

**الوعي الاستراتيجي وتأثيره على التميز المؤسسي
للجامعات المصرية من خلال الالتزام التنظيمي
كمتغير وسيط**

دكتور

أيمن عادل عيد^(١)

قسم إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة مدينة السادات

Dr_aymaneid@hotmail.com

(١) د. أيمن عادل عيد .. عمل معيداً ثم مدرساً مساعد بكلية التجارة - جامعة المنوفية ، ومدرس إدارة الأعمال بكلية التجارة جامعة مدينة السادات ، ومن اهتماماته البحثية الإدارة الاستراتيجية وريادة الأعمال ، وجودة الخدمة التعليمية ، والتنمية البشرية والإبداع والابتكار ومناهج البحث العلمي .

ملخص البحث :

حرصاً من الباحث على تحسين مستوى أداء العاملين في الجامعات المصرية فقد تم دراسة تأثير الوعي الاستراتيجي على تحقيق التميز المؤسسي للجامعات المصرية في ظل الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط ، وقد اعتمد الباحث على مقياس التميز الأوروبي كضابط للممكّنات والنتائج وتم قياس الالتزام التنظيمي من خلال مقياس (جيرالد وروبرت ، ٢٠١٤ ، David & /Leila & Paul, 2016 ، others, 2017) ، وتمكن الباحث من الاستفادة من الدراسات السابقة في تنمية مقياس للوعي الاستراتيجي ، وتم صياغة أربعة فرضيات رئيسية للبحث ، ثلاثة منها لدراسة الاختلاف بين الجامعات العاملة في مصر من حيث كل من الوعي الاستراتيجي والالتزام التنظيمي والتميز المؤسسي والفرضية الرابعة لدراسة تأثير الوعي الاستراتيجي على تحقيق التميز المؤسسي للجامعات المصرية في ظل الالتزام التنظيمي ، وكانت كل فرضية ترتبط بتساؤل رئيسي في البحث .

واعتمد الباحث على عدد من أساليب التحليل وثيقة الصلة بالفرضيات المطروحة حيث تم استخدام كل من تحليل التباين ويصاحبه اختبار (Tukey) لبيان مصدر الاختلافات ، واستخدام تحليل المسار (AMOS) ويصاحبه كل من معامل التحديد ، اختبار ت ، اختبار ف (G.F.I) ، (A.G.F.I) (RMSEA) .

وكان من أهم النتائج التي تم التوصل إليها وجود انخفاض ملحوظ في درجة الوعي الاستراتيجي إجمالاً (٢٣%) ، في حين بلغ (٣٧%) للالتزام التنظيمي ، وتشير نسب تحقق الأداء المؤسسي إجمالاً إلى (٣٠%) ، وأن توجد علاقات بينية متبادلة بين أبعاد الوعي الاستراتيجي بما يزيد من ناتج التأثيرات البيئية ويمكن تحسين تأثير الوعي الاستراتيجي إجمالاً ولكل متغير فرعي على كل من الالتزام التنظيمي بصورة مباشرة وعلى التميز المؤسسي بصورة غير مباشرة في حالة أخذهم بشكل إجمالي أو لكل بُعد على حده ، كما تبين أن الاختلاف حول توافر كل من الوعي الاستراتيجي والالتزام التنظيمي والتميز المؤسسي بصورة إجمالية دال ، وأن نموذج تحليل المسار (أموس) يتسم بالجودة والصلاحية التامة ، بما يشير إلى رفض الفرضيات الأربع للبحث بصورة إجمالية .

وأوصى الباحث بالاهتمام بتنمية درجة الوعي الاستراتيجي لدى العاملين بالجامعات المصرية بمختلف فئاتهم (أعضاء هيئة التدريس والموظفين) ، محاولة غرس الالتزام التنظيمي نظراً لضعف نسبة توافره (٣٧%) ، والحرص الدائم على تحقق وتنمية الأداء المؤسسي توجهاً بنموذج التميز .

وتتمثل القيمة المضافة للبحث في أن هذا البحث هو البحث الأول الذي يربط تلك المتغيرات الثلاثة معاً وفق ما اقترحه الباحث سواء في الدراسات الأجنبية أو العربية .

الكلمات المفتاحية : الوعي الاستراتيجي/الالتزام التنظيمي/التميز المؤسسي/الجامعات المصرية .

Strategic awareness and its impact on institutional excellence of Egyptian universities Through organizational commitment as a mediator

Abstract:

For improving the performance of employees in Egyptian universities The researcher examined the impact of strategic awareness on institutional using organizational commitment as a mediator. The researcher adopted The European Foundation for Quality Management Model(EFQM) as aguide of Capacity and potential and results. The organizational commitment was measured by Gerald and Robert, 2014 / David & others, 2017). The researcher was able to benefit from previous studies in the development of a measure of strategic awareness. and built Four main hypotheses were formulated for research, three of them to study the difference between universities operating in Egypt in terms of strategic awareness Regulatory compliance The institutional distinction and the fourth hypothesis to study the impact of strategic awareness on achieving the institutional excellence of the Egyptian universities depending on the organizational commitment, and each hypothesis was related to a major question in the research.

The researcher used a number of analytical methods relevant to the hypotheses presented. Both the analysis of variance was used, accompanied by the (Tukey) test to indicate the source of the differences, and the use (AMOS) analysis, accompanied by the coefficient of, T test, F test, and -GFI, AGFI, (RMSEA).

The most important **results** were the significant decrease in strategic awareness (23%), (37%)for the organizational commitment, the overall achievement of institutional performance (30%), and the establishment of interrelationships between dimensions. Strategic awareness increases the outcome of inter-related influences. The impact of strategic awareness in general and for each sub-variable can be improved both on the organizational commitment directly and institutional excellence indirectly if taken in aggregate or for each dimension.

Strategic, organizational commitment and institutional excellence Overall, the path analysis model (AMOS) is of a high quality and completeness, indicating the refuse the four hypotheses for research

The researcher *recommended* developing the level of strategic awareness among the employees of the different Egyptian universities (faculty members and employees), trying to develop the organizational commitment due to the low availability (37%).

The added value of research is: this research is the first research that related to three variables together as suggested by the researcher, whether in foreign or Arabic studies.

Keywords: Strategic Awareness / Organizational Commitment / Institutional Excellence / Egyptian Universities.

مقدمة :

انطلاقاً من أهمية الجامعات المصرية في تطوير وتنمية المجتمع ، وحرصاً من الباحث على تحسين مستوى أداء الجامعات العاملة في مصر فقد تم دراسة تأثير الوعي الاستراتيجي على تحقيق التميز المؤسسي للجامعات المصرية في ظل الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط، وقد اعتمد الباحث على مقياس التميز الأوروبي كضابط للممكّنات والنتائج وتم قياس الالتزام التنظيمي من خلال مقياس (جبرالد وروبرت ، ٢٠١٤ / Leila & Paul, 2016 / David & others, 2017) ، وتمكن الباحث من الاستفادة من الدراسات السابقة في تنمية مقياس للوعي الاستراتيجي ، وتم صياغة أربعة فرضيات رئيسة للبحث ، ثلاثة منها لدراسة الاختلاف بين الجامعات العاملة في مصر من حيث كل من الوعي الاستراتيجي والالتزام التنظيمي والتميز المؤسسي والفرضية الرابعة لدراسة تأثير الوعي الاستراتيجي على تحقيق التميز المؤسسي للجامعات المصرية في ظل الالتزام التنظيمي، وكانت كل فرضية ترتبط بتسؤل رئيسي في البحث .

واعتمد الباحث على عدد من أساليب التحليل وثيقة الصلة بالفرضيات المطروحة حيث تم استخدام كل من تحليل التباين وبصاحبه اختبار (Tukey) لبيان مصدر الاختلافات ، واستخدام تحليل المسار (AMOS) وبصاحبه كل من معامل التحديد ، اختبار ت ، اختبار (G.F.I) ، (A.G.F.I) ، (RMSEA) .

وكان من أهم النتائج التي تم التوصل إليها وجود انخفاض ملحوظ في درجة الوعي الاستراتيجي إجمالاً (٢٣%) ، في حين بلغ (٣٧%) للالتزام التنظيمي، وتشير نسب تحقق الأداء المؤسسي إجمالاً إلى (٣٠%)، وأن توجد علاقات بينية متبادلة بين أبعاد الوعي الاستراتيجي بما يزيد من ناتج التأثيرات البنّية ويمكن تحسين تأثير الوعي الاستراتيجي إجمالاً ولكل متغير فرعي على كل من الالتزام التنظيمي بصورة مباشرة وعلى التميز المؤسسي بصورة غير مباشرة في حالة أخذهم بشكل إجمالي أو لكل بُعد على حده، كما نبيّن أن الاختلاف حول توافر كل من الوعي الاستراتيجي والالتزام التنظيمي والتميز المؤسسي بصورة إجمالية دال، وأن نموذج تحليل المسار (أموس) يتسم بالجودة والصلاحية التامة ، بما يشير إلى رفض الفرضيات الأربع للبحث بصورة إجمالية ...

وأوصى الباحث بالاهتمام بتنمية درجة الوعي الاستراتيجي لدى العاملين بالجامعات المصرية بمختلف فئاتهم (أعضاء هيئة التدريس والموظفين)، محاولة غرس الالتزام التنظيمي نظراً لضعف نسبة توافره (٣٧%) ، والحرص الدائم على تحقق وتنمية الأداء المؤسسي توجهاً بنموذج التميز .

وتتمثل القيمة المضافة للبحث في أن هذا البحث هو البحث الأول الذي يربط تلك المتغيرات الثلاثة معاً وفق ما اقترحه الباحث سواء في الدراسات الأجنبية أو العربية .
الكلمات المفتاحية : الوعي الاستراتيجي / الالتزام التنظيمي / التميز المؤسسي / الجامعات المصرية

أولاً : مصطلحات البحث

١. **الوعي الاستراتيجي :** يشير مفهوم الوعي في اللغة إلى فهم الشيء والإحاطة به وكيفية تنفيذه (<http://www.almougem.com>) ، كما يشير الوعي إلى الدراية والتفكير وإعمال العقل وما يجب أن يعرفه الفرد ليميز بين الأشياء ، وبذلك يتضمن مجموعة من المعارف القابلة للنمو والتطور التي يكتسبها الفرد من تفاعله مع البيئة المحيطة والعمليات الذهنية التي يتم من خلالها التعرف على معاني الأشياء وفهم دلالاتها وتفسيرها ، وهو بذلك نوعي ومرحلي ويمكن تنميته،

بذلك نوعي ومرحلي ويمكن تنميته، كما أن غياب الوعي يؤدي إلى التشويش وانعدام الرؤية والسلوك غير السوي وفق معايير مجال الوعي (Paul and Andrew, 1998/ Mikko, 2005)، أما الوعي الاستراتيجي الذي نتبناه في هذا البحث فيشير إلى معرفة العاملين بمجموعة من المفاهيم مثل التفكير والتخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية والممارسات الاستراتيجية كمكونات فرعية تُكوّن بتكاملها نموذج الإدارة الاستراتيجية الذي يتكون من التهيئة والإعداد والصياغة والتنفيذ ثم المراجعة والتغيير الاستراتيجي بما يتضمنه النموذج من بنود فرعية في كل مرحلة (أوبكر، ٢٠٠٥/عيد، ٢٠١٨ / Peter S. Davis and Others, 2012).

٢. الالتزام التنظيمي :

يشير الالتزام التنظيمي إلى درجة اندماج الفرد في المنظمة ومدى اهتمامه بالاستمرار فيها، بما يبين حالة الوفاق والارتباط الذي يربط العاملين بمنظمتهم من خلال مدى التوافق والقبول لأهداف وقيم الشركة ومدى استعداد العاملين للمساهمة بجهد متواصل يعكس الالتزام المستمر لتحقيق الأهداف والقيم إضافة لرغبة العاملين في الاستمرار بعملهم وتقديم قيمة مضافة تسمح بالحصول على منافع مادية ومعنوية تفوق ما يمكن أن تقدمه المنظمات الأخرى بما يجعلهم حريصين على الاستمرار في العمل الحالي وفخورين بالانضمام لتلك المنظمة، وفي ضوء هذا المفهوم يتضح أن أهم المتغيرات التي تعبر عن الالتزام التنظيمي تتمثل في حالة الولاء التي تشير إلى الالتزام العاطفي والإرادي، والإحساس بالمسؤولية تجاه المنظمة، والإيمان بالمنظمة وقيمتها، وأخيراً التأكد من أن العاملين فخورين بانتسابهم لتلك المنظمات (جيرالد وروبرت، ٢٠١٤ / David & Leila & Paul, 2016 / others, 2017).

٣. التميز المؤسسي :

يشير التميز في اللغة إلى التفرد عن الآخرين بصفة أو عمل أو الاشتهار بشيء منهما أو اختلف عن أقرانه بعلامات فارقة (<https://www.Maajim.Com>) ، ووفق ما تبناه نموذج التميز الأوروبي الذي سيعتمد عليه الباحث في قياس التميز، فإن التميز المؤسسي يشير إلى الممارسات الباهرة في إدارة المنظمة وتحقيق نتائج متفردة (http://asq.org/learn-about-quality/organizational- (UDO NABITZ Excellence/2000)، ومن منظور عملي يشير إلى الجهود المستمرة لإنشاء إطار داخلي للمعايير والعمليات التي تهدف إلى إشراك وتحفيز الموظفين لتقديم المنتجات والخدمات التي تفي بمتطلبات العملاء وفق التوقعات أو تفوق تلك التوقعات مع الأخذ في الحسبان أفضل الممارسات العالمية (Best Practices)، وذلك من خلال السعي إلى صياغة نموذج يحتوي على المعايير التي ترقى إلى تحقيق الريادة العالمية (http://www.efqm.org/))، ويشير نموذج التميز الأوروبي -EFQM-

(The European Foundation for Quality Management Model) إلى نموذج التميز الذي تم التفكير فيه منذ عام (١٩٨٨) وبدأ تطبيقه في عام (١٩٩٢) كإطار لتقييم تطبيقات جائزة الجودة الأوروبية، وهو إطار تنظيمي واسع الاستخدام في أوروبا وأصبح أساساً لسلسلة من جوائز الجودة الوطنية والإقليمية، ارتكازاً على التكامل والترابط الذي بدوره يرى المؤسسة باعتبارها منظومة تتفاعل عناصرها لتحقيق مستوى النتائج التي تحقق رغبات وتوقعات أصحاب المصلح والتخطيط لتخطي تلك التوقعات للحفاظ على التميز المستمر (UDO Nabitz, 2000)، ويستخدم نموذج (EFQM)

المستمر (UDO Nabitz, 2000) ، ويستخدم نموذج (EFQM) كنظام إدارة يشجع على التخطيط وفق معايير والتقييم الذاتي لجميع المؤسسات باختلاف طبيعة نشاطها ..

<http://base-uk.org/knowledge/european-foundation-quality-management-efqm/http://www.tlu.ee/>
<https://en.wikipedia.org/wiki/EFQM>

ويتكون نموذج التميز الأوروبي من مجموعتين هما : مجموعة الممكنات والتي تشير للعوامل التي تمكن المنظمة من تحقيق النتائج، وقد حدد النموذج قيمة لكل معيار تعكس أهميته النسبية في تحقيق التميز مع إمكانية تعديل تلك القيم بحسب ظروف كل منظمة وطبيعة عملياتها، وتتمثل العناصر التسعة المؤدية للتميز والنسبة المحددة لكل عنصر فيما يلي القيادة (١٠%) ، البشر (٩%) ، السياسات والاستراتيجية (٨%) ، علاقات الشراكة والمصادر (٩%) ، العمليات (٤%) ، نتائج للناس (٩%) ، نتائج للعملاء (٢٠%) ، نتائج للمجتمع (٦%) ، نتائج للأداء الرئيسية (١٥%)

(John Davies, 2004) .

ثانياً : الدراسة الاستطلاعية

ينطلق الهدف من القيام بالدراسة الاستطلاعية من استشعار رغبة الزملاء من أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجامعات المصرية في السفر خارج مصر وعدم الاستمرار بالعمل ومن ثم تم تصميم اطار استرشادي للتواصل مع العاملين ببعض الجامعات العاملة في مصر بغرض التعرف على مدى صحة ما استشعره الباحث ومحاولة فهم تلك الظاهرة، والتأكد من مدى وجود علاقة بين الوعي الاستراتيجي لدى العاملين بالجامعات المصرية وبين الاستقرار والولاء لجامعاتهم وتأثير ذلك على تحقيق التميز للجامعات .

ومن أجل ذلك تم إجراء عدد من المقابلات الشخصية^(١) مع عدد من الزملاء بالجامعات العاملة في مصر وقد دار الحوار عن إدراكهم ووعيهم لبعض المفاهيم الاستراتيجية وكيفية تحويل تلك المفاهيم لواقع وممارسة داخل الجامعات المصرية ، وما تأثير ذلك على حالة الالتزام التنظيمي وتحسين مستوى التميز المؤسسي بجامعاتهم .

وكان من أهم النتائج التي تم التوصل إليها انخفاض مستوى الوعي الاستراتيجي ووجود رغبة في ترك العمل وانقضاء الرغبة في الاستمرار، وأحياناً غياب الفخر في الانتساب للجامعة، كما تبين أنه يمكن أن يؤدي الوعي الاستراتيجي لغرس الالتزام في العمل والرغبة في الاستمرار بصورة محددة، كما تبين في جانب آخر أن الالتزام يزيد من احتمالات تحقق التميز المؤسسي، كما تبين أن التميز يركز على النتائج والانجازات وهذا ما يسعى البحث للتوصل إليه .

ثالثاً : الدراسات السابقة

اهتم الباحثون بالوعي الاستراتيجي باعتباره نقطة ارتكاز نحو الوصول للهدف، حيث يرى بعضهم (Paul & Andrew, 1998) أن الوعي بما تتضمنه الاستراتيجية وكيفية تنفيذها يدعم نجاح الشركة ويُمكن من توجيه الأفراد بطريقة احترافية، وأن الوعي الاستراتيجي من جانب الفرد بالبيئة المحيطة ومتغيراتها يزيد من فاعلية تحويل الخطة لواقع عملي بما يجعل الفرد والمنظمة يمتلكان مزايا تنافسية تدعم النجاح والبقاء

(١) تم إجراء ٣٠ مقابلة خلال مدة اجراء الدراسة الاستطلاعية والتي تمت في أغسطس وسبتمبر من عام ٢٠١٨ (١٥) عضو هيئة تدريس ، (١٥) من الموظفين العاملين بالجامعات المصرية ، وقد كانت المقابلة مقننة وغير معلنة الغرض ، حيث تم الاعتماد على اطار محدد يتناول الوعي الاستراتيجي وحالة الالتزام التنظيمي وتأثيرهما على تحقيق التميز المؤسسي ، وبيان مدى صلاحية نموذج التميز الأوروبي لتحسين حالة التميز المؤسسي الآن ومستقبلاً .

(Peter and others, 2012) وأضاف الباحث نفسه أن زيادة الوعي يزيد من النجاح الحالي والمتوقع وأن الوعي يمثل جدارة هامة تؤثر على نتائج الأداء ويساعد في تحويل الامكانيات لمفاتيح نجاح وتعظيم الاستفادة من منحنى التعلم واطهار الأثر، وأوضح غيرهم من الباحثين (Alon & Snunith, 2008) أن القدرة على فهم وامكانية تنفيذ جوانب الاستراتيجية تيسر انسياب الأوامر دون معوقات داخل التنظيم بما يجعل المنظمة أكثر ديناميكية وتزداد قدرة العاملين على قبول التغيير وتزداد تنافسية المنظمة نتيجة التميز الحقيقي بما يجعلها جاذبة للعاملين وتمتعهم بالحرية في التصرف وبدافع الحرص على مصلحة النظام، ولتحسين الأداء المستدام من منظور استراتيجي يشير (Man Mohan and others, 2018) بأنه يجب الحرص على جودة المواد والعمليات وجودة المخرجات وتوافقهم مع الاستراتيجية التي يجب أن تركز على الجانب الاقتصادي والبيئي والاجتماعي .

وتأكيداً على أهمية إدراك المديرين لدورهم الاستراتيجي في تنمية المنظمة ككل يرى (Mikko, 2005) أن الصلة قوية بين تطوير نظم الإدارة وجعل المنظمة جاذبة للعاملين وبين فهم وممارسة الإدارة الاستراتيجية بصورة أفضل، ومن ثم يصبح الوعي الاستراتيجي من أهم ما يدعم استقرار العاملين وتحسين أدائهم ويحقق أداء تنظيمي وبيئي يتسم بالثقة، كما أن فهم المسؤولين لدورهم وقيامهم به (مجالس ولجان) له أكبر الأثر في تحسين الأداء من خلال التطوير المستمر يتطلب التوجه الاستراتيجي الضابط لكافة سلوكيات المديرين والعاملين لتعزيز وضمان تنفيذ المهام في ضوء الأولويات التنظيمية وجودة التخصيص وفق المبادرات الاستراتيجية (Sheila and others, 2003)، وتبين أن الوعي باحتياجات بناء الاستراتيجية وتنفيذها وتوفير كافة احتياجات التنمية المستقبلية بما يتوافق مع الرؤية ويدعم رسالة المنظمة يُيسر اكتشاف مجالات التطوير ويدفع المديرين لتحقيق التميز في ممارساتهم وتنمية الوعي لجميع العاملين والمديرين (Riitta, 2005) .

ويوضح (Jason & Joel, 2018) أن الاستجابات والاستعداد الاستراتيجي ينتج عنه اتباع استراتيجية يطلق عليها "احتضان، وتمديد، وإطفاء" فالاحتضان للفكرة والتمديد يكون لدورة حياة المنتج (سلعة أو خدمة) والإطفاء يشير إلى إنهاء حياة الشركة بتحويلها لشركة مساهمة أو لمالكين آخرين، وكل ذلك يتطلب الوعي الحقيقي والتوجه الاستراتيجي نحو المستقبل وليس مجرد التوافق مع القدرات الحالية المحدودة للموارد، ويوضح (Gail and others, 2011) أن التفكير الاستراتيجي يدعو للقيام بمهمة صنع القرار بصورة تدل على الوعي الاستراتيجي، كما أن قوة نظام الاتصال الاستراتيجي ودعمه للتطوير التنظيمي المستمر يشجع العاملين على الشعور بالولاء والمسئولية تجاه المنظمة (Jesper, 2014)، يحقق ذلك من خلال مساهمات القيادة الواعية ذات البصيرة والتي تتمتع بالبعد الاستراتيجي ذات الرؤية الاستراتيجية الحاكمة والتي تدعم عمل المجموعات والتعاون بما يشجع على جعل العاملين فخورين بانتمائهم للمنظمة (McLarney & Shelley, 1999).

كما تم تناول موضوع الالتزام التنظيمي بصورة مستفيضة، حيث أفاد بعض الباحثين (Aida and Others, 2017) بأن الرضا الوظيفي كشكل من أشكال الالتزام التنظيمي، والالتزام يعتبر الهدف المنشود ويجب تنميته لدى العاملين من ذوي القدرات الفائقة للحصول على التوافق والالتزام الإرادي حيث أن الالتزام يدعو للبقاء بالمنظمة وعلى المنظمة الاحتفاظ بالكفاءات وتطويرهم، وأكد (Anugamini & Rajib, 2016) على أهمية ممارسات الموارد البشرية وتمكين الكفاءات لتنمية الالتزام العاطفي بما يحقق الرغبة في الاستمرار في العمل باعتبارهم ميزة مستدامة، وتم التأكيد على ضرورة دراسة العوامل التي تنمي الالتزام وتنفيذها ليتحقق الالتزام بكافة منافعه

وتنفيذها ليتحقق الالتزام بكافة منافعه وبخاصة تعزيز أداء القادة والعاملين بجميع المستويات (Muhammad Farrukh, and Others, 2017) ، وقد أشار (David & Others, 2017) أن كلا من الالتزام الذاتي والالتزام التنظيمي له أهمية كبرى، حيث أكد الباحثون على أن الالتزام الذاتي له علاقة مباشرة بالالتزام العاطفي والمعياري، وأن علاقته بالالتزام المعياري عكسية وغير مباشرة ، وهذا ما دعى كثير من الباحثين (Steven Dhondt and Others, 2014) لمزيد من الاهتمام بفحص المتقدمين في مرحلة التوظيف أو تدريب الموظفين الحاليين على تنمية الالتزام الذاتي بما يؤدي لتحسين مستويات الالتزام التنظيمي، ولعل تلك الفكرة هي ما شغل كل من (Elif & Hayat, 2017) حيث اهتموا بسبب الشعور بالالتزام والاهتمام بتأثير الترقية على الالتزام التنظيمي ودراسة أثر ذلك على الأداء والتحسين المستدام، وأثبتت الدراسة أن التقدير المعنوي والترقية تدعم بصورة ايجابية حالة الالتزام التنظيمي، وأردف على ذلك مجموعة من الباحثين (Jale and Others, 2017/Seda Yildirim and others, 2016) لبيان أثر العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي حيث تبين أن زيادة ممارسات العدالة التنظيمية تدعم حالة الالتزام التنظيمي، بما يدعو للحرص على توفير جو عمل تشاركي يتسم بالعدالة حيث يمكن للموظفين أن يعملوا بكل ما لديهم من قدرات، وأكد على ذلك كل من (Leila & Paul, 2016) حيث اهتموا بسبل زيادة الالتزام التنظيمي من خلال عدالة القادة في المعاملات ومراعاة الدوافع النفسية بما أدى لتحسين إنتاجية وزيادة فاعلية المنظمة بصورة عامة .

كما أكد آخرون (Melody, 2014/Mai-Stiina and Others, 2017) أن الشعور بالتمائل التنظيمي وتقديم خدمات صحية واتباع نمط قيادي داعم يزيد من مستوى الالتزام التنظيمي، وتبين لهم أن الشعور بالانتماء والثقة المتبادلة والتقدير من القادة والتفاعل الايجابي بين الزملاء يجعل حالة الالتزام التنظيمي وزيادة التماثل بين العاملين والمنظمة هدفاً وغاية وتقل المقاومة وتحدث انسيابية في الاتصالات ، وتزيد قوة تأثير القيادة على المرؤوسين ، ويتضح ذلك من خلال الإيمان بالمنظمة والرغبة في البقاء بالمنظمة مدى الحياة وسار على هذا النهج كل من (Rusliza & Fawzy, 2016) حيث يرى أن أساليب القيادة تؤثر على الالتزام التنظيمي ، وتم البحث عن فاعلية تأثير القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي وأشاروا إلى أن الموظف يمكن أن يقدم جهد إضافي متأثراً بدرجة الرضا عن القائد وفاعلية القيادة ، وفيما يتعلق بما يؤدي لزيادة الالتزام وما يتم الحصول عليه نتيجة الالتزام التنظيمي يؤكد (N. Gökhan and Others, 2017) أن ممارسات إدارة الموارد البشرية ذات أثر إيجابي على تنمية الولاء والشعور بالمسؤولية والإيمان بالمنظمة وقيمتها والفخر بالانتماء للمنظمة بما يشير لتحسن حالة الالتزام التنظيمي الذي يدعم التحسن المستمر في الأداء الوظيفي الفردي والأداء التنظيمي ، كما أضاف (Wai Yee & Fung, 2015/2015) أن الثقة التي يشعر بها العاملون تحقق لهم الاستقرار في العمل وهي ناتجة عن حالة الالتزام التنظيمي وبخاصة الالتزام المعياري بما يدعو لتدريب العاملين لزيادة مستوى الثقة لديهم بما يؤدي لتحسين حالة الالتزام .

وفيما يتعلق بالتميز المؤسسي يشير (John Davies, 2004) بأن الحفاظ على وضع تصور لمستقبل المنظمة استناداً لمعايير التميز الأوروبي يضمن الجودة في العمليات والنتائج بما يحقق التميز المستدام، وأكد على ذلك ما أوصى به (Dong Young and Others, 2010/Johannes and Others, 2010) بأن نموذج التميز يمثل ضمانة لتحقيق الجودة في

التخطيط ومراقبة الأداء وضمان استمرار التحسن بصورة مستمرة ، ويتغلب على القياسات التي تركز على الأداء فقط ليتم التركيز على النتائج والإنجازات ، ولأغراض تقييم النموذج أوضح (Joaquín ad Others, 2011) في التقييم النقدي لنموذج (EFQM) لبيين درجة المصادقية في النموذج وحتى لا تنشأ بعض الشكوك من الأدبيات العلمية حول تأثير النموذج في تحقيق نجاح المؤسسات وقد تم تطبيق النموذج على (٦٨) منظمة من المؤسسات العامة والخاصة لبيان مدى وجود فروق في النتائج ، وتبين أن النموذج يجب أن يعمل كوحدة واحدة وأن غياب أحد المكونات يؤثر على النتائج رغم وجود فروق بسيطة في النتائج بين كل من القطاع الخاص والمؤسسات التعليمية الحكومية ، وأضاف (Joaquín and Others, 2016) في مراجعته لترجيح الأبعاد في نموذج التميز- مراجعة نقدية من منظور الأعمال، على الرغم من الاستخدام الواسع لنموذج التميز كأداة للتقييم الذاتي في العقدين الماضيين-، وما إذا كانت هذه الدرجات تتماشى مع واقع الأعمال، وقد أظهرت النتائج أن الوزن التقديري للمعايير في نموذج إدارة المنظمة الأوروبية للجودة (EFQM) لا يتم تطبيقه من جانب المديرين على حالته المعيارية التي أعطتها المنظمة الداعمة لها، وأوصى الباحثون بضرورة وضع أوزان تناسب مؤسساتهم وخصائصها الذاتية مع الحفاظ على هيكل النموذج على حالته المتكاملة باستثناء النسب، حيث يمكن أن تكون هذه الأوزان مختلفة وتختلف عن تلك المقترحة من قبل (EFQM) ، حيث يمكن أن يكون لكل من القيادة ، الناس ، الاستراتيجية والسياسات العلاقات والموارد والعمليات درجة تأثير أكثر أو أقل في تعزيز نتائج الأعمال في قطاع دون غيره ، كما أوضح (Joaquín and Others, 2015) في مراجعة متعمقة للعلاقات الداخلية لنموذج (EFQM) بأن استخدم النموذج الأوروبي لإدارة الجودة على نطاق واسع باعتباره أداة إدارة في الشركات ولأغراض التقييم الذاتي تم قبول التغيير في نسب المكونات دون نسب النتائج وفقاً لظروف معايير النجاح الحاكمة في كل نشاط باعتباره نموذجاً للتميز الخاص بتلك المؤسسة دون غيرها .

وحرص باحثون (John Davies, 2008) في بحثهم حول مفتاح التنفيذ الفعال لنموذج التميز في المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) عند محاولة تنفيذه في جامعات المملكة المتحدة، وتبين أن التكامل يحقق جوهر في فاعلية تطبيق النموذج في الواقع العملي، وللتعرف على تأثير حجم المؤسسات على التنفيذ والنتائج يرى (Ana & Lilian, 2016) أن للحجم تأثير على طريقة استخدام نموذج التميز ، حيث تبين أن المؤسسات الضخمة قد تحتاج اعتماد معايير أخرى ، مثلاً نحتاج التمكين كمحدد ذا أثر على النتائج وأيضا العلاقات لها أثر كبير في المؤسسات الصغيرة عن أثرها في المؤسسات الكبيرة وبذلك يمكن أن يكون للحجم تأثير على النموذج بأكمله، ولتناول أثر نموذج التميز الأوروبي على القيادات أوضح (Grace & Richard, 2006) أن أثر نموذج التميز (EFQM) على القيادة يختلف باختلاف الدولة في ذات القطاع (المؤسسات الألمانية والمؤسسات بالمملكة المتحدة) ، وأشار إلى وجود اختلاف في تقييم المعايير والرغبة في ادخال معايير جديدة تناسب المعايير القياسية للجودة في كل دولة، كما تبين في بعض الحالات أن التدريب لم ينتج عنه ذات الأثر وفق معايير النموذج باختلاف الدولة، وسعى بعض الباحثين (Seyyed & Robert, 2016) لتحقيق التفوق التنظيمي اعتماداً على استدامة التميز المؤسسي ، وتبين أن تحقيق التميز وتعزيز التفوق يتوقف على قدرة القادة والبشر ومستوى معارفهم والاهتمام بالتدريب والعلاقات فيما بينهم في ظل توجه استراتيجي ضابط للأداء ، وتبين أن بناء القدرات يساهم في تحسين القدرات التنظيمية ويدعم التميز المؤسسي .

وحرصاً من الكثيرين (John Davies, Alex Douglas, Jacqueline Douglas,) و(2007) على تحسين جودة الأداء وتحقيق التميز في الجامعات (المملكة المتحدة) تبين أن الثقافة الأكاديمية لها أثر واضح على تنفيذ نموذج التميز بصورة إجمالية ، كما يرى بعض الباحثين (Carlo Jacoband Others, 2004 / Favaretti and Others, 2015) أن النموذج صالح لحوكمة الجامعات بكل من القطاعين الخاص والعام على الرغم من تركيز كل منهما على جانب القطاع الخاص يركز على النظام والقطاع الحكومي يركز على البشر ، وأن التوجه بالنموذج في تحسين نتائج الأداء قد أدى لتحسن نتائج الأداء بشكل ملحوظ على كل من رضا العملاء، ونتائج الأفراد، وتقديم الخدمات والنتائج الرئيسية، وبصورة إجمالية يتبين أن النموذج يحقق نتائج فائقة في تحسين الممكنات وإحداث طفرة في النتائج (تقرير المؤسسة الأوروبية للجودة والتميز لأعوام ٢٠٠٤/١٩٩٣/١٨٨ (EFQM)) .

ولبيان العلاقة بين متغيرات البحث نبين أن (UDO Nabitz,2000) أشار إلى أن من أهم الطرق لمواجهة التحديات في إنشاء منظمة متميزة عالية الأداء يتمثل في انتهاج معايير المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) والتي تم إنشائها في عام (١٩٨٨) من خلال المفوضية الأوروبية وعدد (١٤) منظمة أوروبية متعددة الجنسيات ، باعتبارها منحة لتحسين مستوى الجودة وتحقيق التميز المؤسسي ، ويرى البعض (Mark,2000) أن سر نجاح الشركات (شركة M3) يتمثل في تشخيص الوضع الراهن وتصميم وتنفيذ استراتيجية، وأن الخاسرين (P.B. Sakthivel, 2007) هم من يهملون الإبداع والمرونة وغياب البيئة الديناميكية، وأن أفضل الممارسات الاستراتيجية تشير إلى أنه لا يوجد عنصر واحد من عناصر الأداء الاستراتيجي هو المتحكم في تحقيق التميز في الأداء بل جميع العناصر معاً ضماناً لتوليد نتائج متفوقة في مستويات التشغيل والاستراتيجية، في حين يرى (P.B. Sakthivel, 2007) أن تميز المؤسسات الجامعية يحتاج إلى الوعي بكافة مراحل الأداء الاستراتيجي، وذلك من خلال قيادة استراتيجية لها الوزن الأكبر في ضمان التميز وتحسين جودة التعليم، ويتفق في ذلك (Denis and, Rodney, 2002) حيث يرى بأن الفكر الاستراتيجي وبناء الاستراتيجية وتطبيقها يمكن أن يحقق جانب من جوانب التميز من خلال تبني فكر التطوير المستمر، بينما يؤكد (Anne & Jens, 1999) على أن جودة تطبيق نموذج التميز تدعو للابتكار عند صياغة الاستراتيجيات والخطط ويضمن تحقيق التميز الحقيقي الآن ومستقبلاً وركز الباحث على أن ذلك يتطلب درجة عالية من الوعي الاستراتيجي بكافة مراحل الاستراتيجية لتتحول معايير نموذج التميز لتنفيذ وممارسات وخطط تشغيلية، وبذلك يرى أن نموذج التميز الأوروبي باعتباره إطاراً لتحقيق التميز في الاستراتيجية والتخطيط يتطلب فهم وإدراك استراتيجي من الإدارة وتوجيه الابتكارات نحو تطوير المنتجات، ويبين البعض (Rick, 2015) أن استدامة الأداء المؤسسي والتي تشير إلى البقاء والقدرة على إنشاء والحفاظ على المكاسب الاقتصادية والاجتماعية وتحقيق التميز والازدهار عبر مجالات الأداء الحرجة تحتاج لفئة من البشر يتمتعون بالولاء والرغبة في الاستمرار في العمل بصورة إرادية ، بهدف تحقيق التميز المستدام باعتباره أفضل مصدر لمزايا تنافسية مستدامة، ويتفق في ذلك (Joseph & John, 2001) حيث يرون بأن تعزيز الأصول الاستراتيجية (الموارد الاستراتيجية المستدامة كمصدر لمزايا تنافسية) تدعم التفوق التنظيمي العالمي وتحوّل دون تعارض المقاييس الاستراتيجية مع مقاييس تحقيق التميز باعتبار ذلك أصل استراتيجي لميزة تنافسية مستدامة تنتهي دوماً بتحقيق التميز .

وتبين من دراسة (Margaret, 2001) أن التميز يحتاج الاستدامة والتخطيط الاستراتيجي وأن تنفيذ مراحل التخطيط يساهم في تحقيق ذلك التميز ، كما أشار (Keith,1990) إلى أن توجه الاستراتيجي نحو الجودة الشاملة هو سبيل تحقيق التميز في الخدمة ، وأن استخدام الجودة كسلاح تنافسي يعتبر قراراً استراتيجياً ، وتبنى البعض (Richard & Robert, 1997) أن الحاجة لدفع عملية التغيير الهادفة لتحقيق التميز يتطلب وعي استراتيجي واستراتيجية متكاملة ، وأن ما يدعو للتمسك بالعمل هو التحسين المستمر والحرص على التحسين المستمر للتميز من خلال رضا العميل الداخلي والخارجي .

ورأى (Vas B. Prabhu, Andrew Robson, 2000) أن القيادة الاستراتيجية والممارسة والأداء التشغيلي هم السبيل الدائم لتحقيق التميز شريطة الارتكاز على المبدعين، حيث اتفق الباحثون (Seyyed & Robert, 2016) على أنه يمكن للمنظمات تحقيق التميز وتعزيزه من خلال أفراد لديهم ولاء للمنظمة ويرغبون في الاستمرار في العمل بها ويسعون لتحقيق قيمة باعتبارهم رأس مال معرفي يهتم بتحقيق التفوق التنظيمي بما يمثل أساساً للتميز المستمر ويمثل أداة لبناء القدرات التنظيمية المستدامة .

وتتمثل أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة في أن الوعي بما تتضمنه الاستراتيجية وكيفية تنفيذها يدعم نجاح الشركة ويُمكن من توجيه الأفراد بطريقة احترافية ، وأن الوعي الاستراتيجي من جانب الفرد بالبيئة المحيطة ومتغيراتها يزيد من فاعلية تحويل الخطة لواقع عملي (Paul & Andrew, 1998) ، وأن الصلة قوية بين تطوير نظم الإدارة وجعل المنظمة جاذبة للعاملين وبين فهم وممارسة الإدارة الاستراتيجية بصورة أفضل، ومن ثم يصبح الوعي الاستراتيجي من أهم ما يدعم استقرار العاملين وتحسين أدائهم ويحقق أداء تنظيمي وبيئي يتسم بالتفرد (Mikko, 2005) ، وتبين أن كثير من الباحثين تناولوا موضوع الالتزام التنظيمي فمنهم من تناول الالتزام من خلال تقسيمه إلى الالتزام العاطفي والالتزام الاستمراري والالتزام المعياري (Anugamini & Rajib, 2016) ، ومنهم من تناوله من منظور العلامات الدالة على الالتزام، وتبين أن الالتزام الذاتي داعم للالتزام التنظيمي وتم التوصية باعتباره شرط قبول في مرحلة الاختيار والتعيين (David & Others, 201)

وتبين أنه يمكن لقيادة الواعية ذات البصيرة والتي تتمتع بالبعد الاستراتيجي ذات الرؤية الاستراتيجية الحاكمة والتي تدعم عمل المجموعات والتعاون بما يشجع على جعل العاملين فخورين بانتمائهم للمنظمة (McLarney & Shelley, 1999)، وأوص العديد من الباحثين ومنهم (Dong Young and Others, 2010/Johannes and Others,2000) بأن نموذج التميز يمثل ضماناً لتحقيق الجودة في التخطيط ومراقبة الأداء وضمان استمرار التحسن بصورة مستمرة ، ويتغلب على القياسات التي تركز على الأداء فقط ليتم التركيز على النتائج والإنجازات .

وفي ضوء ما تم بيانه في الدراسات السابقة يمكن بيان أن الوعي والتفكير الاستراتيجي يمثل قيمة مضافة تساهم في زيادة فاعلية الخطة الاستراتيجية بما يساهم في تحقيق التميز ، كما أن الالتزام التنظيمي يحقق الاستقرار في العمل ويحقق التميز المؤسسي المستدام ، وأيضاً اتضح أن الوعي يزيد من حالة الالتزام باعتباره يخلق الاحساس بالمسؤولية والرغبة في العمل .

ويتمثل وجه الاختلاف بين البحث الحالي والدراسات السابقة في تناول العلاقة بين المتغيرات الثلاث معاً (الوعي الاستراتيجي / الالتزام التنظيمي / التميز المؤسسي) وهذا ما لم يتم تناوله من جانب الدراسات السابقة، وتبين للباحث أهمية دراسة تلك العلاقة بصورة متكاملة لما تبين من أهمية كل

متكاملة لما تبين من أهمية كل من الوعي الاستراتيجي والالتزام التنظيمي كل على حدة ومجتمعين في تحقيق التميز المؤسسي .

رابعاً : مشكلة البحث (١)

تشير بعض الاحصاءات الدولية الرسمية أن الجامعات المصرية أو العاملة في مصر لا تحقق مستويات متقدمة وفق معايير التصنيف العالمية (٢) ، حيث ترتيب جامعة القاهرة (١٠٩٤) ووفق درجة التميز تبلغ (٥٥٨) وهي الأولى على جامعات مصر، وأخرها في الترتيب الجامعة العربية المفتوحة بمصر (٢١٩٨٨) عالمياً ووفق درجة التميز تبلغ (٥٧٧٧) بما يشير لكثير من التساؤلات حول التميز المؤسسي في تلك الجامعات ، كما لاحظ الباحث ضعف حالة الإدراك لبعض المفاهيم المرتبطة بمجال الإدارة الاستراتيجية وكيفية تنفيذها ، كما تبين أن الوعي وإدراك الشيء يساهم في تحقيق الالتزام الذاتي للعاملين بالمؤسسة والذي أكدت بعض الدراسات بأنه يزيد من درجة الالتزام التنظيمي (Muhammad Farrukh, and Others,2017) ويرى الباحث أن الالتزام في حد ذاته ليس به ضمانة الإنجاز وتحقيق الأهداف رغم أنه قد يؤدي إلى امتلاك مزايا تساهم في تحقيق التميز المستمر (David & Others, 2017) ، كما تبين من خلال الدراسة الاستطلاعية وغيرها من الدراسات السابقة أن التميز يحتاج استدامة مصادره وهذا إشارة إلى أهمية توافر الوعي الاستراتيجي لدى العاملين بقطاعات الدولة (Peter and Others,2012) .

ومن ثم يتوقع الباحث أن يساهم هذا البحث في استدامة تحقيق التميز المؤسسي استناداً على الالتزام الذاتي من العاملين بجميع المستويات الإدارية والذي غرسه الوعي الاستراتيجي وهذا يدعو الجامعات العاملة في مصر لتنمية الوعي الاستراتيجي باعتباره متغير حاكم لغرس الالتزام التنظيمي الإرادي واستدامة تحسين الأداء بما يخلق مزايا تحقق التميز المؤسسي بصورة تساهم في وضع الجامعات المصرية ضمن التصنيفات العالمية الموثوق بها .

وفي ضوء هذا التقديم تتمثل المشكلة البحثية في " دراسة مدى إمكانية تحقيق التميز المؤسسي اعتماداً بالدرجة الأولى على وعي استراتيجي يساهم في بناء وتنمية الالتزام التنظيمي " ؟ ، وفي ضوء ذلك تم صياغة مشكلة البحث من خلال تساؤلات فرعية هي :

١. إلى أي مدى تتشابه درجة الوعي الاستراتيجي لدى العاملين بالجامعات المصرية رغم اختلاف نوع ملكية الجامعة (جامعة حكومية ، جامعة خاصة ، جامعة أجنبية) ؟
٢. إلى أي مدى تتشابه درجة الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات المصرية رغم اختلاف نوع ملكية الجامعة (جامعة حكومية ، جامعة خاصة ، جامعة أجنبية) ؟
٣. إلى أي مدى تتشابه درجة التميز المؤسسي لدى العاملين بالجامعات المصرية رغم اختلاف نوع ملكية الجامعة (جامعة حكومية ، جامعة خاصة ، جامعة أجنبية) ؟
٤. هل يمكن تحقيق التميز المؤسسي (كمتغير تابع) اعتماداً على وعي استراتيجي (كمتغير مستقل) من خلال تنمية الالتزام التنظيمي (كمتغير وسيط) ؟

(١) استند الباحث في التعرف على الظاهرة المبدئية التي تتمثل في غياب الوعي الاستراتيجي على نتائج الدراسة الاستطلاعية والتي اعتمدت على ملاحظات شخصية ومقابلات شخصية لعينة من العاملين بالجامعات العاملة في مصر ، حيث كانت تهدف إلى قياس مدى إدراك العاملين لبعض المفاهيم وأهميتها وأيضاً مدى الدراية بكيفية تنفيذ تلك المهام وتأثير كل ذلك على انتظام العمل الجامعي .

(٢) تصنيف ويبومترىكس الأسباني يناير ٢٠١٨ (<http://shbabbek.com/show/136504>) .

خامساً : فرضيات البحث

تم صياغة أربعة فرضيات تساهم في الإجابة على تساؤلات وهي :

١. لا يوجد اختلاف دال بين العاملين بالجامعات المصرية باختلاف نوع الملكية من حيث الوعي الاستراتيجي .
٢. لا يوجد اختلاف دال بين العاملين بالجامعات المصرية باختلاف نوع الملكية من حيث درجة الالتزام التنظيمي .
٣. لا يوجد اختلاف دال بين العاملين بالجامعات المصرية باختلاف نوع الملكية من حيث التميز المؤسسي .
٤. لا توجد علاقة دالة بين الوعي الاستراتيجي وبين التميز المؤسسي في ظل الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط .

سادساً : أهداف البحث

يهدف البحث بصورة عامة للتأكد من " مدى إمكانية تحقيق التميز المؤسسي اعتماداً على وعي استراتيجي يساهم في غرس الالتزام التنظيمي " ، ويتضمن ذلك الهدف مجموعة من الأهداف التفصيلية والتي تتمثل في :

١. تحديد درجة الوعي الاستراتيجي لدى العاملين بالجامعات المصرية باختلاف نوع ملكيتها وبيان مدى الاختلاف حولها .
٢. بيان حالة الالتزام التنظيمي في الجامعات العاملة في مصر باختلاف نوع ملكيتها وبيان مدى الاختلاف حولها .
٣. التعرف على درجة التميز المؤسسي وفق معايير التميز الأوروبي ومدى الاهتمام بكل بُعد وبيان مدى الاختلاف حولها .
٤. التأكد من الادعاء الميدني بأن الجامعة المتميزة يرتفع لدى العاملين بها درجة الوعي الاستراتيجي وذلك نتيجة تحسن حالة الالتزام التنظيمي .

سابعاً : أهمية البحث

تتمثل جوانب أهمية البحث في الأهمية القصوى للنهوض بالمجتمع من خلال النهوض بأثر الجامعات العاملة في مصر على المجتمع حيث يعتبر النهوض بالمجتمع هو الغاية الحقيقية لإنشاء الجامعات ، وفي ضوء ما تقدم تتمثل أهمية البحث فيما يلي :

١. أهمية الوعي الاستراتيجي في زيادة فاعلية الأداء التنظيمي بالجامعات المصرية .
٢. الحاجة لمدخل يساهم في تنمية الالتزام التنظيمي داخل الحرم الجامعي .
٣. التأكيد على الاهتمام الحقيقي بالتعليم واعتباره داعم للتنمية المستدامة وتفعيل للمنظور الاستراتيجي .
٤. تفعيل التميز المؤسسي بالجامعات المصرية باعتباره معيار تمييز بين الجامعات وفق التصنيف العالمي ، ويعتبر ميزة تنافسية تؤدي لتحسين تنافسية الجامعات .
٥. تقديم مقترح يدعم التحسين المستمر لترتيب الجامعات المصرية محلياً وعالمياً .

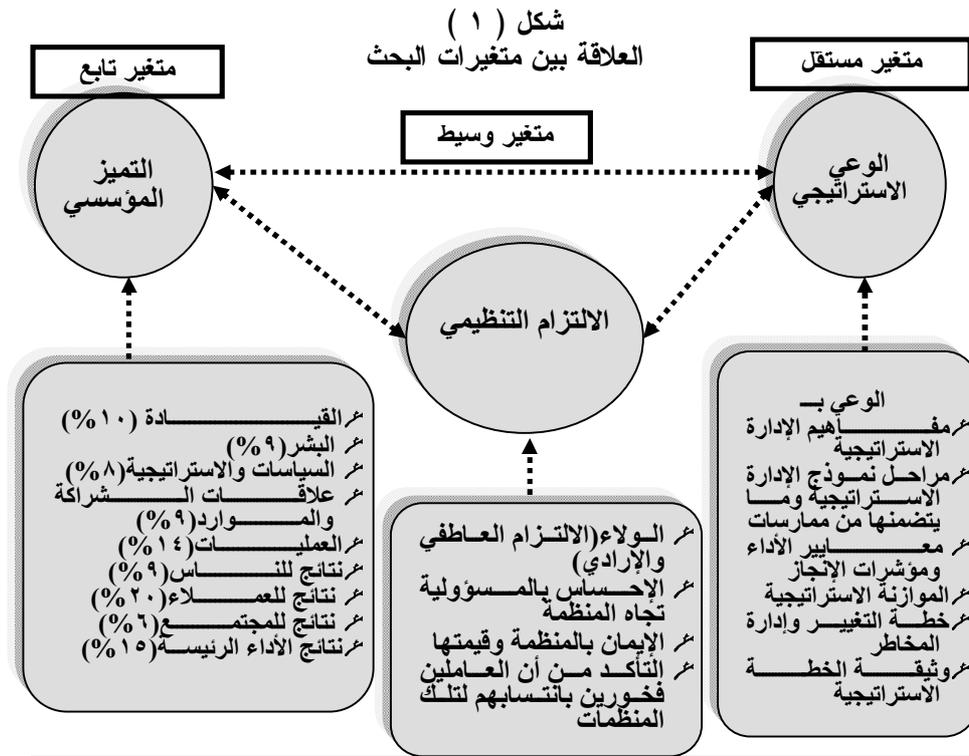
ثامناً : تصميم البحث

١. **بيانات البحث** : تمثلت في البيانات الثانوية التي تم الاطلاع عليها من خلال الدراسات السابقة المرتبطة بالوعي الاستراتيجي ومعايير الالتزام التنظيمي ومؤشرات التميز المؤسسي، والاستقرار على مقياس الالتزام التنظيمي (جيرالد وروبرت، ٢٠١٤) ومقياس التميز المؤسسي (نموذج التميز الأوروبي/ John Davies, 2004) ، ومؤشرات دالة على انخفاض مستوى التميز المؤسسي بالجامعات المصرية (تصنيف ويبومتركس الأسباني يناير

الأسباني يناير ٢٠١٨/ <http://shbabbek.com/show/>)، إضافة للبيانات الأولية التي تمثلت في البيانات التي تم الحصول عليها أثناء المقابلات الشخصية في مرحلة الدراسة الاستطلاعية والبيانات التي تضمنها الاستبيان والمرتبطة بمتغيرات البحث (الوعي الاستراتيجي/ معيار الالتزام التنظيمي/ مؤشرات التميز المؤسسي/ الجامعات العاملة في مصر باختلاف نوع ملكيتها) وهي البيانات التي تم تحليلها إحصائياً لتحقيق أهداف البحث. تتمثل المتغيرات التي تم إخضاعها للدراسة فيما يلي :

(المتغيرات المستقلة) ويتمثل في معرفة معنى ودلالات وتنفيذ بعض الممارسات الاستراتيجية والمفاهيم مثل التفكير والتخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية وأبعاد الأداء الاستراتيجي كمكونات فرعية تُكون بنكاملها نموذج الإدارة الاستراتيجية الذي يتكون من التهيئة والإعداد والصياغة والتنفيذ ثم المراجعة والتغيير الاستراتيجي والموازنات الاستراتيجية وخطة التغيير وإدارة المخاطر والوعي بوثيقة الخطة الاستراتيجية كدليل مرشد لتنفيذ الخطة الاستراتيجية والتعريف بالخطة، باعتبار أن تلك المتغيرات تدعم بناء مقياس الوعي الاستراتيجي (عيد، ٢٠١٨/ Tonino and others, 2009/Peter and others, 2012/Paul and Andrew, 1998).

(المتغير الوسيط) يشير إلى الولاء الدال على الالتزام العاطفي والإرادي ، والإحساس بالمسؤولية تجاه المنظمة ، والإيمان بالمنظمة وقيمتها ، والتأكد من أن العاملين فخوريين بانتسابهم لتلك المنظمات (جبرالد وروبرت، ٢٠١٤ / Leila & Paul, 2016 / David & others, 2017).



٣. أداة جمع البيانات (راجع ملحق رقم ١) :

تتمثل أداة جمع البيانات في قائمة الاستقصاء التي تتكون من أربعة أسئلة لكل متغير منهم سؤال والأخير للبيانات الشخصية للمستقضي منهم ، والتي تم الاعتماد عليها في الحصول على البيانات الأولية وثيقة الصلة بمتغيرات البحث .

٤. صدق وثبات المقياس :

تم الاعتماد بتصريف من الباحث على مقياس محدد مسبقاً لكل من الالتزام التنظيمي (جيرالد وروبرت ، ٢٠١٤ / David & others, 2017 / Leila & Paul, 2016) والتميز المصدقية والثبات لمقياس الوعي الاستراتيجي، فقد استرشد الباحث بكل من مقياس (Paul and Andrew, 1998) الذي اهتم بنجاح الشركات الصغيرة وفن التوجه من خلال دراسة القيمة المضافة للخطط وعملية التخطيط والوعي الاستراتيجي على تنافسية الشركات الصغيرة واسترشد بمقياس (Peter and others, 2012) الذي اهتم بتأثير الوعي الاستراتيجي على توسيع الحدود البيئية للمنظمة، كما تم الاستفادة من مقياس (Tonino and others, 2009) الذي يهتم بدور الوعي الاستراتيجي في دعم استراتيجيات النمو في المؤسسات الصغيرة والذين يتمتعون بالصدق البنائي، وفي ضوءهم تم التوصل للمتغيرات الرئيسية والمتغيرات الفرعية لكل متغير بشكل مبدئي من خلال الدراسات السابقة والدراسة الاستطلاعية، ثم تنقيح المتغيرات من خلال مناقشة كل متغير مع المختصين والمهنيين ذوي العلاقة بمتغيرات البحث للتعرف على المتغيرات الجوهرية التي تعكس الوعي الاستراتيجي، ثم التأكد من مدى فهم محتوى كل عبارة ومدى التوافق بين محتوى العبارة وبين المتغير الذي يتم قياسه من خلال العبارة (صدق المحتوى)، وتلاها توزيع قائمة الاستقصاء في صورتها المبدئية على عدد (٣٠) مفردة من العاملين بالجامعات العاملة في مصر (١٥ عضو هيئة تدريس و١٥ موظف من العاملين بالجامعات محل الدراسة)، وبعد مرور أسبوعين قام الباحث بتوزيع عدد (٣٠) استبانة على نفس العينة للتأكد من ثبات المقياس بعد إجراء كافة الملاحظات على الاستبانة ، وتتمثل أهم نتائج اختبار الاستبانة على العينة المصغرة فيما يلي :

- تم تحديد معامل الثبات لقائمة الاستقصاء باستخدام معامل ثبات ألفا كرونباخ لكل متغير رئيس ولكل متغير فرعي، حيث تصل درجة الثبات الإجمالية لقائمة الاستقصاء (٠.٧٧٧) وهذا يعتبر مؤشر مقبول ويعطى دلالة كبيرة للاعتماد عليها بصورة إجمالية في توفير البيانات المطلوبة، في حين بلغت درجة الثبات لكل من الوعي الاستراتيجي، الالتزام التنظيمي، والتميز المؤسسي (٠.٦٩٠) ، (٠.٧١١) ، (٠.٧٨٨) على التوالي، كما تبين أن الانحراف المعياري لمتغيرات البحث كانت على النحو التالي الوعي الاستراتيجي (٠,٤٣) الالتزام التنظيمي (٠,٦١) التميز المؤسسي (٠,٥٦) ويوضح ذلك الجدول التالي رقم (١) .

جدول (١)
المتوسط والانحراف المعياري ونتيجة تحليل الثبات للمتغيرات
(باستخدام معامل ثبات ألفا كرونباخ)

م	المتغير	عدد العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	معامل ثبات ألفا كرونباخ
١	كافة قائمة الاستقصاء	١٢٠				٠.٧٧٧
٢	الوعي الاستراتيجي	٥٤	٠.٢٣	٠.٤٣	٠.٧٣	٠.٦٩٠
(١)	الوعي بمفاهيم الإدارة الاستراتيجية	١٨	٠.٢٩		٠.٦٩	٠.٦٠٨
(٢)	الوعي بمراحل نموذج الإدارة الاستراتيجية	١٢	٠.٢٥		٠.٦٧	٠.٧١٣
(٣)	الوعي بممارسات الأداء الاستراتيجي	١٢	٠.٣١		٠.٦٨	٠.٧٠٧
(٤)	الوعي بمعايير الأداء ومؤشرات الإنجاز	٤	٠.٢٢		٠.٧٥	٠.٦١٤
(٥)	الوعي بخطة التغيير وإدارة المخاطر	٤	٠.٢٣		٠.٧٤	٠.٦٩٩
(٦)	الوعي بالموازنات الاستراتيجية	٢	٠.٢٤		٠.٧٦	٠.٧٠٠
(٧)	الوعي بوثيقة الخطة الاستراتيجية	٢	٠.٣١		٠.٦٨	٠.٧٠٧
٣	الالتزام التنظيمي	١٦	٠.٣٨	٠.٦١	٠.٥٩٩	٠.٧١١
(١)	الولاء (الالتزام العاطفي والإرادي)	٤	٠.٣٤		٠.٧٣	٠.٦٨٢
(٢)	الإحساس بالمسؤولية تجاه المنظمة	٤	٠.٣٩		٠.٧٨٠	٠.٦٩٠
(٣)	الإيمان بالمنظمة وقيمتها	٤	٠.٣٩		٠.٥٣٨	٠.٦٤٩
(٤)	التأكد من أن العاملين فخورين بانتسابهم للمنظمة	٤	٠.٣٧		٠.٥٤٥	٠.٨٤١
٤	التميز المؤسسي	٥٠	٠.٣١	٠.٥٦	٠.٦٥٨	٠.٧٨٨
	أ. الممكّنات	٢٥	٠.٣٤		٠.٦١٦	٠.٨٢١
(١)	القيادة (١٠%)	٥	٠.٣١		٠.٦٥٧	٠.٧٢٢
(٢)	البشر (٩%)	٥	٠.٣٢		٠.٦٣١	٠.٧٤٣
(٣)	السياسات والاستراتيجية (٨%)	٥	٠.٣١		٠.٧١٤	٠.٧١٣
(٤)	علاقات الشراكة والموارد (٩%)	٥	٠.٣٣		٠.٥٤١	٠.٧٣٣
(٥)	العمليات (١٤%)	٥	٠.٣٣		٠.٧٨١	٠.٦٠١
	ب. النتائج	٢٥	٠.٢٨		٠.٦٧٠	٠.٧٢١
(١)	نتائج للنسب (٩%)	٥	٠.٢٧		٠.٥٠١	٠.٦٧٢
(٢)	نتائج للعملاء (٢٠%)	٥	٠.٢٥		٠.٥٤٤	٠.٧٥٦
(٣)	نتائج للمجتمع (٦%)	٥	٠.٣١		٠.٦٤٢	٠.٦٧٩
(٤)	نتائج الأداء الرئيسية (٥%)	٥	٠.٢٤		٠.٥٠٣	٠.٧٨٠

٥. مجتمع البحث (١) :

تم إجراء البحث على الجامعات العاملة في مصر ، ونظراً لكبر حجم المجتمع (٣٨٠٥٧٧ مفردة من أعضاء هيئة التدريس والموظفين) فقد تم الاختيار العشوائي لسنة جامعات تخضع كل اثنين منهم لنمط ملكية مختلف (اثنين تمثل الجامعات الحكومية واثنين تمثل الجامعات الخاصة واثنين تمثل الجامعات الأجنبية) ، وقد تم الاختيار العمدي لجامعة مدينة السادات والاختيار العشوائي لجامعة دمياط كجامعتان حكوميتان ، وجامعة سيناء وجامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا لتمثيل الجامعات الخاصة ، والجامعة الكندية والجامعة الأمريكية بالقاهرة لتمثيل الجامعات الأجنبية ، وتم توزيع الاستبانة عشوائياً وفق نسبة كل فئة للإجمالي وبالتساوي بين الجامعات (٢) ، وبلغ حجم المجتمع (٣٨٠٥٧٧) مفردة منهم (١٢٢٥٧٧) عضو هيئة تدريس بنسبة (٣٢%) و (٢٥٨٠٠٠) من الموظفين بنسبة (٦٨%) .

(١) تطور عدد أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بمؤسسات التعليم العالي من عام ٢٠١٧ حتى ٢٠١٤ (١٠٦٥٧٧) عضواً إلى (١٢٢٥٧٧) عضواً بواقع ١٦٠٠٠ بنسبة زيادة ١٥% ، وبلغ عدد العاملين بالجامعات المصرية من الكادر العام (٢٥٨٠٠٠) موظف .

(٢) تم الاختيار العشوائي للجامعات بطريقة القصاصات الورقية (تم كتابة كل جامعة في قصاصة متماثلة ووقع الاختيار على جامعة دمياط وجامعة مدينة السادات كجامعة حكومية ، وجامعة سيناء وجامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا ممثلة للجامعات الخاصة ، والجامعة الأمريكية والجامعة الكندية ممثلة للجامعات الأجنبية) .

٦. **حجم العينة** : بمعلومية الانحراف المعياري وحجم المجتمع وفي ظل خطأ معاينة مقبول ٥% يتم الاعتماد على المعادلة التالية (عيد، ٢٠١٨) لعينة العاملين .

$$n = \frac{(Z)^2 \cdot \left(\frac{e}{N} \right)^2}{(e)^2}$$

حيث أن :
 $N =$ حجم المجتمع = ٣٨٠٥٧٧
 $n =$ حجم العينة (؟؟؟)
 $Z =$ القيمة المعيارية = ١.٩٦
وهي إحصائياً = ١.٩٦ عند مستوى معنوية ٠.٠٥
 $e =$ الانحراف المعياري للوعي الاستراتيجي (٠,٣٤)
 $e =$ خطأ المعاينة

وفيما يلي يتم توزيع العينة مع مراعاة نسبة تمثيل كل فئة إلى الإجمالي، ويبين ذلك الجدول رقم (٢) التالي :

جدول (٢)

توزيع عينة أعضاء هيئة التدريس والإداريين بكل جامعة

الفئة	بيان	حجم المجتمع	حجم العينة	النسبة %
أعضاء هيئة التدريس (الكادر الخاص)		١٢٢٥٧٧	٨١	٣٢%
الموظفين (الكادر العام)		٢٥٨٠٠٠	١٧٢	٦٨%
إجمالي		٣٨٠٥٧٧	٢٥٣	١٠٠%

وتم الاستفادة من جداول الأرقام العشوائية لتحديد عدد العملاء وأفراد المجتمع الذين تم توجيه جزء الاستبيان الخاص بالعملاء والمجتمع لهم (٢٤٦) مفردة من الأطراف ذات العلاقة، في ظل نسبة توافر الوعي الاستراتيجي (٠,٢٣) من جدول رقم (١) ، وخطأ معياري (٥%) .

٧. **نوع وإجراءات العينة** : اعتمد الباحث على العينة الطبقية العشوائية مع مراعاة نسبة تمثيل كل فئة إلى الإجمالي ، وقام الباحث بتقسيم الجامعات المصرية إلى جامعات حكومية وجامعات خاصة وأخرى أجنبية ، وتم سحب جامعتين عشوائياً من كل فئة، وتم الاعتماد على العينة الميسرة للعملاء والأطراف ذات العلاقة بالجامعة .

٨. **وحدة المعاينة** : أعضاء هيئة التدريس بجميع فئاتهم ، والموظفين بمختلف فئاتهم ، وأفراد المجتمع من الأطراف ذوي العلاقة من المتعاملين مع الجامعة .

٩. **القياس** : اعتمد الباحث على ثلاث مقاييس هي (مقياس الوعي الاستراتيجي ، مقياس الالتزام التنظيمي ، مقياس التميز المؤسسي) وفق ما تم بيانه في مصطلحات البحث باستثناء مقياس الوعي الاستراتيجي الذي تم بناؤه من خلال الباحث .

١٠. **أساليب تحليل البيانات** : استخدام الباحث معامل ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات واعتمادية المقياس ، وتم استخدام تحليل التباين لدراسة الاختلاف بين فئات الجامعات وفق نوع الملكية ، وتحليل المسار (AMOS) أموس للتأكد من جودة وصلاحية مسارات العلاقة بين متغيرات نموذج البحث ، وتحديد أبعاد الوعي الاستراتيجي ذات العلاقة المباشرة ، وأي منها ذات علاقة غير مباشرة بالتميز المؤسسي تستوجب وجود الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط (إدريس ، 2007 / صديق ، 2008) .

١١. الاختبارات الإحصائية : تم الاعتماد على اختبار "توكي" لتوضيح مدى الاختلاف بين متغيرات البحث، معامل التحديد ، (F)Test ، وأهمية (T) Test لتحليل المسار (أموس) ، وكل من (G.F.I) (دليل صلاحية) ، ويفضل أن تقترب القيمة من الواحد الصحيح ، (A.G.F.I) (Adjusted (G.F.I) / (RMSEA) المصاحبين لتحليل المسار (أموس) (إدريس ، 2007 / صديق ، 2008) .

حدود البحث : تتمثل حدود البحث فيما يلي :

تم تطبيق الدراسة على الجامعات العاملة في مصر على اختلاف نوع الملكية ، وتم اختيار جامعة مدينة السادات كعينة عمدية (باعتبارها مكان عمل الباحث بما يساهم في التعايش مع مجتمع البحث) ، وتم اختيار جامعة دمياط بطريقة عشوائية، وتم اختيار الجامعات الخمسة الأخرى عشوائياً لتخضع كل اثنتين منهم لنمط ملكية مختلف (اثنتين تمثل الجامعات الحكومية واثنتين تمثل الجامعات الخاصة واثنتين تمثل الجامعات الأجنبية) وقد وقع الاختيار العشوائي على جامعة مدينة السادات وجامعة دمياط كجامعتان حكوميتان وجامعة سيناء وجامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا لتمثيل الجامعات الخاصة ، والجامعة الكندية والجامعة الأمريكية بالقاهرة لتمثيل الجامعات الأجنبية .

تم دراسة التباين بين الجامعات على أساس اختلاف نوع ملكية الجامعة (حكومية / خاصة / أجنبية) .

تم توزيع الاستبانات عشوائياً وفق نسبة كل فئة للإجمالي وبالتساوي بين الجامعات .

تم الاستفادة من مقياس (Paul and Andrew, 1998) الذي اهتم بنجاح الشركات الصغيرة وفن التوجه من خلال دراسة القيمة المضافة للخطط وعملية التخطيط والوعي الاستراتيجي على تنافسية الشركات الصغيرة ومقياس (Peter and others, 2012) الذي اهتم بتأثير الوعي الاستراتيجي على توسيع الحدود البيئية للمنظمة، كما تم الاستفادة من مقياس (Tonino and others, 2009) واللذين يتمتعون بالصدق البنائي في تنمية مقياس الوعي الاستراتيجي بما يحقق الشمول والتكامل لنموذج الإدارة الاستراتيجية .

استخدم الباحث مقياس الالتزام التنظيمي والذي يتكون من (الولاء الدال على الالتزام العاطفي والإرادي ، والإحساس بالمسؤولية تجاه المنظمة ، والإيمان بالمنظمة وقيمتها ، والتأكد من أن العاملين فخورين بانتسابهم لتلك المنظمات) والذي أجمع عليه كل من (جيرالد وروبرت ، ٢٠١٤ / Leila & Paul, 2016 / David & others, 2017) .

اعتمد الباحث على معيار نموذج التميز الأوروبي-EFQM (The European Foundation for Quality Management Model) لقياس التميز المؤسسي (John Davies, 2004) .

ملخص هيكل ومنهجية البحث :

يتم عرض هيكل ومنهجية البحث مُضمنة " أسئلة البحث ، الأهداف ، الفروض ، المتغيرات ، القياس ، أساليب التحليل والاختبارات الإحصائية المصاحبة لكل أسلوب تحليل وفق مدخل التكامل بين أجزاء البحث (عيد ، ٢٠١٦) " وذلك من خلال الجدول رقم (٣) التالي :

تاسعاً : اختبارات الفروض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

لغرض دراسة الاختلاف بين الجامعات محل البحث من حيث الوعي الاستراتيجي والالتزام التنظيمي والتميز المؤسسي يتم تحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار فرضيات البحث ، كما يتم دراسة العلاقة بين الوعي الاستراتيجي (كمتغير مستقل) وبين التميز المؤسسي (كمتغير تابع) بصورة إجمالية (من خلال تحليل المسار) في ظل الالتزام التنظيمي (كمتغير وسيط) ، وذلك للإجابة على تساؤلات البحث من خلال مناقشة الموضوعات التالية :

١. الاختلاف بين الجامعات العاملة في مصر وفق نوع الملكية من حيث الوعي الاستراتيجي .
 ٢. الاختلاف بين الجامعات العاملة في مصر وفق نوع الملكية من حيث حالة الالتزام التنظيمي .
 ٣. الاختلاف بين الجامعات العاملة في مصر وفق نوع الملكية من حيث التميز المؤسسي .
 ٤. دور الالتزام التنظيمي في تفعيل العلاقة بين الوعي الاستراتيجي وبين التميز المؤسسي بالجامعات العاملة في مصر .
- وفيما يلي يتم تناول كل موضوع على حدة ، وذلك على النحو التالي :

١- الاختلاف بين الجامعات العاملة في مصر وفق نوع الملكية من حيث الوعي الاستراتيجي .

لدراسة مدى وجود اختلاف بين الجامعات العاملة في مصر وفق نوع الملكية من حيث الوعي الاستراتيجي ، والذي يجيب على التساؤل الأول للبحث ، فقد تم الاستعانة بكل من الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، تحليل التباين ، اختبار توكي ، اختبار T ، اختبار F ، وأمكن التوصل لبعض النتائج والتي نوضحها من خلال بيانات الجدول رقم (٤) والجدول رقم (٥) ، وذلك على النحو التالي :

جدول (٤)
نتائج تحليل مستوى الوعي الاستراتيجي

مستوى المعنوية	قيمة F	الوصف الإحصائي		الجامعة	المتغير
		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي		
**٠.٠١٠	٣.٣٠	٠.٤٧ ٠.٤٣ ٠.٣٩ ٠.٤٤	٠.٢٣ ٠.١٨ ٠.٣١ ٠.٢٤	الجامعات الحكومية الجامعات الخاصة الجامعات الأجنبية إجمالي	الوعي الاستراتيجي
**٠.٠٠٠	٢.٤٧	٠.٦٣ ٠.٥٥ ٠.٧١ ٠.٥١	٠.٣٢ ٠.٢٢ ٠.٣٣ ٠.٢٩	الجامعات الحكومية الجامعات الخاصة الجامعات الأجنبية إجمالي	الوعي بمفاهيم الإدارة الاستراتيجية
*٠.٠٤٢	٨.٧٦	٠.٤٣ ٠.٢٨ ٠.٣٣ ٠.٣١	٠.٢٥ ٠.٢٠ ٠.٣٠ ٠.٢٥	الجامعات الحكومية الجامعات الخاصة الجامعات الأجنبية إجمالي	الوعي بمراحل نموذج الإدارة الاستراتيجية
**٠.٠٠٠	٣.٧٣	٠.٤١ ٠.١٣ ٠.١٨ ٠.٢٩	٠.٣٣ ٠.٢٦ ٠.٣٤ ٠.٣١	الجامعات الحكومية الجامعات الخاصة الجامعات الأجنبية إجمالي	الوعي بممارسات الأداء الاستراتيجي
٠.٦٤٩	٤.١١	٠.٢٦ ٠.٥١ ٠.٣٢ ٠.٤٤	٠.٢٢ ٠.٢٢ ٠.٢٢ ٠.٢٢	الجامعات الحكومية الجامعات الخاصة الجامعات الأجنبية إجمالي	الوعي بمعايير الأداء ومؤشرات الإنجاز
٠.٧٠٩	٨.٣٠	٠.٢٩ ٠.٤٥ ٠.١٩ ٠.٢٨	٠.٢٢ ٠.٢٢ ٠.٢٥ ٠.٢٣	الجامعات الحكومية الجامعات الخاصة الجامعات الأجنبية إجمالي	الوعي بخطة التغيير وإدارة المخاطر
**٠.٠٠٠	٤.١١	٠.٣٤ ٠.٥١ ٠.٤٥ ٠.٥٥	٠.٣١ ٠.١٩ ٠.٢٢ ٠.٢٤	الجامعات الحكومية الجامعات الخاصة الجامعات الأجنبية إجمالي	الوعي بالموازنات الاستراتيجية
٠.٠٨٦	٩.١٥	٠.٦٦ ٠.٧١ ٠.٤٨ ٠.٦٣	٠.٢٣ ٠.٣٣ ٠.٣٧ ٠.٣١	الجامعات الحكومية الجامعات الخاصة الجامعات الأجنبية إجمالي	الوعي بوثيقة الخطة الاستراتيجية

** تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠.٠١ * تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠.٠٥ طبقاً لاختبار F

جدول (٥)
نتائج اختبار توكي لمستوى الوعي الاستراتيجي

المتغير	الجامعة	الجامعات الحكومية	الجامعات الخاصة	الجامعات الأجنبية
الوعي الاستراتيجي	الجامعات الحكومية الجامعات الخاصة الجامعات الأجنبية	- ٠.٠٧٣ **٠.٠٠٤	- - **٠.٠٠١	- - -
الوعي بمفاهيم الإدارة الاستراتيجية	الجامعات الحكومية الجامعات الخاصة الجامعات الأجنبية	- ٠.٠٠٣ ٠.٤٢١	- - *٠.٠٠١	- - -
الوعي بمراحل نموذج الإدارة الاستراتيجية	الجامعات الحكومية الجامعات الخاصة الجامعات الأجنبية	- ٠.٣٥٤ ٠.٤٣٠	- - *٠.٠٤٥	- - -
الوعي بممارسات الأداء الاستراتيجي	الجامعات الحكومية الجامعات الخاصة الجامعات الأجنبية	- ٠.٢٢١ ٠.١٢٩	- - **٠.٠٠١	- - -
الوعي بمعايير الأداء ومؤشرات الإنجاز	الجامعات الحكومية الجامعات الخاصة الجامعات الأجنبية	- ٠.٧٦٦ ٠.٣٠٢	- - ٠.٢٧٦	- - -
الوعي بخطة التغيير وإدارة المخاطر	الجامعات الحكومية الجامعات الخاصة الجامعات الأجنبية	- ٠.٣٧١ ٠.٢٤٤	- - ٠.١١٧	- - -
الوعي بالموازات الاستراتيجية	الجامعات الحكومية الجامعات الخاصة الجامعات الأجنبية	- **٠.٠٠٠ **٠.٠٠١	- - ٠.٠٠٠	- - -
الوعي بوثيقة الخطة الاستراتيجية	الجامعات الحكومية الجامعات الخاصة الجامعات الأجنبية	- ٠.٠٧٥ ٠.٠٦٣	- - ٠.٠٨٠	- - -

** تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠.٠١ * تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠.٠٥ طبقاً لاختبار توكي Tukey

وفي ضوء بيانات الجدول رقم (٤) يتبين عدد من الجوانب والتي منها :

١* بلغ متوسط توافر أبعاد الوعي الاستراتيجي محل الدراسة إجمالاً (٢٤%) ، في حين بلغ (٢٣%) ، (١٨%) ، (٣١%) لكل من الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة والجامعات الأجنبية على الترتيب ، وهذا يشير لانخفاض مستوى الوعي الاستراتيجي بصفة عامة وكفاءة فئات الجامعات .

٢* تبين أن الاختلاف حول توافر الوعي الاستراتيجي بصورة إجمالية دال .

٣* أما بالنسبة لكل بعد من أبعاد الوعي الاستراتيجي على حدة فقد تبين وجود اختلاف ذو دلالة معنوية فيما يتعلق بتوافر كافة أبعاد الوعي الاستراتيجي ، باستثناء الوعي بمعايير الأداء ومؤشرات الإنجاز ، الوعي بخطة التغيير وإدارة المخاطر ، والوعي بوثيقة الخطة الاستراتيجية ، وفيما يلي يتم تناول معنوية الفروق لكل نمط على حدة كما يلي :

الوعي بمفاهيم الإدارة الاستراتيجية: عند مستوى معنوية (5%) ، يتبين أن الاختلاف يميل لصالح الجامعات الحكومية والجامعات الأجنبية على حساب الجامعات الخاصة ، وللتحقق من معنوية الفروق ومصدر الاختلافات فقد تم استخدام اختبار توكي (Tukey) والذي يوضح أن الفروق دالة بين كل من الجامعات الحكومية والأجنبية وبين الجامعات الخاصة عند مستوى معنوية (1%) .

الوعي بمراحل نموذج الإدارة الاستراتيجية: عند مستوى معنوية (5%) ، يتبين أن الاختلاف يميل لصالح الجامعات الأجنبية بدرجة أكبر من الجامعات الحكومية على حساب الجامعات الخاصة ، وتم التأكد من ذلك من خلال اختبار توكي (Tukey) والذي يوضح أن الفروق دالة بين كل من الجامعات الأجنبية وبين الجامعات الخاصة عند مستوى معنوية (5%) .

الوعي بممارسات الأداء الاستراتيجي: عند مستوى معنوية (1%) يتبين أن الاختلاف يميل لصالح الجامعات الأجنبية بدرجة أكبر من الجامعات الحكومية على حساب الجامعات الخاصة ، وتم التأكد من ذلك من خلال اختبار توكي (Tukey) والذي يوضح أن الفروق دالة بين كل من الجامعات الأجنبية وبين الجامعات الخاصة عند مستوى معنوية (1%) .

الوعي بالموازنات الاستراتيجية: عند مستوى معنوية (1%) ، يتبين أن الاختلاف يميل لصالح الجامعات الحكومية بدرجة أكبر من الجامعات الأجنبية على حساب الجامعات الخاصة ، وتم التأكد من ذلك من خلال اختبار توكي (Tukey) والذي يوضح أن الفروق دالة بين كل من الجامعات الحكومية وكل من الجامعات الأجنبية والخاصة عند مستوى معنوية (1%) .

وفي ضوء ما سبق تقرر رفض الفرض الأول والذي ينص على أنه " لا يوجد اختلاف معنوي بين الجامعات العاملة في مصر وفق نوع الملكية من حيث توافر أبعاد الوعي الاستراتيجي " ، كما تقرر قبول نفس الفرض بالنسبة لكل من الوعي بمعايير الأداء ومؤشرات الإنجاز ، الوعي بخطة التغيير وإدارة المخاطر الوعي بوثيقة الخطة الاستراتيجية ، وذلك بعد أن تبين عدم وجود اختلاف دال عند مستوى معنوية (1%) أو (5%) وفقاً لاختبار F بصورة إجمالية .

١. الاختلاف بين الجامعات العاملة في مصر وفق نوع الملكية من حيث حالة الالتزام التنظيمي:

لدراسة مدى وجود اختلاف بين الجامعات العاملة في مصر وفق نوع الملكية من الالتزام التنظيمي ، والذي يجب على التساؤل الثاني للبحث، فقد تم الاستعانة بكل من الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، تحليل التباين ، اختبار توكي ، اختبار T ، اختبار F ، وأمكن التوصل لبعض النتائج والتي نوضحها من خلال بيانات الجدول رقم (٦) وجدول رقم (٧) ، وذلك على النحو التالي :

جدول (٦)
نتائج تحليل مستوى الالتزام التنظيمي

مستوى المعنوية	قيمة F	الوصف الإحصائي		الجامعة	المتغير
		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي		
**٠.٠٠٠	٥.٣٢	٠.٧٢ ٠.٥٨ ٠.٩٧ ٠.٦١	٠.٣٤ ٠.٣٣ ٠.٤٤ ٠.٣٧	الجامعات الحكومية الجامعات الخاصة الجامعات الأجنبية إجمالي	الالتزام التنظيمي
**٠.٠١٠	٧.١١	٠.٩٣ ٠.٧٤ ٠.٥٨ ٠.٧٧	٠.٤٢ ٠.٢٤ ٠.٤٢ ٠.٣٦	الجامعات الحكومية الجامعات الخاصة الجامعات الأجنبية إجمالي	الولاء (الالتزام العاطفي والإرادي)
٠.٦٤٩	٣.٩٤	٠.٥٧ ٠.٦٢ ٠.٥٦ ٠.٥٤	٠.٣٤ ٠.٣٥ ٠.٣٦ ٠.٣٥	الجامعات الحكومية الجامعات الخاصة الجامعات الأجنبية إجمالي	الإحساس بالمسؤولية تجاه المنظمة
٠.٧٠٩	٥.١٨	٠.٧٩ ٠.٤٥ ٠.٧٩ ٠.٦٨	٠.٤٣ ٠.٣٨ ٠.٣٦ ٠.٣٩	الجامعات الحكومية الجامعات الخاصة الجامعات الأجنبية إجمالي	الإيمان بالمنظمة وقيمتها
**٠.٠٠٢	٦.٢٥٨	٠.٦٠ ٠.٦٥ ٠.٥٤ ٠.٤٥	٠.٤٧ ٠.٣٣ ٠.٣٤ ٠.٣٨	الجامعات الحكومية الجامعات الخاصة الجامعات الأجنبية إجمالي	التأكد من أن العاملين فخوريين بانتسابهم للمنظمة

** تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠.٠١ ، * تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠.٠٥ طبقاً لاختبار F

جدول (٧)
نتائج اختبار توكي لمستوى الالتزام التنظيمي

الجامعات الأجنبية	الجامعات الخاصة	الجامعات الحكومية	الجامعة	المتغير
-	-	-	الجامعات الحكومية	الالتزام التنظيمي
-	-	٠.٦٣	الجامعات الخاصة	
-	**٠.٠٠٣	*٠.٠٥٥	الجامعات الأجنبية	
-	-	-	الجامعات الحكومية	الولاء (الالتزام العاطفي والإرادي)
-	-	**٠.٠١٠	الجامعات الخاصة	
-	**٠.٠٠٠	٠.٢٢٧	الجامعات الأجنبية	
-	-	-	الجامعات الحكومية	الإحساس بالمسؤولية تجاه المنظمة
-	-	٠.٢٠١	الجامعات الخاصة	
-	٠.٣٥٢	٠.١٦٠	الجامعات الأجنبية	
-	-	-	الجامعات الحكومية	الإيمان بالمنظمة وقيمتها
-	-	٠.٣١١	الجامعات الخاصة	
-	٠.٩٥٩	٠.١١٤	الجامعات الأجنبية	
-	-	-	الجامعات الحكومية	التأكد من أن العاملين فخوريين بانتسابهم للمنظمة
-	-	**٠.٠٠١	الجامعات الخاصة	
-	٠.٣٥٢	**٠.١٦٠	الجامعات الأجنبية	

** تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠.٠١ ، * تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠.٠٥ طبقاً لاختبار توكي Tukey

وفي ضوء بيانات الجدول رقم (٦) يتبين عدد من الجوانب والتي منها :

* يبلغ متوسط توافر أبعاد الالتزام التنظيمي إجمالاً (٣٧%) ، ويبلغ (٣٤%) ، (٣٣%) ، (٤٤%) لكل من الجامعات الحكومية الجامعات الخاصة الأجنبية على الترتيب، وهذا يشير إلى انخفاض نسب الالتزام التنظيمي في الجامعات العاملة في مصر .

* كما تبين أن الاختلاف حول توافر أبعاد الالتزام التنظيمي دال بصورة إجمالية ، وفي ضوء استخدام اختبار توكي (Tukey) للتحقق من معنوية الفروق وبين مصدر الاختلافات تبين أن الفروق معنوية بين الجامعات الأجنبية والجامعات الحكومية عند مستوى معنوية (٥%) ، ودال بين الجامعات الأجنبية والجامعات الخاصة عند مستوى معنوية (١%) ، ويبين ذلك الجدول رقم (٧) .

* ومن ثم تقرر رفض الفرض الثاني بصورة إجمالية والذي ينص على أنه " لا يوجد اختلاف معنوي بين الجامعات العاملة في مصر وفق نوع الملكية من حيث الالتزام التنظيمي " ، كما تقرر قبول نفس الفرض بالنسبة لكل من الإحساس بالمسؤولية تجاه المنظمة والإيمان بالمنظمة وقيمتها ، وذلك بعد أن تبين عدم وجود اختلاف معنوي عند مستوى معنوية (١%) أو (٥%) وفقاً لاختبار F .

٣. الاختلاف بين الجامعات العاملة في مصر وفق نوع الملكية من حيث التميز المؤسسي .
لدراسة مدى وجود اختلاف بين الجامعات العاملة في مصر وفق نوع الملكية من حيث التميز المؤسسي ، والذي يجب على التساؤل الثالث للبحث ، فقد تم الاستعانة بكل من الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، تحليل التباين ، اختبار توكي ، اختبار T ، اختبار F ، وأمكن التوصل لبعض النتائج والتي نبينها من خلال بيانات الجدول رقم (٨) والجدول رقم (٩) ، وذلك على النحو التالي :

جدول (٨)
نتائج تحليل مستوى التميز المؤسسي

المتغير	الجامعة	الوصف الإحصائي		مستوى المعنوية	قيمة F
		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
التميز المؤسسي	الجامعات الحكومية	٠.٢٥	٠.٤٣	*٠.٠٣٧	١٣.٣٢
	الجامعات الخاصة	٠.٢٠	٠.٤٨		
	الجامعات الأجنبية	٠.٣٠	٠.٧٣		
	إجمالي	٠.٣٠	٠.٥٦		
القيادة	الجامعات الحكومية	٠.٣٣	٠.٦١	**٠.٠٢٠	١١.٠٧
	الجامعات الخاصة	٠.٣٠	٠.٥٣		
	الجامعات الأجنبية	٠.٣٩	٠.٧٨		
	إجمالي	٠.٣٤	٠.٦٤		
البشر	الجامعات الحكومية	٠.٢٤	٠.٧٦	٠.٧٧٧	٩.٢١
	الجامعات الخاصة	٠.٢٢	٠.٥١		
	الجامعات الأجنبية	٠.٢٦	٠.٨٢		
	إجمالي	٠.٢٤	٠.٧٣		
السياسات والاستراتيجية	الجامعات الحكومية	٠.٢٠	٠.٦٨	٠.٨١٢	٧.١٨
	الجامعات الخاصة	٠.٢٤	٠.٤٤		
	الجامعات الأجنبية	٠.٢٥	٠.٥٩		
	إجمالي	٠.٢٣	٠.٦٨		
علاقات الشراكة والموارد	الجامعات الحكومية	٠.٣١	٠.٤٤	**٠.٠٤٠	١١.٥٤
	الجامعات الخاصة	٠.٤٠	٠.٥٧		
	الجامعات الأجنبية	٠.٤٠	٠.٦٥		
	إجمالي	٠.٣٧	٠.٥٥		
العمليات	الجامعات الحكومية	٠.٤٤	٠.٤٧	**٠.٠١٠	٧.١٢
	الجامعات الخاصة	٠.٢٩	٠.٥٣		
	الجامعات الأجنبية	٠.٢٩	٠.٣٩		
	إجمالي	٠.٣٤	٠.٤٧		
نتائج للناس	الجامعات الحكومية	٠.٢٣	٠.٦٣	٠.٠٩٨	٥.١٤
	الجامعات الخاصة	٠.٢٦	٠.٣٥		
	الجامعات الأجنبية	٠.٢٩	٠.٧١		
	إجمالي	٠.٢٦	٠.٤٣		
نتائج للعملاء	الجامعات الحكومية	٠.٢٥	٠.٤٣	٠.٧٤٥	٧.١٣
	الجامعات الخاصة	٠.٢٠	٠.٢٨		
	الجامعات الأجنبية	٠.٣٠	٠.٣٣		
	إجمالي	٠.٢٥	٠.٣١		
نتائج للمجتمع	الجامعات الحكومية	٠.٣٣	٠.٤٩	**٠.٠١٠	٩.٤١
	الجامعات الخاصة	٠.٢٦	٠.٦٣		
	الجامعات الأجنبية	٠.٣٤	٠.٤٨		
	إجمالي	٠.٣٤	٠.٥٥		
نتائج الأداء الرئيسية	الجامعات الحكومية	٠.٣٢	٠.٧٦	٠.٦٤٩	٦.١٨
	الجامعات الخاصة	٠.٣٦	٠.٦١		
	الجامعات الأجنبية	٠.٣٧	٠.٦٢		
	إجمالي	٠.٣٥	٠.٧٢		

** تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠.٠١ * تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠.٠٥ طبقاً لاختبار F

جدول (٩)
نتائج اختبار توكي لمستوى التميز المؤسسي

المتغير	الجامعة	الجامعات الحكومية	الجامعات الخاصة	الجامعات الأجنبية
التميز المؤسسي	الجامعات الحكومية	-	-	-
	الجامعات الخاصة	٠.٧٠٤	-	-
	الجامعات الأجنبية	٠.٩٢٤	*٠.٠٣٢	-
القيادة	الجامعات الحكومية	-	-	-
	الجامعات الخاصة	٠.٥٨٠	-	-
	الجامعات الأجنبية	٠.٠٠١	**٠.٠٠٠	-
البشر	الجامعات الحكومية	-	-	-
	الجامعات الخاصة	٠.٣٥٢	-	-
	الجامعات الأجنبية	٠.١٦٠	٠.٦٣١	-
السياسات والاستراتيجية	الجامعات الحكومية	-	-	-
	الجامعات الخاصة	٠.٠٦٦	-	-
	الجامعات الأجنبية	٠.٢٧٦	٠.٨٥٢	-
علاقات الشراكة والموارد	الجامعات الحكومية	-	-	-
	الجامعات الخاصة	*٠.٠٣٦	-	-
	الجامعات الأجنبية	*٠.٠٥٠	٠.٨٥٢	-
العمليات	الجامعات الحكومية	-	-	-
	الجامعات الخاصة	**٠.٠٠٥	-	-
	الجامعات الأجنبية	**٠.٠١٠	٠.٢٣٤	-
نتائج للناس	الجامعات الحكومية	-	-	-
	الجامعات الخاصة	٠.٨٤٥	-	-
	الجامعات الأجنبية	٠.٠٦٨	٠.٢٤٢	-
نتائج للعملاء	الجامعات الحكومية	-	-	-
	الجامعات الخاصة	٠.٧٤٨	-	-
	الجامعات الأجنبية	٠.٢٢٢	٠.٧٢٦	-
نتائج للمجتمع	الجامعات الحكومية	-	-	-
	الجامعات الخاصة	*٠.٠٤٢	-	-
	الجامعات الأجنبية	٠.٧٨١	*٠.٠١٧	-
نتائج الأداء الرئيسية	الجامعات الحكومية	-	-	-
	الجامعات الخاصة	٠.٠٧	-	-
	الجامعات الأجنبية	٠.٤٣٣	٠.٦٥٧	-

** تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠.٠١ * تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠.٠٥ طبقاً لاختبار توكي Tukey

في ضوء بيانات الجدول رقم (٨) يتبين عدد من الجوانب والتي منها :

🌳 بلغ متوسط توافر أبعاد الأداء المؤسسي محل الدراسة إجمالاً (٣٠%)، وبلغ (٢٥%)، (٢٠%)، (٣٠%) لكل من الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة والجامعات الأجنبية على الترتيب، وهذا يشير إلى الانخفاض الواضح لحالة التميز المؤسسي، وأنه عند مستوى معنوية (٥%) يرتفع مستوى توافر متغيرات أبعاد التميز المؤسسي بالجامعات الأجنبية عن الجامعات الحكومية ثم يليهم الجامعات الخاصة، رغم أن جميعهم يشير للانخفاض الملحوظ .

🌳 تبين أن الاختلاف حول توافر أبعاد التميز المؤسسي بصورة إجمالية دال عند مستوى معنوية (٥%) .

🌳 أما بالنسبة للاختلاف بين الجامعات فيما يتعلق بمستوى توافر أبعاد التميز المؤسسي وفي ضوء استخدام اختبار توكي (Tukey) وللتحقق من معنوية الفروق ومصدر الاختلافات تبين أن الفروق معنوية فقط بين متوسط توافر بعض أبعاد التميز المؤسسي

(الممكنات) وهي القيادة ، علاقات الشراكة ، الموارد والعمليات ، وبعضها ضمن النتائج وهي نتائج للمجتمع والقيادة ، وذلك عند مستوى معنوية (١%) للبعض و(٥%) للبعض الآخر وفقاً لاختبار F ، ويبين ذلك الجدول رقم (٩) .

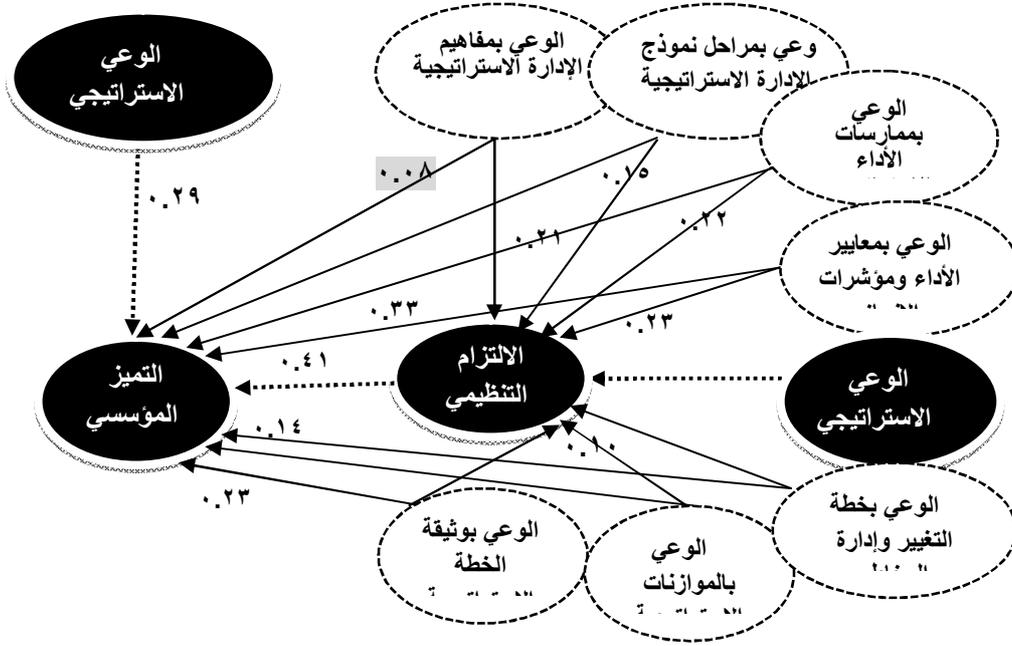
وفي ضوء ما سبق تقرر رفض الفرض الثالث بصورة إجمالية والذي ينص على أنه " لا يوجد اختلاف معنوي بين الجامعات العاملة في مصر وفق نوع الملكية من حيث التميز المؤسسي " ، كما تقرر قبول نفس الفرض بالنسبة لبعض الأبعاد وهي (البشر والسياسات والاستراتيجية من الممكنات ونتائج للناس ونتائج للعملاء ونتائج الأداء الرئيسية وهي ضمن نتائج النموذج) ، وذلك عند مستوى معنوية (١%) للبعض و(٥%) للبعض الآخر وفق ما يتبين من الجدول رقم (٩) وفقاً لاختبار F .

٤. دور الالتزام التنظيمي في تفعيل العلاقة بين الوعي الاستراتيجي وبين التميز المؤسسي بالجامعات العاملة في مصر .

للتعرف على طبيعة العلاقة بين الوعي الاستراتيجي وبين التميز المؤسسي للجامعات في ظل الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط وتحليل العلاقة المباشرة، وغير المباشرة بين متغيرات البحث فقد تم استخدام تحليل المسار (path analyses) (AMOS/أموس) بهدف التأكد من إمكانية الاعتماد على الوعي الاستراتيجي في تحسين حالة التميز المؤسسي للجامعات المصرية من خلال الالتزام التنظيمي، كما تم الاستعانة بمحددات جودة النموذج والتي تمثلت في اختبار (G.F.I) ، (A.G.F.I) ، (RMSEA) ، للتأكد من صلاحية العلاقات بالنموذج (صديق ، ٢٠٠٨) ، ولبيان معنوية نموذج أموس والتأكد من صلاحية نموذج البحث، تم الاعتماد على قيمة (P Value) في ظل العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات ، وذلك كما هو مبين بالشكل رقم (٢) التالي :

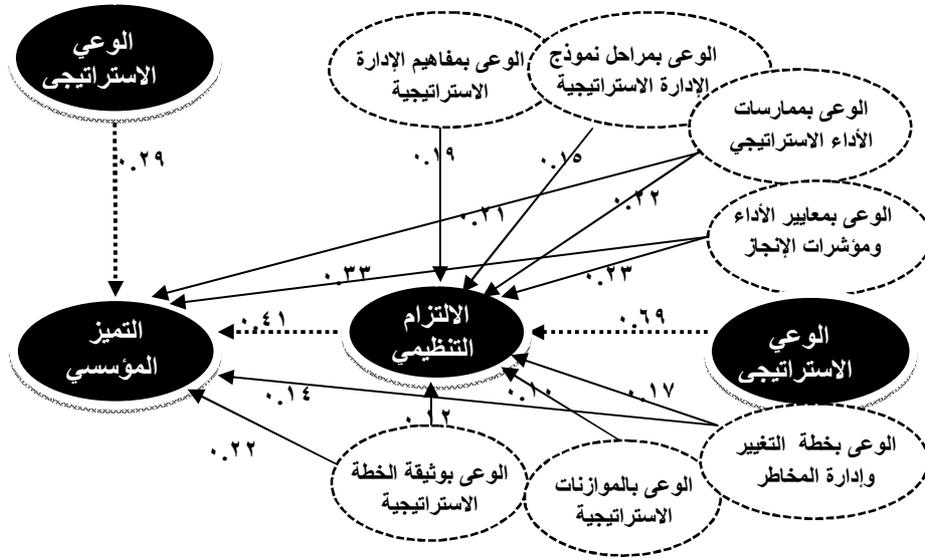
شكل (٢)

نتائج تحليل أموس للعلاقة بين متغيرات الدراسة وفق النموذج الوصفي المقترح



شكل (٣)

نتائج تحليل أموس للعلاقة بين متغيرات الدراسة بعد حذف العلاقات الأقل من ١٠ %



ويمكن تجميع بيانات الشكلين السابقين من خلال الجدول رقم (١٠) والذي يوضح طبيعة العلاقة بين متغيرات نموذج تحليل المسار (أموس) ومدى معنوية كل منها وذلك على النحو التالي :

جدول (١٠)
العلاقة بين متغيرات نموذج تحليل المسار (أموس)

التميز المؤسسي		الالتزام التنظيمي		المتغير التابع	
معنوية معامل المسار	نوع العلاقة	معامل المسار ومعنويته	نوع العلاقة	المتغيرات الفرعية	المتغيرات المستقلة
*.٢٩	غير مباشر	** .٦٩	مباشر	إجمالي	أولاً: الوعي الاستراتيجي
.٠٨	غير مباشر	** .١٩	مباشر	(١) الوعي بمفاهيم الإدارة الاستراتيجية	
.٠٩	غير مباشر	** .١٥	مباشر	(٢) الوعي بمراحل نموذج الإدارة الاستراتيجية	
** .٢١	غير مباشر	.٠٢٢	مباشر	(٣) الوعي بممارسات الأداء الاستراتيجي	
** .٣٣	غير مباشر	** .٢٣	مباشر	(٤) الوعي بمعايير الأداء ومؤشرات الإنجاز	
** .١٤	غير مباشر	** .١٧	مباشر	(٥) الوعي بخطة التغيير وإدارة المخاطر	
.٠٧	غير مباشر	** .١٠	مباشر	(٦) الوعي بالموازنات الاستراتيجية	
** .٠٢٢	غير مباشر	** .١٢	مباشر	(٧) الوعي بوثيقة الخطة الاستراتيجية	
** .٤١	غير مباشر	-	-	ثانياً: الالتزام التنظيمي (في ظل سيادة الوعي الاستراتيجي)	

** مستوى الدلالة عند ٠.٠١ ، * مستوى الدلالة عند ٠.٠٥ طبقاً لاختبار T- Test

وتشير بيانات الجدول رقم (١٠) لوجود علاقة دالة بين الوعي الاستراتيجي إجمالاً ولكل بُعد باستثناء الوعي بممارسات الأداء الاستراتيجي وبين الالتزام التنظيمي بالجامعات، كما يتبين وجود علاقة دالة بين الالتزام التنظيمي بالجامعات المصرية وبين التميز المؤسسي، كما تبين وجود علاقة دالة بين الوعي الاستراتيجي إجمالاً ولكل بُعد على حده باستثناء الوعي بمفاهيم الإدارة الاستراتيجية والوعي بمراحل نموذج الإدارة الاستراتيجية والوعي بالموازنات الاستراتيجية وبين التميز المؤسسي، كما يتبين أن (٤١%) من نسبة التغيير في التميز المؤسسي يرجع لوجود التزام تنظيمي في ظل تأثير الوعي الاستراتيجي لدى العاملين، وبذلك يصبح الأثر الناتج عن تأثير الوعي الاستراتيجي على التميز المؤسسي متأثراً بالالتزام التنظيمي كمتغير وسيط ملحوظ وأكبر من تأثير الوعي الاستراتيجي على التميز المؤسسي بصورة مباشرة بدون تدخل الالتزام التنظيمي، وهذا يشير إلى رفض الفرض الرابع، وبذلك يتحقق الهدف الرابع بأن " الجامعة المتميزة يرتفع لدى العاملين بها درجة الوعي الاستراتيجي وذلك في ظل سيادة حالة الالتزام التنظيمي " .

وفيما يتعلق بمؤشرات جودة نموذج تحليل المسار (أموس) للتعرف على مدى صلاحية النموذج والتأكد من إمكانية الاعتماد على أبعاد الوعي الاستراتيجي في تفسير التغيرات في مستوى التميز المؤسسي في ظل وجود حالة الالتزام التنظيمي ، يمكن عرض مؤشرات جودة نموذج تحليل أموس (صديق ، ٢٠٠٨) من خلال الجدول رقم (١١) التالي :

جدول (١١) جودة نموذج تحليل المسار (أموس)

م	اختبار جودة النموذج	قيمة الاختبار	التفسير
١	(G.F.I)	٨٣٧	ويشير هذا الاختبار إلى إمكانية الاعتماد على الوعي الاستراتيجي في تفسير بعض التغيرات في التميز المؤسسي (دليل صلاحية)، ويفضل أن تقترب القيمة من الواحد الصحيح.
٢	(A.G.F.I) Adjusted (G.F.I)	٧٢٩	يمكن الاعتماد على (A.G.F.I) في الحكم على جودة النموذج وتوافقه، فكلما اقتربت القيمة من قيمة (GFI) كان ذلك دليلاً على الجودة والتوافق.
٣	(RMSEA)	٠٣٦	يستخدم هذا الاختبار للحكم على مدى معنوية النموذج حيث أنه إذا كان (٠.٥) أو أقل دل ذلك على معنوية النموذج أو أن العلاقات الموضحة به جوهرية وداله.

وفيما يتعلق بالعلاقة المتبادلة بين المتغيرات المستقلة بنموذج تحليل المسار (أموس) نشير إلى أن التحليل اعتماداً على تحليل المسار (أموس) يفترض أن كل متغير مستقل يؤثر على كافة المتغيرات الفرعية للمتغير المستقل (تأثيرات بينية)، وللتأكد من وجود علاقة متبادلة بين المتغيرات الفرعية للوعي الاستراتيجي بما يزيد من درجة تأثيرها على الالتزام التنظيمي أو على التميز المؤسسي سواء أخذت بصورة إجمالية أو منفردة نتناول التأثير المتبادل بين المتغيرات الفرعية للوعي الاستراتيجي وذلك من خلال الجدول رقم (١٢) التالي :

جدول (١٢) التأثير المتبادل بين المتغيرات الفرعية لمتغيرات البحث

م	التأثير المتبادل بين الوعي الاستراتيجي	الارتباط المتبادل بين المتغيرات لمستقلة	P. Value
١	تأثير الوعي بمفاهيم الإدارة الاستراتيجية على الوعي بمراحل نموذج الإدارة الاستراتيجية	٢٥٤	** .٠١٠
٢	تأثير الوعي بمفاهيم الإدارة الاستراتيجية على الوعي بممارسات الأداء الاستراتيجي	٢٠٠	** .٠٠٠
٣	تأثير الوعي بمفاهيم الإدارة الاستراتيجية على الوعي بمعايير الأداء ومؤشرات الإنجاز	٢٦٢	** .٠١٠
٤	تأثير الوعي بمفاهيم الإدارة الاستراتيجية على الوعي بخطة التغيير وإدارة المخاطر	١٩٧	** .٠٠٠
٥	تأثير الوعي بمفاهيم الإدارة الاستراتيجية على الوعي بالموازنات الاستراتيجية	٢١٤	* .٠٤٠
٦	تأثير الوعي بمفاهيم الإدارة الاستراتيجية على الوعي بوثيقة الخطة الاستراتيجية	٢٢٣	.١٣
٧	تأثير الوعي بمراحل نموذج الإدارة الاستراتيجية على الوعي بممارسات الأداء الاستراتيجي	٢١٧	* .٠٢٠
٨	تأثير الوعي بمراحل نموذج الإدارة الاستراتيجية على الوعي بمعايير الأداء ومؤشرات الإنجاز	١٧٢	** .٠١٠
٩	تأثير الوعي بمراحل نموذج الإدارة الاستراتيجية على الوعي بخطة التغيير وإدارة المخاطر	٢٦٠	** .٠٠٠
١٠	تأثير الوعي بمراحل نموذج الإدارة الاستراتيجية على الوعي بالموازنات الاستراتيجية	١١١	* .٠١٦
١١	تأثير الوعي بمراحل نموذج الإدارة الاستراتيجية على الوعي بوثيقة الخطة الاستراتيجية	٠٥٠	.١٩٧
١٢	تأثير الوعي بممارسات الأداء الاستراتيجي على الوعي بمعايير الأداء ومؤشرات الإنجاز	٢٥١	* .٠١١
١٣	تأثير الوعي بممارسات الأداء الاستراتيجي على الوعي بخطة التغيير وإدارة المخاطر	٣١٣	** .٠٠٠
١٤	تأثير الوعي بممارسات الأداء الاستراتيجي على الوعي بالموازنات الاستراتيجية	١٤١	** .٠١٠
١٥	تأثير الوعي بممارسات الأداء الاستراتيجي على الوعي بوثيقة الخطة الاستراتيجية	٣٨١	** .٠٠٠
١٦	تأثير الوعي بمعايير الأداء ومؤشرات الإنجاز على الوعي بخطة التغيير وإدارة المخاطر	٢٦١	** .٠٠٠
١٧	تأثير الوعي بمعايير الأداء ومؤشرات الإنجاز على الوعي بالموازنات الاستراتيجية	٢٣٧	* .٠٢٣
١٨	تأثير الوعي بمعايير الأداء ومؤشرات الإنجاز على الوعي بوثيقة الخطة الاستراتيجية	٢٤٧	** .٠٠٠
١٩	تأثير الوعي بخطة التغيير وإدارة المخاطر على الوعي بالموازنات الاستراتيجية	١٨٨	* .٠١٧
٢٠	تأثير الوعي بخطة التغيير وإدارة المخاطر على الوعي بوثيقة الخطة الاستراتيجية	٢٤٩	.٠٢٠
٢١	تأثير الوعي بالموازنات الاستراتيجية على الوعي بوثيقة الخطة الاستراتيجية	٢١٧	** .٠٠٠

** مستوى الدلالة عند ٠.٠١ ، * مستوى الدلالة عند ٠.٠٥ طبقاً لاختبار T- Test

ويتضح من بيانات الجدول رقم (١٢) أنه توجد علاقات بينية متبادلة بين أبعاد الوعي الاستراتيجي بما يزيد من تأثير الوعي الاستراتيجي إجمالاً ولكل متغير فرعي على كل من الالتزام التنظيمي بصورة مباشرة وعلى التميز المؤسسي بصورة غير مباشرة في حالة أخذهم بشكل إجمالي أو لكل بُعد على حده، باستثناء ثلاثة متغيرات تمثل (١٥%) وجميعهم يرتبط بالوعي بوثيقة الخطة الاستراتيجية من ضمن العلاقات البينية الأكثر تأثيراً على كل من الالتزام التنظيمي والتميز المؤسسي، كما أن تلك العلاقات معنوية عند مستوى (١%) لبعض العلاقات و(٥%) للبعض الآخر، وبما يزيد من قوة الأثر للنموذج بصورة إجمالية ويتمتع بالصلاحية .

عاشراً : النتائج والتوصيات

يتناول الباحث أهم النتائج والتوصيات وذلك على النحو التالي :

(أ) النتائج :

١. تبين وجود انخفاض ملحوظ في درجة الوعي الاستراتيجي إجمالاً (٢٣%) ، في حين بلغ (٣٧%) للالتزام التنظيمي ، وتشير نسب تحقق الأداء المؤسسي إجمالاً إلى (٣٠%)
٢. وفيما يتعلق بمؤشرات جودة نموذج تحليل المسار (أموس) للتعرف على مدى صلاحية النموذج والتأكد من إمكانية الاعتماد على أبعاد الوعي الاستراتيجي في تفسير التغيرات في مستوى التميز المؤسسي في ظل وجود حالة الالتزام التنظيمي تبين أن نموذج تحليل المسار (أموس) يتسم بالجودة وصالح لتفسير التغيرات في مستوى التميز المؤسسي في ظل وجود حالة الالتزام التنظيمي_ جودة التوفيق عالية حيث أن (G.F.I) (٠.٨٣٧) تقترب من الواحد الصحيح/ ويؤكد ذلك أن قيمة (A.G.F.I) تبلغ (٠.٧٢٩) بما يشير إلى أن جودة التوفيق عالية لاقترب القيمة من قيمة (G.F.I) وأخيراً يتبين من قيمة (RMSEA) (٠.٣٦) أن النموذج ذات دلالة معنوية ، حيث أنه إذا كان (٠.٥) أو أقل دل ذلك على معنوية النموذج أو أن العلاقات الموضحة به جوهرية ودالة .
٣. توجد علاقات بينية متبادلة بين أبعاد الوعي الاستراتيجي والالتزام التنظيمي والتميز المؤسسي بما يزيد من تأثير المتغيرات كل على الآخر، ويمكن استنتاج وجود تأثير أكبر للوعي الاستراتيجي إجمالاً ولكل متغير فرعي على كل من الالتزام التنظيمي بصورة مباشرة وعلى التميز المؤسسي بصورة غير مباشرة في حالة أخذهم بشكل إجمالي أو لكل بُعد على حدة .
٤. تبين أن الاختلاف حول توافر كل من الوعي الاستراتيجي والالتزام التنظيمي والتميز المؤسسي بصورة إجمالية دال، وأن نموذج تحليل المسار (أموس) يتسم بالجودة والصلاحية التامة، بما يشير إلى رفض الفرضيات الأربع للبحث بصورة إجمالية ، رغم قبولها لبعض الأبعاد بصورة منفردة .
٥. تم التوصل بصورة نهائية إلى أنه يمكن تحسين مستوى التميز المؤسسي بالجامعات المصرية من خلال الاهتمام بتنمية الوعي الاستراتيجي بكافة أبعاده لما له من تأثير ملحوظ على تحسين حالة الالتزام التنظيمي التي بدورها تزيد من تحقيق التميز المؤسسي بما يؤدي لتحسين ترتيب الجامعات المصرية مقابل الجامعات العالمية وفق التصنيفات المعتمدة والمعترف بها عالمياً .

(ب) التوصيات :

وتتمثل أهم التوصيات فيما يلي :

١. الاهتمام بتنمية درجة الوعي الاستراتيجي لدى العاملين بالجامعات المصرية بمختلف فئاتهم (أعضاء هيئة التدريس والموظفين) ، حيث أن الاستمرار على تلك النسبة (٢٣%) يمثل سلبية كبيرة ستدعم التراجع وليس التقدم ، ولذا يجب الاهتمام بغرس المفاهيم مثل : التفكير والتخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية والممارسات الاستراتيجية كمكونات فرعية تُكون بنكاملها نموذج الإدارة الاستراتيجية الذي يتكون من التهيئة والإعداد والصياغة والتنفيذ ثم القيام بالمراجعة والتغيير الاستراتيجي والوعي بالموازنات الاستراتيجية وخطة التغيير وإدارة المخاطر والوعي بوثيقة الخطة الاستراتيجية لما لذلك من أثر كبير على تحسين أداء الجامعات الاستراتيجية وتحسين مستوى التميز المؤسسي ، ويقع عبء هذا العمل على القيادات الجامعية بمختلف مستوياتهم ومركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس .
٢. محاولة غرس الالتزام التنظيمي نظراً لضعف نسبة توافره (٣٧%) والاهتمام بروافده من أجل زيادة مستوى الولاء لدى العاملين بالجامعات المصرية والذي يشير إلى ضرورة تحسين الالتزام العاطفي والإرادي ، والإحساس بالمسؤولية تجاه المنظمة ، وغرس حالة الإيمان بالمنظمة وقيمتها ، والتأكيد على ضرورة توافر حالة الفخر بانتساب الأعضاء لجامعاتهم ويقع عبء هذا العمل على القيادات الجامعية بمختلف مستوياتهم ومركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس .
٣. الحرص الدائم على تحقق وتنمية الأداء المؤسسي الذي يتسم بالانخفاض الملحوظ (٣٠%) ، ووفق ما انتهى إليه البحث يتم التوجه بأبعاد نموذج التميز الأوروبي في التخطيط لتحسين التميز المؤسسي وقياسه بصورة دائمة لإبراز الأثر من خلال الممكنات ، مع التركيز على كل من المجموعتين التي يتكون منهما النموذج حيث الممكنات والتي تشير للعوامل التي تمكن المنظمة من تحقيق النتائج مع الالتزام بقيمة كل معيار التي تعكس أهميته النسبية في تحقيق التميز ، ويضيف الباحث أنه يمكن تعديل تلك القيم بحسب ظروف كل منظمة وطبيعة عملياتها ، وتتمثل الممكنات المؤدية للتميز والنسبة المحددة لكل عنصر على النحو التالي : القيادة (١٠%) ، البشر (٩%) ، السياسات والاستراتيجية (٨%) ، علاقات الشراكة والموارد (٩%) ، العمليات (١٤%) ، أما النتائج التي تتحقق عن تلك الممكنات والنسبة المحددة لكل عنصر فهي على النحو التالي : نتائج للناس (٩%) ، نتائج للعملاء (٢٠%) ، نتائج للمجتمع (٦%) ، نتائج الأداء الرئيسية (١٥%) ، ويقع عبء هذا العمل على القيادات الجامعية بمختلف مستوياتهم ومركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس لتعلم كيفية تطبيق النموذج والتنسيق مع إدارة التخطيط بالجامعات لضمان جودة المخرجات بما يحقق التميز المؤسسي للجامعات المصرية .

(ج) توصيات ببحوث ودراسات مستقبلية :

يقترح الباحث عدد من الموضوعات والتي منها :

١. دور الوعي الاستراتيجي في تحسين القدرة التنافسية المستدامة للجامعات المصرية .
٢. أثر الالتزام الذاتي على تنمية الالتزام التنظيمي بالبنوك التجارية المصرية .
٣. تأثير الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على تنمية الالتزام التنظيمي .
٤. دراسة تحليلية لدراسة كيفية استفادة القطاع الحكومي من نموذج التميز الأوروبي لتحسين الأداء والتوافق مع رؤية مصر ٢٠٣٠م .
٥. نموذج مقترح للثقافة التنظيمية الداعمة لتنمية الوعي الاستراتيجي وتأثيره على جودة الأداء الاستراتيجي للجامعات المصرية .

المراجع

أولاً : المراجع العربية

١. أوبكر ، مصطفى محمود (٢٠٠٥) ، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية ، الإسكندرية ، الدار الجامعية .
٢. توفيق، صلاح الدين محمد (٢٠١٢) ، إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق ، مجلة كلية التربية ، جامعة بنها ، ج ٢٣ ، ع ٩٠ .
٣. جرينبرج ، جيرالد ، بارون روبرت (٢٠١٤) ، إدارة السلوك التنظيمي في المنظمات ، ترجمة : رفاعي محمد ، بسيوني إسماعيل ، المملكة العربية السعودية ، الرياض ، دار المريخ .
٤. الدوري ، حسين (٢٠٠٨) ، " الإدارة الاستراتيجية والتميز الإداري " ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية .
٥. زايد ، محمد عادل (٢٠٠٥) ، " الأداء التنظيمي المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل " ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية .
٦. السلمي ، علي (٢٠٠٣) ، إدارة التميز ، القاهرة ، دار غريب للتوزيع والنشر .
٧. صديق ، محمد جلال (٢٠٠٨) ، جودة حياة العمل كمتغير وسيط بين مصادر قوة المديرين والأداء ، مجلة الدراسات التجارية ، كلية التجارة جامعة المنصورة ، غير مبين رقم العدد .
٨. عيد الجعبري ، تغريد (٢٠٠٩) ، دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية ، رسالة ماجستير ، جامعة الخليل .
٩. عيد ، أيمن عادل (٢٠١٦) ، البحث العلمي " مدخل تطبيقي " ، الطبعة الأولى ، القاهرة ، المجموعة العربية للنشر والتوزيع .
١٠. عيد ، أيمن عادل (٢٠١٨) ، الإدارة الاستراتيجية " مدخل التفكير الاستراتيجي " ، القاهرة ، المجموعة العربية للنشر والتوزيع .

ثانياً : المراجع الأجنبية

11. Aida Alvinus, Eva Johansson, Gerry Larsson, (2017) "Job satisfaction as a form of organizational commitment at the military strategic level: A grounded theory study", International Journal of Organizational Analysis, Vol. 25 Issue: 2, pp.312-326.
12. Alisher Tohirovich Dedahanov, Jaehoon Rhee, (2015) "Examining the relationships among trust, silence and organizational commitment", Management Decision, Vol. 53 Issue: 8, pp.1843-857.
13. Alon Hasgall, Snunith Shoham, (2008) "Knowledge processes: from managing people to managing processes", Journal of Knowledge Management, Vol. 12 Issue: 1, pp.51-62.
14. Ana B. Escrig, Lilian M. de Menezes, (2016) "What is the effect of size on the use of the EFQM excellence model?", International Journal of Operations & Production Management, Vol. 36 Issue: 12, pp.1800-1820.
15. Anne Martensen, Jens J. Dahlgard, (1999) "Strategy and planning for innovation management – a business excellence approach", International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 16 Issue: 8, pp.734-755.

16. Anugamini Priya Srivastava, Rajib Lochan Dhar, (2016), "Impact of leader member exchange, human resource management practices and psychological empowerment on extra role performances: The mediating role of organizations commitment", International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 65 Issue: 3, pp.351-377.
17. C. Jason Woodard, , Joel West,(2018)"Strategic Responses to Standardization: Embrace, Extend or Extinguish?" In Project-Based Organizing and Strategic Management. Published online: 08 Mar 2015; 263-285.
18. C. McLarney, Shelley Rhyno, (1999) "Mary Parker Follett: visionary leadership and strategic management", Women in Management Review, Vol. 14 Issue: 7, pp.292-304.
19. Carlo Favaretti, Paolo De Pieri, Emanuele Torri, Giovanni Guarrera, Fabrizio Fontana, Franco Debiassi, Luciano Flor, (2015) "An EFQM excellence model for integrated healthcare governance", International Journal of Health Care Quality Assurance, Vol. 28 Issue: 2, pp.156-172.
20. David Sloan, Robert Buckham, Youngsu Lee, (2017) "Exploring differentiation of self and organizational commitment", Journal of Managerial Psychology, Vol. 32 Issue: 2, pp.193-206.
21. Denis Leonard, Rodney McAdam, (2002) "The strategic impact and application of the business excellence model:implications for quality training and development", Journal of European Industrial Training, Vol. 26 Issue: 1, pp.4-13.
22. Dong Young Kim, Vinod Kumar, Steven A. Murphy, (2010) "European Foundation for Quality Management Business Excellence Model: An integrative review and research agenda", International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 27 Issue: 6, pp.684-70
23. Elif Cicekli, Hayat Kabasakal, (2017) "The opportunity model of organizational commitment: Evidence from white-collar employees in Turkey", International Journal of Manpower, Vol. 38 Issue: 2, pp.259-273.
24. Gail Steptoe-Warren, Douglas Howat, Ian Hume, (2011) "Strategic thinking and decision making:literature review", Journal of Strategy and Management, Vol. 4 Issue: 3, pp.238-250.
25. Grace McCarthy, Richard Greatbanks, (2006) "Impact of EFQM Excellence Model on leadership in German and UK rganizations", International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 23 Issue: 9, pp.1068-1091.
26. Jacob K. Eskildsen, Kai Kristensen, Hans Jørn Juhl, (2004) "Private versus public sector excellence", The TQM Magazine, Vol. 16 Issue: 1, pp.50-56

27. Jale Minibas-Poussard, Jeanne Le Roy, Turhan Erkmen, (2017) "The moderating role of individual variables in the relationship between organizational justice and organizational commitment", *Personnel Review*, Vol. 46 Issue: 8, pp.1635-1650.
28. Jesper Falkheimer, (2014) "The power of strategic communication in organizational development", *International Journal of Quality and Service Sciences*, Vol. 6 Issue: 2/3, pp.124-133.
29. Joaquín Gómez Gómez, Micaela Martínez Costa, Angel R. Martínez Lorente, (2015) "An indepth review of the internal relationships of the EFQM model", *The TQM Journal*, Vol.27 Issue: 5,pp.486-502.
30. Joaquín Gómez Gómez, Micaela Martínez Costa, Ángel R. Martínez Lorente, (2011) "A critical evaluation of the EFQM model", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 28 Issue: 5, pp.484-502.
31. Joaquín Gómez-Gómez, Micaela Martínez-Costa, Ángel Rafael Martínez-Lorente, (2016) "Weighting the dimensions in models of excellence – a critical review from a business perspective", *Measuring Business Excellence*, Vol. 20 Issue: 3, pp.79-90.

32. Johannes Moeller, Jochen Breinlinger-O'Reilly, John Elser, (2000) "Quality management in German health care – the EFQM Excellence Model", *International Journal of Health Care Quality Assurance*, Vol. 13 Issue: 6, pp.254-258.
33. John Davies(2004),The Implementation Of The European Foundation For Quality Management's (Efqm) Excellence Model In Academic Units Of United Kingdom Universities, Management Research Institute, School Of Management,University Of Salford, Salford, Uk.
34. John Davies, (2008) "Integration: is it the key to effective implementation of the EFQM Excellence Model?", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 25 Issue: 4, pp.383-399.
35. John Davies, Alex Douglas, Jacqueline Douglas, (2007) "The effect of academic culture on the implementation of the EFQM Excellence Model in UK universities", *Quality Assurance in Education*, Vol. 15 Issue: 4, pp.382-401.
36. Joseph A. Petrick, John F. Quinn, (2001) "Integrity capacity as a strategic asset in achieving organizational excellence", *Measuring Business Excellence*, Vol. 5 Issue: 1, pp.24-31.
37. Keith Milum, (1990) "Commitment to Service Excellence", *The TQM Magazine*, Vol. 2 Issue: 1,pp.4-23.

38. Leila Afshari, Paul Gibson, (2016) "How to increase organizational commitment through transactional leadership", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 37 Issue: 4, pp.507-519.
39. Mai-Stiina Lampinen, ElinaAnnikki Suutala, Anne Irmeli Konu, (2017) "Sense of community, organizational commitment and quality of services", *Leadership in Health Services*, Vol. 30 Issue: 4, pp.378-393.
40. Man Mohan Siddh, Gunjan Soni, Rakesh Jain, Milind Kumar Sharma, (2018) "Structural model of perishable food supply chain quality (PFSCQ) to improve sustainable organizational performance", *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 25 Issue: 7, pp.2272-2317.
41. Margaret Erstad, (2001) "Commitment to excellence at the Forte Hotel Group", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 13 Issue: 7, pp.347-351.
42. Mark Haynes Daniell, (2000) "Winners and losers in the search for strategic excellence", *Balance Sheet*, Vol. 8 Issue: 5, pp.26-35.
43. Melody P.M. Chong, (2014) "Influence behaviors and organizational commitment: a comparative study", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 35 Issue: 1, pp.54-78.
44. Mikko Luoma, (2005) "Managers' perceptions of the strategic role of management development", *Journal of Management Development*, Vol. 24 Issue: 7, pp.645-655.
45. Muhammad Farrukh, Chong Wei Ying, Shaheen Mansori, (2017) "Organizational commitment: an empirical analysis of personality traits", *Journal of Work-Applied Management*, Vol. 9 Issue: 1, pp.18-34.
46. N. Gökhan Torlak, Cemil Kuzey, Maral Ragom,(2017), "Human resource management, commitment and performance links in Iran and Turkey", *International Journal of Productivity and Performance Management*.
47. P.B. Sakthivel, (2007) "Top management commitment and overall engineering education excellence", *The TQM Magazine*, Vol. 19 Issue: 3, pp.259-273.
48. Paul D. Hannon, Andrew Atherton, (1998) "Small firm success and the art of orienteering: the value of plans, planning, and strategic awareness in the competitive small firm", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 5 Issue: 2, pp.102-119.
49. Peter S. Davis, Joseph A. Allen, Clay Dibrell, (2012) "Fostering strategic awareness at an organization's boundary", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 33 Issue: 4, pp.322-341.
50. Report of European Foundation for Quality Management Model (2005) "A strategy of product excellence: Lean principles ensure that highly innovative products deliver commercial success", *Strategic Direction*, Vol. 21 Issue: 3, pp.32-34.
51. Richard J. Varey, Robert L. Hamblett, (1997) "Business excellence review at Royal Mail (NW/NW): a case of strategic communication management", *Managing Service Quality: An International Journal*, Vol. 7 Issue: 6, pp.281-289.

52. Rick Edgeman, (2015) "Strategic resistance for sustaining enterprise relevance: A paradigm for sustainable enterprise excellence, resilience and robustness", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 64 Issue: 3, pp.318-333.
53. Riitta Viitala, (2005) "Perceived development needs of managers compared to an integrated management competency model", *Journal of Workplace Learning*, Vol. 17 Issue: 7, pp.436-451.
54. Rusliza Yahaya, Fawzy Ebrahim, (2016) "Leadership styles and organizational commitment: literature review", *Journal of Management Development*, Vol. 35 Issue: 2, pp.190-216.
55. Seda Yildirim, Ali Acaray, Burcu Candan, (2016) "The relationship between marketing culture and organizational commitment: An empirical study in Turkey", *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, Vol. 12 Issue: 1, pp.66-80.
56. Seyyed Amin Terouhid, Robert Ries, (2016) "People capability: A strategic capability for enhancing organizational excellence of construction firms", *Journal of Modelling in Management*, Vol. 11 Issue: 3, pp.811-841.
57. Sheila Jackson, Elaine Farndale, Andrew Kakabadse, (2003) "Executive development: meeting the needs of top teams and boards", *Journal of Management Development*, Vol. 22 Issue: 3, pp.185-265.
58. Steven Dhondt, Frank Delano Pot, Karolus O. Kraan, (2014) "The importance of organizational level decision latitude for well-being and organizational commitment", *Team Performance Management*, Vol. 20 Issue: 7/8, pp.307-327.
59. UDO NABITZ, NIEK KLAZINGA, JAN WALBURG, (2000), The EFQM excellence model: European and Dutch experiences with the EFQM approach in health care, *International Journal for Quality in Health Care*, Volume 12, Issue 3, , Pages 191–202.
60. Vas B. Prabhu, Andrew Robson, (2000) "Achieving service excellence – measuring the impact of leadership and senior management commitment", *Managing Service Quality: An International Journal*, Vol. 10 Issue: 5, pp.307-317.
61. Wai Yee Betty Chiu, Fung Fai Ng, (2015) "Enhancement of organizational commitment through propensity to trust", *Engineering, Construction and Architectural Management*, Vol. 22 Issue: 3, pp.272-294.
62. Tonino Pencarelli, Elisabetta Savelli, Simone Splendiani, (2009), Strategic Awareness and Growth Strategies in Small Enterprises, *Association for Business and Economics Research (ABER)*, U.S.A. Vol. 8, N. 1, pp.82-98.

ملحق (١)

قائمة الاستقصاء

أداة جمع البيانات :

تتمثل أداة جمع البيانات في قائمة الاستقصاء ، والتي يتم الاعتماد عليها في الحصول على البيانات الأولية ذوي العلاقة بمتغيرات الدراسة ، وقد تم تصميم قائمة الاستقصاء من أربعة أسئلة تتضمن (١١٥) عبارة وذلك على النحو التالي :

السؤال الأول : ويتضمن (٥٤) عبارة تعكس أبعاد الوعي الاستراتيجي وبيانها على النحو التالي :

١. الوعي بمفاهيم الإدارة الاستراتيجية ويعكسه العبارات من (١ - ١٨)
٢. الوعي بمراحل نموذج الإدارة الاستراتيجية ويعكسه العبارات من (١٩ - ٣٠)
٣. الوعي بممارسات الأداء الاستراتيجي ويعكسه العبارات من (٣١ - ٤٢)
٤. الوعي بمعايير الأداء ومؤشرات الإنجاز ويعكسه العبارات من (٤٣ - ٤٦)
٥. الوعي بخطة التغيير وإدارة المخاطر ويعكسه العبارات من (٤٧ - ٥٠)
٦. الوعي بالموازنات الاستراتيجية ويعكسه العبارات من (٥١ - ٥٢)
٧. الوعي بوثيقة الخطة الاستراتيجية ويعكسه العبارات من (٥٣ - ٥٤)

السؤال الثاني : ويتضمن (١٦) عبارة تعكس مدى تعكس مدى الالتزام التنظيمي بالجامعات المصرية وبيانها على النحو التالي :

١. الولاء (الالتزام العاطفي والإرادي) وتتمثل في العبارات من (١ - ٤)
٢. الإحساس بالمسؤولية تجاه المنظمة وتتمثل في العبارات من (٥ - ٨)
٣. الإيمان بالمنظمة وقيمتها وتتمثل في العبارات من (٩ - ١٢)
٤. التأكد من أن العاملين فخورين بانتمائهم للمنظمة وتتمثل في العبارات من (١٣ - ١٦)

السؤال الثالث : ويتضمن (٥٠) عبارة تعكس الممكنات في (٢٥) عبارة والنتائج في (٢٠) عبارة حيث يتم قياس الممكنات من خلال كل من القيادة ويعبر عنها العبارات من (١ - ٥)، البشر ويعبر عنها العبارات من (٦ - ١٠)، السياسات والاستراتيجية ويعبر عنها العبارات من (١١ - ١٥)، علاقات الشراكة

والموارد ويعبر عنها العبارات من (١٦-٢٠)، العمليات ويعبر عنها العبارات من (٢١-٢٥)، ويتم قياس النتائج من خلال كل من نتائج للناس ويعبر عنها العبارات من (٢٦-٣٠)، نتائج للعملاء ويعبر عنها العبارات من (٣١-٣٥)، نتائج للمجتمع ويعبر عنها العبارات من (٣٦-٤٠)، نتائج الأداء الرئيسة ويعبر عنها العبارات من (٤١-٤٥).

السؤال الرابع: ويتضمن تساؤل عن نوع الملكية للجامعات العاملة في مصر والتي تضمنتها العينة (جامعات حكومية / جامعات خاصة / فرع جامعة أجنبية).

شكل (٤)

الزملاء الأفاضل :

بعد خالص التحية والتقدير يتمثل هذا الاستقصاء باعتباره أداة جمع البيانات، والتي يتم الاعتماد عليها في الحصول على البيانات الأولية ذوي العلاقة بمتغيرات الدراسة والتي تتمثل في كل من أبعاد الوعي الاستراتيجي باعتبارها متغيرات حاكمة للأداء الاستراتيجي بكافة جوانبه، ومتغيرات ترتبط بمدى الالتزام التنظيمي بالجامعات المصرية والتي تمثل أهمية قصوى في استمرار العمل بالجامعات ومواصلة تطوير العمل والذات، وأخيراً متغيرات تعكس التميز المؤسسي مُعتمدين على مقياس التميز الأوروبي الذي يمثل في طبيعته مرشد للتخطيط ومرشد للتقييم والمتابعة لضمان تحقيق التميز لجامعاتنا باعتبارها ركيزة التنمية بمختلف جوانبها وتحقيق النمو المتكامل على المستوى الجغرافي وعلى المستوى القطاعي .

وانطلاقاً من أهمية الجامعات المصرية في تطوير وتنمية المجتمع، وحرصاً من الباحث على تحسين مستوى أداء الجامعات العاملة في مصر فقد تم دراسة تأثير الوعي الاستراتيجي على تحقيق التميز المؤسسي للجامعات المصرية في ظل الالتزام التنظيمي كمتغير بسيط، وفي سبيل المساعدة في تحقيق ذلك الغرض نلتزم بفضل مساعدتكم في دعم البحث والاستفادة من نتائجه في تنمية الجامعات العاملة في مصر، وذلك من خلال الإجابة على عبارات الاستقصاء، مع تأكيدنا على أن كافة ما يتم تقديمه يتم استخدامه لأغراض البحث الحالي والاستفادة من نتائجه.

مع الإشارة إلى أن العاملين بالجامعات غير مطلوب منهم الإجابة عن العبارات من ٣٠-٤٠ في السؤال الثالث ، حيث أنها عبارات تختص بنتائج كل من العملاء والمجتمع .

ونشكر تعاونكم الجاد والخالص سلفاً

دكتور

أيمن عادل عيد

كلية التجارة – جامعة مدينة السادات

السؤال الأول : فيما يلي عدد من العبارات المرتبطة بقياس مستوى الوعي الاستراتيجي لدى العاملين بالجامعات العاملة في مصر، برجاء التفضل بإبداء رأي سيادتكم في كل عبارة بوضع علامة (√) أما الخيار المناسب لكل عبارة من العبارات التالية مع الأخذ في الاعتبار أن موافق تماماً تأخذ (٥) درجات ويقابلها غير موافق تماماً وتأخذ درجة واحدة .

م	العبارة	موافق تماماً	موافق	إلى حد ما	غير موافق تماماً	غير موافق تماماً
١	الرؤية الاستراتيجية تشير إلى الوضعية التي عليها الجامعة في الوضع الراهن					
٢	يشغل القادة في بناء الرؤية بالمركز التنافسي للجامعة					
٣	رسالة الجامعة تعبر عن المبرر من وجودها					
٤	يجب أن تتضمن رسالة الجامعة الإمكانيات والقدرات الحالية والمستقبلية التي تساعد على البقاء والنمو					
٥	تشير الأهداف الاستراتيجية إلى النتائج المرغوبة تحقيقها نتيجة ممارسة الأنشطة الاستراتيجية					
٦	ليس من متطلبات بناء الهدف الذكي أن يتم صياغته في صورة كمية					
٧	الفرص تشير إلى كل متغير في البيئة الداخلية يمثل قيمة مضافة للجامعة					
٨	نقاط قوة الجامعة تعبر عن كل ما يتاح بالبيئة الخارجية ويمثل قيمة مضافة للجامعة					
٩	المتغيرات التي تمثل تحدي للجامعة يعبر عنها كل متغير في البيئة المحيطة ويعرقل مهام الجامعة					
١٠	نقاط الضعف التي تعاني منها الجامعة يعبر عنها كل متغير تمتلكه الجامعة ويكون أقل من المعدلات المتعارف عليها					
١١	تعبر عملية المراجعة الاستراتيجية عن كل نشاط أو عملية يتم استخدامها كوسيلة تشخيصية لتحديد الفجوات الإيجابية والسلبية التي تحول دون تنفيذ الاستراتيجية					
١٢	التغيير الاستراتيجي يشير إلى كل تغيير يتم داخل الجامعة ويرتبط بمستقبلها					
١٣	تعتبر المرونة الاستراتيجية سمة خاصة بالخطط الاستراتيجية التي تتضمن بنياً صريحاً لخطة إدارة المخاطر					
١٤	تشير المرونة الاستراتيجية إلى الخطط التي تتضمن المخاطر المحتملة واحتمالات تحققها					
١٥	يجب أن تتضمن الخطة الاستراتيجية المخاطر المحتملة وأسباب حدوثها					
١٦	يتم إجراء التعديلات المطلوبة مسبقاً لتجنب الخطر المحتمل					
١٧	يشير التفكير الاستراتيجي إلى التوجه العام الذي يحكم سلوك وتفكير كافة العاملين بالجامعة على اختلاف فئاتهم ومستوياتهم الإدارية					
١٨	يجب أن تتسم الخطة الاستراتيجية بالشمول التام لكافة أجزاء الجامعة					
١٩	تعتبر الجاهزية والاستعداد هي الخطوة الأولى لإعداد الخطة الاستراتيجية					
٢٠	بناء اتجاهات إيجابية نحو التخطيط الاستراتيجي يمثل غاية يتم تكوينها خلال مراحل تنفيذ الخطة					
٢١	من المنطقي أن يتم البدء بمرحلة الإعداد للخطة كخطوة أولى تمثل البدء					
٢٢	يعتبر بناء نظام معلومات استراتيجية أساساً يتم الارتكاز إليه قبل التهيئة للخطة الاستراتيجية					
٢٣	صياغة الاستراتيجية خطوة منطقية قبل التحليل البيئي					
٢٤	الأهداف الاستراتيجية تمثل المركز الأساسي الذي يتم الاعتماد عليه في بناء الرؤية والرسالة					
٢٥	ترتكز استراتيجية الجامعة على الخطط الاستراتيجية للكليات					

م	العبارة	موافق تماما	موافق	إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماما
٢٦	يتم إعداد الأهداف الاستراتيجية للكليات بعد الانتهاء من الأهداف الاستراتيجية للجامعة					
٢٧	منطقي أن تتم عملية المراجعة قبل البدء في تنفيذ الخط الاستراتيجية					
٢٨	المراجعة الاستراتيجية مرحلة لاحقة لعملية تنفيذ الاستراتيجية					
٢٩	التغيير نشاط فرعي يرتبط بالتقييم ولا يعبر عن مرحلة مستقلة من مراحل نموذج الإدارة الاستراتيجية					
٣٠	لكي يكون التغيير استراتيجياً يجب أن يركز على نتائج عملية المراجعة الاستراتيجية					
٣١	تهتم قيادات الجامعة ببناء اتجاهات إيجابية نحو التخطيط الاستراتيجي					
٣٢	عادة ما يتم تنفيذ فاعليات لتنمية ثقافة المشاركة في التخطيط الاستراتيجي					
٣٣	تحرص الجامعة على غرس إرادة التغيير باعتباره الافتراض الأساسي					
٣٤	تتطلب فاعلية تنفيذ الخطة الاستراتيجية ضرورة سرعة البدء بالمتاح لحين اكتمال الموارد					
٣٥	أهداف الجامعة والكليات ترتبط بالإمكانات الممكنة وليس الإمكانات المتاحة					
٣٦	تتضمن الخطة التنفيذية أنشطة وفاعليات لضمان استمرار الالتزام في تنفيذ الخطة الاستراتيجية للجامعة					
٣٧	تنطوي الخطة التنفيذية على مسؤول مُحدد لكل هدف					
٣٨	تهتم قيادات العمل الجامعي بتطوير الإمكانات لتتمكن من تحقيق الأهداف					
٣٩	يتم نشر استراتيجية الجامعة والكليات على جميع العاملين					
٤٠	تتوافق القرارات بالجامعة مع الأهداف الاستراتيجية					
٤١	تحرص القيادات الجامعية على القياس المرئلي للأداء الاستراتيجي لضمان فاعليته					
٤٢	من المنطقي أن تتم عمليات التغيير قبل حدوث المشكلات بالفعل					
٤٣	يشير الأداء إلى عملية تنفيذ المهمة دون وصف حالة التنفيذ					
٤٤	تشير مؤشرات الأداء لوصف حالة تنفيذ الإجراء					
٤٥	يشير الإنجاز إلى ما تم تحقيقه بالفعل من نتائج ومخرجات نهائية تامة					
٤٦	يرتبط الإنجاز بضمان تحقق النتيجة					
٤٧	تتضمن الخطة الاستراتيجية لخطة إدارة المخاطر يمثل دليل على مرونة الخطة					
٤٨	خطة التغيير تعبر عن التغيرات المحتملة وأسباب توقع كل تغيير					
٤٩	تتضمن خطة التغيير ضمانات منع الخطر قبل حدوثه					
٥٠	تبين خطة التغيير كافة إجراءات التغيير وجهات اعتماد كل إجراء					
٥١	تشير الموازنة الاستراتيجية للتقديرات المبنية على مشاريع وبرامج الجامعة والمرتبطة بالخطة الاستراتيجية					
٥٢	الموازنة الاستراتيجية تشير إلى التوقعات الممكن حدوثها في المستقبل في ظل بيئة محددة					
٥٣	تشير وثيقة الخطة الاستراتيجية لعقد الاتفاق بين الجامعة والجهات الداعمة للجامعة في تنفيذ تلك الخطة					
٥٤	يرى البعض أنه يجب تدوين كافة تفاصيل الخطة الاستراتيجية كدليل مرشد للمديرين الآن ومستقبلاً					

السؤال الثاني : فيما يلي عدد من العبارات التي تقيس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات العاملة في مصر بمختلف فئاتهم، برجاء التفضل بإبداء رأي سيادتكم في كل عبارة بوضع علامة (√) أما الخيار المناسب لكل عبارة من العبارات التالية مع الأخذ في الاعتبار أن موافق تماماً تأخذ (٥) درجات ويقابلها غير موافق تماماً وتأخذ درجة واحدة .

م	العبارة	موافق تماماً	موافق	إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماماً
١	عادة ما تتسم ممارساتي في العمل بالرغبة الطوعية					
٢	دائماً ما أتعاش مع مشكلات الجامعة باعتبارها مشكلاتي الشخصية					
٣	لذي استعداد للقيام بأي عمل أكلف به مقابل الاستمرار في عملي بالجامعة					
٤	أشعر بالانتماء القوي لعملي الحالي بالجامعة					
٥	عادة ما أسعى للمساهمة في تحسين صورة الجامعة					
٦	دائماً ما أبادر بالمشاركة في إحدى اللجان لزيادة فاعلية أداء الجامعة					
٧	دائماً ما أشعر بأنني جزء من جامعتي					
٨	أشعر بالفخر والاعتزاز عندما أخبر الآخرين عن عملي					
٩	أرغب دائماً في بذل الجهد من أجل تحقيق أهداف الكلية والجامعة					
١٠	عادة ما أنصح الأصدقاء بالعمل بالجامعة					
١١	إن قرار التحاقى بالعمل في الجامعة كان قراراً صائباً					
١٢	أهدافي الشخصية تتطابق مع أهداف الكلية والجامعة التي أعمل بها					
١٣	أنا فخور بعملي الحالي بالجامعة					
١٤	لن أغانر عملي بالجامعة مهما كانت المغريات					
١٥	دائماً ما أكون سعيداً لو أسهمت في الإعلاء من شأن جامعتي					
١٦	أرى أن زملائي في الجامعة لديهم رغبة قوية بانتمائهم للعمل الجامعي					

السؤال الثالث : فيما يلي عدد من العبارات ذات العلاقة بقياس حالة التميز المؤسس بالجامعات العاملة في مصر (وفق معايير نموذج التميز الأوربي) ، برجاء التفضل بإبداء رأي سيادتكم في كل عبارة بوضع علامة (√) أما الخيار

المناسب لكل عبارة من العبارات التالية مع الأخذ في الاعتبار أن موافق تماما تأخذ (٥) درجات ويقابلها غير موافق تماما وتأخذ درجة واحدة .

م	العبارة	موافق تماما	موافق	إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماما
١	دائما ما يشغل القادة بتوضيح المفاهيم الاستراتيجية الرئيسية لجميع المرؤوسين					
٢	يحرص القادة على التأكد من أن نظم العمل قد تم تصميمها بعناية					
٣	يهتم القادة بضمان فاعلية تطبيق نظم العمل					
٤	غالبا ما يحرص القادة على التفاعل مع الجهات ذات العلاقة بالجامعة					
٥	عادة ما يهتم القادة بتشجيع جميع العاملين وتقدير إنجازاتهم					
٦	يتم مراعاة الموضوعية في عملية تخطيط نظم الموارد البشرية					
٧	يتم تنمية والمحافظة على قدرات الموارد البشرية على أساس التخصيص لمعرفة الوضع الفعلي التي هي عليه					
٨	يحرص القادة على إشراك الأفراد في الأنشطة والفاعليات					
٩	يهتم القادة بجودة التواصل بين الأفراد والإدارة					
١٠	عادة ما يتم تقدير جهود الأفراد من خلال التحفيز					
١١	يتم بناء الاستراتيجية وفق الوضع الحالي والتوقعات المستقبلية					
١٢	يتم إعداد الاستراتيجية بناء على معلومات مستمدة من مقاييس الأداء الفعلية					
١٣	تحرص القيادات الجامعية على استمرار عملية المراجعة الاستراتيجية					
١٤	تهتم القيادات الجامعية بتفعيل تنفيذ الاستراتيجية من خلال خطط العمل التنفيذية					
١٥	عادة ما يتم الاهتمام بنشر وثيقة الخطة الاستراتيجية على جميع العاملين					
١٦	تحرص الإدارة على تحسين علاقات الجامعة بالبيئة الخارجية					
١٧	يميل القادة لترشيد الموارد المالية للجامعة					
١٨	يحرص القادة على تنمية حس الترشيد في التعامل مع المباني والتجهيزات					
١٩	تحرص قيادة العمل الجامعي على مواكبة التكنولوجيا الجديدة في ممارسة العمل داخل وحدات الجامعة					
٢٠	يحرص القادة في بنائهم للمعرفة المترجمة على التنفيذ وفق فكر التخطيط					
٢١	يميل القادة للعمل وفق نظام محدد في إدارة الأنشطة الجامعية					
٢٢	تتركز جودة العمليات التنفيذية على الإبداع والابتكار المرتكز على منافع الأطراف ذوي العلاقة بالجامعة					
٢٣	دائما ما يتم الانشغال بمتطلبات سوق العمل في تنفيذ أنشطة الجامعة					
٢٤	تحرص الإدارة على تحقيق الجودة الفائقة في مخرجات العملية التعليمية					
٢٥	تهتم الإدارة بتنمية العلاقات مع الأطراف ذوي العلاقة بالجامعة					
٢٦	تتسم العلاقات البيئية بين العاملين بالجودة					
٢٧	تتحسن كفاءة العاملين بالجامعة بصورة مستمرة					
٢٨	يشعر العاملون بالجامعة بالرضا الوظيفي بصورة عامه					
٢٩	يشعر العاملون بالفخر والاعتزاز نظرا لانتسابهم للعمل بالجامعات					
٣٠	تنتشر بين العاملين حالات المشاركة التطوعية في أنشطة الجامعة					
٣١	نؤمن بالدور الذي تقوم به الجامعة لخدمتنا كمتعاملين معها					
٣٢	لدينا رغبة لاستمرار التعامل مع نفس الجامعة					
٣٣	نشعر بالرضا عما تقدمه لنا الجامعة من خدمات					
٣٤	تتسم علاقتنا بالجامعة بالجودة في التواصل من جانب الجامعة					
٣٥	تحرص إدارة الكليات والجامعة على الاستماع لراينا بغرض المشاركة في قراراتها					
٣٦	لدينا إدراك بأن للجامعة دور إيجابي في تنمية البيئة المحيطة					
٣٧	للجامعة دور هام في خدمة المجتمع المحيط					

م	العبارة	موافق تماما	موافق	إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماما
٣٨	للجامعة قنوات اتصال تسمح بالوصول لصوت الأطراف ذات العلاقة					
٣٩	تحتل الجامعة أهمية عالية مقارنة بالجهات الداعمة للمجتمع					
٤٠	بصورة عامة نشعر بالرضا العام عند التعامل مع الجامعة					
٤١	يتم تحقيق الأهداف الاستراتيجية ارتكازا على مشاريع تنفيذية					
٤٢	يتم تنفيذ مهام العمل بالجامعة وفق فكر ترتيب الأولويات					
٤٣	عادة ما يتم الالتزام بالإطار الزمني للخطة					
٤٤	يتم تحقيق الأهداف والحفاظ على الموارد في آن واحد					
٤٥	تهتم الإدارة بسرعة تنفيذ الإجراءات التصحيحية اللازمة للخطة					

السؤال الرابع : أعمل في :

- جامعة حكومية ()
 جامعة خاصة ()
 فرع جامعة أجنبية ()

مع خالص شكري وتقديري لجهدكم ووقتكم

