول أبعاد المقارنة المرجعية وفقاً للمسمى الوظيفي

الأبعاد	المسمى الوظيفي	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار F	Sig. مستوى المعنوية	القرار
التخطيط	عميد	23	2.2174	.39281	1.066	.360	غير معنوي
	نائب رئيس جامعة	3	1.8889	.57735			
	رئيس جامعة	2	2.0000	.00000			
	الإجمالي	28	2.1667	.40403			
التحليل	عميد	23	2.3043	.40013	2.992	.068	غير معنوي
	نائب رئيس جامعة	3	1.6667	.72169			
	رئيس جامعة	2	2.1250	.17678			
	الإجمالي	28	2.2232	.45927			
التكامل	عميد	23	2.3333	.40202	2.845	.077	غير معنوي
	نائب رئيس جامعة	3	1.7778	.19245			
	رئيس جامعة	2	2.1667	.23570			
	الإجمالي	28	2.2619	.40933			
التنفيذ	عميد	23	2.235	.6407	1.895	.171	غير معنوي
	نائب رئيس جامعة	3	1.467	.8083			
	رئيس جامعة	2	2.100	.1414			
	الإجمالي	28	2.143	.6646			
النضج	عميد	23	2.2609	.66634	.190	.828	غير معنوي
	نائب رئيس جامعة	3	2.3333	.00000			
	رئيس جامعة	2	2.0000	.00000			
	الإجمالي	28	2.2500	.60604			

*** دال عند مستوى معنوية (٠,٠٠١) ** عند مستوى معنوية (٠,٠١) * عند مستوى معنوية (٠,٠٥) .

المصدر: إعداد الباحثة من التحليل الإحصائي

بتحليل البيانات الموجودة في الجدول رقم (١٧) يتبين الآتي:

لا يوجد فرق معنوي بين آراء عينة الدراسة في الجامعتين فيما يتعلق بأبعاد المقارنة المرجعية وفقاً للمسمى الوظيفي.

مما سبق نستنتج رفض صحة الفرض الفرعي الثاني من الفرض الرابع .

(٥) توجد فروق معنوية بين قيادات الصف الأول في إدراكهم لأبعاد الفعالية

التنظيمية تبعاً لسنوات الخبرة ونوع الجامعة (عامة/خاصة) . وهذا الفرض تم

تقسيمه إلى فرضين فرعيين، على النحو التالي:

- اختبار الفرض الفرعي الأول من الفرض الخامس:

- "توجد فروق معنوية بين قيادات الصف الأول في إدراكهم لأبعاد الفعالية

التنظيمية تبعاً لسنوات الخبرة في العمل الإداري".

ولاختبار مدى صحة الفرض أجرت الباحثة اختبار (F-Test) لمعرفة الفروق بين مفردات عينة

الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة في العمل الإداري، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول (١٨)

جدول (١٨) الفروق بين آراء عينة الدراسة حول أبعاد الفعالية التنظيمية وفقاً لسنوات الخبرة في العمل الإداري.

الأبعاد	سنوات الخبرة في العمل الإداري	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار F	Sig. مستوى المعنوية	القرار
النمو الشخصي للطالب	أقل من ١٠ سنوات	7	2.13690	.387682	.963	.396	غير معنوي
	من ١٠ إلى ١٥ سنة	13	2.35897	.494044			
	أكثر من ١٥ سنة	8	2.15625	.186006			
	الإجمالي	28	2.24554	.403071			

الأبعاد	سنوات الخبرة في العمل الإداري	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار F	Sig. مستوى المعنوية	القرار
النمو الأكاديمي للطلاب	أقل من ١٠ سنوات	7	2.676	.5463	.087	.917	غير معنوي
	من ١٠ إلى ١٥ سنة	13	2.667	.4974			
	أكثر من ١٥ سنة	8	2.575	.6182			
	الإجمالي	28	2.643	.5266			
الرضا التعليمي للطلاب	أقل من ١٠ سنوات	7	2.3333	1.10554	.578	.568	غير معنوي
	من ١٠ إلى ١٥ سنة	13	2.6923	.48038			
	أكثر من ١٥ سنة	8	2.5417	.61560			
	الإجمالي	28	2.5595	.70304			
رضا أعضاء هيئة التدريس عن العمل	أقل من ١٠ سنوات	7	2.2743	.27684	.874	.430	غير معنوي
	من ١٠ إلى ١٥ سنة	13	2.4241	.44579			
	أكثر من ١٥ سنة	8	2.2236	.24128			
	الإجمالي	28	2.3293	.35898			
النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس	أقل من ١٠ سنوات	7	2.2313	.21896	.309	.737	غير معنوي
	من ١٠ إلى ١٥ سنة	13	2.4469	.65912			
	أكثر من ١٥ سنة	8	2.3571	.66569			
	الإجمالي	28	2.3673	.57141			

الأبعاد	سنوات الخبرة في العمل الإداري	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار F	Sig. مستوى المعنوية	القرار
الصحة التنظيمية	أقل من ١٠ سنوات	7	2.162	.3669	.311	.736	غير معنوي
	من ١٠ إلى ١٥ سنة	13	2.297	.5535			
	أكثر من ١٥ سنة	8	2.150	.4106			
	الإجمالي	28	2.221	.4637			

*** دال عند مستوى معنوية (٠,٠٠١) ** عند مستوى معنوية (٠,٠١) * عند مستوى معنوية (٠,٠٥)

المصدر: إعداد الباحثة من التحليل الإحصائي.

بتحليل البيانات الموجودة في الجدول رقم (١٨) يتبين الآتي:

لا يوجد فرق معنوي بين آراء عينة الدراسة بالتطبيق على الجامعات الحكومية والخاصة بمحافظة الدقهلية محل الدراسة فيما يتعلق بأبعاد الفاعلية التنظيمية وفقاً لسنوات الخبرة في العمل الإداري. مما سبق نستنتج رفض صحة الفرض الفرعي الأول من الفرض الخامس.

- اختبار الفرض الفرعي الثاني من الفرض الخامس:

- "توجد فروق معنوية بين قيادات الصف الأول في إدراكهم لأبعاد الفاعلية

التنظيمية تبعاً للمسمى الوظيفي".

ولاختبار مدى صحة الفرض أجرت الباحثة اختبار (F-Test) لمعرفة الفروق بين مفردات عينة

الدراسة حول إدراك أبعاد الفاعلية التنظيمية وفقاً للمسمى الوظيفي ، وكانت النتائج كما

يوضحها الجدول (١٩)

جدول (١٩) الفروق بين آراء عينة الدراسة حول أبعاد الفعالية التنظيمية وفقاً للمسمى الوظيفي

الأبعاد	المسمى الوظيفي	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار F	Sig. مستوي المعنوية	القرار
النمو الشخصي للطلاب	عميد	23	2.27174	.435533	.257	.775	غير معنوي
	نائب رئيس جامعة	3	2.12500	.216506			
	رئيس جامعة	2	2.12500	.176777			
	الإجمالي	28	2.24554	.403071			
النمو الأكاديمي للطلاب	عميد	23	2.591	.5247	1.096	.350	غير معنوي
	نائب رئيس جامعة	3	3.067	.2309			
	رئيس جامعة	2	2.600	.8485			
	الإجمالي	28	2.643	.5266			
الرضا التعليمي للطلاب	عميد	23	2.4783	.71652	1.555	.231	غير معنوي
	نائب رئيس جامعة	3	3.2222	.19245			

الأبعاد	المسمى الوظيفي	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار F	Sig. مستوي المعنوية	القرار
	رئيس جامعة	2	2.5000	.70711			
	الإجمالي	28	2.5595	.70304			
رضا أعضاء هيئة التدريس عن العمل	عميد	23	2.3386	.38734	.066	.936	غير معنوي
	نائب رئيس جامعة	3	2.3173	.14989			
	رئيس جامعة	2	2.2404	.33996			
	الإجمالي	28	2.3293	.35898			
النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس	عميد	23	2.3913	.58072	.864	.434	غير معنوي
	نائب رئيس جامعة	3	2.0000	.00000			
	رئيس جامعة	2	2.6429	.90914			
	الإجمالي	28	2.3673	.57141			
الصحة التنظيمية	عميد	23	2.165	.4385	4.467	.022	معنوي
	نائب رئيس جامعة	3	2.867	.1155			

الأبعاد	المسمى الوظيفي	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار F	Sig. مستوي المعنوية	القرار
	رئيس جامعة	2	1.900	.1414			
	الإجمالي	28	2.221	.4637			

*** دال عند مستوى معنوية (٠,٠٠١) ** عند مستوى معنوية (٠,٠١) * عند مستوى معنوية (٠,٠٥)

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي

بتحليل البيانات الموجودة في الجدول رقم (١٩) يتبين الآتي:

لا يوجد فرق معنوي بين آراء عينة الدراسة بالتطبيق على الجامعات الحكومية والخاصة بمحافظة الدقهلية محل الدراسة فيما يتعلق بأبعاد الفاعلية التنظيمية وفقاً للمسمى الوظيفي ما عدا بُعد الصحة التنظيمية .

مما سبق يتم رفض صحة الفرض الفرعي الثاني من الفرض الخامس.

ثامناً: ملخص لأهم النتائج والتوصيات :

توصلت الباحثة إلى عدة نتائج مهمة يمكن ابرازها فيما يلي :

١- يوجد فرق معنوي بين إدراك قيادات الصف الأول لأبعاد المقارنة المرجعية في

الجامعات الحكومية عنه في الجامعات الخاصة ما عدا بعد التكامل لصالح الجامعات الحكومية.

٢- لا يوجد فرق معنوي بين إدراك قيادات الصف الأول لأبعاد الفاعلية التنظيمية في

الجامعات الحكومية عنه في الجامعات الخاصة فيما يتعلق بأبعاد الفاعلية التنظيمية ما عدا بعد الصحة التنظيمية لصالح فئات الجامعات الحكومية.

- ٣- يوجد تأثير معنوي إيجابي للتخطيط على أبعاد الفعالية التنظيمية (رضا أعضاء هيئة التدريس، الرضا التعليمي للطالب، النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس، الصحة التنظيمية)، بينما لا يوجد تأثير معنوي للتخطيط على بعدي (النمو الأكاديمي للطالب، النمو الشخصي للطالب).
- ٤- يوجد تأثير معنوي إيجابي للتحليل على أبعاد الفعالية التنظيمية (رضا أعضاء هيئة التدريس، الرضا التعليمي للطالب، النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس، بينما لا يوجد تأثير معنوي للتحليل على الثلاثة أبعاد (النمو الأكاديمي للطالب، النمو الشخصي للطالب، الصحة التنظيمية).
- ٥- يوجد تأثير معنوي إيجابي للتكامل على أبعاد الفعالية التنظيمية (رضا أعضاء هيئة التدريس، الرضا التعليمي للطالب، الصحة التنظيمية)، بينما لا يوجد تأثير معنوي للتكامل على الثلاثة أبعاد (النمو الأكاديمي للطالب، النمو الشخصي للطالب، النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس).
- ٦- يوجد تأثير معنوي إيجابي للتنفيذ على أبعاد الفعالية التنظيمية (النمو الشخصي للطالب)، بينما لا يوجد تأثير معنوي للتنفيذ على الخمسة أبعاد (النمو الأكاديمي للطالب، رضا أعضاء هيئة التدريس، الرضا التعليمي للطالب، الصحة التنظيمية، النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس).
- ٧- يوجد تأثير معنوي إيجابي للنضج على أبعاد الفعالية التنظيمية (النمو الشخصي للطالب، رضا أعضاء هيئة التدريس والصحة التنظيمية)، بينما لا يوجد تأثير معنوي للنضج على الثلاثة أبعاد (النمو الأكاديمي للطالب، الرضا التعليمي للطالب، النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس).
- ٨- توجد فروق معنوي بين آراء العينة في الجامعتين محل الدراسة فيما يتعلق بأبعاد المقارنة المرجعية وفقاً لسنوات الخبرة في العمل الإداري.

- ٩- لا توجد فروق معنوية بين آراء العينة في الجامعتين محل الدراسة فيما يتعلق بأبعاد المقارنة المرجعية وفقاً للمسمى الوظيفي.
- ١٠- لا يوجد فرق معنوي بين آراء العينة في الجامعتين محل الدراسة فيما يتعلق بأبعاد الفاعلية التنظيمية وفقاً لسنوات الخبرة في العمل الإداري.
- ١١- لا يوجد فرق معنوي بين آراء العينة في الجامعتين محل الدراسة فيما يتعلق بأبعاد الفاعلية التنظيمية وفقاً للمسمى الوظيفي ما عدا بُعد الصحة التنظيمية .
- وبناء على النتائج السابقة تقدم الباحثة أهم التوصيات التالية :
- ١- على قيادات الصف الأول لدى الجامعات الاهتمام بوضع خطط سليمة ومدروسة بأسلوب ناجح ومثمر لإجراء عمليات المقارنة المرجعية من خلال إجراء عمليات الفحص والمقارنة المستمرة لضمان التنافس بشكل سليم مع الجامعات الأخرى.
 - ٢- ضرورة الاهتمام بالعمليات التي تجرى في الجامعات المنافسة لإجراء عمليات التحسين، مع الاستعانة بالعاملين ذوى الكفاءة العالية للقيام بالتحليل العميق لعمليات الجامعة للوصول إلى المستوى المطلوب.
 - ٣- ضرورة أخذ الإجراءات والخطوات اللازمة لإحداث التغيير بعين الاعتبار عند التنفيذ حتى يتم ترجمتها في الواقع بشكل ناجح وسليم وملائم مع بيئة عمل الجامعة.
 - ٤- ضرورة اهتمام الجامعات برفع المستوى التعليمي والأكاديمي للطلاب وخلق أنشطة مختلفة تساعد في إبراز شخصية الطلاب اجتماعياً.
 - ٥- ضرورة اهتمام ادارة الجامعات برضا أعضاء هيئة التدريس وتنمية مهاراتهم .
 - ٦- يجب على ادارة الجامعة الدقة في توزيع الأدوار الوظيفية على أعضاء هيئة التدريس.
- وبناء على النتائج السابقة فإن موضوع المقارنة المرجعية ، والفاعلية التنظيمية مازالا في حاجة إلى اجراء المزيد من البحوث، وتعتقد الباحثة في أهمية إجراء دراسات تتناول الموضوعات التالية:

- ١- أن المقارنة المرجعية التى تم دراستها فى هذا البحث مازالت بحاجة إلى الدعم من خلال إضافة متغيرات جديدة تساعد فى زيادة اسهامها فى تحقيق الفعالية التنظيمية.
- ٢- فى هذا البحث تم دراسة المقارنة المرجعية من وجهة نظر قيادات الصف الأول، وقد يكون من الأهمية أيضا استطلاع رأى الطلاب والتى تنعكس عليهم .
- ٣- التطبيق على منظمات أخرى بخلاف الجامعات .

المراجع

المراجع العربية:

- (١) أبو الخير، راوية حسن ابراهيم (٢٠١٦)، مدى توافر متطلبات الجامعة المنتجة وعلاقتها بالفعالية التنظيمية في الكليات التقنية بمحافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، (جامعة الأزهر-بغزة: كلية التربية).
- (٢) أبو هاني، عماد الدين عادل (٢٠١٨)، أثر المقارنة المرجعية على تحسين أداء العاملين في كلية الرباط الجامعية بغزة "دراسة حالة، رسالة ماجستير غير منشورة، (الجامعة الإسلامية-غزة: كلية الاقتصاد والعلوم الادارية).
- (٣) الإمام، وفقى السيد (١٩٩٣)، "بناء مقياس للفعالية التنظيمية بالوحدات المحلية الريفية"، مجلة المال والتجارة، ملحق العدد ٢٩٣، ص ١ - ٤١.
- (٤) البتال، هدى بنت على بن يوسف (٢٠١٩)، واقع تطبيق المقارنة المرجعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، رسالة ماجستير غير منشورة، (جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية: كلية التربية).
- (٥) الحوشان، أمل حوشان (٢٠٢٣)، "واقع الفعالية التنظيمية في كليات المجتمع في ضوء نموذج باوندر: دراسة ميدانية في المملكة العربية السعودية للعام ١٤٤٣هـ"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، مجلد ٧، العدد ٢، ص ٥٠-٧١.
- (٦) بنات، ماهر صالح (٢٠٠٢)، الفعالية التنظيمية للجامعات الفلسطينية: الجامعة الإسلامية بغزة-دراسة حالة، رسالة ماجستير غير منشورة، (الجامعة الإسلامية-غزة: كلية التربية).

- (٧) بورقبة، شوقي عشور (٢٠١١)، " التمييز بين الكفاءة و الفعالية و الفاعلية و الأداء"، حوار الأربعاء، جامعة الملك عبد العزيز، معهد الاقتصاد الإسلامي، ص.ص ١٨١-١٩٧.
- (٨) داود، عبد العزيز أحمد محمد (٢٠١٧)، "تحسين الفعالية التنظيمية للجامعات المصرية في ضوء مدخل رأس المال الفكري"، مجلة الإدارة التربوية، العدد الخامس عشر، ص ص ١٥١-١٥٥.
- (٩) سلاطنية وآخرون (٢٠١٣)، الفعالية التنظيمية في المؤسسة مدخل سوسيولوجي، (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع).
- (١٠) سلمان، علاء جاسم؛ فرج، مشتاق كامل؛ أحمد، حسين نهاد (٢٠١٤)، " دور المقارنة المرجعية في تحسين أداء المنظمة بالتطبيق في بنك سبأ الاسلامى وبنك التضامن الاسلامى"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الأربعون، ص ص ٢٧٩ - ٣٠٣.
- (١١) لطفى، بشر محمد موفق؛ مقدم، وهيبة (٢٠٢١)، "استعمال المقارنة المرجعية لتطوير المقررات الجامعية حالة:جامعة العلوم التطبيقية(مملكة البحرين)", مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد ١١، العدد ١، ص ص ٥٤-٧٨.
- (١٢) لعريط، وفاء (٢٠١٤)، التنظيم البيروقراطى والفعالية التنظيمية مركب المواد البلاستيكية CP2/K بسكيدة نموذجاً، رسالة ماجستير غير منشورة، (جامعة ٢٠ أوت ١٩٥٥ سكيكدة: كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الانسانية).
- (١٣) هاتف، مجيد عبد الحسين؛ شعلان، حميدة كريم (٢٠١٨)، " دور المقارنة المرجعية في تحسين الأداء المالى للشركات الإنتاجية - دراسة تطبيقية في معمل أسمنت الكوفة"،

مجلة الغرى للعلوم الاقتصادية والادارية, المجلد الخامس عشر, العدد ٤, ص ص
٣٤٣-٣٦٤.

١٤) يعقوب، فيحاء عبد الله، وعباس، علاء حسين (٢٠٢٣)، " تقنية المقارنة المرجعية وتأثيرها في الميزة التنافسية: بحث تطبيقي في مجموعة من المصارف العراقية الخاصة"، مجلة الدراسات المستدامة، المجلد ٥، ص ص ١-٢٤.

المراجع الأجنبية:

- 1) Armstrong, Michael. (2000), Performance management: key strategies and practical guidelines, 2nd ed. **London: Kogan Page.**
- 2)) AL-mussader, Mona Eid (2017) ,The Readiness For Human Resources Management Benchmarking and Its Perceived Impact on Organizational Effectivness in Universities in the Gaza Strip, **Master Thesis**,The Islamic University-Gaza.
- 3) Broome, Andre (2018),"Bad science: International organizations and the indirect power of global benchmarking", **European Journal of International Relations**, 24(3), 514– 539 .
- 4) Erdil,Aysenur and Erbiyik,Hikmet(2019), "The Importance of Benchmarking for the Management of the Firm: Evaluating the Relation between Total Quality Management and Benchmarking", **Procedia Computer Science**, 158 , 705– 714.
- 5) Elmuti,Dean et al.,(1998)," The Benchmarking process:Assessing its value and limitations",**Industrial management:the magazine for better management in industry** ,39(4),12-19.
- 6) HASKINS,Scott AND BRUECK,Terry(2019)," Use Benchmarking to Help Manage Your Utility's Performance", **American Water Works Association.**

- 7) Moeller, Robert R. (2016), **Brinks Modern Internal Auditing**, 8th ed, (Canada: John Wiley & Sons, Inc.).
- 8) Naveed, Rana, Tahir et al., (2022), " Do organizations really evolve? The critical link between organizational culture and organizational innovation toward organizational effectiveness: Pivotal role of organizational resistance ", **Journal Of Innovation & Knowledge**, 7, 1-14.
- 9) Parlar, H and Cansoy, R, (2017). " Examining the Relationship between Instructional Leadership and Organizational Health ", **Journal of Education and Training Studies**, 5 (4), 18-28.
- 10) Passos, Carlos A. S. And Haddad, Rosana B. B., (2013) " Benchmarking: A tool for the improvement of production management ", **6th IFAC Conference on Management and Control of Production and Logistics**, Fortaleza, Brazil: The International Federation of Automatic Control, September 11-13.
- 11) Rowena Scott, (2011), " Benchmarking: A Literature Review, Academic Excellence, center for Learning and Development ", **Edith Cowan University, Australia**.
- 12) Sherldon, Michael. et al. (2008). "Improving institutional effectiveness: Description and application of an implementation model". **SCUP. Planning for higher education**. No: 1.