



**تحقيق التوازن الإستراتيجي لجامعة ٦ أكتوبر الخاصة باستخدام  
مدخل المناعة التنظيمية  
”دراسة ميدانية“**

إعداد

**دعاء محمد أحمد دسوقي**

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد

كلية التربية - جامعة ٦ أكتوبر

١٤٤٦هـ / ٢٠٢٤م



**تحقيق التوازن الإستراتيجي لجامعة ٦ أكتوبر الخاصة باستخدام مدخل المناعة****التنظيمية****إعداد****دعاء محمد أحمد دسوقي****المستخلص باللغة العربية**

هدف البحث الحالي التعرف على كيفية تحقيق التوازن الإستراتيجي لجامعة ٦ أكتوبر باستخدام مدخل المناعة التنظيمية، وذلك من خلال التعرف على أهم الأسس النظرية للتوازن الإستراتيجي وفقاً للأدبيات المعاصرة، والوقوف على أهم ملامح الإطار الفكري والفلسفي لمدخل المناعة التنظيمية، والكشف عن واقع الجامعة بالإضافة إلى تحديد أهم الآليات المقترحة لتحقيق التوازن الإستراتيجي لذات الجامعة باستخدام مدخل المناعة التنظيمية، وتم توظيف المنهج الوصفي والأسلوب الإحصائي حتى يحقق البحث أهدافه ويجيب عن تساؤلاته البحثية وذلك على اعتبار أن الأول تم من خلاله معالجة مفردات الإطار النظري الخاص بالتوازن الإستراتيجي والمناعة التنظيمية، وجاء الثاني لمعالجة نتائج الإطار الميداني، وكان من أبرز نتائجه أن الجامعة تحتاج إلى بذل المزيد من الجهد من قبل قياداتها وكافة أعضاء هيئة التدريس بها وكذلك العاملين بمختلف وحداتها حتى يرتقي مستوى التوازن الإستراتيجي لها ويحقق طموحاتها المستقبلية بالإضافة إلى حاجتها إلى توفير بيئة داعمة للجهود ومحفزة للهمم وموجهة للسلوكيات نحو الصالح العام.

**الكلمات المفتاحية:** التوازن الإستراتيجي - جامعة ٦ أكتوبر - المناعة التنظيمية.

## Abstract

The current research aims to identify how to achieve strategic balance for 6th of October University using the organizational immunity approach, by identifying the most important theoretical foundations of strategic balance according to contemporary literature, identifying the most important features of the intellectual and philosophical framework of the organizational immunity approach, revealing the reality of the university in addition to identifying the most important proposed mechanisms to achieve strategic balance for the university itself using the organizational immunity approach. The descriptive approach and statistical method were employed so that the research achieves its goals and answers its research questions, considering that the first was used to address the vocabulary of the theoretical framework for strategic balance and organizational immunity, and the second came to address the results of the field framework, and one of its most prominent results was that the university needs to exert more effort by its leaders and all faculty members as well as workers in its various units in order to raise the level of its strategic balance and achieve its future ambitions in addition to its need to provide an environment that supports efforts, motivates ambitions and directs behaviors towards the public good.

**Keywords:** Strategic Balance - October 6 University - Organizational Immunity.

**أولاً : الإطار العام للبحث :****مقدمة البحث :**

تعيش المؤسسات على مختلف أشكالها في الوقت الحاضر وخاصة مع إطلالة الألفية الثالثة عصراً يُموج بالتعقيد وكثرة التطورات المتلاحقة والتي نتجت عن التحولات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية التي يشهدها العالم اليوم حيث تزداد الارتباطية بين الأشياء كما يزداد التأثير والتأثر ومن ثم يأتي تركيز المؤسسة على الكل دون الجزء وبالتالي أصبحت المؤسسة الجامعية في الوقت الحاضر تحتاج إلى إيجاد أساليب إدارية جديدة تتلائم مع حالة التعقيد البيئي ومعطيات البيئة سواء الداخلية أو الخارجية بالإضافة إلى الظروف العالمية المحيطة بها حتى يتسنى لها التكيف والبقاء والاستمرار، لذا فقد ظهرت حاجة هذه المؤسسات إلى تحقيق التوازن الإستراتيجي لها حيث يعد بمثابة أساس استمرار للمؤسسات المجتمعية سواء كانت خدمية أو إنتاجية حتى تضمن بقائها في ظل المتغيرات المتلاحقة سواء كانت اقتصادية أو سياسية أو إدارية أو غيرها ناهيك عن التهديدات الخارجية والتي تتمثل في المؤسسات المنافسة.

وهذا يحتم على المؤسسة الجامعية بشكل خاص أن تضع التوازن الإستراتيجي من أهم عناصر التخطيط الإستراتيجي لها حيث الرقابة على كافة الموارد البشرية والمادية بالإضافة إلى التكنولوجيا والمستفيدين من الخدمات على اعتبار أن تكاملها يؤدي إلى التوازن الإستراتيجي وفي ذات السياق تحتاج الإستراتيجية إلى تطبيق الرؤية والرسالة والأهداف وتنمية القدرات الداخلية للمؤسسة الجامعية مع التوافق بين الموارد الداخلية والظروف السائدة في البيئة الخارجية ويتأتى ذلك من خلال التأكيد على التوازن الإستراتيجي حتى تضمن المؤسسة الجامعية البقاء والاستمرار، وبالمعنى الشامل فإن التوازن الإستراتيجي يؤكد على إحداث حالة من التوافق بين كافة الأبعاد بحيث تتساوى مع بعضها البعض ثم تلتحم مع رؤية ورسالة المؤسسة على أن تكون جميع المدخلات بحالة مناسبة وتتوازن مع المخرجات ومع النظرة إلى المستقبل<sup>(١)</sup>.

وفي ظل هذه التحديات تحتاج المؤسسة الجامعية أيضاً إلى أن تكون قادرة على التعامل مع هذه الظروف المتغيرة وتواكب تطورات العصر بل وتتكيف مع متغيراته لذا يأتي

التوجه نحو المناعة التنظيمية كمدخل علمي وإداري حديث يساعد المؤسسة على مواجهة التحديات ومقاومة المتغيرات والأزمات والقضاء عليها أو الحد منها بحيث تتكيف باستمرار مع البيئة<sup>(٢)</sup>.

ونظراً لأن جامعة ٦ أكتوبر جامعة مصرية خاصة أنشئت بالقرار الجمهوري رقم (٢٤٣) وهي عضو في اتحاد الجامعات العربية والأفريقية كما أنها تمثل أول جامعة خاصة في مصر وتحظى بمكانة متميزة بين الجامعات الخاصة ويتمتع خريجوها بسمعة طيبة في سوق العمل المصرية والعربية<sup>(٣)</sup>.

وتحرص الجامعة على تقديم الرعاية المتكاملة لطلابها تعليمياً واجتماعياً ونفسياً ورياضياً وصحياً عن طريق الإمكانات البشرية والمادية والبنية التحتية بعناصرها المختلفة التي توفرها الجامعة، كما أنها تؤهل خريجها بمجموعة من المهارات المتميزة التي تمكنهم من العمل التنافسي والاندماج في سوق العمل محلياً أو إقليمياً وبفاعلية ومثل هذه الأمور تحتم على إدارة الجامعة التوجه نحو تحقيق التوازن الإستراتيجي للمؤسسة بشكل عام ولكل وحداتها أو كلياتها بشكل خاص مع التأكيد على ترقية المناعة التنظيمية لها على اعتبار أنها تضطلع بدور هام في تحقيق مثل هذا التوازن.

### مشكلة البحث :

يوجه البحث الحالي اهتمامه نحو إيجاد حلول علمية تنطلق من اعتبار المؤسسة الجامعية بشكل عام في مصر وجامعة ٦ أكتوبر بشكل خاص بحاجة إلى أن تكون أكثر فاعلية ولديها المناعة الكافية لمواجهة مختلف التهديدات التي تتعرض لها حيث تعتبر المناعة التنظيمية بمثابة وسيلة لتحقيق حماية المؤسسة وإضافة مزايا متعددة لها تساعد على قبول المنافسة مع المؤسسات المناظرة من خلال تنامي فرص التفوق لها خاصة وأن غالبية المؤسسات الجامعية معقدة وتحتاج إلى منهجية علمية تعتمد على أساليب إدارية حديثة تركز على الكيفية التي تعمل من خلالها المؤسسة الجامعية بحيث تتفاعل وحداتها أو كلياتها مع بعضها البعض لتكوين كل متكامل ومتربط يسعى نحو إحراز التفوق المنشود، وهذا ما أكدته دراسة (النجار وآخرون، ٢٠١٨)<sup>(٤)</sup> على اعتبار أن وجود أي خلل في أبعاد التوازن الإستراتيجي ينعكس سلباً على

الأداء المؤسسي ومن ثم يعزف المستفيدين عن خدمات تلك المؤسسة، وفي ذات السياق فإن المناعة التنظيمية تعد أحد الأدوات الإستراتيجية التي تمكن المؤسسة الجامعية من الوصول إلى التميز والتفوق على المؤسسات المنافسة ومن ثم يحدث تعزيز للسمعة التنظيمية لذات المؤسسة وهذا ما أكدته دراسة (إمام، عبد الرحمن، ٢٠٢٣)<sup>(٥)</sup>، وعلى هذا جاء البحث الحالي لي طرح كيفية تحقيق التوازن الإستراتيجي باستخدام مدخل المناعة التنظيمية بالتطبيق على جامعة ٦ أكتوبر.

**أسئلة البحث:** يمكن صياغة أسئلة البحث على النحو التالي :

**السؤال الرئيس:** كيف يمكن تحقيق التوازن الإستراتيجي لجامعة ٦ أكتوبر الخاصة باستخدام مدخل المناعة التنظيمية؟

**ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية التالية :**

- ما أهم الأسس النظرية للتوازن الإستراتيجي وفقاً للأدبيات المعاصرة؟
- ما ملامح الإطار الفكري والفلسفي لمدخل المناعة التنظيمية؟
- ما واقع جامعة ٦ أكتوبر؟
- ما الآليات المقترحة لتحقيق التوازن الإستراتيجي لجامعة ٦ أكتوبر باستخدام مدخل المناعة التنظيمية؟

**أهداف البحث :**

- استهدف البحث الحالي التعرف على كيفية تحقيق التوازن الإستراتيجي لجامعة ٦ أكتوبر الخاصة باستخدام مدخل المناعة التنظيمية، وذلك من خلال :
- التعرف على أهم الأسس النظرية للتوازن الإستراتيجي وفقاً للأدبيات المعاصرة.
- الوقوف على أهم ملامح الإطار الفكري والفلسفي لمدخل المناعة التنظيمية.
- الكشف عن واقع جامعة ٦ أكتوبر.
- تحديد أهم الآليات المقترحة لتحقيق التوازن الإستراتيجي لجامعة ٦ أكتوبر باستخدام مدخل المناعة التنظيمية.

**أهمية البحث :**

تأتي أهمية البحث من الأمور التالية :

**أ-الأهمية النظرية : تتمثل في :**

- يعد البحث من البحوث الحديثة التي تهتم بتحقيق التوازن الإستراتيجي بجامعة ٦ أكتوبر باستخدام مدخل المناة التنظيمية - وفي حدود علم الباحثة يأتي هذا البحث كمحاولة أولى موجهة نحو ذات الجامعة.
- يظهر البحث الحالي أن التوازن الإستراتيجي يرسم الخطوط العريضة لكافة العمليات الإدارية والأكاديمية لذات الجامعة حتى تحقق أهدافها مع استشراف مستقبل أفضل لها وللمجتمع الذي تنتمي إليه.
- يؤكد البحث الحالي على أن التوازن الإستراتيجي يعد بمثابة حركة الوصل بين العاملين وبين خطط الجامعة وتصوراتها المستقبلية على اعتبار أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والإستراتيجيات والسياسات الخاصة بذات الجامعة.
- يشير البحث الحالي إلى أن المناة التنظيمية أصبحت مفهوماً علمياً من مفاهيم علم الإدارة الحديثة حيث يتضمن تحصين المؤسسة من الأخطار الداخلية أو الخارجية التي تواجهها.
- يظهر البحث الحالي أن تعزيز المناة التنظيمية وتفعيلها وتحليل العوامل المؤثرة فيها حقيقة علمية تحتاجها جامعة ٦ أكتوبر في الوقت الحاضر على اعتبار أن العنصر البشري يضطلع بدور هام في عملية التجديد والتحسين المستمر حيث إن المناة التنظيمية تضيف ميزة تنافسية للجامعة عن الجامعات المنافسة الأخرى.
- يبرز البحث الحالي أن المناة التنظيمية تؤثر على اتجاهات العاملين وأعضاء هيئة التدريس في إطار تعديل سلوكهم وتصرفاتهم لخدمة أهداف الجامعة (٦ أكتوبر) على المدى القريب والمدى البعيد.
- يشير البحث الحالي إلى أن المناة التنظيمية تركز على توقعات العاملين بالجامعة ومحاولة الوصول إليها عبر وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب مع تزويده بالمهارات والمعلومات العصرية التي تخدم عمله بالجامعة.

- يساعد البحث الحالي قيادات الجامعة على تطبيق الأسلوب العلمي للتعامل مع متغيرات البيئة الخارجية والتي تؤثر في تحقيق الجامعة لأهدافها المرسومة.
- يبرهن البحث الحالي على أن المناة التنظيمية تساعد على تحويل الأهداف المطلوبة إلى نتائج مع الأخذ في الاعتبار فلسفة التوازن الإستراتيجي وأهدافه بالجامعة.

### ب- الأهمية العملية : تتمثل في :

- يوضح البحث الحالي الإطار الفكري والفلسفي للمناة التنظيمية مع تحديد نقاط القوة والضعف في جامعة ٦ أكتوبر وكذلك الفرص والتحديات ومن ثم يتسنى للجامعة معرفة الخطة الإستراتيجية المناسبة التي تساعد على البقاء والاستمرار وتميزها عن الجامعات الأخرى وخاصة في ظل التحديات الداخلية والخارجية المتلاحقة.
- يسهم هذا البحث على المستوى العملي في ترقية جامعة ٦ أكتوبر من خلال النهوض بمستوى التوازن الإستراتيجي لها استناداً على أسس البحث العلمي السليم.
- تركز المناة التنظيمية على التوازن الإستراتيجي للجامعة بالمعنى الشامل حيث يشمل الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية والموارد البشرية والعملاء أو المستفيدين من خدمات الجامعة والمؤسسات الجامعية المنافسة لذات الجامعة وغيره.

### منهج البحث :

استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي والأسلوب الإحصائي حتى يحقق أهدافه ويجيب عن تساؤلاته البحثية وذلك على اعتبار أن الأول تم من خلاله معالجة مفردات الإطار النظري الخاص بالتوازن الإستراتيجي والمناة التنظيمية، وجاء الثاني لمعالجة نتائج الإطار الميداني.

### حدود البحث : تمثلت في :

- **حدود الموضوع :** وشمل دراسة الأسس النظرية للتوازن الإستراتيجي وفقاً للأدبيات المعاصرة وكذلك الإطار الفكري والفلسفي لمدخل المناة التنظيمية بالإضافة إلى واقع جامعة ٦ أكتوبر.
- **الحد المكاني :** وشمل جامعة ٦ أكتوبر.
- **الحد الزمني :** وتمثل في زمن إجراء البحث (٢٠٢٣-٢٠٢٤).

**أدوات البحث : تمثلت في :**

- المقابلات الشخصية : وتمت مع مجموعة من أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة ٦ أكتوبر وكذلك العاملين بها وكانت من النوع المقنن حيث تم إعداد استمارة مقابلة ثم عرضها على الخبراء في المجال الإداري والمجال التربوي حرصاً على وقت أعضاء هيئة التدريس وكذلك العاملين<sup>(\*)</sup>.
- الزيارات الميدانية : وتمت إلى بعض كليات الجامعة لمعرفة الواقع الذي تعيشه وخاصة فيما يتعلق بأبعاد التوازن الإستراتيجي وأبعاد المناعة التنظيمية.
- الدراسة الاستطلاعية : حيث قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية على عينة من أعضاء هيئة التدريس والعاملين ببعض كليات الجامعة (التربية - الاقتصاد والإدارة - الإعلام وفنون الاتصال - طب الأسنان - تكنولوجيا العلوم الصحية - الصيدلة) وذلك بواقع (٣) كليات نظرية و(٣) كليات عملية من أجل معرفة مفردات التحليل الرباعي للجامعة (مواطن قوة - مواطن ضعف)، (فرص - تهديدات)<sup>(\*\*)</sup>.
- الاستبانة : وتم تطبيقها على عينة من أعضاء هيئة التدريس وكذلك العاملين بكليات الجامعة ممثلة في الكليات الواردة في الدراسة الاستطلاعية.

**مصطلحات البحث :**

ارتكز البحث الحالي على المصطلحات التالية :

**١-التوازن الإستراتيجي Strategic Blanace :**

جاء في اللغة توازن ويتوازن وتوازناً فهو متوازن ويقال توازنت قوة المتحاربين أي تعادلت وتوازن الشئيين أي تساوي في الوزن، وتميزت المباراة بتوازن قوة الفريقين أي بتساويهما وتعادلتهما وفي ذات السياق يقال فقد توازنه أي أصابه اختلال وارتباط بفقدته التماسك وتوازن القوى السياسية أي تساوي القوى بين الدول بحيث لا تقدر دولة واحدة على السيطرة أو التدخل في شئون غيرها<sup>(١)</sup>، وجاء في اللغة أيضاً أن التوازن من فعل وزن وجاء في قول الله عز وجل : "وَأَنْبَتْنَا فِيهَا مِنْ كُلِّ شَيْءٍ مَوْزُونٍ" [سورة الحجر : آية ١٩]، أي جرى على وزن من قدر الله عز وجل ولا يجاوز ما قدره الله عليه بحيث لا يستطيع أي عنصر بشري خلق زيادة فيه ولا نقصان<sup>(٢)</sup>، وجاء في اللغة أيضاً أن التوازن جاء من فعل وزن أي عادل الشئ وقابله وحازه ويقال وزن نفسه أي وطنها عليه<sup>(٣)</sup>.

وعلى هذا فإن التوازن يعني أن وضع المؤسسة مستقر بحيث تكون كل المتغيرات الأساسية ثابتة خلال فترة من الزمن حيث يحدث توازن في حجم الخدمات وتكلفتها وفي مجال العنصر البشري فإن التوازن يشير إلى وجود حالة من التعادل في الميول فلا يغلب أحدها على الآخر بحيث يستوعب كافة الأنشطة التي تساعد على تحقيق الأهداف المنشودة.

أما كلمة إستراتيجية فجاءت في اللغة بمعنى تحقيق التوازن وتقليل المخاطر أي أنها خطة لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتطوي هذه الإستراتيجية على إعادة الهيكلة الكاملة للمؤسسة مع تحديد الوسائل التي يجب الأخذ بها في أعلى المستويات الإدارية وأدناها بذات المؤسسة لتحقيق أهدافها على المدى الطويل<sup>(٩)</sup>، ومن ثم فهي تمثل خطة موحدة للمؤسسة ككل وشاملة لكل مجالات العمل بها وتساعد في تحقيق أهدافها على المدى البعيد.

وعلى هذا فإن التوازن الإستراتيجي يعني اهتمام الجامعة باكتساب مجموعة من القدرات حتى تتوازن مع الفرص الخارجية ومن ثم تضمن البقاء والاستمرار من خلال الهيكل التنظيمي المرن والثقافة التنظيمية الأصيلة والموارد البشرية ذات الكفاءة العالية بالإضافة إلى الاهتمام بالمستفيدين من خدماتها ووضعهم في بؤرة الاهتمام باستمرار ناهيك عن دراسة الجامعات المنافسة لها ومحاولة الاستفادة من خبراتهم لضمان تحقيق التميز باستمرار<sup>(١٠)</sup>، وفي بعض الأحيان ينظر إليه على أنه عبارة عن مجموعة من المتغيرات التي تتكافؤ أو تتعامل حتى تحقق حالة الاستقرار للمؤسسة ومن ثم فإن التوازن الإستراتيجي يركز على وجود تكافؤ في القدرات البشرية المتاحة للمؤسسة في كل مجالات العمل بها حتى تتحقق أعلى درجة رضا المستفيدين عن خدماتها<sup>(١١)</sup>.

وبناءً على ما سبق يمكن أن يصل البحث الحالي إلى مفهوم إجرائي للتوازن الإستراتيجي على أنه يتمثل في قيام جامعة ٦ أكتوبر بتحقيق التناسق بين عملياتها ومهارات العاملين في كل المستويات الإدارية بها وتكنولوجيا المعلومات واحتياجات المستفيدين على أن يتم ذلك على ضوء رؤيتها المستقبلية ويسهم في تحقيق أهدافها الإستراتيجية، ومن ثم فإن المفهوم الإجرائي يحمل بين طياته المضامين العلمية التالية :

- تحديد وفهم العمليات الإدارية للمؤسسة.

- اهتمام إدارة المؤسسة بالجمع بين الإشراف على التفاصيل والحفاظ على الرؤية الإستراتيجية.
- تأكيد إدارة المؤسسة على توافق الأعمال مع السياسات والإجراءات المتبعة في إنجاز العمل.
- اهتمام إدارة المؤسسة بتحديد الفجوات في الأداء ووضع الخطط اللازمة لسدها أو علاجها.
- استثمار وقت العمل المؤسسي في التفكير الإستراتيجي طويل الأجل.
- تركيز إدارة المؤسسة على النتائج مع تفويض المسؤوليات وتوفير الدعم اللازم لكل العاملين بها.

## ٢- المناعة التنظيمية Organizational Immune :

جاء في اللغة أن المناعة مصدر منع ومناعة بمعنى قوة واعتزاز ويقال أيضاً أنها حصانة وقوة لمقاومة المرض<sup>(١٢)</sup>، ويقال في اللغة أيضاً أن المنيع صفة مشبهة تدل على الثبوت، ورجل منيع أي ذو بأس<sup>(١٣)</sup>، وجاء في اللغة أيضاً أن الرجل المنيع الذي يمتلك القوة الشديدة التي تمنع الآخرين من إلحاق الأذى به<sup>(١٤)</sup>، وفي المجال الطبي فإن المناعة تشير إلى قدرة الجسم على التصدي لمسببات الأمراض مثل البكتيريا والفيروسات والفطريات وغيرها مع القضاء عليها ومنعها من إلحاق الأذى بأعضائه أو خلاياه<sup>(١٥)</sup>.

وجاء في اللغة أيضاً أن التنظيم مصدره نظم وجمعه تنظيمات، وتنظيم العمل يعني ترتيبه وتدبيره ليأخذ نسقاً معيناً، والتنظيم يحمل بين طياته تحديد الاختصاصات والسلطات والعلاقات مع تنسيق سلوك العاملين في المؤسسة من أجل تحقيق أهداف واضحة ومحددة<sup>(١٦)</sup>.

وعلى هذا فإن المناعة التنظيمية تعتبر بمثابة منهج يبين قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات والأزمات التي تواجهها من خلال خطة تتكون من مجموعة من العمليات التي تشمل التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية والحمض النووي التنظيمي من أجل تحديد الإستراتيجيات المناسبة لمواجهة التحديات وإدارة الأزمات حتى تتكون القوة التي تحمي المؤسسة وتساندها<sup>(١٧)</sup>، وفي بعض الأحيان ينظر إلى المناعة التنظيمية على أنها مجموعة من الوظائف الأساسية التي تقوم بها المؤسسة من خلال وحداتها المختلفة بشكل متكامل لبناء منظومة قوية تتصدى للمخاطر التنظيمية التي تتعرض لها المؤسسة سواء في البنية أو الهيكلية<sup>(١٨)</sup>، كما يمكن النظر

إليها على أنها تعد بمثابة نظام داخلي داخل كيان المؤسسة يتم من خلاله التنبؤ بالمتغيرات غير المرغوب فيها ومن ثم العمل على مقاومتها من أجل المحافظة على إنجازات المؤسسة<sup>(١٩)</sup>.

وعلى ضوء المفاهيم السابقة يمكن الوصول إلى تعريف إجرائي للمناعة التنظيمية على أنها عبارة عن مجموعة من الإجراءات التي تسهم في حماية جامعة ٦ أكتوبر من التهديدات الداخلية أو الخارجية أو التقليل منها سواء ذات الصلة بالإمكانات المادية أو البشرية وذلك على ضوء معرفة نقاط الضعف ومحاولة علاجها ومعرفة مواطن القوة وتعزيزها باستمرار وكذلك معرفة مجموعة الفرص التي يمكن استثمارها لصالح أهداف الجامعة ومجموعة التهديدات وكيفية وضع خطة لمواجهةها أو التصدي لها، وعلى هذا فإن المفهوم الإجرائي للمناعة التنظيمية يحمل بين طياته مجموعة من المضامين العلمية لعل من أبرزها ما يلي :

- تمكين المؤسسة من التكيف مع التهديدات الخارجية.
- التأكيد على تكامل الوظائف الأساسية مع بعضها البعض لتحقيق حماية المؤسسة من المخاطر البيئية.
- تحديد مجموعة من الإجراءات والسياسات لتحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة.
- بناء نظام معلوماتي شامل لكل مجالات العمل المؤسسي.

### ٣- جامعة ٦ أكتوبر :

وهي جامعة خاصة في جمهورية مصر العربية أنشئت بقرار جمهوري رقم (٢٤٣) لسنة ١٩٩٦ وهي عضو في اتحاد الجامعات العربية والأفريقية وتعد من أقدم الجامعات الخاصة في الدولة المصرية بالإضافة إلى أنها مؤسسة علمية وتربوية متميزة ذات طابع خاص وتركز على رفع مستوى التعليم والارتقاء بالبحث العلمي وتوفير التخصصات العلمية الحديثة لتخريج متخصصين وفنيين وخبراء في كافة المجالات المهنية والفنية والتطبيقية مع توظيف الأساليب العلمية المتطورة والتعليم والتدريب واستخدام المنهج العلمي ناهيك عن اهتمامها بتعزيز ثقافة القلم والبحث الأكاديمي عبر المشاركة في منظومة التعليم العالي وخدمة المجتمع وتحقيق التنمية البشرية كما أنها تعتمد في تحقيق رسالتها على توفير أحدث الأجهزة التي تستوعب تكنولوجيا العصر وتعد خريجها حتى يشاركوا في تنمية الجمهورية الجديدة.

وفي ذات السياق تقوم الجامعة بتزويد طلابها بثقافة المنافسة في سوق العمل وتوثيق الروابط العلمية والأدبية والثقافية ودعم تبادل المنح مع الجامعات الأخرى والبعثات العلمية

والمؤسسات البحثية وقد حصلت الجامعة على المركز الأول بين الجامعات الخاصة المصرية في تصنيف Green Metric الدولي.

### الدراسات السابقة :

من خلال إطلاع الباحثة على أدبيات الفكر التربوي والإداري المعاصر وجدت أن هناك مجموعة من الدراسات والبحوث التي تفيد البحث الحالي، وبالتالي يمكن عرضها على النحو التالي :

#### المحور الأول : دراسات تتعلق بالتوازن الإستراتيجي :

١- دراسة عبد الستار الصباح، محمد الحلامة (٢٠١٣)<sup>(٢٠)</sup>:

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التوازن الإستراتيجي وتكاليف الجودة بالتطبيق على قطاع الصناعات الكيماوية مع الأخذ في الاعتبار أن الثقافة التنظيمية تضطلع بدور مهم في ذات السياق ووظفت الدراسة المنهج الوصفي للتعامل مع مفردات الإطار النظري في حين جاء الأسلوب الإحصائي للتعامل مع نتائج الإطار الميداني حيث طبقت الدراسة استبانة على عينة بلغ عددها (٣٣) فرداً من العاملين في قطاع الصناعات الكيماوية بالمملكة الأردنية الهاشمية، وكان من أبرز نتائجها وجود تباين في مستوى متغيرات التوازن الإستراتيجي في المنظمات المبحوثة ويرجع ذلك إلى تساوي أضلاع مربع التوازن الإستراتيجي من حيث النقطة الإستراتيجية والعاملين والعمليات بالإضافة إلى العملاء ناهيك عن وجود فجوة تفصل المنظمات المبحوثة عن جوهرها.

٢- دراسة (R. Baskerville & et al., 2014)<sup>(٢١)</sup>:

هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية توظيف المؤسسة للتوازن الإستراتيجي في إطار الموازنة بين إستراتيجيات الوقاية والاستجابة لها حيث إن الثقافة التنظيمية تؤدي دوراً مهماً في وضع إستراتيجيات المؤسسة العصرية ووظفت الدراسة المنهج المقارن للتعامل مع القضايا البحثية ذات الصلة بالدراسة مع إجراء مقارنة بين ثلاث منظمات أوروبية، وكان من أبرز نتائجها وجود توازن بين الوقاية ونهج الاستجابة لإدارة أمن المعلومات بالإضافة إلى أن الوقاية مهمة لذا تكون الاستجابة للمخاطر سريعة نظراً للتطور المتزايد في الهجمات من البيئة الخارجية.

## ٣- دراسة فراس إلياس (٢٠١٦) (٢٢):

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة التوازنات الإستراتيجية العالمية في القرن الحادي والعشرين ومثل هذه الأمور تحتاج إلى موارد بشرية على دراية بطبيعة التوازنات الإستراتيجية واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي للتعامل مع أشكال التوازنات الإستراتيجية وانعكاساتها على المجتمع الدولي في الوقت الحاضر مع التركيز على أشكال التوازن الإستراتيجي العالمي سواء الثنائي أو متعدد الأطراف بالإضافة إلى التوازن الإستراتيجي المرن والتوازن الإستراتيجي الجامد، وكان من أبرز نتائجها أن تحقيق التوازن الداخلي للمجتمع يتوقف على مجموعة السياسات الخارجية التي يتم إتباعها لتعزيز مكانتها وموقعها في النظام العالمي، مع الأخذ في الاعتبار أن قوة الدولة تتمثل في القدرة الاقتصادية والقدرة العسكرية وأهدافها الإستراتيجية بالإضافة إلى القدرة الدبلوماسية والإرادة القومية.

## ٤- دراسة حميدة النجار وآخرون (٢٠١٨) (٢٣):

هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية تقييم التوازن الإستراتيجي بالمنظمات الحكومية بالتطبيق على محافظة الدقهلية ومثل هذا التقييم يحتاج إلى قيادات بشرية ملمة بمستجدات العصر وتتفهم طبيعة أبعاد التوازن الإستراتيجي ووظفت الدراسة المنهج الوصفي للتعامل مع مفردات الإطار النظري كما جاء الأسلوب الإحصائي من أجل تحليل نتائج الإطار الميداني حيث طبقت الدراسة استبانة على عينة بلغ عددها (٣٨٣) من العاملين في مديرية الشؤون الصحية بمحافظة الدقهلية، وكان من أبرز نتائجها أن جاء مستوى التوازن الإستراتيجي للمؤسسة المدروسة متوسطة مقارنة بالمستوى الأمثل المرجو تحقيقه، مع وجود خلل بين أبعاد التوازن الإستراتيجي للمؤسسة المدروسة يرجع إلى الاختلافات المعنوية بين بعد العملاء وبعد تكنولوجيا المعلومات والأفراد.

## ٥- دراسة (P. Chatzoglou &amp; et al., 2018) (٢٤):

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية الهيكل التنظيمي في فحص العلاقة بين التوجه الإستراتيجي وأداء الشركة ووظفت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للتعامل مع المحاور العلمية للدراسة مع تحليل نتائج الإطار الميداني حيث طبقت الدراسة استبانة على عينة بلغ عددها (١٣٠) فرداً من العاملين في شركات التصنيع اليونانية، وكان من أبرز نتائجها أن الهيكل التنظيمي يضطلع بدور مهم في دعم القدرات التصنيعية للشركة كما أن هناك ثمة علاقة قوية

بين الهيكل التنظيمي للشركة والإستراتيجية المؤسسية وذلك من خلال توضيح نقاط القوة في الهيكل ومحاولة تجنب نقاط الضعف.

٦- دراسة أمينة ميرة (٢٠١٩) (٢٥):

هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية تحقيق التوازن الإستراتيجي للمنظمات بطريقة "إبداع ومعرفة وابتكار وتقانة"، ووظفت الدراسة المنهج الاستقرائي لإبراز دور المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تعزيز ودعم عمليات الإبداع والابتكار في إدارة التغيير التنظيمي والتغيير الإستراتيجي حتى يتسنى للمنظمة جذب مستفيدين جدد مع تقديم خدمات متنوعة مع قبول المنافسة مع المنظمات المناظرة، وكان من أبرز نتائجها أن المؤسسة الجزائرية تمر بمجموعة من التحولات السريعة محلياً وإقليمياً وعالمياً ومن ثم فرضت عليها التفكير في مواكبة هذه التحولات على ضوء الموارد المتاحة بالإضافة إلى أن مفاهيم الإبداع والابتكار تعتبر أدوات إستراتيجية تنظيمية تساعد المؤسسة على البقاء في عالم الأعمال.

٧- دراسة مي ظافر، عادل البغدادي (٢٠١٩) (٢٦):

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير التسويق الأخلاقي في التوازن الإستراتيجي من خلال القيمة المضافة للجودة المدركة بالتطبيق على شركات القطاع الصناعي بالعراق مع مراعاة طبيعة الشركات المنافسة في ذات الإطار ووظفت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في إطار معالجة قضايا الإطار النظري مع تحليل نتائج الإطار الميداني حيث طبقت الدراسة استبانة على عينة بلغ عددها (٥٧) فرداً من العاملين في القطاع المذكور، وكان من أبرز نتائجها وجود علاقة إيجابية طردية موجبة بين متغيرات الدراسة الثلاثة المستقل والوسيط والتابع.

٨- سناء أبو زعيتر (٢٠٢٠) (٢٧):

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور نظام المناعة التنظيمية والمكون من وظائف نظام المناعة التنظيمية بأبعاده (الإدراك المناعي، الدفاع المناعي، ذاكرة المناعة، الاستقرار المناعي، الرقابة المناعية) ومكونات النظام الثلاثة بأبعاده (النظام المناعي المركزي، النظام المناعي المتخصص، النظام المناعي للأطراف) في التوازن الإستراتيجي بأبعاده (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، الموارد البشرية، الزبائن، المنافسون)، وتكون مجتمع الدراسة من (٣٧٦) مبحوثاً من العاملين في هذه المستشفيات، ومن ثم فقد استخدمت المنهج الوصفي للتعامل مع

الإطار النظري لمتغيرات الدراسة في حين جاء الأسلوب الإحصائي لتحليل نتائج الإطار الميداني، وكان من أبرز نتائجها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لوظائف نظام المناعة التنظيمية في التوازن الإستراتيجي في المستويات الأردنية الخاصة ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لنظام المناعة التنظيمية بأبعاده المجتمعة بمكوناته ووظائفه في التوازن الإستراتيجي في المستشفيات الأردنية الخاصة بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مكونات نظام المناعة التنظيمية والتوازن الإستراتيجي في المستشفيات الأردنية الخاصة.

٩- دراسة لمي أسير (٢٠٢٢) (٢٨):

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم التوازن الإستراتيجي وأهميته في المنظمات على اعتبار أن المنظمة التي تحافظ على توازنها الإستراتيجي تضمن لنفسها الاستدامة والنمو المستمر عبر هيكلها التنظيمي ولاسيما في الظروف المتغيرة التي تسودها ظروف اقتصادية متقلبة أو غير مستقرة ووظفت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للتعامل مع مفردات الإطار النظري ثم تحليل نتائج الإطار الميداني حيث طبقت الدراسة استبانة على عينة بلغ عددها (٥٣) فرداً من العاملين في الشركة السورية للحبوب، وكان من أبرز نتائجها أن التوازن الإستراتيجي للشركة المذكورة يتحقق من خلال تنفيذ الإستراتيجيات وممارسة العمليات المطلوبة ومثل هذه الأمور تحتاج إلى خطة إستراتيجية معلنة لجميع العاملين في حين أن الواقع يبرهن على غير ذلك.

١٠- دراسة بيداء لفتة، فرح موسى (٢٠٢٣) (٢٩):

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير التوازن الإستراتيجي في الحد من الانجراف الإستراتيجي للشركة بالتطبيق على شركة التأمين الوطنية وذلك من خلال دراسة هيكلها التنظيمي ومتطلباته في الحاضر والمستقبل ووظفت الدراسة المنهج الوصفي للتعامل مع مفردات الإطار النظري في حين جاء الأسلوب الإحصائي للتعامل مع نتائج الإطار الميداني حيث طبقت الدراسة استبانة على عينة بلغ عددها (٦٤) فرداً من العاملين في الشركة المبحوثة، وكان من أبرز نتائجها أن قلة إلمام العاملين بدور التوازن الإستراتيجي في الحد من الانجراف الإستراتيجي ترتب عليه معوقات انعكست سلباً على أدائهم، مع وجود تأثير لأبعاد التوازن الإستراتيجي ولكن بدرجة متوسطة على أداء العاملين بذات الشركة.

**المحور الثاني : دراسات تتعلق بالمناعة التنظيمية :**١- دراسة (M. Al-Saidi, 2020)<sup>(٣٠)</sup>:

هدفت الدراسة إلى التعرف على إنشاء رؤية فكرية لجهاز المناعة التنظيمي في إطار اكتشاف وظائف المناعة التنظيمية والتي تشمل الإدراك والدفاع المناعي والذاكرة المناعية والتوازن المناعي والتحكم المناعي واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للتعامل مع مفردات الإطار النظري في حين جاء الأسلوب الإحصائي للتعامل مع نتائج الإطار الميداني حيث طبقت الدراسة استبانة على عينة بلغ عددها (٢٥) فرداً، وكان من أبرز نتائجها أن جهاز المناعة التنظيمي يمكن الأشكال المناعية ووظيفة المناعة من اكتشاف وظائف المناعة التنظيمية.

٢- دراسة عبد العزيز حسن وآخران (٢٠٢١)<sup>(٣١)</sup>:

هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية تأثير ممارسات التسويق الداخلي ممثلة في المنتج الداخلي والسعر الداخلي والتوزيع الداخلي والترويج الداخلي على المناعة التنظيمية ممثلة في الحمض النووي التنظيمي والذاكرة التنظيمية وذلك بالتطبيق على العاملين في جامعة مؤتة في الأردن والذين تمثلوا في أعضاء هيئة التدريس والعاملين الإداريين بذات الجامعة ووظفت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للتعامل مع مفردات الإطار النظري في حين جاء الأسلوب الإحصائي للتعامل مع نتائج الإطار الميداني حيث طبقت الدراسة استبانة على عينة بلغ عددها (٣١٨) فرداً من أعضاء هيئة التدريس والعاملين بذات الجامعة، وكان من أبرز نتائجها وجود تأثير ذات دلالة إحصائية بين أبعاد ممارسات التسويق الداخلي وأبعاد المناعة التنظيمية بالإضافة إلى حالة الجامعة إلى وضع مجموعة من السياسات والإستراتيجيات التي تسهم في تحقيق أهدافها وخاصة ذات الصلة بالمنتج الداخلي، كما تحتاج الجامعة إلى تعزيز الثقة المتبادلة بين إدارتها والعاملين بها.

٣- دراسة أيمن عيد (٢٠٢١)<sup>(٣٢)</sup>:

هدفت الدراسة إلى التأكد من قدرة النضج المؤسسي على تحسين العلاقة بين رأس المال الفكري والمناعة التنظيمية ووظفت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للتعامل مع مفردات الإطار النظري كما جاء الأسلوب الإحصائي للتعامل مع نتائج الإطار الميداني حيث طبقت الدراسة استبانة على عينة بلغ عددها (٣٨٣) فرداً من العاملين بالبنوك التجارية المصرية،

وكان من أبرز نتائجها انخفاض درجة المناعة التنظيمية بصفة عامة ولكافة البنوك محل الدراسة كما يوجد اختلاف حول درجة المناعة التنظيمية بصورة إجمالية ولكل بعد من أبعاد المناعة التنظيمية على حده كما أن الاختلاف في الدفاع عن المناعة وذاكرة المناعة التنظيمية يميل لصالح بنوك القطاع العام على حساب البنوك المشتركة وفروع البنك الأجنبي.

#### ٤- دراسة (Z.K. Mahmood & Adel Al-Jader, 2021)<sup>(٣٣)</sup>:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الخادمة في جهاز المناعة التنظيمي بوزارة التخطيط ووظفت الدراسة المنهج التحليلي للتعامل مع مفردات الإطار النظري كما جاء الأسلوب الإحصائي للتعامل مع نتائج الإطار الميداني حيث طبقت الدراسة استبانة على عينة بلغ عددها (١٧٢) فرداً من العاملين بوزارة التخطيط العراقية، وكان من أبرز نتائجها وجود علاقات ارتباطية وتأثير إيجابي على مستوى متغيرات البحث سواء الرئيسة أو الفرعية كما تبين الدور الجوهرى للقيادة الخادمة في التأثير على جهاز المناعة التنظيمي بالوزارة المذكورة.

#### ٥- دراسة (A.H. Al-Kallkawi & Z.N. Qasim, 2021)<sup>(٣٤)</sup>:

هدفت الدراسة إلى التعرف على قياس دور عمليات إدارة المعرفة والتي تتمثل في توليد المعرفة وتخزينها وتوزيعها وتطبيقها من أجل تحقيق أنظمة المناعة التنظيمية والتي تتمثل في الإدراك المناعي والدفاع المناعي والذاكرة المناعية والاستقرار المناعي بالإضافة إلى التحكم بأحد المحافظات العراقية ووظفت الدراسة المنهج الوصفي للتعامل مع أسئلتها العلمية وتحقيق أهدافها البحثية وكذلك جاء الأسلوب الإحصائي للتعامل مع نتائج الإطار الميداني حيث طبقت الدراسة استبانة على عينة بلغ عددها (٤٢) فرداً من العاملين بمحافظة ميسان العراقية، وكان من أبرز نتائجها وجود علاقة ارتباط معنوية بين عمليات إدارة المعرفة وجهاز المناعة التنظيمي بالمحافظة المذكورة وكذلك وجود علاقة تأثير كبيرة لعمليات إدارة المعرفة في أجهزة المناعة التنظيمية لذات المحافظة وبالمثل توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين عمليات إدارة المعرفة وجهاز المناعة التنظيمي لذات المحافظة.

٦- دراسة ابتسام محمد (٢٠٢٢)<sup>(٣٥)</sup>:

هدفت الدراسة إلى التعرف على الإطار الفكري للاستغراق الوظيفي وإلقاء الضوء على الإطار الفكري للمناعة التنظيمية بمدارس التعليم العام بمحافظة قنا وإلقاء الضوء على واقع الاستغراق الوظيفي كمدخل لتحقيق المناعة التنظيمية بمدارس التعليم العام بمحافظة قنا من وجهة نظر أفراد العينة ووظفت الدراسة المنهج الوصفي للتعامل مع مفردات الإطار النظري في حين جاء الأسلوب الإحصائي للتعامل مع نتائج الإطار الميداني حيث طبقت الدراسة استبانة على عينة بلغ عددها (٣٨١) فرداً من مديري ووكلاء ومعلمي وإداري المرحلة الابتدائية والإعدادية والثانوية بمدارس التعليم العام بمحافظة قنا، وكان من أبرز نتائجها أن جاءت الدرجة الكلية للاستبانة متوسطة، وجاء محور الاستغراق الوظيفي بأبعاده الخمسة ممثلة في الاستغراق الجسدي والاستغراق الشعوري والاستغراق الإدراكي والاستغراق المعرفي أو الذهني والاستغراق الوظيفي بدرجة متوسطة، وجاء محور المناعة التنظيمية بأبعاده ممثلة في التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية والجينات التنظيمية بدرجة متوسطة.

٧- دراسة فاطمة حسن (٢٠٢٢)<sup>(٣٦)</sup>:

هدفت الدراسة إلى التعرف على القدرة التأثيرية لنظم المناعة التنظيمية على جودة القرارات التنظيمية الاستثنائية أثناء وبعد كوفيد ١٩ ووظفت الدراسة المنهج الوصفي للتعامل مع مفردات الإطار النظري في حين جاء الأسلوب الإحصائي للتعامل مع نتائج الإطار الميداني حيث طبقت الدراسة استبانة على عينة بلغ عددها (١٠٠) فرداً من الشركات السياحية الموزعة في مصر والسعودية، وكان من أبرز نتائجها وجود تأثير قوي بين بعدي نظم المناعة التنظيمية ممثلاً في التعلم التنظيمي والحمض النووي التنظيمي على خلاف بعد الذاكرة التنظيمية مع عدم وجود تأثير بينه وبين جودة القرارات التنظيمية.

٨- دراسة محمد زيدان وآخرون (٢٠٢٢)<sup>(٣٧)</sup>:

هدفت الدراسة إلى قياس أثر نظم المناعة التنظيمية ممثلة في التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية والبصمة الجينية التنظيمية في الصحة التنظيمية ممثلة في النزاهة التنظيمية ووضوح الأهداف والروح المعنوية والاعتبارية والتقدير وتأثير القائد وتسخير الموارد والتماسك التنظيمي

بالشركة المصرية للاتصالات ووظفت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي حتى تحقق أهدافها البحثية وتجب عن تساؤلاتها العلمية وجاء الأسلوب الإحصائي للتعامل مع نتائج الإطار الميداني حيث طبقت الدراسة استبانة على عينة بلغ عددها (٣٦٠) فرداً من العاملين بالشركة المذكورة في مصر، وكان من أبرز نتائجها أن الشركة المدروسة تحتاج إلى تحليل الأساليب الإدارية للشركات المنافسة من أجل الاستفادة من خبراتها وتعزيز قدرة العاملين بها وذلك عن طريق عقد برامج موجهة لهم مع تشجيع العاملين لاستخدام أسلوب القياس المقارن بالأفضل.

٩- دراسة إكرام غانم (٢٠٢٣) (٣٨):

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع نظم المناعة التنظيمية بالجامعات المصرية وكيفية تعزيزها على ضوء مدخل الحمض النووي التنظيمي مع الاستفادة من خبرة جامعة بكين وجامعة موسكو ووظفت الدراسة المنهج المقارن حتى تحقق أهدافها وتجب عن تساؤلاتها وكان من أبرز نتائجها أن الجامعات المصرية تحتاج إلى تعزيز نظم المناعة التنظيمية باستمرار على ضوء الدروس المستفادة من الخبرات العالمية مثل خبرة جامعة بكين في الصين وجامعة موسكو في روسيا الاتحادية.

١٠- دراسة بارزان أسعد، شكور حميد (٢٠٢٣) (٣٩):

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التعلم الإستراتيجي بأبعاده ممثلة في توليد المعرفة الإستراتيجية وتوزيع المعرفة الإستراتيجية وتنفيذ المعرفة الإستراتيجية في تعزيز المناعة التنظيمية ممثلة في التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية والجينات التنظيمية واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي للتعامل مع مفردات الإطار النظري والإجابة عن تساؤلاتها العلمية مع وجود الأسلوب الإحصائي لتحليل نتائج الإطار الميداني حيث طبقت الدراسة استبانة ممثلة في (٧٦) مديراً، وكان من أبرز نتائجها أن هناك ارتباطاً معنوياً بين متغيري الدراسة حيث إنه كلما زاد ارتكاز المستشفيات المبحوثة على تبني أبعاد التعلم الإستراتيجي كلما أدى ذلك إلى تعزيز المناعة التنظيمية والعكس صحيح.

١١ - دراسة محمد أحمد (٢٠٢٤)<sup>(٤٠)</sup>:

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة إدراك عينة الدراسة لمستوى المناعة التنظيمية السائد بالجامعات الخاصة في مصر من خلال قياس أبعادها المتمثلة في التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية والحمض النووي التنظيمي وبالتالي معرفة مستواه بشكل سليم من أجل تحسينه بالإضافة إلى التعرف على درجة إدراك عينة الدراسة لمستوى الصحة التنظيمية السائد بالجامعات الخاصة في مصر من خلال قياس أبعادها المتمثلة في وضوح الأهداف وفعالية الاتصالات وتوازن السلطة واستغلال الموارد والتماسك أو الانتماء والروح المعنوية والاستقلالية والإبداع والتكيف وحل المشكلات ووظفت الدراسة المنهج الوصفي لتحقيق أهدافها والإجابة عن تساؤلاتها وجاء الأسلوب الإحصائي للتعامل مع نتائج الإطار الميداني حيث طبقت الدراسة استبانة على عينة (٣٧٠) فرداً، وكان من أبرز نتائجها أن الجامعات الخاصة في مصر تحتاج إلى المزيد من الدعم من أجل تحقيق التعلم التنظيمي على ضوء دراسة الجامعات المناظرة والاستفادة من تجاربها الناجحة كما تحتاج بعض الجامعات الخاصة إلى إنشاء مركز أو شبكة للتعلم التنظيمي وتحديثها باستمرار في إطار تعزيز بيئة التعلم التنظيمي للجامعات الخاصة.

**تعليق عام على الدراسات السابقة :**

لقد حظي موضوع المناعة التنظيمية والتوازن الإستراتيجي باهتمام كبير من قبل الباحثين وخاصة في الجامعات والمؤسسات البحثية وهذا ما أكدته الدراسات السابقة، وعلى هذا - لقد اتفق البحث الحالي مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي كمنهج بحث بالإضافة إلى الأسلوب الإحصائي للتعامل مع نتائج الإطار الميداني مثل دراسة كل من

- اختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة في تناولها لمتغير التوازن الإستراتيجي ومتغير المناعة التنظيمية من حيث العينة حيث تناولت بعض الدراسات السابقة العينة العشوائية الطبقية مثل دراسة لمي أسير (٢٠٢٢)، وبيداء لفتة، فرح موسى (٢٠٢٣)، ودراسة محمد زيدان وآخرون (٢٠٢٢)، ومحمد أحمد (٢٠٢٤) في حين أن البحث الحالي اعتمد على عينة تم اختيارها بطريقة عمدية مقصودة.

- استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في تحديد مشكلة البحث ومتغيراته وأدواته، كما تم استخدام الدراسات السابقة لدعم نتائج البحث الحالي.
- تنوعت التوجهات البحثية للدراسات السابقة في إطار دراسة التوازن الإستراتيجي والمناعة التنظيمية وربطها بمتغيرات أخرى مثل الصحة التنظيمية وممارسات التسويق الداخلي والتعلم الإستراتيجي والاستغراق الوظيفي، في حين ركز البحث الحالي على كيفية تحقيق التوازن الإستراتيجي لجامعة ٦ أكتوبر باستخدام مدخل المناعة التنظيمية باعتبارها من أولى الجامعات الخاصة في مصر.

### خطوات البحث :

- سار البحث ينمو وفقاً للخطوات التالية :
- **الخطوة الأولى :** تمثلت في الإطار العام للبحث.
- **الخطوة الثانية :** وتناولت الباحثة من خلالها الإطار النظري للبحث وتضمن ثلاثة محاور جاء على النحو التالي :
- **المحور الأول :** الأسس النظرية للتوازن الإستراتيجي في الأدبيات المعاصرة :
- **المحور الثاني :** الإطار الفكري والفلسفي لمدخل المناعة التنظيمية :
- **المحور الثالث :** واقع التوازن الإستراتيجي بجامعة ٦ أكتوبر :
- **الخطوة الثالثة :** وتناولت الباحثة من خلالها الدراسة الميدانية والتي شملت :
  - إجراءات الدراسة الميدانية.
  - الاستبانة.
  - المعالجة الإحصائية.
  - نتائج الدراسة الميدانية.
- **الخطوة الرابعة :** وطرحت الباحثة من خلالها نتائج البحث وآلياته.

**ثانياً : الإطار النظري للبحث : وتضمن ثلاثة محاور جاءت على النحو التالي :**

**المحور الأول : الأسس النظرية للتوازن الإستراتيجي في الأدبيات المعاصرة :**

ويندرج تحته ما يلي :

**أ- نشأة مفهوم التوازن الإستراتيجي وتطوره :**

ولقد نشأ مفهوم التوازن الإستراتيجي في إطار الإدارة الإستراتيجية القائم على الاقتصاد الصناعي ونظرية الطوارئ باعتباره مدخل من الخارج إلى الداخل حيث ينظر إلى الإستراتيجية والهيكل على أنهما استجابة للعوامل الخارجية والتي تعمل كمحددات رئيسة لأداء الجامعة ومن جهة أخرى ينظر إلى التوازن الإستراتيجي على أنه مدخل من الداخل إلى الخارج حيث إن العوامل الداخلية مثل الموارد والقدرات تعد مصدراً للميزة التنافسية وبالرغم من وجود اختلاف في وجهات النظر تجاه التوازن الإستراتيجي إلا أن هناك ثمة اتفاق على أن التوازن الإستراتيجي يحقق الميزة التنافسية المستدامة<sup>(٤١)</sup>.

كما تشير أدبيات الإدارة الإستراتيجية إلى أن مفهوم التوازن الإستراتيجي ظهر في المجال العسكري والسياسي بعد انتهاء الحرب الباردة حيث كانت التحالفات بين الدول القوية من أجل السيطرة والحصول على موارد الدول الضعيفة أو الصغيرة ودخل هذا المفهوم إلى عالم الإدارة واعتبر أنه من العناصر المهمة لنجاح التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة بمعنى أن التخطيط المثالي للمؤسسة آنذاك يتضمن وجود التوازن الإستراتيجي من أجل تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لها.

وهناك من ينظر إلى التوازن الإستراتيجي وخاصة مع نهاية القرن العشرين على أنه ضرورة تحتم على المؤسسة تحقيق التكامل بين سلوكيات العاملين مع مراحل العملية الإدارية مع تحقيق الاستخدام الفعال لتكنولوجيا العصر حتى يتم تأدية أفضل الخدمات للعملاء أو المستفيدين من خدماتهم ومن ثم تتحقق أهداف المؤسسة بنجاح بل وتحرز تقدماً ملموساً في مجال عملها ومع إطلالة الألفية الثالثة أصبح ينظر إلى التوازن الإستراتيجي على أنه أداة تحقق التكامل بين مختلف المكونات والعناصر الداخلية للمؤسسة ومحيطها الخارجي حتى تتمكن من بناء نظام إستراتيجي متكامل قادر على الضبط والتحكم في سير الأعمال المتعددة والمتنوعة من حيث تفاصيلها ومكوناتها<sup>(٤٢)</sup>.

ومع بداية العقد الثاني من الألفية الثالثة أصبح التوازن الإستراتيجي يمثل العملية التي تلي تنفيذ الإستراتيجية المؤسسية والتي تضمن معايرة الثقافة التنظيمية والعاملون والهيكل التنظيمي والإدارة الإستراتيجية<sup>(٤٣)</sup>، ومع بداية العقد الثالث من ذات الألفية أصبح يركز التوازن الإستراتيجي للمؤسسة المجتمعية سواء كانت خدمية أو إنتاجية على أنه يعد بمثابة الأداة التي

من خلالها يتم التناسق والتشارك بين البيئة الخارجية للمؤسسة والإستراتيجية والكوادر البشرية والأدوات التنظيمية مثل الثقافة والتصميم التنظيمي والعمليات والعناصر البشرية ومن ثم تتحقق الأهداف المنشودة لها، معنى ذلك أن التوازن الإستراتيجي يعبر عن وجود حالة من التوافق أو التوافق بين إستراتيجية المؤسسة وهيكلها وإمكاناتها ومواردها مع المحتوى البيئي الخارجي بما يؤثر إيجاباً على أداء العاملين بشكل خاص وأداء المؤسسة بشكل عام<sup>(٤٤)</sup>.

وينظر الفكر الإستراتيجي المعاصر إلى التوازن الإستراتيجي على أنه يتحقق من خلال وجود الإستراتيجية والثقافة التنظيمية والعمليات الإستراتيجية والتلاؤم مع البيئة الخارجية بالإضافة إلى وجود رؤية ورسالة للمؤسسة على اعتبار أن الإستراتيجية تعبر عن مجموعة من القرارات التي تتخذها المؤسسة من خطط وأنشطة تمكنها من الوصول إلى غاياتها النهائية في حين أن العمليات الإستراتيجية تنبثق من رسالة المؤسسة وأهدافها وإستراتيجياتها، في حين أن الثقافة التنظيمية تعبر عن مجموعة العادات والتقاليد والقيم والمعتقدات التي تتحرك خلالها المؤسسة بل ويتفاعل العاملون فيها من خلال هذه الثقافة.

### ب- أهمية التوازن الإستراتيجي ومستوياته :

تتمثل أهمية التوازن الإستراتيجي من خلال الأمور التالية :

- يؤدي إلى تحقيق القيمة المضافة للمؤسسة.
- يدفع المؤسسة نحو تحسين أدائها.
- يعطي للمؤسسة ميزة تنافسية حقيقية.
- مساعدة المؤسسة في سد الفجوة الحاصلة بين عملية تصميم الإستراتيجية وتنفيذها.
- مساعدة المؤسسة على تحقيق كفاءة الأداء في كل وحداتها.
- مساعدة المؤسسة على تحقيق القيمة المضافة لها.
- مساعدة المؤسسة على الاستمرار في ظل المتغيرات والمواقف الطارئة
- مساعدة المؤسسة على تغيير إستراتيجياتها حتى تتناسب مع التغيرات البيئية<sup>(٤٥)</sup>.

أما عن مستويات التوازن الإستراتيجي فيمكن عرضها على النحو التالي :

- التوازن الأفقي : ويعني التناسق أو الانسجام بين الأهداف الإستراتيجية ومقاييس الأداء المستخدمة في مختلف وحدات المؤسسة مع الأخذ في الاعتبار أن مثل هذه الأمور تحتاج إلى تحقيق الترابط المنظم والمستمر للمعلومات بحيث يتم رفع مستوى أداء

العنصر البشري من خلال تبادل أفضل للممارسات وبمعنى آخر فإن التوازن الأفقي يرتبط بالمقارنة المرجعية.

- التوازن العمودي أو الرأسي : ويعني الانتقال برؤية المؤسسة ورسالتها من خلال الأهداف الإستراتيجية والهيكل التنظيمي بالإضافة إلى خطط الأداء يتم تقسيمها إلى مهام لكل فرد في فريق العمل سواء من أعلى إلى أسفل أو من أسفل إلى أعلى<sup>(٤٦)</sup>.

وعلى هذا فإن أهمية التوازن الإستراتيجي تتأتي من اعتباره أحد العناصر المهمة لنجاح التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات المجتمعية سواء كانت خدمية أو إنتاجية ومن ثم فإن وجود التوازن الإستراتيجي يضمن للمؤسسة استثمار الموارد المتاحة مع تحقيق الأهداف الإستراتيجية بأقل تكلفة وأسرع وقت مع تحقيق القيمة المضافة.

### ج- أهداف التوازن الإستراتيجي وعوامل نجاحه :

- تتمثل أهداف التوازن الإستراتيجي في مساعدة المؤسسة في الأمور التالية :
- تحقيق التوازن بين كافة الموارد المتاحة مع البيئة الخارجية من أجل تحقيق الميزة التنافسية المنشودة.
- إقامة تحالفات من أجل الحصول على الموارد التي تجعلها في حالة استمرار واستقرار.
- دمج العاملين وتمكينهم في إطار الحفاظ على التوازن بين الاستكشاف والاستثمار للمواد المتاحة مع حسن توظيف الطاقات البشرية.
- التطلع نحو المستقبل الأفضل.
- تحقيق التوازن الداخلي للمؤسسة من حيث الوظائف والمهام المدرجة في الهيكل التنظيمي لها.
- تحقيق التفاعل الإيجابي مع البيئة الخارجية للمؤسسة مع احتواء القوى الداعمة لها.
- تحقيق الكفاءة الكلية مع الموازنة بين الفرص والموارد المتاحة في البيئة الخارجية.
- تحقيق التلاحم بين جميع مفرداتها أو وحداتها في إطار التكامل المنشود<sup>(٤٧)</sup>.

أما عن عوامل نجاح التوازن الإستراتيجي فيمكن عرضها على النحو التالي :

- الإدراك : ويعني اهتمام قيادات المؤسسة بدراسة الفجوة التي يمكن أن تحدث بين تصميم الإستراتيجية وبين تنفيذها.

- الاتصال : ويعني اهتمام قيادات المؤسسة بربط التخطيط والتنفيذ مع تحديد القوى العاملة أو العناصر البشرية اللازمة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.
- التحفيز : ويعني اهتمام قيادات المؤسسة بتحديد المكافآت المادية أو المعنوية لتشجيع العناصر البشرية على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة<sup>(٤٨)</sup>.
- المواجهة : وتعني اهتمام قيادات المؤسسة بمواجهة الصراعات أو النزاعات أو الخلافات التي تنشأ بين العاملين أثناء تنفيذ الإستراتيجية ووفق منهجية علمية واضحة ومحددة.
- التعاون : ويعني اهتمام قيادات المؤسسة بالعمل الجماعي التعاوني مع الانفتاح على التغيير ودعمه في كل مجالات العمل المؤسسي من أجل الوصول إلى أفضل النتائج<sup>(٤٩)</sup>.

وتأسيساً على ما سبق فإن تنوع أهداف التوازن الإستراتيجي تؤدي إلى تحقيق التنسيق الداخلي الناجح بين وحدات المؤسسة بالإضافة إلى التفاعل الإيجابي مع البيئة المحيطة بها وبالتالي تستطيع المؤسسة الجامعية أن توازن بين الفرص والموارد المتاحة لها.

#### د- أبعاد التوازن الإستراتيجي:

تتمثل أبعاد التوازن الإستراتيجي في الهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية، والموارد البشرية، والعملاء أو المستفيدين من خدمات الجامعة، والمنافسون، وسوف نوجزها على النحو التالي :

- **الهيكل التنظيمي Organizational Structure** : ويمثل الإطار العام الذي يحدد الصورة الرسمية للمؤسسة بحيث يتم تقسيم الأدوار وتحديد السلطات من أجل تحقيق أهدافها بالإضافة إلى تحديد علاقات السلطة وتوجيه الأوامر من الإدارة العليا والوسطى والدنيا أو الإشرافية<sup>(٥٠)</sup>.
- **الثقافة التنظيمية The Organizational Culture** : تمثل مجموعة المعتقدات الأساسية والقيم والعادات التي تتحكم في سلوكيات العاملين بالمؤسسة بالإضافة إلى أنها تمثل وسيلة الاتصال بينهم بل وتؤثر على أفعالهم وتحثهم على تحقيق الأهداف المنشودة<sup>(٥١)</sup>.

- الموارد البشرية **Human Resources** : حيث يمثل العنصر البشري أهم المكونات الفاعلة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة على اعتبار أنه يساعد على الوصول إلى التوازن الإستراتيجي من خلال تنفيذ إستراتيجية المؤسسة والمشاركة في العملية الإستراتيجية من قبل العاملين في كل المستويات الإدارية بالمؤسسة، مع الأخذ في الاعتبار أن مثل هذه المشاركة تحقق الفرص الأفضل مع تحديد التدفقات الممكنة في العلاقات البيئية في الوظائف المختلفة بذات المؤسسة ومن ثم يتحقق التفاهم المتبادل بين الموارد البشرية وإدارة المؤسسة<sup>(٥٢)</sup>.

- العملاء أو المستفيدين من خدمات الجامعة **Customers** : حيث إن تحقيق التوازن الإستراتيجي يسهم في رفع مستويات التسويق داخل المؤسسة<sup>(٥٣)</sup>، وبالتالي توصيل قيمة أعلى للزبائن أو المستفيدين من خدماتها على اعتبار أن جميع فعاليات المؤسسة تستهدف المستفيدين على وجه الخصوص<sup>(٥٤)</sup>.

- المنافسون **Competitors** : ويتمثلون في المؤسسات الجامعية المناظرة التي تنافس جامعة ٦ أكتوبر ولاشك أن المنافسة تحتاج إلى القدرة على جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالمنافسين وأنشطتهم مع تحليل ذلك من أجل التنبؤ بمستقبل المؤسسة وقياداتها نحو التحسين المستمر لجذب المستفيدين باستمرار<sup>(٥٥)</sup>.

ولاشك أن هذه الأبعاد تتكامل مع بعضها البعض حتى تحقق المؤسسة الجامعية أهدافها بنجاح ويتسنى لها صناعة المستقبل الأفضل للأجيال القادمة على ضوء التنمية المستدامة مع الأخذ في الاعتبار أن ذلك يحتاج إلى التفاهم المتبادل والحوار الهادف بين قيادات الجامعة وكافة العناصر البشرية التي تعمل بمختلف كلياتها أو وحداتها الإدارية.

### المحور الثاني : الإطار الفكري والفلسفي لمدخل المناعة التنظيمية :

ويندرج تحته ما يلي :

#### أ- ماهية المناعة التنظيمية وأهميتها :

لقد وجد مصطلح المناعة التنظيمية إدارياً نتيجة للاحتكاك المستمر بين العلوم المختلفة على اعتبار أن علم الإدارة يتطور باستمرار مثل العلوم الطبية وعندما تمازجت الإدارة مع العلوم الطبية باعتبار المؤسسة كيان اجتماعي ذو هيكل يشبه جسم الإنسان يتعرض لمجموعة من

المؤثرات الداخلية والخارجية والتي بدورها يمكن أن تحدث خللاً في الأداء التنظيمي سواء للفرد أو للمؤسسة وبالتالي يتحتم على إدارة المؤسسة اليقظة والتعامل العلمي مع هذه المؤثرات منعاً لتفاقم المخاطر المترتبة على ذلك.

وعلى هذا فإنها تعرف على أنها قدرة المؤسسة على تشخيص التهديدات الداخلية والخارجية بحيث يتسنى لها تحقيق استمرارية العمل المؤسسي<sup>(٥٦)</sup>، ويمكن النظر إليها في بعض الأحيان على أنها تشير إلى قدرة المؤسسة على مواجهة التهديدات التي تأتي داخلياً من العاملين بها الأمر الذي يدفع المؤسسة لامتلاك النظام المناعي في حمايته من الأخطار الخارجية والحد من آثارها<sup>(٥٧)</sup>، وفي ذات السياق ينظر إلى المناعة التنظيمية على أنها تمثل مجموعة مترابطة من الإجراءات التي تقوم بها المؤسسة بجميع وحداتها لتحقيق الحماية من التهديدات الخارجية وذلك من خلال الجهاز المناعي لها الذي يتعرف على العوامل المسببة لهذه الأخطار ومحاولة القضاء عليها أو التقليل من آثارها<sup>(٥٨)</sup>، وهناك من ينظر إلى المناعة التنظيمية على أنها تمثل قدرة المؤسسة على التكيف مع التحديات في ظل التطور المستمر والتعقيد المتزايد سواء على الصعيد الداخلي أو الخارجي لها وبالتالي يتحتم عليها استحداث آليات جديدة لمواجهة تلك التهديدات ومعالجة مواطن الضعف بها<sup>(٥٩)</sup>، وعلى ضوء المفاهيم السابقة فإن المناعة التنظيمية ترتبط في صورتها الذهنية بصحة الإنسان وما يحدث له من تبديل في الخلايا بهدف حماية الجسم من الأمراض المختلفة إلى جانب حمايته من المخاطر التي تهدده بشكل عام وبالتالي فإن المناعة التنظيمية تعمل على تحديد المخاطر المتوقعة التي يمكن أن تواجه المؤسسة في الحاضر أو المستقبل ومن ثم العمل على الوقاية منها مع الأخذ في الاعتبار أن الجهاز المناعي للمؤسسة يشكل الذاكرة المناعية التي تجعله قادراً على معرفة المخاطر والتهديدات المحتملة، ومثل هذه الأمور تحتم على المؤسسة امتلاك مجموعة من الخصائص التنظيمية التي تجعلها قادرة على تحقيق حمايتها من الأخطار سواء كانت داخلية أو خارجية وفي ذات السياق تتنامى قدرة المؤسسة على تجنب الوقوع في المشكلات.

أما عن أهمية المناعة التنظيمية فيمكن عرضها على النحو التالي :

- إدراك المؤثرات السلبية على الصعيد الداخلي أو الخارجي للمؤسسة.
- مساعدة المؤسسة على التصدي لكافة التهديدات التي تهدد كيانها التنظيمي.
- توثيق عملية الرقابة والاستفادة من التجارب السابقة لتجنب التهديدات الخارجية.
- تمكين العاملين في كافة المستويات الإدارية بالمؤسسة من ممارسة أدوارهم مع تجنب الأنشطة الضارة بالمؤسسة.
- مراقبة الأداء التشغيلي والأداء الشخصي لجميع العاملين داخل المؤسسة.
- حث إدارة المؤسسة على اليقظة من خلال الاجتماعات الدورية لمناقشة المتغيرات التي تواجهها باستمرار.
- تعزيز مناعة المؤسسة للتأثيرات البيئية الخارجية.
- تحسين سمعة المؤسسة في مكان العمل.
- تحسين قدرة المؤسسة على بناء تحالفات إستراتيجية.
- ضمان التدفق المستمر للموارد داخل المؤسسة.
- تعزيز أقسام البحث والتطوير في المؤسسة من أجل تقديم المعلومات التي من شأنها أن تسهم في استشعار المخاطر وكيفية تجنبها<sup>(٦٠)</sup>.

معنى ذلك أن المناعة التنظيمية تؤكد على تمكين كافة العناصر البشرية بمختلف وحدات المؤسسة وعلى كافة المستويات من خلال مشاركتهم في ممارسة الأدوار وتحقيق الأهداف بالإضافة إلى اتخاذ القرارات ذات الصلة بأعمالهم مع وجود لقاءات مستمرة بين قيادات الجامعة والعاملين بها عبر الاجتماعات الدورية لمناقشة مستجدات العصر وقضاياها وانعكاساتها على العمل المؤسسي بالجامعة.

#### □ب- أهداف المناعة التنظيمية ووظائفها :

- تهدف المناعة التنظيمية إلى حماية المؤسسة من المؤثرات الداخلية والخارجية التي تتسبب في إحداث مشكلات تؤثر سلباً عليها ومن ثم تؤثر أيضاً على بقائها أو استمرارها<sup>(٦١)</sup>، وفي طيات هذا الهدف توجد أهداف فرعية أخرى يمكن عرضها على النحو التالي :
- حماية الكيان الإداري للمؤسسة من المؤثرات الخارجية التي تسبب الأزمات.

- حث إدارة المؤسسة على وجود أنظمة لحمايتها من المخاطر.
- حماية الكيان الإداري من المؤثرات الداخلية التي تسبب حدوث مشكلات بين المستويات الإدارية للمؤسسة<sup>(٦٢)</sup>.

أما عن وظائف المناعة التنظيمية فيمكن عرضها على النحو التالي :

- الإدراك المناعي : ويركز على تحديد العوامل الخارجية السلبية بشكل منهجي وديناميكي وكذلك تحديد العوامل الداخلية الضارة بالمؤسسة.
- الدفاع المناعي : ويعني اكتشاف المشاكل من خلال الإدراك ثم الاستجابة لها بسرعة من أجل القضاء على العوامل الضارة الخارجية أو الداخلية أو عوامل الشيوخة الداخلية.
- الذاكرة المناعية : وتعني تسجيل وجمع وحفظ واسترجاع وتوزيع الخبرات المتوفرة عن إجراءات الرقابة والدفاع المناعي بمعنى أن مثل هذه الذاكرة تجمع بين التجارب الناجحة والتجارب الفاشلة من أجل الاستفادة منها<sup>(٦٣)</sup>.
- التوازن المناعي : ويعني التمييز بين العوامل الضارة وغير المرغوب فيها مع إزالتها من المؤسسة حتى تضمن الحفاظ على النشاط والتنسيق والتوازن الداخلي لها.
- التحكم المناعي : ويعني وجود آلية تسمح بمراقبة المؤسسة مع وضع خطة مدروسة مسبقاً وكذلك ربط المعلومات التي تم الحصول عليها بأجهزة إنذار مبكر تعمل على تنبيه صناع القرار ومتخذيه تجاه المخاطر المتوقعة قبل حدوثها<sup>(٦٤)</sup>.
- وعلى هذا فإن المناعة التنظيمية تتوجه من خلال أبعادها نحو تصحيح مسارات العمل بالمؤسسة وتوجيه سلوكيات البشر نحو تنفيذ الأنشطة الهادفة التي تحقق الأهداف المنشودة.

### ج- فوائد المناعة التنظيمية وأنواعها :

- نظراً لأن المناعة التنظيمية تشير إلى حماية المؤسسة من اضطرابات العمل وتعزيز المرونة في كل وحداتها حتى يتسنى لها مواجهة التحديات، لذا يمكن عرض فوائد المناعة التنظيمية على النحو التالي :

- الوقاية من آثار الأخطاء الداخلية عبر تعزيز المرونة والبحث عن حلول ابتكارية للمشكلات.
- وجود آليات في إطار التنبؤ بالبيئة الخارجية ومواجهة التهديدات.
- تحقيق التوازن المؤسسي من خلال منع التعارض مع المعايير المؤسساتية.
- دراسة القرارات قبل اتخاذها وفق منهجية علمية.
- تحفيز السلوك الإيجابي من قبل العاملين.
- مساعدة قيادات المؤسسة على كيفية التعامل مع المخاطر أو التهديدات.
- مساعدة المؤسسة على بناء آليات وقائية لتحقيق التوازن بين البيئة الداخلية والخارجية.
- تشجيع الرقابة الذاتية لدى قيادات المؤسسة وكافة العاملين بمختلف وحداتها.
- حث جميع العاملين بالمؤسسة على مواجهة الظروف المتغيرة والتعامل مع الاضطرابات البيئية بعقلانية<sup>(٦٥)</sup>.

### ويطرح الفكر التنظيمي المعاصر أنواع المنة التنظيمية ممثلة في المنة الطبيعية

والمنة المكتسبة وسوف نوجزهما على النحو التالي :

- **المنة التنظيمية الطبيعية :** وتعني اهتمام المؤسسة بتحصين وحماية نفسها أمام المخاطر أو التهديدات المختلفة التي تواجهها في الحاضر أو المستقبل وتتضوي مثل هذه المنة على ما يلي :
  - **الموقع التنافسي :** حيث يعتبر موقع المؤسسة بمثابة دفاع قوي يساعدها على البقاء وتحمل الضغوط أو التحديات وبالتالي يكسبها منة مستدامة.
  - **الحمض النووي التنظيمي :** ويتعلق بالميزة التي تميز المؤسسة عن غيرها حيث يرمز بالرمز DNA التنظيمي ويعكس البصمة الخاصة للمؤسسة حيث تصبح مختلفة عن المؤسسات المناظرة وبالتالي تتمكن من التكيف مع قبول المنافسة مع المؤسسات المناظرة الأخرى ويتكون الحمض النووي التنظيمي للمؤسسة من حقوق اتخاذ القرار والمعلومات والمحفزات والهيكل التنظيمي وسوف نوجزها على النحو التالي :
  - **حقوق اتخاذ القرار :** حيث تمثل هذه الحقوق مرحلة مهمة يواجهها المسئول الإداري في عمله ولاشك أنها تتعكس على المشكلة التي يبحث لها عن حل ومن

ثم تتيح حقوق اتخاذ القرار نطاق أوسع للمسئول الإداري يساعده على خفض التكلفة وسرعة التنفيذ شريطة أن تكون هذه الحقوق واضحة ومحددة.

▪ **المعلومات :** حيث إن المعلومات ضرورية في عملية صنع القرار واتخاذها ومن خلالها تستطيع المؤسسة تحسين قراراتها.

▪ **المحفزات :** وتمثل وسائل تستخدمها المؤسسة لتحفيز العاملين من أجل تحقيق الأداء الأفضل وتشجيعهم على الإبداع ومن ثم تحقيق أهداف المؤسسة.

▪ **الهيكل التنظيمي :** ويعبر عن النظام الرسمي للمهام وعلاقة السلطة داخل المؤسسة ووحداتها المختلفة مع كيفية تحقيق التناغم بين الموارد المتاحة للمؤسسة والجهود المبذولة من قبل العاملين بمختلف وحداتها وبالتالي فإن الهيكل التنظيمي المناسب يؤدي إلى سرعة اتخاذ القرار وسرعة الاستجابة للمستجدات وحسن استثمار الموارد المتاحة<sup>(٦٦)</sup>.

- **المناعة التنظيمية المكتسبة :** ويتم اكتسابها من خلال تعرض المؤسسة للمخاطر وتنضوي هذه المناعة على الخلايا المناعية والذاكرة التنظيمية واللقاح التنظيمي بالإضافة إلى المقارنة المرجعية وسوف نوجزها على النحو التالي :

○ **الخلايا المناعية :** حيث يتم من خلالها التعرف على المؤثر البيئي الذي يؤثر على المؤسسة ككل أو يؤثر على بعض وحداتها ومن ثم يتحتم على المؤسسة أن تبحث عن حلول واستراتيجيات إبداعية لعلاج هذا المؤثر البيئي.

○ **الذاكرة التنظيمية :** وتتمثل في مجموعة المعلومات الخاصة بتاريخ المؤسسة والتي يمكن توظيفها في عملية صنع القرار واتخاذها حيث تؤدي هذه الذاكرة مجموعة من الأدوار تتمثل في عملية التعلم وتجنب تكرار الأخطاء مع توفير العاملين الجدد والاستفادة من خبرة العاملين القدامى ناهيك عن مساعدة المؤسسة على خفض التكاليف المرتبطة بالعمل.

○ **اللقاح التنظيمي :** ويعني اعتماد المؤسسة على جهات خارجية تأخذ منها مثل هذا اللقاح لمواجهة الأخطار البيئية وتتمثل هذه الجهات في المكاتب الاستشارية والتي تمثل بدورها رأس المال الفكري الموجود في المؤسسة الأخرى المشابهة حيث يتم

نقل المعرفة والمهارة والخبرات منها لمساعدة المؤسسة الأصلية في أخذ اللقاح التنظيمي للقضاء على الأمراض التنظيمية الموجودة بها.

○ **المقارنة المرجعية** : وتعني اهتمام المؤسسة بقياس ومقارنة أدائها مقابل أفضل الممارسات التي تتم في المؤسسات المناظرة لها<sup>(٦٧)</sup>.

وتأسيساً على ما سبق فإن المناعة التنظيمية تساعد المؤسسة الجامعية على التنبؤ بمجموعة من الآليات التي تستطيع من خلالها مواجهة تهديدات البيئة الخارجية مع توفير الأوزان بين البيئة الداخلية والخارجية وتشجيع الرقابة الذاتية لدى كافة العناصر البشرية بالجامعة.

#### د- أبعاد المناعة التنظيمية ومتطلباتها :

يمكن عرض أبعاد المناعة التنظيمية على النحو التالي :

- **التعلم التنظيمي Organizational Learning** : ويشير إلى قدرة المؤسسة على توليد واكتساب وتبادل المعرفة من خلال الممارسات التنظيمية المختلفة من أجل تحسين الأداء والتركيز على فرق العمل وتنمية مهاراتها عبر التخطيط الإستراتيجي والتدريب معنى ذلك أنه يركز على الإلمام بالمشكلة التنظيمية وتحديد ما مع المخرجات المرتبطة بالتطور المعرفي داخل المؤسسة والمبنية على الإجراءات التي أخذتها المؤسسة خلال التعامل مع هذه المشكلات ومن ثم يعد التعلم التنظيمي بمثابة أداة لتفسير الاستجابة للمعلومات الداخلية والخارجية عبر انتقال المعرفة والمهارة والخبرة بين العاملين بمختلف وحدات المؤسسة، وبمعنى آخر فإن التعلم التنظيمي يركز على استثمار خبرات العاملين وتجارب المؤسسة ورصدها في ذاكرة المؤسسة من أجل الاستفادة منها في حل مشكلات العمل في المستقبل ومن ثم يتم تعزيز ثقافة المؤسسة وقلة تكرار الأخطاء في العمل بالإضافة إلى الوقاية مع تجنب الوقوع فيها مستقبلاً<sup>(٦٨)</sup>.

- **الذاكرة التنظيمية Organizational Memory** : حيث تمثل الذاكرة التي تخزن في كافة الأحداث والتجارب التي مرت بها المؤسسة ومن ثم يمكن أن تستفيد منها في المستقبل وبالتالي فإن الذاكرة التنظيمية تعد أحد مدخلات ومخرجات تنمية رأس المال الفكري حيث تنطلق منها التنمية المعرفية في إطار التوصل إلى المعارف الضمنية التي

مازالت مخزنة في عقول البشر كما أنها تحول المعرفة الضمنية إلى صريحة يتم تخزينها في الذاكرة التنظيمية من أجل الاستفادة منها في المستقبل وتتكون الذاكرة التنظيمية من المصادر الداخلية والتي تتمثل في السجلات والدفاتر والهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية والسياسات التي تحكم العمل، في حين أن المصادر الخارجية تتمثل في كافة المعلومات التي تتعلق بالمنافسين بالإضافة إلى مجموعة المتغيرات البيئية التي تؤثر على المؤسسة سواء الاقتصادية أو السياسية أو الاجتماعية أو الثقافية أو غيرها، وتأسيساً على ما سبق فإن التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية صنوان على اعتبار أنها جزء من التعلم التنظيمي حيث يتم تنظيم المعلومات من أجل استخدامها في المستقبل وبالتالي فإن التطور في الذاكرة التنظيمية يجعل التعلم التنظيمي أكثر مرونة من خلال أرشفة المعلومات وتحليلها لمواجهة البيئة المنافسة عبر اتخاذ القرارات الرشيدة في الحاضر أو المستقبل (٦٩).

- **الجينات التنظيمية (الحمض النووي التنظيمي) Organizational DNA : حيث** تحمل هذه الجينات الخصائص الداخلية للمؤسسة وبالتالي تكون مسئولة عن المعلومات المسجلة فيها وما يترتب عليها من قرارات تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها، معنى ذلك أن الجينات التنظيمية تمثل قاعدة بيانات تحتوي على معلومات عن المؤسسة مثل الهيكل التنظيمي والإجراءات والعلاقات بين العاملين وقيم المؤسسة وثقافتها (٧٠)، بالإضافة إلى تحديد شخصيتها وبالتالي فإن الحمض النووي للمؤسسة يعكس الهيكل الداخلي لها ويتكون من الأدوار والعلاقات التي تشكل ديناميكية المؤسسة سواء داخل المؤسسة أو خارجها، لذا فإن الحمض النووي التنظيمي يعبر عن البصمة الخاصة للمؤسسة والتي تجعلها متفردة على المؤسسات المناظرة بل ويساعدها على التكيف والتنافس في بيئة الأعمال (٧١).

أما عن متطلبات المناعة التنظيمية فيمكن عرضها على النحو التالي :

- بناء المرونة في نماذج العمليات ونظم إدارة التغيير في المؤسسة.

- تكامل نظم المناعة واتساق أدائها.
  - توفير القيادة التي تستثمر موارد المؤسسة ففي إطار تحسين الأداء.
  - توزيع السلطة بين كل قيادات المؤسسة وبمختلف وحداتها.
  - التعلم من الفشل مع تحويل المحن إلى منح والضغوطات إلى نجاحات.
  - حث العاملين على دعم رؤية ورسالة وقيم المؤسسة.
  - نشر ثقافة حل المشكلات بين كل العاملين بمختلف وحدات المؤسسة.
  - وضع التشريعات اللازمة لحماية المؤسسة من التهديدات الخارجية.
  - وجود ثقافة تنظيمية مؤسسية تتجاوب مع التغيير باستمرار.
  - مساعدة المؤسسة على قبول المنافسة مع المؤسسات المناظرة<sup>(٧٢)</sup>.
- معنى ذلك أن متطلبات تحقيق المناعة التنظيمية للمؤسسة الجامعية يحتاج إلى وجود ثقافة تنظيمية لدى جميع العاملين بها مع تقبل التغيير ووضع التشريعات اللازمة لحماية المؤسسة من التهديدات الخارجية مع توفير الكفاءات البشرية التي تحدث الفارق وتتطلع نحو تحقيق رؤية ورسالة المؤسسة وتحافظ على قيمها.

#### هـ- معوقات المناعة التنظيمية :

- لاشك أن هناك ثمة مجموعة من المعوقات التي تحد من قدرة المؤسسة على الصمود أمام التهديدات الخارجية، ومن هذه المعوقات ما يلي :
- وجود إدارة تعسفية تستخدم العقاب وتهديد العاملين وإجبارهم على إتباع الأوامر.
  - استخدام الإدارة أسلوب التخويف لدفع العاملين نحو إنجاز العمل.
  - فقدان العاملين للطموح ومن ثم الشعور باللامبالاة.
  - انعكاس الأزمات والظروف الراهنة سواء على الصعيد الداخلي أو الخارجي على العاملين مثل الأزمات الاقتصادية أو المالية وغيرها<sup>(٧٣)</sup>.

ولاشك أن مثل هذه المعوقات تقيد من أداء العاملين بالجامعة حيث تقل الدافعية لديهم ومن ثم يتراجع الإبداع في مجال العمل وربما يقلل من قدرة المؤسسة ذاتها على مواجهة التهديدات أو المخاطر الخارجية.

### المحور الثالث : واقع التوازن الإستراتيجي بجامعة ٦ أكتوبر :

وشمل الواقع الكمي والكيفي للجامعة وسوف نعرضها على النحو التالي :

#### أ-الواقع الكمي لجامعة ٦ أكتوبر : ويندرج تحته :

▪ نشأة الجامعة وتطورها :

تعد جامعة ٦ أكتوبر أحد الجامعات حيث إنشأت بالقرار الجمهوري (٢٤٣) لسنة ١٩٩٦ وبدأت الجامعة بمجموعة من الكليات بلغ عددها (٩) كليات وهي (كلية الطب والجراحة، كلية الصيدلة، كلية العلاج الطبيعي، كلية العلوم الطبية التطبيقية<sup>(\*)</sup>، كلية الهندسة، كلية نظم المعلومات وعلوم الحاسب، كلية الاقتصاد والإدارة، كلية اللغات والترجمة، كلية الإعلام وفنون الاتصال) وأخذت في التطور مع مرور الزمن حتى بلغ عددها كلياتها في الوقت الحاضر (٢٠٢٥) (١٤) كلية حيث أضيف إليها (كلية طب الأسنان عام ١٩٩٨، كلية السياحة والفنادق عام ١٩٩٨، ثم كلية التربية عام ١٩٩٩، وكذلك كلية الفنون التطبيقية ١٩٩٩ ثم أضيفت كلية تكنولوجيا العلوم الصحية التطبيقية عام ٢٠٢٠، وكلية التمريض عام ٢٠٢٠، كما تضم الجامعة مجموعة من المعاهد العليا تحت مسمى مدينة الثقافة والعلوم وتحتوي على (٧) معاهد وهي المعهد العالي للهندسة، والمعهد العالي للعلوم الإدارية، والمعهد العالي للإعلام، والمعهد العالي للحاسب الآلي، والمعهد العالي للفنون التطبيقية، والمعهد العالي للغات، والمعهد العالي للاقتصاد، والمعهد العالي للخدمة الاجتماعية<sup>(٧٤)</sup>، وعلى ضوء هذه الكليات يتضح أن الجامعة تواكب العصر وتراعي احتياجات سوق العمل من حيث نوعية كلياتها والتخصصات العلمية بها، ومن ثم فإن الجامعة تعتبر مؤسسة علمية وتربوية متميزة ذات طابع خاص، ويدرس بكليات الجامعة ومعاهدها المختقة حوالي (١٢) ألف طالب وطالبة وتمثل نسبة الوافدين حوالي ثلث عدد الطلبة تقريباً<sup>(٧٥)</sup>.

## ▪ رؤية الجامعة ورسالتها :

تتمثل رؤية الجامعة في "الريادة والتميز محلياً وعالمياً في إدارة منظومة ابتكارية مستدامة داعمة للتعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع"، وتتمثل رسالتها في "تقديم برامج تعليمية وبحثي متطورة ومستمرة وخدمة مجتمعية متميزة وتبني رؤية مصر في الابتكار والإبداع محلياً وعالمياً وتوهم معرفياً ومهارياً خريجاً قادراً على المنافسة في سوق العمل في إطار القيم الأخلاقية لتحقيق التنمية المستدامة ورؤية مصر المستقبلية"<sup>(٧٦)</sup>.

## ولكي تحقق الجامعة رسالتها عملت على :

- توفير أحدث الأجهزة التي تستوعب تكنولوجيا العصر وتعد خريجها لكي يشاركوا في تنمية مصر الجديدة.
- تغطية كافة جوانب المعرفة والمهارات التي يجب أن تتوفر في الخريج في إطار ثقافة المنافسة في سوق العمل.
- توثيق الروابط العلمية والأدبية والثقافية ودعم تبادل المنح مع الجامعات الأخرى والبعثات العلمية والمؤسسات البحثية.
- إتاحة عقد المؤتمرات العلمية على الأصعدة المحلية والإقليمية والعالمية.
- التركيز على التكوين العلمي والعملية لأعضاء هيئة التدريس ورفع كفاءتهم ومعاونتهم على تنمية قدراتهم البحثية باستمرار.
- حث أعضاء هيئة التدريس على المشاركة في اللقاءات والمؤتمرات العلمية والثقافية.
- نشر ثقافة الجودة على نحو يكفل تميز خريجي الجامعة مع تطوير المناهج والبرامج التعليمية باستمرار<sup>(٧٧)</sup>.

وتحتاج رسالة الجامعة ورؤيتها إلى توظيف الطاقات البشرية المتاحة للجامعة مع حسن استثمار الموارد المتاحة حتى تتحقق الرسالة على أرض الواقع بنجاح ومن ثم نتطلع نحو تحقيق الرؤية للوصول إلى المستقبل الأفضل والذي ينشده الجميع سواء على المستوى القيادي أو المستوى الأكاديمي أو المستوى الإداري.

### ▪ وظائف الجامعة وأهدافها : تتمثل في :

تقوم جامعة ٦ أكتوبر بتأدية وظائف ثلاثة تتمثل في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع وسوف نعرضها على النحو التالي :

- **التدريس** : حيث يعد التدريس الوظيفة الأولى التي نشأت من أجلها الجامعة حيث توظف كل إمكاناتها المتاحة سواء المادية أو البشرية من أجل القيام بهذه الوظيفة وتحقيق الأهداف المرجوة منها حيث تنتمي العلاقة بينها وبين المجتمع من خلال إعداد الكفاءات والكوادر البشرية التي تعمل بمختلف المجالات التنموية بالمجتمع مع مراعاة مقتضيات العصر ومستجداته<sup>(٧٨)</sup>.

- **البحث العلمي** : حيث تضطلع الجامعة بالبحث العلمي من أجل تنمية المعرفة وتطويرها من خلال قيام الأساتذة بالأبحاث العلمية لمختلف التخصصات بالإضافة إلى التصدي لمشكلات المجتمع المختلفة وإيجاد الحلول لها، لذا فإن وظيفة البحث العلمي تعد عاملاً مهماً في إنتاج المعرفة وتطويرها بالإضافة إلى كونه يمثل المكانة والتميز للجامعة ذاتها<sup>(٧٩)</sup>.

- **خدمة المجتمع** : حيث تقوم الجامعة من خلال هذه الوظيفة بتوظيف المعرفة لخدمة المجتمع وتطويره حيث الالتحام بواقع المجتمع ومناقشة مشكلاته والعمل على إيجاد حلول وبدائل لها من خلال إجراء البحوث العلمي وتطبيق نتائجها في القطاعات المختلفة بالمجتمع، وفي ذات السياق تهتم الجامعة بالمحافظة على القيم الثقافية والتاريخية للمجتمع كما أنها تسهم في تحقيق الاندماج القومي من خلال التقاء الأجيال والفئات المجتمعية المختلفة والجميع ينصهر من خلال أنشطتها وفعاليتها المختلفة ناهيك عن كونها أي الجامعة تسهم في بلورة الهوية القومية من خلال تطوير اللغة القومية وتدريسها للأجيال مع تدريس بعض اللغات الأجنبية<sup>(٨٠)</sup>.

أما عن أهداف الجامعة فيمكن عرضها على النحو التالي :

- رفع مستوى التعليم والارتقاء بالبحث العلمي.
- توفير التخصصات العلمية الحديثة لتخريج متخصصين وفنيين وخبراء في كافة المجالات المهنية والفنية والتطبيقية متبعة في ذلك أساليب علمية متطورة عن طريق التعليم والتدريب واستخدام المنهج العلمي.

- تعزيز ثقافة القلم والبحث الأكاديمي بقصد المشاركة والمساهمة في منظومة التعليم العالي وخدمة المجتمع وتحقيق التنمية البشرية إيماناً منها بأن الإنسان هو الوسيلة والغاية المرجوة في التنمية الإنسانية الشاملة والمستدامة وهذا الإنسان المصري هو الذي استطاع بإدارته وتحديد الصعاب أن يحقق مشروع قناة السويس الجديدة في عام واحد فقط<sup>(٨١)</sup>.

### ▪ الهيكل التنظيمي للجامعة وعناصره البشرية :

يتضمن الهيكل التنظيمي لها مجلس الأمناء ورئيس مجلس الأمناء ولجنة الجامعة ورئيس الجامعة بالإضافة إلى ثلاثة نواب الأول نائب رئيس الجامعة لشئون الدراسات العليا والثاني نائب رئيس الجامعة لشئون خدمة المجتمع والثالث نائب رئيس الجامعة لشئون التعليم والطلاب بالإضافة إلى أمين عام الجامعة ناهيك عن مجموعة من الإدارات التي تمثل الجهاز الإداري مثل إدارة الدراسات العليا وإدارة العلاقات الثقافية وإدارة القبول والتسجيل وإدارة المسؤولية والمكتبة الجامعية والوحدات ذات الطابع الخاص وكذلك المستشفى الجامعي وإدارة العلاقات الدولية وإدارة نظم المعلومات والتعليم الإلكتروني وإدارة الشئون القانونية وإدارة العلاقات العامة ومركز ضمان الجودة بالجامعة وغيرها من الإدارات الأخرى التي تتعاون مع بعضها البعض لتحقيق أهداف الجامعة بنجاح ويرأس كل كلية عميد يعاونه ثلاثة وكلاء بالإضافة إلى العاملين في الجهاز الإداري<sup>(٨٢)</sup>.

### ويحتوي الهيكل التنظيمي للجامعة العناصر البشرية التالية :

١- رئيس مجلس الأمناء : هو الشخص الذي يت رأس مجلس أمناء الجامعة، ويقود الجهود لتحقيق أهداف المجلس وضمان سير الجامعة بما يتناسب مع القوانين واللوائح المعمول بها، ومن أهم مسؤولياته رئاسة مجلس الأمناء والدعوى لحضور اجتماعاته وإصدار القرارات التنفيذية اللازمة لتنفيذ قرارات المجلس، وإصدار قرارات تعيين رئيس الجامعة والأمين العام ومقرر مجلس الأمناء واعتماد تشكيل مجالس الجامعة والكليات والمعاهد واللجان العلمية والفنية بعد موافقة المجلس بالإضافة إلى إحالة الخطط المالية

والأكاديمية والأنشطة المختلفة التي أقرها المجلس إلى جهات الاختصاص لوضعها موضع التنفيذ وكذلك تحديد جدول أعمال كل جلسة<sup>(٨٣)</sup>.

٢- **مجلس الأمناء** : يشكل من عدد (١٥) عضواً على الأقصى وذلك بقرار من جماعة المؤسسين ويحتوي على ثلثي الأعضاء من جماعة المؤسسين على أن يكون كل شخص من المؤسسين عضواً في مجلس الأمناء ويكون للشخص الاعتباري المؤسس عدد من الأعضاء في مجلس الأمناء بما يتفق مع نسبة مساهمته في رأس مال الجامعة، ورئيس الجامعة بصفته، وأعضاء من الشخصيات العامة، وأعضاء من ذوي الخبرة في مجال التعليم، ويضطلع المجلس برسم السياسة العامة للجامعة والأخذ بما يراه مناسباً من توصيات المؤتمرات العلمية مع وضع القواعد الخاصة باستخدام صافي الفائض الناتج عن نشاط الجامعة طبقاً لميزانياتها السنوية بعد أخذ رأس مجلس الجامعة بالإضافة إلى اعتماد اللوائح الداخلية بتسيير أعمال الجامعة واعتماد ميزانيتها وإدارة أموالها وتعيين رئيس الجامعة ونوابه وأمينها العام واعتماد تشكيل مجالس الكليات والوحدات البحثية وكذلك اعتماد خطط الدراسة ومواعيد بدايتها ونهايتها ونظام الفصول الدراسية والساعات المعتمدة لكل شهادة وناهيك عن اعتماد تشكيل اللجان المتخصصة المنبثقة عن مجلس الجامعة ومجالس الكليات والوحدات البحثية ووضع القواعد الخاصة بمنح الدرجات الفخرية وقبول التبرعات والوسايط والهبات والمنح التي تحقق أغراض الجامعة سواء من داخل البلاد أو خارجها بما يتفق ومصالح البلاد، ويضطلع المجلس بممارسة مهامه ومسئوليته على ضوء أحكام القانون رقم (١٠١) لسنة ١٩٩٢ ولائحته التنفيذية وقانون الجامعات الخاصة والأهلية رقم (١٢) لسنة ٢٠٠٩ ولائحته التنفيذية الصادرة بقرار رئيس الجمهورية رقم (٣٠٢) لسنة ٢٠١٠<sup>(٨٤)</sup>.

٣- **أمين عام الجامعة** : يتولى الإشراف على الأقسام الإدارية بإدارة الجامعة وتنسيق العمل بينهم وفقاً لما يرد في النظام الداخلي للجامعة كما يتولى متابعة الأعمال الإدارية والمالية في الجامعة وفقاً للقرارات والقواعد التنظيمية التي يصدرها مجلس الجامعة ورئيسها ونوابها ويضطلع أمين عام الجامعة بالاشتراك مع المسؤولين في رسم السياسة

العامة للجامعة بما يكفل تحقيق أهدافها وأداة رسالتها والعمل على وضع هذه السياسة موقع التنفيذ والإشراف على الشؤون المالية والإدارية على مستوى الجامعة ومراجعتها بقصد التأكد من سلامة العمل والإجراءات وكذلك التأكد من تطبيق القوانين التي تنظم طبيعة العمل الإداري (٤٧) لسنة ١٩٧٨م بشأن نظام العاملين المدينين بالدولة ولائحته التنفيذية والقوانين المعدلة لبعض أحكام القوانين الخاصة بالتأمين والمعاشات والقوانين واللوائح والمنشورات والكتب الدولية بالإضافة إلى مراقبة ومتابعة القرارات التي يصدرها مجلس الجامعة ومجلس شئون التعليم ومجلس شئون الدراسات العليا ومجلس شئون البيئة وبالذات تلك التي تقع في اختصاصاته التي تتعلق بالشؤون المالية والإدارية على مستوى الجامعة<sup>(٨٥)</sup>.

وكذلك يوجد وصفاً وظيفياً لكل مديري الإدارات ورؤساء الوحدات والعاملين والأخصائيين والفنيين وغيرهم في إطار عمل مركز ضمان الجودة والاعتماد بذات الجامعة<sup>(٨٦)</sup>.

ويقوم بأعباء العملية التعليمية بكليات الجامعة (٩٦٦) عضواً من أعضاء هيئة التدريس والتخصصات المختلفة ويعاونهم (١١٤٠) معيداً ومدرساً مساعداً، أما عن أعباء العملية الإدارية فيضطلع بها (٢٥١٩٤) موظفاً وموظفة في كافة مجالات العمل الإداري بكليات الجامعة، وتتفق نسبة الطلبة إلى أعضاء هيئة التدريس بكليات الجامعة مع النسب المرجعية المحددة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد حيث بلغت (١ : ٢٥) بمعنى أن كل عضو هيئة تدريس يقابله (٢٥) طالباً وطالبة بكليات العملية، في حين بلغت النسبة (١ : ٥٠) في الكليات النظرية، وبالنسبة لأعضاء الهيئة المعاونة لكليات الجامعة فتتفق أيضاً نسبة الطلبة لكل عضو هيئة معاونة مع النسب المرجعية المحددة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد حيث بلغت (١ : ١٥) في الكليات العملية بمعنى أن هناك عضو هيئة معاونة أي معيد أو مدرس مساعد لكل (١٥) طالباً وطالبة، في حين بلغت النسبة (١ : ٢٥) في الكليات النظرية، وإذا انتقلنا إلى العاملين بالجهاز الإداري لكليات الجامعة وجدنا أن نسبة الطلبة لكل إداري تتفق مع النسب المرجعية المحددة من ذات الهيئة حيث بلغت (١ : ٤٠)

بمعنى أن هناك موظفاً أو موظفة لكل (٤٠) طالب وطالبة على مستوى الكليات العملية أو النظرية<sup>(٨٧)</sup>.

### ب-الواقع الكيفي لجامعة ٦ أكتوبر : ويندرج تحته :

#### ▪ مزايا الجامعة وتحدياتها :

- يمكن عرض مزايا جامعة ٦ أكتوبر على النحو التالي :
- تعتبر جامعة ٦ أكتوبر جامعة مصرية خاصة وعضو في اتحاد الجامعات العربية والأفريقية.
- تعد أول جامعة خاصة في مصر وتحظى بمكانة متميزة في أوساط الجامعات المصرية الخاصة وفي الأوساط التعليمية العربية والأفريقية.
- يتمتع خريج الجامعة بسمعة طيبة في سوق العمل المصرية والعربية.
- يأتي ترتيبها عالمياً (٤٤١٩) وترتيبها محلياً المركز الأول بين الجامعات الخاصة المصرية في تصنيف Green Metric الدولي<sup>(٨٨)</sup>.

أما عن تحديات جامعة ٦ أكتوبر فيمكن عرضها على النحو التالي :

- **التحدي التكنولوجي** : ويتمثل في تنامي استخدام التكنولوجيا في الجانب الإداري والأكاديمي مع تزايد الاعتماد على الأساليب التفاعلية والقائمة على تقنية الحاسوب.
- **التحدي المالي** : ويتمثل في قلة الموارد المتاحة مع ارتفاع التكاليف.
- **التحدي الإداري** : ويتمثل في تنظيم وحدات المؤسسة وتوجيه العاملين بها على ضوء وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب.
- **التحدي المجتمعي** : ويتمثل في إقامة علاقات بناءة مع مؤسسات المجتمع المحلي بشكل عام والمؤسسات المناظرة بشكل خاص.
- **التحدي العلمي** : ويتمثل في تطوير البرامج التعليمية باستمرار حتى تلبي احتياجات الطلبة ومتطلبات سوق العمل.
- **التحدي التعليمي** : ويتمثل في توفير متطلبات التعليم عن بعد مع وجود منصات للتعليم الإلكتروني تسهم في استمرارية التعليم عند الأزمات.

- التحدي التشريعي : ويتمثل في تغيير اللوائح والقوانين التي تنظم سياسات العمل حتى تتكيف مع متغيرات العصر.
- تحدي الاستقطاب : ويتمثل في استقطاب الطلبة ذات المستوى العلمي المتميز وكذلك استقطاب الكفاءات للعمل بالجهاز الإداري وبالمثل استقطاب الكفاءات للعمل بالجهاز الأكاديمي من أجل المحافظة على سمعة الجامعة وترقية مكانتها في المجتمع<sup>(٨٩)</sup>.

### ▪ غايات الجامعة وأهدافها الإستراتيجية :

يمكن عرض غايات الجامعة وأهدافها من خلال الجدول التالي

جدول (١) غايات الجامعة وأهدافها الإستراتيجية<sup>(٩٠)</sup>

| م  | الغايات  | الأهداف الإستراتيجية  |
|----|--|---|
| ١- | الارتقاء بالمنظومة التعليمية ورفع الجدارات التنافسية للطلاب والخريجين.                         | - تطوير البرامج التعليمية لتحقيق متطلبات جودة التعليم واحتياجات سوق العمل.<br>- التحسين المستمر للبنية التحتية للجامعة بما يحقق جودة التعليم.<br>- تعزيز الشراكة مع مؤسسات المجتمع الخارجي لتوظيف الخريجين ودعمهم.  |
| ٢- | الارتقاء بالفاعلية التعليمية لمنظومة الدراسات العليا وفقاً لمعايير جودة مؤسسات التعليم العالي. | - تقديم برامج للدراسات العليا ذات محتوى علمي وأكاديمي ومهني متميز.<br>- تعزيز الشراكة مع الجامعات العالمية وخدمة البحث العلمي.  |
| ٣- | الارتقاء بجودة البحث العلمي لتحقيق مستوى متميز من الابتكار والإبداع.                           | - تطوير منظومة البحث العلمي والنشر الدولي لدعم التنمية المستدامة.<br>- تعزيز العلاقات المحلية والإقليمية والدولية للجامعة.<br>- رفع كفاءة وكفاية الطاقة الإنتاجية البحثية بكليات الجامعة.<br>- تطبيق أخلاقيات البحث العلمي وحماية الملكية الفكرية بالجامعة. |
| ٤- | تعزيز برامج الشراكة لقطاع خدمة المجتمع وتنمية البيئة لتحقيق التنمية المستدامة.                 | - تطوير خطط وبرامج قطاع خدمة المجتمع وتنمية البيئة.<br>- تسويق الأبحاث العلمية التطبيقية لخدمة المجتمع وتنمية البيئة والصناعة.<br>- تنمية الموارد الذاتية المتنوعة لتحفيز الإنتاجية البحثية.  |

|    |   |   |
|----|---|---|
| ٥- | الارتقاء بنظم ضمان الجودة وتقييم الأداء لاعتماد الجامعة وكلياتها. | - حوكمة وميكنة الأداء المؤسسي والإداري.<br>- تنمية القدرات والمهارات للموارد البشرية.<br>- دعم مراكز ضمان الجودة بالجامعة لاعتماد الجامعة وكلياتها. |
| ٦- | السعي للتحويل إلى الجامعة الرقمية الذكية.                         | - استكمال وتطوير البنية التحتية الإلكترونية للجامعة.<br>- تطوير الارتقاء بمنظومة المحتوى الرقمي.  |

### ▪ سياسة الجودة بالجامعة :

تركز جامعة ٦ أكتوبر على اللحاق بركب التقدم نحو العالمية من خلال تحقيق الريادة في بناء مجتمع المعرفة عبر تقديم تعليم متميز وبحوث متقدمة وقيادة أنشطة التنمية المجتمعية وإرضاء العملاء والالتزام بالقوانين والتشريعات المصرية، لذا تهتم الإدارة العليا بالجامعة بدعم التوجه الإستراتيجي من خلال تخطيط أهداف إستراتيجية وسنوية ونشر الرؤية والرسالة والقيم الأخلاقية وتوفير الموارد الأساسية بالإضافة إلى الالتزام بالمنهج العلمي في التخطيط والتنفيذ والقياس لتحقيق أهداف الجودة من خلال تطوير نظام إدارة الجودة الذي يتفق مع متطلبات المواصفة القياسية الدولية (ISO 90001 : 2015) وكذلك تبذل الإدارة العليا بالجامعة قصارى جهدها من أجل تحقيق التطوير والتحسين المستمر لفاعلية وجودة الأداء الإداري مع الالتزام بتنفيذ متطلبات نظم إدارة الجودة من خلال القيام بعمليات التقييم الدوري للأداء الإداري والأكاديمي بالمنظومة الجامعية وذلك على النحو التالي :

- إعداد غايات عامة وأهداف إستراتيجية وتنفيذها يمكن قياسها ويتم مراجعتها دورياً.
- تحديد ومراجعة أهداف الجودة بحيث تكون قابلة للقياس مع متابعة تنفيذ تلك الأهداف.
- تشجيع أعضاء هيئة التدريس والموظفين والطلاب على إظهار القيادة والمشاركة الفعالة في نظام إدارة الجودة.
- تشجيع مبادرات منظومة الجودة والبحث العلمي وخدمة المجتمع والتي تسهم في التحسين المستمر للجامعة والحفاظ على أدوارها في التنمية المستدامة للجامعة والمساهمة في الارتقاء بالمجتمع.
- الالتزام بالأخلاقيات المهنية وحماية الملكية الفكرية المنتجة والاستفادة منها.

- نشر ثقافة ومفهوم الجودة والارتقاء بالمستوى المهني والإداري والتوعية المستمرة لمنسوبي الجامعة بنظام إدارة الجودة وفقاً لمتطلبات المواصفة القياسية الدولية (ISO 9001 : 2015).
- الارتكاز على نظام متقدم لتكنولوجيا المعلومات.
- تهيئة البنية التحتية وبيئة العمل وفقاً لمتطلبات الجامعة بما يتوافق مع المواصفة القياسية العالمية.
- التطابق مع المتطلبات القانونية ومتطلبات العملاء.
- تأهيل وتطوير كفاءة جميع منسوبي الجامعة من خلال عقد الدورات التدريبية وورش العلم وتحديد احتياجات التدريب على أساس متطلبات المستفيدين ومستجدات وتقنيات العمل<sup>(٩١)</sup>.

#### ▪ التحليل البيئي للجامعة: ويتضمن:

#### ❖ تحليل البيئة الداخلية للجامعة: ويندرج تحتها:

#### ○ مواطن القوة بالجامعة: وتتمثل في:

- وجود كوادر بشرية مؤهلة.
- وجود تقنيات حديثة.
- وجود رؤية ورسالة للوحدة/للقسم/للكلية / للجامعة.
- التزام العاملين بمواعيد العمل.
- تشجيع العاملين على الإبداع .
- وجود فرق عمل لتحقيق الجودة.
- وجود خطة بحثية أكاديمية موثقة ومعتمدة.
- تشجيع أعضاء هيئة التدريس للقيام بأبحاث علمية مشتركة.
- مشاركة المعيدين والمدرسين المساعدين مع الطلبة في مشاريع بحثية.
- وجود برامج تدريبية لتنمية مهارات البحث العلمي لدى المعيدين.

- وجود رقابة على الباحثين للالتزام بأخلاقيات البحث العلمي.
- مساعدة الباحثين على نشر بحوثهم محلياً ودولياً.
- وجود قاعدة بيانات للبحث العلمي بالجامعة.
- حصول بعض أعضاء هيئة التدريس على جوائز دولية - براءات اختراع<sup>(٩٢)</sup>.

#### ○ مواطن الضعف بالجامعة: وتتمثل في:

- سيطرة البيروقراطية على العمل الإداري.
- غلبة العمل الفردي بين العاملين.
- ضياع الوقت في العمليات الإدارية.
- قلة الموارد المادية المتاحة للوحدة/ للقسم / للكلية/ للجامعة.
- قلة خبرة بعض العاملين في الوحدة/القسم/ الكلية/ الجامعة.
- قلة التعاون بين الوحدة/ القسم/ الكلية/ الجامعة ومؤسسات المجتمع المحلي.
- قلة متابعة الخطة البحثية بشكل كافي.
- انخفاض نسبة الأبحاث المنشورة محلياً ودولياً مقارنة بعدد أعضاء هيئة التدريس.
- انخفاض نسبة مساهمة الجامعة للبحوث العلمية المشتركة مع المؤسسات العلمية الإقليمية أو الدولية.
- ضعف نظام تسويق البحوث العلمية أو التطبيقية.
- قلة الاستفادة من أنشطة البحث العلمي بالجامعة في معالجة مشاكل المجتمع<sup>(٩٣)</sup>.

#### ❖ تحليل البيئة الخارجية للجامعة: ويندرج تحتها:

#### ○ الفرص التي يمكن استثمارها لصالح الجامعة: وتتمثل في:

- مساندة الإدارة العليا (المجلس الأعلى للجامعات الخاصة) للجامعة.
- مساندة الشخصيات العامة وقيادات المجتمع للجامعة.
- زيادة الدعم الحكومي للجامعة.
- تعدد الخدمات المقدمة في إطار الحكومة الإلكترونية.

- انعكاس الاستقرار السياسي إيجابياً على الجامعة.
- سهولة الحصول على البحوث العلمية سواء المنشورة في الدوريات المحلية أو الأجنبية.
- سهولة الحصول على الكتب والمراجع في شكل رقمي بمكتبة الجامعة.
- منح الجامعة مكافأة مالية للنشر الخارجي.
- منح الجامعة مكافأة مالية لجوائز الدولة التشجيعية والتقديرية.
- وجود بعض المؤسسات البحثية المحلية والدولية التي تمول البحوث التطبيقية بالجامعة.
- تنامي التطور في وسائل الاتصال والوسائل التعليمية والتكنولوجية.
- وجود مركز تدريب لتنمية مهارات أعضاء هيئة التدريس.
- اهتمام الجامعة بالنشر العلمي في إطار رفع التصنيف العالمي لها.
- مساعدة الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد للجامعة.
- وجود اتفاقيات دولية مشتركة مع الجامعات والمؤسسات البحثية العالمية.
- وجود دعوات لبعض الأساتذة الزائرين لإثراء الخطة البحثية للجامعة.
- توجه الدولة نحو ربط البحث العلمي والصناعة واحتياجات المجتمع بتطبيق مخرجات البحث العلمي<sup>(٩٤)</sup>.

#### ○ التهديدات التي تواجه الجامعة : وتتمثل في :

- الأجازات الوجودية للعاملين بمختلف وحدات الجامعة.
- زيادة مساحة الديمقراطية تنعكس سلباً على آراء ومقترحات العاملين.
- زيادة شدة المنافسة مع الجامعات المناظرة.
- تأثير وسائل الإعلام على سلوكيات بعض العاملين بالجامعة.
- تأثير الثورة المعلوماتية على أدوار بعض العاملين بالجامعة.
- ضعف الربط بين منظومة البحث العلمي واحتياجات المجتمع.
- قلة الاستفادة من نتائج البحث مع قلة الطلب عليها.
- تنامي التطور التكنولوجي أدى إلى تقادم بعض الأجهزة والمعدات بالجامعة.

- زيادة المنافسة بين خريجي الجامعة والجامعات المناظرة سواء الحكومية أو الخاصة.
- انعكاس الأزمة الاقتصادية المحلية والعالمية على الأداء المؤسسي للجامعة.
- ارتفاع تكلفة تكنولوجيا الاتصال والوسائل التعليمية يؤثر على منظومة التعليم بالجامعة<sup>(٩٥)</sup>.

**ثالثاً: الدراسة الميدانية:** وسارت الدراسة الميدانية على النحو التالي :

#### ١- إجراءات الدراسة الميدانية وشملت :

##### ▪ أهداف الدراسة الميدانية:

- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التوازن الإستراتيجي بجامعة ٦ أكتوبر والمناعة التنظيمية بها، وذلك من خلال التعرف على آراء أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجهاز الإداري بكلية الجامعة (٣ كليات نظرية - ٣ كليات عملية)، وذلك من خلال :
- أ- التعرف على تحقيق جامعة ٦ أكتوبر لأهدافها على ضوء التوازن الإستراتيجي والمناعة التنظيمية.
- ب- الوقوف على واقع التوازن الإستراتيجي بجامعة ٦ أكتوبر من خلال أبعاده الخمسة والتي تتمثل في (الهيكل التنظيمي - الثقافة التنظيمية - الموارد البشرية - المستفيدين من خدماتها - المنافسون).
- ج- الكشف عن المناعة التنظيمية بجامعة ٦ أكتوبر من خلال أبعادها الثلاثة (التعلم التنظيمي - الذاكرة التنظيمية - الحمض النووي التنظيمي).

##### ▪ تصميم وإعداد أدوات الدراسة الميدانية :

تمثلت أداة الدراسة في أداتين هما :

١-المقابلة الشخصية.

٢-الاستبانة.

وسوف نوجزهما على النحو التالي :

##### ▪ المقابلة الشخصية :

تم الاعتماد على المقابلة الشخصية غير المقننة كأحد أدوات الدراسة الميدانية، حيث يفضل كثير من العناصر البشرية سواء أعضاء هيئة التدريس أو الإداريين بكلية الجامعة تقديم المعلومات شفوية أكثر من تقديمها كتابة لأنهم يعطون البيانات كاملة وبسهولة أكثر في

المقابلة الشخصية<sup>(٩٦)</sup>، ومن ثم يمكن الاستفادة من المقابلة الشخصية في الحصول على المعلومات التي تخدم أهداف البحث وخاصة عند بناء الاستبانة.

وتمت المقابلات الشخصية مع مجموعة من أعضاء هيئة التدريس والعاملين بكليات الجامعة سواء العملية أو النظرية، وكانت من النوع المقنن أي إعداد استمارة مقابلة تم عرضها على الخبراء في المجال الإداري والمجال التربوي حرصاً على وقتهم، والتي بدورها تخدم البحث في إعداد الاستبانة الخاصة به، مع بعض الزيارات الميدانية لمجموعة من الكليات بذات الجامعة لمعرفة الواقع الخاص الذي تعيشه هذه الكليات.

وتمثلت عينة المقابلة الشخصية في (٢٥) فرداً منهم (١٥) من أعضاء هيئة التدريس و(١٠) من الإداريين باعتبارهم يمثلون الفئة المسؤولة عن تسيير أمور هذه الكليات سواء على المستوى الأكاديمي أو على المستوى الإداري مع الأخذ في الاعتبار أن عينة هذه المقابلة خارج نطاق عينة البحث التي تم تطبيق الاستبانة عليها. وركزت المقابلة الشخصية على الأمور التالية<sup>(٩٧)</sup>:

- إيجابيات جامعة ٦ أكتوبر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجهاز الإداري<sup>(\*\*\*\*)</sup>.
- التعرف على تحقيق أهداف الجامعة من خلال الجهود المبذولة من قبل كافة العناصر البشرية بكليات الجامعة<sup>(\*\*\*\*)</sup>.
- التعرف على واقع التوازن الإستراتيجي بالجامعة وكذلك المناعة التنظيمية بها.

وكان من أبرز نتائج المقابلة الشخصية ما يلي:

- تنوع مجالات العمل الجامعي بمختلف كليات الجامعة.
- وضوح معايير إدارة العمل الإداري بمختلف كليات الجامعة.
- وضوح مهام كافة العاملين بالجهاز الإداري بمختلف كليات الجامعة.
- وجود معايير للترقية الخاصة بأعضاء هيئة التدريس بكليات الجامعة.
- تدعيم شبكة العلاقات الإنسانية بين أعضاء الجهاز الأكاديمي وأعضاء الجهاز الإداري بكليات الجامعة.

- وجود اهتمام من قبل كافة قيادات الجامعة بالحفاظ على سمعتها وترقية مكانتها في المجتمع.
- تحديث الهيكل التنظيمي للجامعة بشكل عام ولكلياتها بشكل خاص لمواكبة مستجدات العصر.
- توظيف التكنولوجيا الحديثة في كافة مجالات العمل بإدارة الجامعة وكلياتها المختلفة.

## ٢-الاستبانة:

- استخدم البحث الحالي الاستبانة، باعتبارها إحدى الأدوات التي تفيد في جمع البيانات والمعلومات التي تغطي كافة جوانب موضوع البحث، من خلال إجابة أفراد العينة على بنود هذا الاستبانة<sup>(٩٨)</sup>، وترجع مبررات اختيار هذه الأداة في البحث الحالي إلى أنها:
- تجمع بين أكثر من نوع من الأسئلة، فهي تتضمن أسئلة الحقائق والآراء والمعلومات.
  - تتيح الفرصة لأفراد العينة للتعبير عن آرائهم بطلاقة دون حرج.
  - يمكن توزيعها على أكبر عدد ممكن من أفراد العينة في الأماكن المتعددة والمتباعدة، ومن ثم فهي تعتبر أداة مناسبة لعينة الدراسة.
- ولقد اعتمد البحث الحالي على الاستبانة من خلال أسئلة تهدف إلى التعرف على آراء عينة البحث حول التوازن الإستراتيجي بجامعة ٦ أكتوبر والمناعة التنظيمية بها، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي :

جدول (٢) أبعاد الاستبانة وعباراتها

| م | المحاور/ الأبعاد   | عدد العبارات | معامل الثبات |
|---|--|--------------|--------------|
| ١ | المحور الأول : تحقيق جامعة ٦ أكتوبر لأهدافها على ضوء التوازن الإستراتيجي والمناعة التنظيمية. | ٢٠           | ٠,٨٠         |
| ٢ | المحور الثاني : التوازن الإستراتيجي بجامعة ٦ أكتوبر :  |              |              |
| ٣ | البعد الأول : الهيكل التنظيمي بجامعة ٦ أكتوبر.   | ١٢           | ٠,٨١         |
| ٤ | البعد الثاني : الثقافة التنظيمية بجامعة ٦ أكتوبر.  | ١٢           | ٠,٨٣         |
| ٥ | البعد الثالث : الموارد البشرية بجامعة ٦ أكتوبر.  | ١٢           | ٠,٨٤         |
| ٦ | البعد الرابع : العملاء أو المستفيدين من خدمات جامعة ٦ أكتوبر.                                | ١٢           | ٠,٧٩         |
| ٧ | البعد الخامس : المنافسون/المؤسسات الجامعية المنافسة بجامعة ٦ أكتوبر.                         | ١٢           | ٠,٨٢         |
|   | الإجمالي   | ٦٠           | ٠,٨٢         |

|   |      |   |
|---|------|---|
| ٨ |      | المحور الثالث : المناعة التنظيمية بجامعة ٦ أكتوبر :   |
| ٩ | ١٢   | البعد الأول : التعلم التنظيمي بجامعة ٦ أكتوبر.        |
| ١ | ١٢   | البعد الثاني : الذاكرة التنظيمية بجامعة ٦ أكتوبر.     |
| ١ | ١٢   | البعد الثالث : الحمض النووي التنظيمي بجامعة ٦ أكتوبر. |
|   | ٣٦   | الإجمالي  |
|   | ١١٦  | إجمالي الاستبانة                                      |
|   | ٠,٨٢ |   |

ومن الجدول السابق يتضح أن الاستبانة احتوت على (٣) محاور، جاء المحور الأول ليعبر عن تحقيق جامعة ٦ أكتوبر لأهدافها على ضوء التوازن الإستراتيجي والمناعة التنظيمية وتضمن (٢٠) عبارة وكان معامل الثبات له مساوياً ٠,٨٠، وجاء المحور الثاني ليعبر عن التوازن الإستراتيجي بجامعة ٦ أكتوبر واشتمل على (٦) أبعاد جاء البعد الأول ليعبر عن الهيكل التنظيمي بجامعة ٦ أكتوبر وتضمن (١٢) عبارة وكان معامل الثبات له مساوياً ٠,٨١، وجاء البعد الثاني ليعبر عن الثقافة التنظيمية بجامعة ٦ أكتوبر وتضمن (١٢) عبارة وكان معامل الثبات له مساوياً ٠,٨٣، وجاء البعد الثالث ليعبر عن الموارد البشرية بجامعة ٦ أكتوبر وتضمن (١٢) عبارة وكان معامل الثبات له مساوياً ٠,٨٤، وجاء البعد الرابع ليعبر عن العملاء أو المستفيدين من خدمات جامعة ٦ أكتوبر وتضمن (١٢) عبارة وكان معامل الثبات له مساوياً ٠,٧٩، وجاء البعد الخامس ليعبر عن المنافسون/ المؤسسات الجامعية المنافسة بجامعة ٦ أكتوبر وتضمن (١٢) عبارة وكان معامل الثبات له مساوياً ٠,٨٢، في حين جاء المحور الثالث ليعبر عن المناعة التنظيمية بجامعة ٦ أكتوبر واشتمل على (٣) أبعاد جاء البعد الأول ليعبر عن التعلم التنظيمي بجامعة ٦ أكتوبر وتضمن (١٢) عبارة وكان معامل الثبات له مساوياً ٠,٨٢، وجاء البعد الثاني ليعبر عن الذاكرة التنظيمية بجامعة ٦ أكتوبر وتضمن (١٢) عبارة وكان معامل الثبات له مساوياً ٠,٨١، وجاء البعد الثالث ليعبر عن الحمض النووي التنظيمي

بجامعة ٦ أكتوبر وتضمن (١٢) عبارة وكان معامل الثبات له مساوياً ٠,٧٨، وبالتالي أصبح إجمالي عبارات الاستبانة (١١٦) عبارة وكان معامل الثبات لها مساوياً ٠,٨٢.

■ تقنين الاستبانة :

أ-صدق الاستبانة/ تقنين الاستبانة (أي حساب الصدق والثبات):

يعتبر الاستبانة صادقاً إذا استطاع قياس ما وضع لقياسه أي نجاحه في قياس السمة موضوع الدراسة المراد قياسها، وللصدق أهمية كبيرة في تحديد قيمة الاستبانة ومغزها. وللتأكد من صدق الاستبانة المستخدمة في الدراسة، تم إتباع الطرق التالية:

صدق المحتوى:

يدل صدق المحتوى على مدى تمثيل محتوى الاستبانة للنطاق السلوكي الشامل للسمة المراد الاستدلال عليها، على أن يكون المحتوى ممثلاً تمثيلاً جيداً لنطاق العبارات التي يتم تحديدها مسبقاً، وتقدير صدق المحتوى يستند على منطقتي مستتير ومهارات تحليلية ومثابرة لذا فإنه يعتمد على الأحكام التقييمية للخبراء أو المهتمين بالمجالات التربوية على أن يقوم كل محكم بتقييم كل عبارة من عبارات الاستبانة على ضوء الأبعاد الرئيسة المتعلقة بالنطاق السلوكي كنوع العبارات ومدى ملاءمتها للمحتوى والهدف<sup>(٩٩)</sup>.

وللتأكد من صدق الاستبانة المستخدمة تم عرضها على نخبة من المحكمين<sup>(\*\*\*\*\*)</sup> لإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مناسبة الاستبانة في تحقيق أهداف البحث، وقد تم تعديل بعض البنود في ضوء بعض المقترحات، لتكون في صورتها النهائية.

الصدق الذاتي:

ولمعامل الصدق الذاتي أهمية في أنه يمثل الحد الأعلى لمعامل صدق الاستبانة، ويتم حساب الصدق الذاتي للاستبانة عن طريق حساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات، وبذلك يكون

$$\text{معامل الصدق الذاتي للاستبانة} = \sqrt{0,82} = 0,90$$

ب-ثبات الاستبانة:

وتعني الحصول على نفس النتائج تقريباً عند تطبيق الاستبانة أكثر من مرة على الأفراد أنفسهم وذلك بعد مضي فترة زمنية معينة، مما يدل على دقة الاستبانة في القياس واتساقه وعدم تناقضه فيما تسفر عنه النتائج.

## مجتمع البحث:

يتم الإشارة إلى المجتمع الأصلي ثم عينة الدراسة من المجتمع الأصلي مع الأخذ في الاعتبار أن عملية اختيار عينة البحث تعد من أصعب الإجراءات التي تصاحب البحث العلمي وذلك لإتمامه، ويرجع ذلك إلى أنه من الصعب دراسة المجتمع الأصلي حيث يتطلب ذلك من الباحث وقتاً طويلاً وجهداً شاقاً وتكاليف مادية عالية، لذا يجب اختيار العينة بطريقة صحيحة بما يتناسب مع أهداف البحث وإجراءاته ومجتمع البحث الأصلي من أجل تحقيق البحث التي يمكن أن يحققها المجتمع الأصلي<sup>(١٠٠)</sup>. وتم الاتجاه في ذلك البحث إلى اختيار عينة عشوائية بسيطة حيث اقتصرت العينة على أعضاء هيئة التدريس بثلاث كليات نظرية، وثلاث كليات عملية وبالمثل تم اختيار العاملين بالجهاز الإداري من ذات الكليات والكليات النظرية هي (التربية - الاقتصاد والإدارة - الإعلام وفنون الاتصال) أما الكليات العملية فتشمل (طب الأسنان - كلية تكنولوجيا العلوم الصحية التطبيقية - كلية الصيدلة)، ومن هذه العينة تم اختيار عينة عشوائية لتمثل المجتمع الأصلي تمثيلاً صحيحاً، والعينة "هي بعض مفردات المجتمع تدرس للحصول على معلومات صادقة بغية الوصول إلى تقديرات قريبة تمثل المجتمع الذي سحبت منه هذه العينة"<sup>(١٠١)</sup>، ولعل ذلك يتضح من الجدول التالي :

جدول (٣) المجتمع الأصلي لعينة البحث

| الكلية                  | اعضاء هيئة التدريس |            | الإداريين |            |
|-------------------------|--------------------|------------|-----------|------------|
|                         | الموجود            | عينة البحث | الموجود   | عينة البحث |
| التربية                 | ٤٤                 | ٣٥         | ٤٩        | ٢٠         |
| الاقتصاد والإدارة       | ٨٦                 | ٤٨         | ٢٨        | ١٥         |
| الإعلام وفنون الاتصال   | ٣١                 | ٢٠         | ٣٠        | ٢٠         |
| طب الأسنان              | ٩٣                 | ٤٥         | ٧٩        | ٢٠         |
| تكنولوجيا العلوم الصحية | ٢٨                 | ١٢         | ٣٨        | ١٥         |
| الصيدلة                 | ٦٤                 | ٥٠         | ٤٨        | ١٥         |
| الإجمالي                | ٣٤٦                | ٢١٠        | ٢٧٢       | ١٠٥        |

ومن الجدول السابق يتضح أن :

- إجمالي عينة أعضاء هيئة التدريس بالنسبة للكليات الستة تمثل (٦٠,٧%) من إجمالي أعضاء هيئة التدريس بالكليات الستة.
- إجمالي عينة العاملين بالجهاز الإداري بالنسبة للكليات الستة تمثل (٣٨,٦%) من إجمالي عدد العاملين بالجهاز الإداري بالكليات الستة بذات الجامعة.

ولقد بلغت العينة التي تم تطبيق الدراسة عليها (٢٥٠) فرداً من أعضاء هيئة التدريس بالكليات الست النظرية والعملية، و(١٥٠) موظفاً وموظفة بالجهاز الإداري بذات الجامعة، وبلغ عدد الاستمارات الصحيحة (٢١٠) استمارة لأعضاء هيئة التدريس و(١٠٥) للعاملين بالجهاز الإداري، وتم حساب معامل الثبات عن طريق معامل ألفا كرونباخ والتي مضمونها أن معامل الارتباط ( ٢ ) بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية ثم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة بيرسون براون كالتالي :  $Reliability\ Coefficient = \frac{2r}{1+r}$  وتم ذلك عن طريق استخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

▪ **إجراءات تطبيق الاستبانة:** تم تطبيق الاستبانة على النحو التالي :

- الحصول على الموافقات الإدارية الخاصة بالتطبيق.
- بعد وضع الاستبانة في صورته النهائية، تم تطبيقها على أفراد العينة بكليات جامعة ٦ أكتوبر.
- تم توزيع الاستبانة باليد على الفئة المستهدفة من أعضاء هيئة التدريس وكذلك العاملين بالجهاز الإداري، وبعد قيام أفراد العينة بالإجابة تم تجميع الاستمارات وتصنيفها حسب فئات العينة، حيث بلغ عدد أفراد العينة (٢١٠) من أعضاء هيئة التدريس، وتم استبعاد عدد (٤٠) استمارة لعدم إكمال الإجابة عليها، أما عن الاستمارات الخاصة بعينة العاملين في الجهاز الإداري فقد بلغ عدد أفراد العينة (١٠٥) استمارة وتم استبعاد (٤٥) استمارة لعدم اكتمال الإجابة عليها، ويمكن توضيح توزيع العينة من خلال الجدول التالي:

**جدول (٤) : توزيع عينة البحث**

| م | الوظيفة                  | العدد | النسبة |
|---|--------------------------|-------|--------|
| ١ | أعضاء هيئة التدريس       | ٢١٠   | ٦٠,٧%  |
| ٢ | العاملين بالجهاز الإداري | ١٠٥   | ٣٨,٦%  |
|   | الإجمالي                 | ٣١٥   | ١٠٠%   |

**من الجدول السابق يتضح أن:**

- بلغت نسبة عينة أعضاء هيئة التدريس (٢١٠) عضواً بنسبة (٦٠,٧%) من أفراد العينة بالكليات الستة.
- بلغت نسبة العاملين بالجهاز الإداري (١٠٥) عضواً بنسبة (٣٨,٦%) من أفراد العينة بالجامعة.

## ٣- المعالجة الإحصائية:

اعتمدت الباحثة فى التحليل الإحصائى للبيانات على استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS Statistical Package for Social Sciences (V.18، بحيث تم استخدام المعالجات الإحصائية التالية:

- حساب التكرارات والنسبة المئوية لاستجابات أفراد العينة، حيث تعتبر النسبة المئوية أكثر تعبيراً عن الدرجات الخام.

$$- \text{التقدير الرقْمى} = (ك١ \times ٣) + (ك٢ \times ٢) + (ك٣ \times ١).$$

حيث:

ك١ : مجموعة تكرارات دائماً

ك٢ : مجموعة تكرارات أحياناً

ك٣ : مجموعة تكرارات نادراً

$$\text{الوزن النسبى} = \frac{\text{التقدير الرقْمى}}{ن} \times ١٠٠$$

وعند حساب الوزن النسبى للقيادات تكون (ن) عدد أفراد العينة وهو يساوى (٢١٠) من أعضاء هيئة التدريس.

بينما عند حساب الوزن النسبى للعاملين تكون (ن) عدد أفراد العينة وهو يساوى (١٠٥) من العاملين بالجهاز الإدارى بالجامعة، ولتحديد نسبة الموافقة لدى أفراد العينة بصفة عامة لكل عبارة تم حساب المدى الكلى حيث إن :

$$\circ \text{المدى الكلى} = \text{أعلى وزن نسبى} - \text{أقل وزن نسبى}.$$

$$\circ \text{فرق المدى} = \frac{\text{المدى الكلى}}{٣}$$

وذلك لتحديد مرتبة عبارات الإستبانة، بحيث تكون:

○ عبارات المرتبة الأولى = أعلى وزن نسبى - فرق المدى، ومن ثم فإن العبارات التى تقع أوزانها النسبية فى هذه الفترة تحدث دائماً وتعتبر عبارات يوافق عليها أفراد العينة بدرجة كبيرة.

- عبارات المرتبة الثانية = أعلى وزن نسبي يلي أقل وزن نسبي للمرتبة الأولى - فرق المدى، وعليه فإن العبارات التي تقع أوزانها النسبية في هذه الفترة تحدث أحياناً وتعتبر عبارات يوافق عليها أفراد العينة بدرجة متوسطة.
- عبارات المرتبة الثالثة = أعلى وزن نسبي يلي أقل وزن نسبي للمرتبة الثانية - فرق المدى، ومن ثم فإن العبارات التي تقع أوزانها النسبية في هذه الفترة تحدث نادراً وتعتبر عبارات يوافق عليها أفراد العينة بدرجة ضعيفة.
- حساب كاس٢ باستخدام برنامج SPSS V.18، وذلك لمعرفة مدى ترابط آراء أفراد العينة وتصنيفهم في مجموعات بين التي تحدث دائماً، وأحياناً، ونادراً، بحيث يكون لكل فرد في العينة في المجموعة الواحدة تكرار واحد فقط، وإلى أي مدى تكون واقعية العبارات الواردة في الاستبانة.
- حساب اختبار مان- ويتي Mann-Whitney Test لحساب الفرق بين المجموعتين باستخدام برنامج SPSS V.18، وذلك لمعرفة دلالة الفروق بين رتب متوسطي درجات أعضاء هيئة التدريس ورتب متوسطي درجات العاملين بالجهاز الإداري، وذلك للتحقق من صحة فروض البحث.

### ب- نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها :

- جاءت هذه الإستبانة ممثلة في (٣) محاور هي :
- المحور الأول : تحقيق جامعة ٦ أكتوبر لأهدافها على ضوء التوازن الإستراتيجي والمناعة التنظيمية.
- المحور الثاني : التوازن الإستراتيجي بجامعة ٦ أكتوبر : ويندرج تحته (٥) أبعاد:
  - البعد الأول : الهيكل التنظيمي بجامعة ٦ أكتوبر.
  - البعد الثاني : الثقافة التنظيمية بجامعة ٦ أكتوبر.
  - البعد الثالث : الموارد البشرية بجامعة ٦ أكتوبر.
  - البعد الرابع : العملاء أو المستفيدين من خدمات جامعة ٦ أكتوبر.
  - البعد الخامس : المنافسون/المؤسسات الجامعية المنافسة بجامعة ٦ أكتوبر.
- المحور الثالث : المناعة التنظيمية بجامعة ٦ أكتوبر : ويندرج تحته (٣) أبعاد :
  - البعد الأول : التعلم التنظيمي بجامعة ٦ أكتوبر.
  - البعد الثاني : الذاكرة التنظيمية بجامعة ٦ أكتوبر.

○ البعد الثالث : الحمض النووي التنظيمي بجامعة ٦ أكتوبر .

وسوف نوجز نتائجها على النحو التالي :

المحور الأول : تحقيق جامعة ٦ أكتوبر لأهدافها على ضوء التوازن الإستراتيجي والمناعة التنظيمية :

واشتمل هذا البعد على (٢٠) عبارة جاءت لتعبر عن تحقيق جامعة ٦ أكتوبر لأهدافها

على ضوء التوازن الإستراتيجي والمناعة التنظيمية.

جدول (٥) تحقيق جامعة ٦ أكتوبر لأهدافها على ضوء التوازن الإستراتيجي والمناعة

التنظيمية

| م  | العبرة   | دائما |   | أحيانا |   | نادر |    | التقدير الرقبي | الوزن النسبي | كأ  | الدلالة | قوة العبرة | الترتيب |
|----|--|-------|---|--------|---|------|----|----------------|--------------|-----|---------|------------|---------|
|    |  | %     | ك | %      | ك | %    | ك  |                |              |     |         |            |         |
| ١  | تهتم إدارة الجامعة بتحديد رؤيتها ورسالتها بوضوح.                                 | ١     | ٦ | ١٦     | ٣ | ٧.١  | ١٥ | ٥٦             | ٢٦           | ١٧  | ٠.١     | متوسطة     | ٩       |
|    |  | ٠     | ٠ | ٠.٧    | ٥ | ٠    | ٠  | ٥              | ٩.٠          | ٦.٤ | ٠       | ٠          | ٩       |
| ٢  | تهتم إدارة الجامعة بمشاركة العاملين بها في تحديد أهدافها الإستراتيجية.           | ٨     | ٥ | ١٢     | ١ | ٦.٧  | ٧  | ٢٨             | ٢٧           | ١٠  | ٠.١     | قوية       | ٥       |
|    |  | ٥     | ٥ | ٠.٤    | ٣ | ٠    | ٠  | ٨              | ٤.٣          | ٧.٧ | ٠       | ٠          | ٥       |
| ٣  | تركز إدارة الجامعة على مشاركة المستفيدين من خدماتها في إعداد الخطة الإستراتيجية. | ١     | ٦ | ١١     | ٢ | ٩.٥  | ٢٠ | ٥٦             | ٢٦           | ١٩  | ٠.١     | متوسطة     | ٩       |
|    |  | ٥     | ٥ | ٠.٩    | ٥ | ٠    | ٠  | ٥              | ٩.٠          | ٣.٦ | ٠       | ٠          | ٩       |
| ٤  | يدين من خدماتها في إعداد الخطة الإستراتيجية.                                     | ٧     | ٥ | ١٩     | ٢ | ٩.٥  | ١٠ | ٢٧             | ٢٦           | ٧٠  | ٠.١     | متوسطة     | ٩       |
|    |  | ٥     | ٥ | ٠.٤    | ٠ | ٠    | ٠  | ٥              | ١.٩          | ٠   | ٠       | ٠          | ٩       |
| ٥  | يدين من خدماتها في إعداد الخطة الإستراتيجية.                                     | ١     | ٦ | ١١     | ٢ | ٩.٥  | ٢٠ | ٥٦             | ٢٦           | ١٩  | ٠.١     | متوسطة     | ٩       |
|    |  | ٥     | ٥ | ٠.٩    | ٥ | ٠    | ٠  | ٥              | ٩.٠          | ٣.٦ | ٠       | ٠          | ٩       |
| ٦  | يدين من خدماتها في إعداد الخطة الإستراتيجية.                                     | ٧     | ٥ | ١٩     | ٢ | ٩.٥  | ١٠ | ٢٧             | ٢٦           | ٧٠  | ٠.١     | متوسطة     | ٩       |
|    |  | ٥     | ٥ | ٠.٤    | ٠ | ٠    | ٠  | ٥              | ١.٩          | ٠   | ٠       | ٠          | ٩       |
| ٧  | يدين من خدماتها في إعداد الخطة الإستراتيجية.                                     | ١     | ٦ | ١١     | ٢ | ٩.٥  | ٢٠ | ٥٦             | ٢٦           | ١٩  | ٠.١     | متوسطة     | ٩       |
|    |  | ٥     | ٥ | ٠.٩    | ٥ | ٠    | ٠  | ٥              | ٩.٠          | ٣.٦ | ٠       | ٠          | ٩       |
| ٨  | يدين من خدماتها في إعداد الخطة الإستراتيجية.                                     | ٧     | ٥ | ١٩     | ٢ | ٩.٥  | ١٠ | ٢٧             | ٢٦           | ٧٠  | ٠.١     | متوسطة     | ٩       |
|    |  | ٥     | ٥ | ٠.٤    | ٠ | ٠    | ٠  | ٥              | ١.٩          | ٠   | ٠       | ٠          | ٩       |
| ٩  | يدين من خدماتها في إعداد الخطة الإستراتيجية.                                     | ١     | ٦ | ١١     | ٢ | ٩.٥  | ٢٠ | ٥٦             | ٢٦           | ١٩  | ٠.١     | متوسطة     | ٩       |
|    |  | ٥     | ٥ | ٠.٩    | ٥ | ٠    | ٠  | ٥              | ٩.٠          | ٣.٦ | ٠       | ٠          | ٩       |
| ١٠ | يدين من خدماتها في إعداد الخطة الإستراتيجية.                                     | ٧     | ٥ | ١٩     | ٢ | ٩.٥  | ١٠ | ٢٧             | ٢٦           | ٧٠  | ٠.١     | متوسطة     | ٩       |
|    |  | ٥     | ٥ | ٠.٤    | ٠ | ٠    | ٠  | ٥              | ١.٩          | ٠   | ٠       | ٠          | ٩       |
| ١١ | يدين من خدماتها في إعداد الخطة الإستراتيجية.                                     | ١     | ٦ | ١١     | ٢ | ٩.٥  | ٢٠ | ٥٦             | ٢٦           | ١٩  | ٠.١     | متوسطة     | ٩       |
|    |  | ٥     | ٥ | ٠.٩    | ٥ | ٠    | ٠  | ٥              | ٩.٠          | ٣.٦ | ٠       | ٠          | ٩       |
| ١٢ | يدين من خدماتها في إعداد الخطة الإستراتيجية.                                     | ٧     | ٥ | ١٩     | ٢ | ٩.٥  | ١٠ | ٢٧             | ٢٦           | ٧٠  | ٠.١     | متوسطة     | ٩       |
|    |  | ٥     | ٥ | ٠.٤    | ٠ | ٠    | ٠  | ٥              | ١.٩          | ٠   | ٠       | ٠          | ٩       |
| ١٣ | يدين من خدماتها في إعداد الخطة الإستراتيجية.                                     | ٧     | ٥ | ١٩     | ٢ | ٩.٥  | ١٠ | ٢٧             | ٢٦           | ٧٠  | ٠.١     | متوسطة     | ٩       |
|    |  | ٥     | ٥ | ٠.٤    | ٠ | ٠    | ٠  | ٥              | ١.٩          | ٠   | ٠       | ٠          | ٩       |

| م | العبرة  | دائما |   | أحيانا |   | نادر |    | التقدير<br>الرقمي | الوزن<br>النسبي | كأ | الدلالة | قوة العبرة | الترتيب |
|---|---|-------|---|--------|---|------|----|-------------------|-----------------|----|---------|------------|---------|
|   |   | %     | ك | %      | ك | %    | ك  |                   |                 |    |         |            |         |
|   | تجيبه لها   |       |   |        |   |      |    |                   |                 |    |         |            |         |
| ٤ | تهتم إدارة الجامعة بتطبيق مبادئ الأليات عند إنجاز أعمالها                 | ١     | ٤ | ٥      | ٥ | ١٥   | ١٥ | ٥٥                | ٢٦              | ١٢ | ٠.١     | متوسطة     | ١١      |
|   |   | ٦     | ٥ | ٢      | ٢ | ٢٠   | ٢٠ | ٢٥                | ٢٣              | ٢٧ | ٠.١     | ضعيفة      | ١٥      |
| ٥ | تحرص إدارة الجامعة على تلبية حاجات الطلبة على ضوء الخطة الإستراتيجية لها  | ١     | ٣ | ٤      | ٥ | ٣٠   | ٣٠ | ٥٢                | ٢٥              | ٩٢ | ٠.١     | ضعيفة      | ١٣      |
|   |   | ٧     | ٥ | ٢      | ٢ | ١٥   | ١٥ | ٢٦                | ٢٥              | ٥٢ | ٠.١     | متوسطة     | ١٢      |
| ٦ | تتعامل إدارة الجامعة بجديّة مع آراء ومقترحات العاملين بها                 | ١     | ٥ | ٣      | ٥ | ٢٥   | ٢٥ | ٥٤                | ٢٥              | ١٣ | ٠.١     | متوسطة     | ١٢      |
|   |   | ٧     | ٥ | ٢      | ٢ | ١٠   | ١٠ | ٢٧                | ٢٦              | ٧٠ | ٠.١     | متوسطة     | ٩       |
| ٧ | تمنح إدارة الجامعة للعاملين بمختلف كلياتها الصلاحيات اللازمة لأداء مهامهم | ١     | ٣ | ٤      | ٥ | ٣٠   | ٣٠ | ٥٢                | ٢٥              | ٩٢ | ٠.١     | ضعيفة      | ١٣      |
|   |   | ٧     | ٢ | ٢      | ٣ | ١٠   | ١٠ | ٢٧                | ٢٥              | ٦١ | ٠.١     | متوسطة     | ١٠      |

| م  | العبرة  | الينة | دائما |     | أحيانا |     | نادر |      | التقدير<br>الرقمي | الوزن<br>النسبي | كأ   | الدلالة | قوة العبرة | الترتيب |
|----|---|-------|-------|-----|--------|-----|------|------|-------------------|-----------------|------|---------|------------|---------|
|    |   |       | %     | ك   | %      | ك   | %    | ك    |                   |                 |      |         |            |         |
| ٨  | تشجيع إدارة الجامعة العاملين على الإبداع في مجال العمل. | هـ-ت  | ١     | ٥٧  | ٥      | ٢٦  | ٣٥   | ١٦.٧ | ٥٠                | ٢٤              | ٥٦.٤ | ٠.١     | ضعيفة      | ١٦      |
|    |   |       | ٢     | ٠.١ | ٥      | ٠.٢ |      |      |                   | ٥               | ٠.٥  |         |            |         |
| ٩  | تهتم إدارة الجامعة برفع مستوى التعليم بمختلف كلياتها.   | هـ-ت  | ١     | ٦١  | ٢      | ١٩  | ٢٠   | ١٩.٠ | ٢٥                | ٢٤              | ٣٨.٦ | ٠.١     | متوسطة     | ١٤      |
|    |   |       | ٢     | ٠.٩ | ٠      | ٠.٠ |      |      |                   | ٥               | ٢.٩  |         |            |         |
| ٩  | تهتم إدارة الجامعة برفع مستوى التعليم بمختلف كلياتها.   | هـ-ت  | ١     | ٦١  | ٥      | ٢٣  | ٣٠   | ١٤.٣ | ٥٢                | ٢٤              | ٨٠.٠ | ٠.١     | ضعيفة      | ١٥      |
|    |   |       | ٣     | ٠.٩ | ٠      | ٠.٨ |      |      |                   | ٠               | ٧.٦  |         |            |         |
| ٩  | تهتم إدارة الجامعة برفع مستوى التعليم بمختلف كلياتها.   | هـ-ت  | ١     | ٥٠  | ٣      | ٢٨  | ٢٢   | ٢١.٠ | ٢٤                | ٢٢              | ١٤.٨ | ٠.١     | ضعيفة      | ١٦      |
|    |   |       | ٥     | ٠.٥ | ٠      | ٠.٦ |      |      |                   | ١               | ٩.٥  |         |            |         |
| ١٠ | تشجيع إدارة الجامعة ترقية البحث العلمي بمختلف تخصصاتها. | هـ-ت  | ١     | ٦٢  | ٥      | ٢٣  | ٢٨   | ١٣.٣ | ٥٢                | ٢٤              | ٨٥.٨ | ٠.١     | ضعيفة      | ١٤      |
|    |   |       | ٣     | ٠.٩ | ٠      | ٠.٨ |      |      |                   | ٤               | ٩.٥  |         |            |         |
| ١٠ | تشجيع إدارة الجامعة ترقية البحث العلمي بمختلف تخصصاتها. | هـ-ت  | ١     | ٧٧  | ١      | ١٤  | ٩    | ٨.٦  | ٢٨                | ٢٦              | ٩١.٢ | ٠.١     | قوية       | ٧       |
|    |   |       | ٨     | ٠.١ | ٥      | ٠.٣ |      |      |                   | ٢               | ٨.٦  |         |            |         |
| ١١ | توفر إدارة الجامعة التخصصات العلمية الحديثة لطلابها.    | هـ-ت  | ١     | ٨١  | ٢      | ١١  | ١٥   | ٧.١  | ٥٧                | ٢٧              | ٢١.٥ | ٠.١     | قوية       | ٧       |
|    |   |       | ٧     | ٠.٠ | ٥      | ٠.٩ |      |      |                   | ٥               | ٣.٨  |         |            |         |
| ١١ | توفر إدارة الجامعة التخصصات العلمية الحديثة لطلابها.    | هـ-ت  | ١     | ٦٦  | ٢      | ٢١  | ١٢   | ١١.٤ | ٢٦                | ٢٥              | ٥٤.٢ | ٠.١     | متوسطة     | ١١      |
|    |   |       | ٧     | ٠.٧ | ٣      | ٠.٩ |      |      |                   | ٨               | ٥.٢  |         |            |         |
| ١٢ | تهتم إدارة الجامعة بتخريج كوادر                         | هـ-ت  | ١     | ٨٥  | ٢      | ٩   | ١٠   | ٤.٨  | ٥٩                | ٢٨              | ٢٦.٠ | ٠.١     | قوية       | ٥       |
|    |   |       | ٨     | ٠.٧ | ٠      | ٠.٥ |      |      |                   | ٠               | ١.٠  |         |            |         |

| م  | العبرة   | الينة | دائما |    | أحيانا |    | نادر |     | التقدير<br>الرقمي | الوزن<br>النسبي | كأ   | الدلالة | قوة العبرة | الترتيب |
|----|--|-------|-------|----|--------|----|------|-----|-------------------|-----------------|------|---------|------------|---------|
|    |  |       | %     | ك  | %      | ك  | %    | ك   |                   |                 |      |         |            |         |
| ٨  | بشرية<br>تلبية<br>احتياجات<br>سوق<br>العمل                       | ع     | ٨٠    | ٧٦ | ١٠     | ١٤ | ١٠   | ٩.٥ | ٢٨                | ٢٦              | ٨٧.١ | ٠.١     | قوية       | ٨       |
| ٣  | ١ تهتم<br>إدارة<br>الجامعة<br>بتوظيف<br>ف                        | هـ    | ٨٠    | ٨٨ | ١٠     | ٧  | ١٠   | ٤.٨ | ٥٩                | ٢٨              | ٢٨   | ٠.١     | قوية       | ٤       |
| ٣  | تكنولوجيا<br>العصر<br>لإنجاز<br>أعمالها                          | ع     | ٨٠    | ٨١ | ٥      | ١٤ | ٥    | ٤.٨ | ٢٩                | ٢٧              | ١٠   | ٠.١     | قوية       | ٣       |
| ٤  | ١ تحرص<br>إدارة<br>الجامعة<br>على<br>توثيق<br>الروابط<br>العلمية | هـ    | ٦٥    | ٧٨ | ١٥     | ١٤ | ١٥   | ٧.١ | ٥٧                | ٢٧              | ١٩   | ٠.١     | قوية       | ٨       |
| ١٢ | مع<br>الجامعات<br>الأخرى   | ع     | ٦٥    | ٦١ | ١٠     | ٢٨ | ١٠   | ٩.٥ | ٢٦                | ٢٥              | ٤٤.٣ | ٠.١     | متوسطة     | ١٢      |
| ٥  | ١ توجه<br>إدارة<br>الجامعة<br>أعضاء<br>هيئة<br>التدريس           | هـ    | ٥٠    | ٧١ | ٢٠     | ١٩ | ٢٠   | ٩.٥ | ٥٥                | ٢٦              | ١٤   | ٠.١     | متوسطة     | ١١      |
| ١٥ | حضور<br>المؤتمرات<br>العلمية<br>محلياً<br>وإقليمياً<br>وعالمياً  | ع     | ٥٠    | ٤٧ | ١٠     | ٤٢ | ١٠   | ٩.٥ | ٢٥                | ٢٣              | ٢٧.١ | ٠.١     | ضعيفة      | ١٥      |
| ٦  | ١ تهتم<br>إدارة<br>الجامعة                                       | هـ    | ٧٧    | ٨٤ | ١٢     | ٩  | ١٢   | ٥.٧ | ٥٨                | ٢٧              | ٢٥   | ٠.١     | قوية       | ٦       |

| م | العبرة  | دائما |   | أحيانا |   | نادر |    | التقدير<br>الرقمي | الوزن<br>النسبي | كأ | الدلالة | قوة العبرة | الترتيب |
|---|---|-------|---|--------|---|------|----|-------------------|-----------------|----|---------|------------|---------|
|   |   | %     | ك | %      | ك | %    | ك  |                   |                 |    |         |            |         |
|   | بإعداد<br>خريج<br>للمنافسة<br>في سوق<br>العمل.  | ٨     | ٨ | ٨٠     | ١ | ١٣   | ٧  | ٦.٧               | ٢٨              | ١٠ | ٠.١     | قوية       | ٦       |
| ١ | ٧   | ١     | ٤ | ٦٩     | ٤ | ٢١   | ٢٠ | ٩.٥               | ٥٤              | ١٢ | ٠.١     | متوسطة     | ١٢      |
|   | تحرص<br>إدارة<br>الجامعة<br>على<br>مشاركة<br>خريج<br>ها في<br>برامج<br>التنمية<br>المستدامة<br>بالمجتمع<br>ع. | ٥     | ٥ | ٤٧     | ٣ | ٢٨   | ٢٥ | ٢٣.٨              | ٢٣              | ١٠ | ٠.١     | ضعيفة      | ١٧      |
| ١ | ٨   | ١     | ٨ | ٨٨     | ١ | ٦    | ١٠ | ٤.٨               | ٥٩              | ٢٨ | ٠.١     | قوية       | ٣       |
|   | تبادل<br>المنح<br>والبعثات<br>العلمية<br>مع<br>الجامعات<br>الأخرى   | ٨     | ٤ | ٨٠     | ١ | ١٥   | ٥  | ٤.٨               | ٢٨              | ١٠ | ٠.١     | قوية       | ٤       |
| ١ | ٩   | ١     | ٩ | ٩٠     | ١ | ٤    | ١٠ | ٤.٨               | ٦٠              | ٣٠ | ٠.١     | قوية       | ١       |
|   | التكوير<br>العلمي<br>والعملي<br>لأعضاء<br>هيئة<br>التدريس<br>بكل<br>كلياتها.                                  | ٩     | ٥ | ٨٥     | ٨ | ٧    | ٧  | ٦.٧               | ٢٩              | ١٢ | ٠.١     | قوية       | ٢       |
| ٢ | ١٠  | ١     | ١ | ٨٩     | ١ | ٦    | ١٠ | ٤.٨               | ٥٩              | ٢٩ | ٠.١     | قوية       | ٢       |

| م | العبرة   | العينة         |    | دائماً         |   | أحياناً        |     | نادر           |    | التقدير الرقمي | الوزن النسبي | كا <sup>٢</sup> | الدلالة | قوة العبرة | الترتيب |
|---|--|----------------|----|----------------|---|----------------|-----|----------------|----|----------------|--------------|-----------------|---------|------------|---------|
|   |  | ك <sub>١</sub> | %  | ك <sub>١</sub> | % | ك <sub>١</sub> | %   | ك <sub>١</sub> | %  |                |              |                 |         |            |         |
|   | الجامعة على نشر ثقافة الجودة في كل مجالات العمل بها. | ٨              | ٠  | ٣              | ٢ |                |     |                |    | ٧              | ٤.٣          |                 |         |            |         |
| ١ | ع  | ٩              | ٨٧ | ٨              | ٧ | ٥              | ٤.٨ | ٢٩             | ٢٨ | ٧              | ٢.٩          | ١٣              | ٠.١     | قوية       | ١       |

(\* هـت = أعضاء هيئة التدريس = (٢١٠) عضواً، ع = العاملين بالجهاز الإداري (١٠٥) فرداً.

ومن الجدول السابق يتضح أن :

▪ العبارة رقم (١٩) والتي مؤداها "تهتم إدارة الجامعة بالتكوين العلمي والعملية لأعضاء هيئة التدريس بكل كلياتها" وقد جاءت في الترتيب الأول من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة قوية، وقد وافقت عليها نسبة (٩٠,٥%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (٤,٨%) وافقت عليها بأحياناً، وأن نسبة (٤,٨%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٦٠٠)، والوزن النسبي لها (٢٨٥,٧)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (٣٠٨,٦)، أما ذات العبارة من وجهة العاملين بالجهاز الإداري فقد جاءت في الترتيب الثاني وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة قوية، وقد وافقت عليها نسبة (٨٥,٧%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (٧,٦%) وافقت عليها بأحياناً، وأن نسبة (٦,٧%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٢٩٣)، والوزن النسبي لها (٢٧٩)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (١٢٩,٧).

▪ العبارة رقم (٢٠) والتي مؤداها "تحرص إدارة الجامعة على نشر ثقافة الجودة في كل مجالات العمل بها" وقد جاءت في الترتيب الثاني من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة قوية، وقد وافقت عليها نسبة (٨٩%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (٦,٢%) وافقت عليها بأحياناً، وأن نسبة (٤,٨%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٥٩٧)، والوزن النسبي لها (٢٨٤,٣)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (٢٩٣,٤)، أما ذات العبارة من وجهة العاملين بالجهاز

الإداري فقد جاءت في الترتيب الأول وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة قوية، وقد وافقت عليها نسبة (٨٧,٦%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (٧,٦%) وافقت عليها أحياناً، وأن نسبة (٤,٨%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٢٩٧)، والوزن النسبي لها (٢٨٢,٩)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (١٣٩,٤).

■ العبارة رقم (١٨) والتي مؤداها "تهتم إدارة الجامعة بتبادل المنح والبعثات العلمية مع الجامعات الأخرى" وقد جاءت في الترتيب الثالث من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة قوية، وقد وافقت عليها نسبة (٨٨,٦%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (٦,٧%) وافقت عليها أحياناً، وأن نسبة (٤,٨%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٥٩٦)، والوزن النسبي لها (٢٨٣,٨)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (٢٨٨,٥)، أما ذات العبارة من وجهة العاملين بالجهاز الإداري فقد جاءت في الترتيب الرابع وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة قوية، وقد وافقت عليها نسبة (٨٠%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (١٥,٢%) وافقت عليها أحياناً، وأن نسبة (٤,٨%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٢٨٩)، والوزن النسبي لها (٢٧٥,٢)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (١٠٤,٦).

■ العبارة رقم (١٣) والتي مؤداها "تهتم إدارة الجامعة بتوظيف تكنولوجيا العصر لإنجاز أعمالها" وقد جاءت في الترتيب الرابع من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة قوية، وقد وافقت عليها نسبة (٨٨,١%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (٧,١%) وافقت عليها أحياناً، وأن نسبة (٤,٨%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٥٩٥)، والوزن النسبي لها (٢٨٣,٣)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (٢٨٣,٦)، أما ذات العبارة من وجهة العاملين بالجهاز الإداري فقد جاءت في الترتيب الثالث وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة قوية، وقد وافقت عليها نسبة (٨١%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (١٤,٣%) وافقت عليها أحياناً، وأن نسبة (٤,٨%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٢٩٠)، والوزن النسبي لها (٢٧٦,٢)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (١٠٨,٦).

■ العبارة رقم (١٢) والتي مؤداها "تهتم إدارة الجامعة بتخريج كوادر بشرية تلبي احتياجات سوق العمل" وقد جاءت في الترتيب الخامس من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة قوية، وقد وافقت عليها نسبة (٨٥,٧%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (٩,٥%) وافقت عليها أحياناً، وأن نسبة (٤,٨%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٥٩٠)، والوزن النسبي لها (٢٨١)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (٢٦٠)، أما ذات العبارة من وجهة العاملين بالجهاز الإداري فقد جاءت في الترتيب الثامن وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة قوية، وقد وافقت عليها نسبة (٧٦,٢%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (١٤,٣%) وافقت عليها أحياناً، وأن نسبة (٩,٥%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٢٨٠)، والوزن النسبي لها (٢٦٦,٧)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (٨٧,١).

■ العبارة رقم (١٦) والتي مؤداها "تهتم إدارة الجامعة بإعداد خريج للمنافسة في سوق العمل" وقد جاءت في الترتيب السادس من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة قوية، وقد وافقت عليها نسبة (٨٤,٨%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (٩,٥%) وافقت عليها أحياناً، وأن نسبة (٥,٧%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٥٨٦)، والوزن النسبي لها (٢٧٩)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (٢٥٠,٤)، أما ذات العبارة من وجهة العاملين بالجهاز الإداري فقد جاءت في الترتيب السادس وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة قوية، وقد وافقت عليها نسبة (٨٠%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (١٣%) وافقت عليها أحياناً، وأن نسبة (٦,٧%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٢٨٧)، والوزن النسبي لها (٢٧٣,٣)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (١٠٣,٦).

■ العبارة رقم (١١) والتي مؤداها "توفر إدارة الجامعة التخصصات العلمية الحديثة لطلابها" وقد جاءت في الترتيب السابع من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة قوية، وقد وافقت عليها نسبة (٨١%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (١١,٩%) وافقت عليها أحياناً، وأن نسبة (٧,١%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٥٧٥)، والوزن النسبي لها (٢٧٣,٨)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (٢١٥)، أما ذات العبارة من وجهة العاملين بالجهاز الإداري فقد جاءت في الترتيب الحادي عشر وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة متوسطة، وقد وافقت عليها نسبة (٦٦,٧%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة

- (٢١,٩%) وافقت عليها بأحياناً، وأن نسبة (١١,٤%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٢٦٨)، والوزن النسبي لها (٢٥٥,٢)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (٥٤,٢).
- العبارة رقم (١٤) والتي مؤداها "تحرص إدارة الجامعة على توثيق الروابط العلمية مع الجامعات الأخرى" وقد جاءت في الترتيب الثامن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة قوية، وقد وافقت عليها نسبة (٧٨,٦%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (١٤,٣%) وافقت عليها بأحياناً، وأن نسبة (٧,١%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٥٧٠)، والوزن النسبي لها (٢٧١,٤)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (١٩٥)، أما ذات العبارة من وجهة العاملين بالجهاز الإداري فقد جاءت في الترتيب الثاني عشر (مكرر) وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة متوسطة، وقد وافقت عليها نسبة (٦١,٩%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (٢٨,٦%) وافقت عليها بأحياناً، وأن نسبة (٩,٥%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٢٦٥)، والوزن النسبي لها (٢٥٢,٤)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (٤٤,٣).
  - العبارة رقم (١) والتي مؤداها "تهتم إدارة الجامعة بتحديد رؤيتها ورسالتها بوضوح" وقد جاءت في الترتيب التاسع من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة متوسطة، وقد وافقت عليها نسبة (٧٦,٢%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (١٦,٧%) وافقت عليها بأحياناً، وأن نسبة (٧,١%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٥٦٥)، والوزن النسبي لها (٢٦٩)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (١٧٦,٤)، أما ذات العبارة من وجهة العاملين بالجهاز الإداري فقد جاءت في الترتيب الخامس وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة قوية، وقد وافقت عليها نسبة (٨١%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (١٢,٤%) وافقت عليها بأحياناً، وأن نسبة (٦,٧%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٢٨٨)، والوزن النسبي لها (٢٧٤,٣)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (١٠٧,٧).
  - العبارة رقم (٣) والتي مؤداها "تركز إدارة الجامعة على مشاركة المستفيدين من خدماتها في إعداد الخطة الإستراتيجية لها" وقد جاءت في الترتيب التاسع (مكرر) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة

متوسطة، وقد وافقت عليها نسبة (٧٨,٦%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (١١,٩%) وافقت عليها أحياناً، وأن نسبة (٩,٥%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٥٦٥)، والوزن النسبي لها (٢٦٩)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (١٩٣,٦)، أما ذات العبارة من وجهة العاملين بالجهاز الإداري فقد جاءت في الترتيب الثالث عشر وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة متوسطة، وقد وافقت عليها نسبة (٦٦,٧%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (١٧,١%) وافقت عليها أحياناً، وأن نسبة (١٦,٢%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٢٦٣)، والوزن النسبي لها (٢٥٠,٥)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (٥٢,٥).

■ العبارة رقم (٢) والتي مؤداها "تهتم إدارة الجامعة بمشاركة العاملين بها لتحديد أهدافها الإستراتيجية" وقد جاءت في الترتيب العاشر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة متوسطة، وقد وافقت عليها نسبة (٧٣,٨%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (١٧,٦%) وافقت عليها أحياناً، وأن نسبة (٨,٦%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٥٥٧)، والوزن النسبي لها (٢٦٥,٢)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (١٥٧,٤)، أما ذات العبارة من وجهة العاملين بالجهاز الإداري فقد جاءت في الترتيب التاسع وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة متوسطة، وقد وافقت عليها نسبة (٧١,٤%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (١٩%) وافقت عليها أحياناً، وأن نسبة (٩,٥%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٢٧٥)، والوزن النسبي لها (٢٦١,٩)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (٧٠).

■ العبارة رقم (٤) والتي مؤداها "تهتم إدارة الجامعة بتطبيق مبدأ الأولويات عند إنجاز أعمالها" وقد جاءت في الترتيب الحادي عشر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة متوسطة، وقد وافقت عليها نسبة (٦٩%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (٢٣,٨%) وافقت عليها أحياناً، وأن نسبة (٧,١%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٥٥٠)، والوزن النسبي لها (٢٦١,٩)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (١٢٩,٣)، أما ذات العبارة من وجهة العاملين بالجهاز الإداري فقد جاءت في الترتيب الخامس عشر وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة ضعيفة، وقد وافقت عليها نسبة (٥٧,١%) من العينة بدائماً، في حين أن

نسبة (٢٣,٨%) وافقت عليها بأحياناً، وأن نسبة (١٩%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٢٥٠)، والوزن النسبي لها (٢٣٨,١)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (٢٧,١).

■ العبارة رقم (١٥) والتي مؤداها "توجه إدارة الجامعة أعضاء هيئة التدريس نحو حضور المؤتمرات العلمية محلياً وإقليمياً وعالمياً" وقد جاءت في الترتيب الحادي عشر (مكرر) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة متوسطة، وقد وافقت عليها نسبة (٧٤,١%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (١٩%) وافقت عليها بأحياناً، وأن نسبة (٩,٥%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٥٥٠)، والوزن النسبي لها (٢٦١,٩)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (١٤٠)، أما ذات العبارة من وجهة العاملين بالجهاز الإداري فقد جاءت في الترتيب الخامس عشر (مكرر) وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة ضعيفة، وقد وافقت عليها نسبة (٤٧,٦%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (٤٢,٩%) وافقت عليها بأحياناً، وأن نسبة (٩,٥%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٢٥٠)، والوزن النسبي لها (٢٣٨,١)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (٢٧,١).

■ العبارة رقم (٦) والتي مؤداها "تتعامل إدارة الجامعة بجدية مع آراء ومقترحات العاملين بها" وقد جاءت في الترتيب الثاني عشر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة متوسطة، وقد وافقت عليها نسبة (٧١,٤%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (١٦,٧%) وافقت عليها بأحياناً، وأن نسبة (١١,٩%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٥٤٥)، والوزن النسبي لها (٢٥٩,٥)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (١٣٧,٩)، أما ذات العبارة من وجهة العاملين بالجهاز الإداري فقد جاءت في الترتيب التاسع (مكرر) وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة متوسطة، وقد وافقت عليها نسبة (٧١,٤%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (١٩%) وافقت عليها بأحياناً، وأن نسبة (٩,٥%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٢٧٥)، والوزن النسبي لها (٢٦١,٩)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (٧٠).

■ العبارة رقم (١٧) والتي مؤداها "تحرص إدارة الجامعة على مشاركة خريجها في برامج التنمية المستدامة بالمجتمع" وقد جاءت في الترتيب الثاني عشر (مكرر) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة متوسطة، وقد وافقت عليها نسبة (٦٩%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (٢١,٤%) وافقت عليها أحياناً، وأن نسبة (٩,٥%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٥٤٥)، والوزن النسبي لها (٢٥٩,٥)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (١٢٥)، أما ذات العبارة من وجهة العاملين بالجهاز الإداري فقد جاءت في الترتيب السابع عشر وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة ضعيفة، وقد وافقت عليها نسبة (٤٧,٦%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (٢٨,٦%) وافقت عليها أحياناً، وأن نسبة (٢٣,٨%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٢٣٥)، والوزن النسبي لها (٢٢٣,٨)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (١٠).

■ العبارة رقم (٥) والتي مؤداها "تحرص إدارة الجامعة على تلبية حاجات الطلبة على ضوء الخطة الإستراتيجية لها" وقد جاءت في الترتيب الثالث عشر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة ضعيفة، وقد وافقت عليها نسبة (٦٤,٣%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (٢١,٤%) وافقت عليها أحياناً، وأن نسبة (١٤,٣%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٥٢٥)، والوزن النسبي لها (٢٥٠)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (٩٢,١)، أما ذات العبارة من وجهة العاملين بالجهاز الإداري فقد جاءت في الترتيب الثاني عشر وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة متوسطة، وقد وافقت عليها نسبة (٦٦,٧%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (١٩%) وافقت عليها أحياناً، وأن نسبة (١٤,٣%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٢٦٥)، والوزن النسبي لها (٢٥٢,٤)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (٥٢,٩).

■ العبارة رقم (٧) والتي مؤداها "تمنح إدارة الجامعة للعاملين بمختلف كلياتها الصلاحيات اللازمة لأداء مهامهم" وقد جاءت في الترتيب الثالث عشر (مكرر) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة ضعيفة، وقد وافقت عليها نسبة (٦٤,٣%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (٢١,٤%) وافقت

عليها بأحياناً، وأن نسبة (١٤,٣%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٥٢٥)، والوزن النسبي لها (٢٥٠)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (٩٢,١)، أما ذات العبارة من وجهة العاملين بالجهاز الإداري فقد جاءت في الترتيب العاشر وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة متوسطة، وقد وافقت عليها نسبة (٦٨,٦%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (٢١,٩%) وافقت عليها بأحياناً، وأن نسبة (٩,٥%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٢٧٢)، والوزن النسبي لها (٢٥٩)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (٦١,١).

■ العبارة رقم (١٠) والتي مؤداها "تشجع إدارة الجامعة ترقية البحث العلمي بمختلف تخصصاتها" وقد جاءت في الترتيب الرابع عشر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة ضعيفة، وقد وافقت عليها نسبة (٦٢,٩%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (٢٣,٨%) وافقت عليها بأحياناً، وأن نسبة (١٣,٣%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٥٢٤)، والوزن النسبي لها (٢٤٩,٥)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (٨٥,٨)، أما ذات العبارة من وجهة العاملين بالجهاز الإداري فقد جاءت في الترتيب السابع وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة قوية، وقد وافقت عليها نسبة (٧٧,١%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (١٤,٣%) وافقت عليها بأحياناً، وأن نسبة (٨,٦%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٢٨٢)، والوزن النسبي لها (٢٦٨,٦)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (٩١,٢).

■ العبارة رقم (٩) والتي مؤداها "تهتم إدارة الجامعة برفع مستوى التعليم بمختلف كلياتها" وقد جاءت في الترتيب الخامس عشر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة ضعيفة، وقد وافقت عليها نسبة (٦١,٩%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (٢٣,٨%) وافقت عليها بأحياناً، وأن نسبة (١٤,٣%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٥٢٠)، والوزن النسبي لها (٢٤٧,٦)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (٨٠)، أما ذات العبارة من وجهة العاملين بالجهاز الإداري فقد جاءت في الترتيب السادس عشر وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة ضعيفة، وقد وافقت عليها نسبة (٥٠,٥%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (٢٨,٦%) وافقت عليها بأحياناً، وأن نسبة (٢١%) وافقت عليها بنادراً، وكان

التقدير الرقمي لها (٢٤١)، والوزن النسبي لها (٢٢٩,٥)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (١٤,٨).

▪ العبارة رقم (٨) والتي مؤداها "تشجع إدارة الجامعة العاملين على الإبداع في مجال العمل" وقد جاءت في الترتيب السادس عشر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة ضعيفة، وقد وافقت عليها نسبة (٥٧,١%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (٢٦,٢%) وافقت عليها أحياناً، وأن نسبة (١٦,٧%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٥٠٥)، والوزن النسبي لها (٢٤٠,٥)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (٥٦,٤)، أما ذات العبارة من وجهة العاملين بالجهاز الإداري فقد جاءت في الترتيب الرابع عشر وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة متوسطة، وقد وافقت عليها نسبة (٦١,٩%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (١٩%) وافقت عليها أحياناً، وأن نسبة (١٩%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٢٥٥)، والوزن النسبي لها (٢٤٢,٩)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (٣٨,٦).

ومن التحليل السابق لعبارات المحور الأول تحقيق جامعة ٦ أكتوبر الخاص (المصرية) لأهدافها على ضوء التوازن الإستراتيجي والمناعة التنظيمية، نجد أن العبارات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت متمثلة في (٨) عبارة قوية، (١٠) عبارة متوسطة، (٢) عبارة ضعيفة، مما يدل على وضوح العبارات وواقعيتها وتناسبها مع أفراد العينة، كما جاءت جميع قيم كا<sup>٢</sup> لعبارات البعد الأول دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين التكرارات الواقعية والتكرارات المتوقعة لكل العبارات، في حين جاءت ذات العبارات من وجهة نظر العاملين بالجهاز الإداري متمثلة في جاءت متمثلة في (٨) عبارة قوية، (٦) عبارة متوسطة، (٦) عبارة ضعيفة، مما يدل على وضوح العبارات وواقعيتها وتناسبها مع أفراد العينة، كما جاءت جميع قيم كا<sup>٢</sup> لعبارات البعد الأول دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين التكرارات الواقعية والتكرارات المتوقعة لكل العبارات.

وعلى هذا فإن إدارة جامعة ٦ أكتوبر قد نجحت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في التكوين العلمي والعملية لأعضاء هيئة التدريس بكل كلياتها وكذلك نشر ثقافة الجودة في كل مجالات العمل بها بالإضافة إلى الاهتمام بتبادل المنح والبعثات العلمية مع الجامعات الأخرى، في حين أنها تحتاج إلى مزيد من بذل الجهد في مجال تلبية حاجات الطلبة على ضوء الخطة الإستراتيجية لها مع منح العاملين بمختلف كلياتها الصلاحيات اللازمة لأداء مهامهم بالإضافة إلى ترقية البحث العلمي بمختلف تخصصاتها، أما من وجهة نظر العاملين بالجهاز الإداري فقد نجحت إدارة الجامعة في نشر ثقافة الجودة في كل مجالات العمل بها والتكوين العلمي والعملية لأعضاء هيئة التدريس بكل كلياتها بالإضافة إلى توظيف تكنولوجيا العصر لإنجاز أعمالها، في حين أنها تحتاج إلى مزيد من بذل الجهد في مشاركة خريجها في برامج التنمية المستدامة بالمجتمع مع توجيه أعضاء هيئة التدريس نحو حضور المؤتمرات العلمية محلياً وإقليمياً وعالمياً بالإضافة إلى تطبيق مبدأ الأولويات عند إنجاز أعمالها.

المحور الثاني: التوازن الإستراتيجي بجامعة ٦ أكتوبر:

ويندرج تحته الأبعاد التالية:

البعد الأول: الهيكل التنظيمي بجامعة ٦ أكتوبر:

واشتمل هذا البعد على (١٢) عبارة جاءت لتعبر عن الهيكل التنظيمي بجامعة ٦

أكتوبر.

### جدول (٦) الهيكل التنظيمي بجامعة ٦ أكتوبر

| م | العبارة                                | العينة |     | دائماً |     | أحياناً |      | نادر |     | التقدير الرقمي | الوزن النسبي | كأ   | الدلالة | قوة العبارة | الترتيب |
|---|--|--------|-----|--------|-----|---------|------|------|-----|----------------|--------------|------|---------|-------------|---------|
|   |  | ك      | %   | ك      | %   | ك       | %    | ك    | %   |                |              |      |         |             |         |
| ١ | يتسم الهيكل التنظيمي للجامعة بالمرونة. | ١      | ٨١  | ٢      | ١١  | ١٥      | ٧.١  | ٥٧   | ٣.٨ | ٢٧             | ٢١           | ٥.٠  | ٠.١     | قوية        | ٤       |
|   |  | ٧      | ٠.٠ | ٥      | ٠.٩ | ١٥      | ١٤.٣ | ٥    | ٧.٦ | ٢٦             | ٢٤           | ٤٠.٠ | ٠.١     | متوسطة      | ٧       |
| ٢ | يسمح الهيكل                            | ١      | ٨٣  | ٢      | ١١  | ١١      | ٥.٢  | ٥٨   | ٢٧  | ٢٣             | ٧.٥          | ٠.١  | قوية    | ٣           |         |

| م | العبرة                                      | دائما |    | احيانا |    | نادر |      | التقدير الرقبي | الوزن النسبي | كأ     | الدلالة | قوة العبرة | الترتيب |
|---|---|-------|----|--------|----|------|------|----------------|--------------|--------|---------|------------|---------|
|   |   | ك     | %  | ك      | %  | ك    | %    |                |              |        |         |            |         |
|   | التنظيم                                     | ٧     | ٣  | ٤      | ٤  |      |      | ٤              | ٨.١          |        |         |            |         |
|   | بي تدفق المعلومات بين وحدات الجامعة بسهولة. | ٥     |    |        |    |      |      |                |              |        |         |            |         |
| ٨ | ت عين                                       | ٦     | ٦١ | ٢      | ٢١ | ١٧   | ١٦.٢ | ٢٥             | ٢٤           | ٣٩.١   | ٥.٧     | متوسطة     |         |
|   | ي جسدي الهيكل التنظيمي للجامعة              | ٨     | ٨٥ | ٢      | ٩  | ١٠   | ٤.٨  | ٥٩             | ٢٨           | ٢٦.٠   | ١.٠     | قوية       | ٢       |
| ٣ | طبيعة العلاقات بين الكليات المختلفة.        | ٧     | ٦٨ | ٢      | ٢٢ | ٩    | ٨.٦  | ٢٧             | ٢٦           | ٦١.٩   | ٠.١     | قوية       | ٤       |
|   | ي جسدي الهيكل التنظيمي للجامعة              | ١     | ٧٨ | ٢      | ١٣ | ١٧   | ٨.١  | ٥٦             | ٢٧           | ١٩.٤.٣ | ٠.٥     | متوسطة     | ٦       |
| ٤ | مهام وأختصاصات كل وحدة من وحداتها           | ٦     | ٥٩ | ٢      | ٢٣ | ١٨   | ١٧.١ | ٢٥             | ٢٤           | ٣١.٩   | ١.٩     | متوسطة     | ٩       |
|   | ي تحقق الهيكل التنظيمي للجامعة              | ٥     | ٦٩ | ٣      | ١٦ | ٣٠   | ١٤.٣ | ٥٣             | ٢٥           | ١٢.٠.٧ | ٤.٨     | ضعيفة      | ٨       |
| ٥ | طموحات العاملين بمختلف كلياتها.             | ٥     | ٤٧ | ٤      | ٣٨ | ١٥   | ١٤.٣ | ٢٤             | ٢٣           | ١٨.٦   | ٣.٣     | ضعيفة      | ١١      |
|   | يركز الهيكل التنظيمي                        | ١     | ٧٣ | ٤      | ٢١ | ١٠   | ٤.٨  | ٥٦             | ٢٦           | ١٦.٣.٦ | ٩.٠     | متوسطة     | ٧       |

| م  | العبرة   | دائما |   | أحيانا |   | نادر |    | التقدير الرقبي | الوزن النسبي | كأ | الدلالة | قوة العبرة | الترتيب |
|----|--|-------|---|--------|---|------|----|----------------|--------------|----|---------|------------|---------|
|    |  | %     | ك | %      | ك | %    | ك  |                |              |    |         |            |         |
|    | ي<br>للجامعة<br>على<br>تحديد<br>خطوط<br>السلطة<br>لكل<br>المستويات<br>الإدارية<br>بها. | ٥     |   |        |   |      |    |                |              |    |         |            |         |
| ١٠ | ع  | ٥٥    | ٢ | ٢٥     | ٧ | ١٩.٠ | ٢٠ | ٢٤             | ٨            | ٢٣ | ٦.٢     | ضعيفة      |         |
| ٩  | هـ.<br>ت   | ٦٤    | ٤ | ١٩     | ٠ | ١٦.٧ | ٣٥ | ٥٢             | ٠            | ٩٠ | ٧.٦     | ضعيفة      |         |
| ٣  | ع  | ٧١    | ٧ | ١٩     | ٠ | ٩.٥  | ١٠ | ٢٧             | ٥            | ٧٠ | ١.٩     | قوية       |         |
| ٧  | هـ.<br>ت   | ٧٦    | ١ | ١٦     | ٣ | ٧.١  | ١٥ | ٥٦             | ٥            | ١٧ | ٩.٠     | متوسطة     |         |
| ٥  | ع  | ٦٨    | ٧ | ٢١     | ٢ | ٩.٥  | ١٠ | ٢٧             | ٢            | ٦١ | ٩.٠     | قوية       |         |
| ٥  | هـ.<br>ت   | ٨١    | ١ | ٩      | ٢ | ٨.٦  | ١٨ | ٥٧             | ٤            | ٢٢ | ٣.٣     | قوية       |         |
| ٤  | ع  | ٦٦    | ٧ | ٢٦     | ٢ | ٦.٧  | ٧  | ٢٧             | ٣            | ٥٨ | ٠.٠     | قوية       |         |

| م  | العبرة  | دائما |      | أحيانا |      | نادر |      | التقدير الرقبي | الوزن النسبي | كاف | الدلالة | قوة العبرة | الترتيب |      |
|----|---|-------|------|--------|------|------|------|----------------|--------------|-----|---------|------------|---------|------|
|    |   | ك     | %    | ك      | %    | ك    | %    |                |              |     |         |            |         |      |
| ١٠ | يشجع الهيكل التنظيمي                                  | ١٨    | ٨٨.١ | ١٥     | ٧.١  | ١٠   | ٤.٨  | ٥٩             | ٢٨           | ٢٨  | ٣.٦     | ٠.١        | ١       | قوية |
|    | ي للجامعة العاملين على طرح آرائهم ومقترحاتهم باستمرار | ٧     | ٧٢.٤ | ٢      | ٢١.٠ | ٧    | ٦.٧  | ٢٧             | ٢٦           | ٢٦  | ٥.٧     | ٠.١        | ١       | قوية |
| ١١ | يهتم الهيكل التنظيمي                                  | ١٧    | ٨٤.٣ | ٨      | ٨.٦  | ١٥   | ٧.١  | ٥٨             | ٢٧           | ٢٤  | ٥.٤     | ٠.١        | ٣       | قوية |
|    | ي للجامعة بتحديد قنوات الاتصال في مختلف كلياتها       | ٧     | ٦٨.٦ | ٢      | ١٩.٠ | ١٣   | ١٢.٤ | ٢٦             | ٢٥           | ٢٥  | ٦.٢     | ٠.١        | ٦       | قوية |
| ١٢ | يؤكد الهيكل التنظيمي                                  | ١٨    | ٨٦.٢ | ٨      | ٨.٦  | ١١   | ٥.٢  | ٥٩             | ٢٨           | ٢٦  | ٤.٤     | ٠.١        | ٢       | قوية |
|    | ي للجامعة على تحديد إجراءات العمل بمختلف وحداتها      | ٧     | ٧٤.٣ | ١      | ١٤.٣ | ١٢   | ١١.٤ | ٢٧             | ٢٦           | ٢٦  | ٢.٩     | ٠.١        | ٢       | قوية |

ومن الجدول السابق يتضح أن :

- العبرة رقم (١٠) والتي مؤداها "يشجع الهيكل التنظيمي للجامعة العاملين على طرح آرائهم ومقترحاتهم باستمرار" وقد جاءت في الترتيب الأول من وجهة نظر أعضاء هيئة

التدريس وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة قوية، وقد وافقت عليها نسبة (٨٨,١%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (٧,١%) وافقت عليها أحياناً، وأن نسبة (٤,٨%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٥٩٥)، والوزن النسبي لها (٢٨٣,٣)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (٢٨٣,٦)، أما ذات العبارة من وجهة العاملين بالجهاز الإداري فقد جاءت في الترتيب الأول وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة قوية، وقد وافقت عليها نسبة (٧٢,٤%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (٢١%) وافقت عليها أحياناً، وأن نسبة (٦,٧%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٢٧٩)، والوزن النسبي لها (٢٦٥,٧)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (٧٥,٣).

■ العبارة رقم (١٢) والتي مؤداها "يؤكد الهيكل التنظيمي للجامعة على تحديد إجراءات العمل بمختلف وحداتها" وقد جاءت في الترتيب الثاني من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة قوية، وقد وافقت عليها نسبة (٨٦,٢%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (٨,٦%) وافقت عليها أحياناً، وأن نسبة (٥,٢%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٥٩٠)، والوزن النسبي لها (٢٨١)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (٢٦٤,٤)، أما ذات العبارة من وجهة العاملين بالجهاز الإداري فقد جاءت في الترتيب الثاني وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة قوية، وقد وافقت عليها نسبة (٧٤,٣%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (١٤,٣%) وافقت عليها أحياناً، وأن نسبة (١١,٤%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٢٧٦)، والوزن النسبي لها (٢٦٢,٩)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (٧٩,٤).

■ العبارة رقم (٣) والتي مؤداها "يجسد الهيكل التنظيمي للجامعة طبيعة العلاقات بين الكليات المختلفة" وقد جاءت في الترتيب الثاني (مكرر) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة قوية، وقد وافقت عليها نسبة (٨٥,٧%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (٩,٥%) وافقت عليها أحياناً، وأن نسبة (٤,٨%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٥٩٠)، والوزن النسبي لها (٢٨١)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (٢٦٠)، أما ذات العبارة من وجهة العاملين

بالجهاز الإداري فقد جاءت في الترتيب الرابع وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة قوية، وقد وافقت عليها نسبة (٦٨,٦%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (٢٢,٩%) وافقت عليها أحياناً، وأن نسبة (٨,٦%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٢٧٣)، والوزن النسبي لها (٢٦٠)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (٦١,٩).

■ العبارة رقم (١١) والتي مؤداها "يهتم الهيكل التنظيمي للجامعة بتحديد قنوات الاتصال بمختلف كلياتها" وقد جاءت في الترتيب الثالث من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة قوية، وقد وافقت عليها نسبة (٨٤,٣%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (٨,٦%) وافقت عليها أحياناً، وأن نسبة (٧,١%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٥٨٢)، والوزن النسبي لها (٢٧٧,١)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (٢٤٥,٤)، أما ذات العبارة من وجهة العاملين بالجهاز الإداري فقد جاءت في الترتيب السادس وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة قوية، وقد وافقت عليها نسبة (٦٨,٦%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (١٩%) وافقت عليها أحياناً، وأن نسبة (١٢,٤%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٢٦٩)، والوزن النسبي لها (٢٥٦,٢)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (٥٩,٤).

■ العبارة رقم (٢) والتي مؤداها "يسمح الهيكل التنظيمي بتدفق المعلومات بين وحدات الجامعة بسهولة" وقد جاءت في الترتيب الثالث (مكرر) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة قوية، وقد وافقت عليها نسبة (٨٣,٣%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (١١,٤%) وافقت عليها أحياناً، وأن نسبة (٥,٢%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٥٨٤)، والوزن النسبي لها (٢٧٨,١)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (٢٣٧,٥)، أما ذات العبارة من وجهة العاملين بالجهاز الإداري فقد جاءت في الترتيب الثامن وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة متوسطة، وقد وافقت عليها نسبة (٦١,٩%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (٢١,٩%) وافقت عليها أحياناً، وأن نسبة (١٦,٢%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٢٥٨)، والوزن النسبي لها (٢٤٥,٧)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (٣٩,١).

- العبارة رقم (١) والتي مؤداها "يتسم الهيكل التنظيمي للجامعة بالمرونة" وقد جاءت في الترتيب الرابع من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة قوية، وقد وافقت عليها نسبة (٨١%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (١١,٩%) وافقت عليها أحياناً، وأن نسبة (٧,١%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٥٧٥)، والوزن النسبي لها (٢٧٣,٨)، كما جاءت قيمة كاي<sup>٢</sup> (٢١٥)، أما ذات العبارة من وجهة العاملين بالجهاز الإداري فقد جاءت في الترتيب السابع وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة متوسطة، وقد وافقت عليها نسبة (٦١,٩%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (٢٣,٨%) وافقت عليها أحياناً، وأن نسبة (١٤,٣%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٢٦٠)، والوزن النسبي لها (٢٤٧,٦)، كما جاءت قيمة كاي<sup>٢</sup> (٤٠).
- العبارة رقم (٩) والتي مؤداها "يشجع الهيكل التنظيمي للجامعة استقلالية كل وحدة عند إنجاز العمل المنوط بها" وقد جاءت في الترتيب الخامس من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة قوية، وقد وافقت عليها نسبة (٨١,٩%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (٩,٥%) وافقت عليها أحياناً، وأن نسبة (٨,٦%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٥٧٤)، والوزن النسبي لها (٢٧٣,٣)، كما جاءت قيمة كاي<sup>٢</sup> (٢٢٢,٩)، أما ذات العبارة من وجهة العاملين بالجهاز الإداري فقد جاءت في الترتيب الرابع (مكرر) وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة قوية، وقد وافقت عليها نسبة (٦٦,٧%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (٢٦,٧%) وافقت عليها أحياناً، وأن نسبة (٦,٧%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٢٧٣)، والوزن النسبي لها (٢٦٠)، كما جاءت قيمة كاي<sup>٢</sup> (٥٨,٨).
- العبارة رقم (٤) والتي مؤداها "يحدد الهيكل التنظيمي للجامعة مهام واختصاصات كل وحدة من وحداتها" وقد جاءت في الترتيب السادس من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة متوسطة، وقد وافقت عليها نسبة (٧٨,٦%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (١٣,٣%) وافقت عليها أحياناً، وأن نسبة (٨,١%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٥٦٨)، والوزن

النسبي لها (٢٧٠,٥)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (١٩٤,٣)، أما ذات العبارة من وجهة العاملين بالجهاز الإداري فقد جاءت في الترتيب التاسع وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة متوسطة، وقد وافقت عليها نسبة (٥٩%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (٢٣,٨%) وافقت عليها بأحياناً، وأن نسبة (١٧,١%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٢٥٤)، والوزن النسبي لها (٢٤١,٩)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (٣١,٩).

■ العبارة رقم (٦) والتي مؤداها "يركز الهيكل التنظيمي للجامعة على تحديد خطوط السلطة لكل المستويات الإدارية بها" وقد جاءت في الترتيب السابع من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة متوسطة، وقد وافقت عليها نسبة (٧٣,٨%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (٢١,٤%) وافقت عليها بأحياناً، وأن نسبة (٤,٨%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٥٦٥)، والوزن النسبي لها (٢٦٩)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (٢٦٣,٦)، أما ذات العبارة من وجهة العاملين بالجهاز الإداري فقد جاءت في الترتيب العاشر وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة ضعيفة، وقد وافقت عليها نسبة (٥٥,٢%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (٢٥,٧%) وافقت عليها بأحياناً، وأن نسبة (١٩%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٢٤٨)، والوزن النسبي لها (٢٣٦,٢)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (٢٣,٤).

■ العبارة رقم (٨) والتي مؤداها "يحقق الهيكل التنظيمي للجامعة التوازن بين السلطة والمسئولية لكل العاملين بمختلف وحداتها" وقد جاءت في الترتيب السابع (مكرر) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة متوسطة، وقد وافقت عليها نسبة (٧٦,٢%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (١٦,٧%) وافقت عليها بأحياناً، وأن نسبة (٧,١%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٥٦٥)، والوزن النسبي لها (٢٦٩)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (١٧٦,٤)، أما ذات العبارة من وجهة العاملين بالجهاز الإداري فقد جاءت في الترتيب الخامس وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة قوية، وقد وافقت عليها نسبة (٦٨,٦%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (٢١,٩%) وافقت عليها بأحياناً، وأن نسبة

(٩,٥%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٢٧٢)، والوزن النسبي لها (٢٥٩)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (٦١,١).

■ العبارة رقم (٥) والتي مؤداها "يحقق الهيكل التنظيمي للجامعة طموحات العاملين بمختلف كلياتها" وقد جاءت في الترتيب الثامن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة ضعيفة، وقد وافقت عليها نسبة (٦٩%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (١٦,٧%) وافقت عليها بأحياناً، وأن نسبة (١٤,٣%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٥٣٥)، والوزن النسبي لها (٢٥٤,٨)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (١٢٠,٧)، أما ذات العبارة من وجهة العاملين بالجهاز الإداري فقد جاءت في الترتيب الحادي عشر وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة ضعيفة، وقد وافقت عليها نسبة (٤٧,٦%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (٣٨,١%) وافقت عليها بأحياناً، وأن نسبة (١٤,٣%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٢٤٥)، والوزن النسبي لها (٢٣٣,٣)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (١٨,٦).

■ العبارة رقم (٧) والتي مؤداها "يشجع الهيكل التنظيمي للجامعة على تفويض السلطة إلى الصف الثاني" وقد جاءت في الترتيب التاسع من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة ضعيفة، وقد وافقت عليها نسبة (٦٤,٣%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (١٩%) وافقت عليها بأحياناً، وأن نسبة (١٦,٧%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٥٢٠)، والوزن النسبي لها (٢٤٧,٦)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (٩٠,٧)، أما ذات العبارة من وجهة العاملين بالجهاز الإداري فقد جاءت في الترتيب الثالث وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة قوية، وقد وافقت عليها نسبة (٧١,٤%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (١٩%) وافقت عليها بأحياناً، وأن نسبة (٩,٥%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٢٧٥)، والوزن النسبي لها (٢٦١,٩)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (٧٠).

ومن التحليل السابق لعبارات المحور الثاني/ البعد الأول الهيكل التنظيمي بجامعة ٦ أكتوبر، نجد أن العبارات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت متمثلة في (٧) عبارة قوية، (٣) عبارة متوسطة، (٢) عبارة ضعيفة، مما يدل على وضوح العبارات وواقعيتها وتناسبها

مع أفراد العينة، كما جاءت جميع قيم كاً لعبارات البعد الأول دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين التكرارات الواقعية والتكرارات المتوقعة لكل العبارات، في حين جاءت ذات العبارات من وجهة نظر العاملين بالجهاز الإداري متمثلة في جاءت متمثلة في (٧) عبارة قوية، (٣) عبارة متوسطة، (٢) عبارة ضعيفة، مما يدل على وضوح العبارات وواقعيتها وتناسبها مع أفراد العينة، كما جاءت جميع قيم كاً لعبارات البعد الأول دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين التكرارات الواقعية والتكرارات المتوقعة لكل العبارات.

وعلى هذا فإن إدارة جامعة ٦ أكتوبر قد نجحت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في أن الهيكل التنظيمي لها يشجع العاملين على طرح آرائهم ومقترحاتهم باستمرار وكذلك اهتمام الهيكل بتحديد قنوات الاتصال في مختلف كلياتها بالإضافة إلى تأكيد الهيكل التنظيمي لها على تحديد إجراءات العمل بمختلف كلياتها، في حين أنها تحتاج إلى مزيد من بذل الجهد في مجال الهيكل التنظيمي في إطار تفويض السلطة إلى الصف الثاني وتحقيق التوازن بين السلطة والمسئولية لكل العاملين بمختلف وحداتها مع تحقيق طموحات العاملين بمختلف كلياتها، وهذا يتفق مع دراسة كل من (P. Chatzogoulou & et al., 2018)، وبيداء لفنة، فرح موسى (٢٠٢٣).

أما من وجهة نظر العاملين بالجهاز الإداري فقد نجحت إدارة الجامعة في تشجيع الهيكل التنظيمي للجامعة العاملين على طرح آرائهم ومقترحاتهم باستمرار وكذلك تأكيد الهيكل التنظيمي لها على تحديد إجراءات العمل بمختلف وحداتها بالإضافة إلى تشجيع الهيكل التنظيمي للجامعة على تفويض السلطة إلى الصف الثاني، في حين أنها تحتاج إلى مزيد من بذل الجهد في مجال الهيكل التنظيمي في إطار تحقيق طموحات العاملين بمختلف كلياتها مع تركيز الهيكل التنظيمي على تحديد خطوط السلطة لكل المستويات الإدارية بها بالإضافة إلى تحديد مهام واختصاصات كل وحدة من وحداتها بوضوح ودقة، وهذا يتفق مع دراسة كل (P. Chatzogoulou & et al., 2018)، ولمي أسير (٢٠٢٢).

البعد الثاني : الثقافة التنظيمية بجامعة ٦ أكتوبر :

واشتمل هذا البعد على (١٢) عبارة جاءت لتعبر عن الثقافة التنظيمية بجامعة ٦

أكتوبر.

جدول (٧) الثقافة التنظيمية بجامعة ٦ أكتوبر

| م | العبرة   | العدد    | دائماً |    | أحياناً |    | نادر |   | التقدير<br>الرقم<br>ي | الوزن<br>النسب<br>ي | كأ  | الدلالة | قوة<br>العبرة | الترتيب |
|---|--|----------|--------|----|---------|----|------|---|-----------------------|---------------------|-----|---------|---------------|---------|
|   |  |          | %      | ك  | %       | ك  | %    | ك |                       |                     |     |         |               |         |
| ١ | تعزز الثقافة<br>التنظيمية للجامعة<br>القيم النبيلة بين<br>أعضاء هيئة<br>التدريس بكل<br>كلياتها.                                  | هـ-<br>ت | ١٧     | ٨١ | ١٤      | ٣  | ١٠   | ٤ | ٥٨٠                   | ٢٧٦                 | ٢١٧ | ٠       | قوية          | ٣       |
|   |  |          | ٥٥     | ٥٢ | ٣٣      | ٣  | ١٥   | ٣ | ١٤                    | ٢٥٠                 | ٢٣٨ | ٢٢٩     | ٠             | متوسطة  |
| ٢ | تساعد الثقافة<br>التنظيمية للجامعة<br>على مواجهة<br>المخاطر<br>الخارجية التي<br>تعرض لها.  | هـ-<br>ت | ١٤     | ٦٩ | ٢١      | ٤  | ٢٠   | ٩ | ٥٤٥                   | ٢٥٩                 | ١٢٥ | ٠       | ضعيفة         | ١٠      |
|   |  |          | ٤٧     | ٤٤ | ٣٦      | ٢  | ٢٠   | ٣ | ١٩                    | ٢٣٧                 | ٢٢٥ | ١٠٨     | ٠             | ضعيفة   |
| ٣ | تؤكد الثقافة<br>التنظيمية للجامعة<br>على جودة إنجاز<br>العمل في كل<br>المجالات   | هـ-<br>ت | ١٥     | ٧١ | ١٩      | ٠  | ٢٠   | ٩ | ٥٥٠                   | ٢٦١                 | ١٤٠ | ٠       | ضعيفة         | ٩       |
|   |  |          | ٥٨     | ٥٥ | ٢٨      | ٦  | ١٧   | ٢ | ١٦                    | ٢٥١                 | ٢٣٩ | ٢٥١     | ٠             | متوسطة  |
| ٤ | تلائم الثقافة<br>التنظيمية للجامعة<br>مع النسيج الثقافي<br>للمجتمع.  | هـ-<br>ت | ١٥     | ٧٣ | ١٩      | ٠  | ١٥   | ٧ | ٥٦٠                   | ٢٦٦                 | ١٥٩ | ٠       | متوسطة        | ٨       |
|   |  |          | ٨٢     | ٧٨ | ١٢      | ٤  | ١٠   | ٤ | ٩                     | ٢٨٢                 | ٢٦٨ | ٩٤      | ٠             | قوية    |
| ٥ | تؤكد الثقافة<br>التنظيمية للجامعة<br>على تنمية<br>الاحترام المتبادل<br>بين العاملين<br>وأعضاء هيئة<br>التدريس بمختلف<br>كلياتها. | هـ-<br>ت | ١٦     | ٧٨ | ١١      | ٩  | ٢٠   | ٩ | ٥٦٥                   | ٢٦٩                 | ١٩٣ | ٠       | متوسطة        | ٦       |
|   |  |          | ٦٥     | ٦١ | ١٩      | ٢  | ٢٠   | ٢ | ١٩                    | ٢٥٥                 | ٢٤٢ | ٣٨      | ٠             | متوسطة  |
| ٦ | تنمي الثقافة<br>التنظيمية للجامعة<br>القيم النبيلة لدى<br>كل العاملين<br>بمختلف وحداتها.   | هـ-<br>ت | ١٧     | ٨٣ | ٨       | ٦  | ١٧   | ٨ | ٥٧٨                   | ٢٧٥                 | ٢٣٦ | ٠       | قوية          | ٤       |
|   |  |          | ٦٠     | ٥٧ | ٢٣      | ٨  | ٢٠   | ٢ | ١٩                    | ٢٥٠                 | ٢٣٨ | ٢٧      | ٠             | متوسطة  |
| ٧ | تحت الثقافة  | هـ-      | ١٦     | ٧٩ | ١١      | ٢٣ | ٢٠   | ٩ | ٥٦٧                   | ٢٧٠                 | ٢٠١ | ٠       | متوسطة        | ٥       |

| م  | العبرة | العبارة  | دائما |    | أحيانا |    | نادرا |    | التقدير<br>الرقم<br>ي | الوزن<br>النسب<br>ي | كأ  | الدلا<br>لة | قوة<br>العبارة | التر<br>تيب |
|----|--------|--|-------|----|--------|----|-------|----|-----------------------|---------------------|-----|-------------|----------------|-------------|
|    |        |  | ك     | %  | ك      | %  | ك     | %  |                       |                     |     |             |                |             |
|    | ت      | التنظيمية للجامعة<br>أعضاء هيئة<br>التدريس على<br>تنفيذ أفضل<br>الممارسات في<br>العملية التعليمية<br>بمختلف كلياتها. | ٧     | ٥  | ٠      | ٠  | ٠     | ٠  | ٠                     | ٠                   | ٧   | ١           | ٠              |             |
| ٩  | ع      | تتشجع الثقافة<br>التنظيمية للجامعة<br>سياسة العمل<br>الفريقي بكل<br>كلياتها.   | ٥٩    | ٥٦ | ٢٧     | ٢٥ | ١٩    | ١٨ | ٢٥٠                   | ٢٣٨                 | ٢٥٠ | ١           | متوسطة         | ٩           |
| ٨  | هـ     | تؤكد الثقافة<br>التنظيمية للجامعة<br>على تقديم أفضل<br>الخدمات<br>للمستفيدين منها.                                   | ١٧    | ٨١ | ٢٨     | ١٣ | ١٠    | ٤  | ٥٨٢                   | ٢٧٧                 | ٢٢٥ | ١           | قوية           | ٢           |
|    | ت      | تؤكد الثقافة<br>التنظيمية للجامعة<br>على تقديم أفضل<br>الخدمات<br>للمستفيدين منها.                                   | ٢     | ٩  | ٢٨     | ١٣ | ٣     | ٤  | ٥٨٢                   | ٢٧٧                 | ٢٢٥ | ٣           | قوية           | ٢           |
|    | ع      | تؤكد الثقافة<br>التنظيمية للجامعة<br>على تقديم أفضل<br>الخدمات<br>للمستفيدين منها.                                   | ٦٧    | ٦٣ | ٢٨     | ٢٦ | ١٠    | ٩  | ٢٦٧                   | ٢٥٤                 | ٢٦٧ | ٣           | متوسطة         | ٢           |
| ٩  | هـ     | تؤكد الثقافة<br>التنظيمية للجامعة<br>على تقديم أفضل<br>الخدمات<br>للمستفيدين منها.                                   | ١٦    | ٧٧ | ٣٠     | ١٤ | ١٨    | ٨  | ٥٦٤                   | ٢٦٨                 | ١٨٢ | ٤           | متوسطة         | ٧           |
|    | ت      | تؤكد الثقافة<br>التنظيمية للجامعة<br>على تقديم أفضل<br>الخدمات<br>للمستفيدين منها.                                   | ٢     | ١  | ٢٢     | ١٤ | ٣     | ٨  | ٥٦٤                   | ٢٦٨                 | ١٨٢ | ٤           | متوسطة         | ٧           |
|    | ع      | تؤكد الثقافة<br>التنظيمية للجامعة<br>على تقديم أفضل<br>الخدمات<br>للمستفيدين منها.                                   | ٦٣    | ٦٠ | ٢٢     | ٢١ | ٢٠    | ١٩ | ٢٥٣                   | ٢٤١                 | ٣٣٠ | ١           | متوسطة         | ٦           |
| ١٠ | هـ     | تؤكد الثقافة<br>التنظيمية للجامعة<br>على تقديم أفضل<br>الخدمات<br>للمستفيدين منها.                                   | ١٧    | ٨٢ | ٢٧     | ١٢ | ١٠    | ٤  | ٥٨٣                   | ٢٧٧                 | ٢٢٩ | ٤           | قوية           | ١           |
|    | ت      | تؤكد الثقافة<br>التنظيمية للجامعة<br>على تقديم أفضل<br>الخدمات<br>للمستفيدين منها.                                   | ٣     | ٤  | ٢٧     | ١٢ | ٩     | ٤  | ٥٨٣                   | ٢٧٧                 | ٢٢٩ | ٤           | قوية           | ١           |
|    | ع      | تؤكد الثقافة<br>التنظيمية للجامعة<br>على تقديم أفضل<br>الخدمات<br>للمستفيدين منها.                                   | ٦٢    | ٥٩ | ٢٣     | ٢١ | ٢٠    | ١٩ | ٢٥٢                   | ٢٤٠                 | ٣١٠ | ١           | متوسطة         | ٧           |
| ١  | هـ     | تؤكد الثقافة<br>التنظيمية للجامعة<br>على تقديم أفضل<br>الخدمات<br>للمستفيدين منها.                                   | ١٦    | ٧٦ | ٣٠     | ١٤ | ٢٠    | ٩  | ٥٦٠                   | ٢٦٦                 | ١٧٤ | ٣           | متوسطة         | ٨           |
|    | ت      | تؤكد الثقافة<br>التنظيمية للجامعة<br>على تقديم أفضل<br>الخدمات<br>للمستفيدين منها.                                   | ٠     | ٢  | ٢٣     | ١٤ | ٣     | ٩  | ٥٦٠                   | ٢٦٦                 | ١٧٤ | ٣           | متوسطة         | ٨           |
|    | ع      | تؤكد الثقافة<br>التنظيمية للجامعة<br>على تقديم أفضل<br>الخدمات<br>للمستفيدين منها.                                   | ٦٣    | ٦٠ | ٢٣     | ٢١ | ١٩    | ١٨ | ٢٥٤                   | ٢٤١                 | ٣٣٠ | ١           | متوسطة         | ٥           |
| ١  | هـ     | تؤكد الثقافة<br>التنظيمية للجامعة<br>على تقديم أفضل<br>الخدمات<br>للمستفيدين منها.                                   | ١٥    | ٧٢ | ٣٠     | ١٤ | ٢٨    | ٣  | ٥٤٤                   | ٢٥٩                 | ١٤٤ | ١           | ضعيفة          | ١٠          |
| ٢  | ت      | تؤكد الثقافة<br>التنظيمية للجامعة<br>على تقديم أفضل<br>الخدمات<br>للمستفيدين منها.                                   | ٢     | ٤  | ٢٣     | ١٤ | ٣     | ٣  | ٥٤٤                   | ٢٥٩                 | ١٤٤ | ١           | ضعيفة          | ١٠          |
|    | ع      | تؤكد الثقافة<br>التنظيمية للجامعة<br>على تقديم أفضل<br>الخدمات<br>للمستفيدين منها.                                   | ٦٦    | ٦٢ | ٢٥     | ٢٣ | ١٤    | ٣  | ٢٦٢                   | ٢٤٩                 | ٤٢  | ١           | متوسطة         | ٣           |

ومن الجدول السابق يتضح أن :

- العبارة رقم (١٠) والتي مؤداها "تدعم الثقافة التنظيمية للجامعة حسن استثمار الطاقات البشرية الموجودة بكل كلياتها" وقد جاءت في الترتيب الأول من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة قوية، وقد وافقت عليها نسبة (٨٢,٤%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (١٢,٩%) وافقت عليها بأحياناً، وأن نسبة (٤,٨%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٥٨٣)، والوزن النسبي لها (٢٧٧,٦)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (٢٢٩,٤)، أما ذات العبارة من وجهة العاملين بالجهاز الإداري فقد جاءت في الترتيب السابع وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة متوسطة، وقد وافقت عليها نسبة (٥٩%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (٢١,٩%) وافقت عليها بأحياناً، وأن نسبة (١٩%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٢٥٢)، والوزن النسبي لها (٢٤٠)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (٣١,٤).
- العبارة رقم (٨) والتي مؤداها "تشجع الثقافة التنظيمية للجامعة سياسة العمل الفريقي بكل كلياتها" وقد جاءت في الترتيب الثاني من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة قوية، وقد وافقت عليها نسبة (٨١,٩%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (١٣,٣%) وافقت عليها بأحياناً، وأن نسبة (٤,٨%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٥٨٢)، والوزن النسبي لها (٢٧٧,١)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (٢٢٥,٣)، أما ذات العبارة من وجهة العاملين بالجهاز الإداري فقد جاءت في الترتيب الثاني وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة قوية، وقد وافقت عليها نسبة (٦٣,٨%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (٢٦,٧%) وافقت عليها بأحياناً، وأن نسبة (٩,٥%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٢٦٧)، والوزن النسبي لها (٢٥٤,٣)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (٤٨,٥).
- العبارة رقم (١) والتي مؤداها "تعزز الثقافة التنظيمية للجامعة القيم النبيلة بين كل أعضاء هيئة التدريس" وقد جاءت في الترتيب الثالث من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة قوية، وقد وافقت عليها نسبة (٨١%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (١٤,٣%) وافقت عليها بأحياناً، وأن نسبة (٤,٨%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٥٨٠)، والوزن النسبي لها

(٢٧٦,٢)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (٢١٧,١)، أما ذات العبارة من وجهة العاملين بالجهاز الإداري فقد جاءت في الترتيب التاسع وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة متوسطة، وقد وافقت عليها نسبة (٥٢,٤%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (٣٣,٣%) وافقت عليها أحياناً، وأن نسبة (١٤,٣%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٢٥٠)، والوزن النسبي لها (٢٣٨,١)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (٢٢,٩).

■ العبارة رقم (٦) والتي مؤداها "تنمي الثقافة التنظيمية للجامعة القيم النبيلة لدى كل العاملين بمختلف كلياتها" وقد جاءت في الترتيب الرابع من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة قوية، وقد وافقت عليها نسبة (٨٣,٣%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (٨,٦%) وافقت عليها أحياناً، وأن نسبة (٨,١%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٥٧٨)، والوزن النسبي لها (٢٧٥,٢)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (٢٣٦,٣)، أما ذات العبارة من وجهة العاملين بالجهاز الإداري فقد جاءت في الترتيب التاسع (مكرر) وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة متوسطة، وقد وافقت عليها نسبة (٥٧,١%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (٢٣,٨%) وافقت عليها أحياناً، وأن نسبة (١٩%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٢٥٠)، والوزن النسبي لها (٢٣٨,١)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (٢٧,١).

■ العبارة رقم (٧) والتي مؤداها "تحت الثقافة التنظيمية للجامعة أعضاء هيئة التدريس على تنفيذ افضل الممارسات في العملية التعليمية بمختلف كلياتها" وقد جاءت في الترتيب الخامس من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة متوسطة، وقد وافقت عليها نسبة (٧٩,٥%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (١١%) وافقت عليها أحياناً، وأن نسبة (٩,٥%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٥٦٧)، والوزن النسبي لها (٢٧٠)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (٢٠١,٧)، أما ذات العبارة من وجهة العاملين بالجهاز الإداري فقد جاءت في الترتيب التاسع (مكرر) وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة متوسطة، وقد وافقت عليها نسبة (٥٦,٢%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (٢٥,٧%) وافقت عليها

بأحياناً، وأن نسبة (١٨,١%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٢٥٠)، والوزن النسبي لها (٢٣٨,١)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (٢٥,٦).

▪ العبارة رقم (٥) والتي مؤداها "تؤكد الثقافة التنظيمية للجامعة على تنمية الاحترام المتبادل بين العاملين وأعضاء هيئة التدريس بمختلف كلياتها" وقد جاءت في الترتيب السادس من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة قوية، وقد وافقت عليها نسبة (٧٨,٦%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (١١,٩%) وافقت عليها بأحياناً، وأن نسبة (٩,٥%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٥٦٥)، والوزن النسبي لها (٢٦٩)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (١٩٣,٦)، أما ذات العبارة من وجهة العاملين بالجهاز الإداري فقد جاءت في الترتيب الرابع وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة متوسطة، وقد وافقت عليها نسبة (٦١,٩%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (١٩%) وافقت عليها بأحياناً، وأن نسبة (١٩%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٢٥٥)، والوزن النسبي لها (٢٤٢,٩)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (٣٨,٦).

▪ العبارة رقم (٩) والتي مؤداها "تؤكد الثقافة التنظيمية للجامعة على تقديم أفضل الخدمات للمستفيدين منها" وقد جاءت في الترتيب السابع من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة متوسطة، وقد وافقت عليها نسبة (٧٧,١%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (١٤,٣%) وافقت عليها بأحياناً، وأن نسبة (٨,٦%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٥٦٤)، والوزن النسبي لها (٢٦٨,٦)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (١٨٢,٤)، أما ذات العبارة من وجهة العاملين بالجهاز الإداري فقد جاءت في الترتيب السادس وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة متوسطة، وقد وافقت عليها نسبة (٦٠%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (٢١%) وافقت عليها بأحياناً، وأن نسبة (١٩%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٢٥٣)، والوزن النسبي لها (٢٤١)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (٣٣,٧).

▪ العبارة رقم (٤) والتي مؤداها "تتلائم الثقافة التنظيمية للجامعة مع النسيج الثقافي للمجتمع" وقد جاءت في الترتيب الثامن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وهي دالة

إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة متوسطة، وقد وافقت عليها نسبة (٧٣,٨%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (١٩%) وافقت عليها بأحياناً، وأن نسبة (٧,١%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٥٦٠)، والوزن النسبي لها (٢٦٦,٧)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (١٥٩,٣)، أما ذات العبارة من وجهة العاملين بالجهاز الإداري فقد جاءت في الترتيب الأول وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة قوية، وقد وافقت عليها نسبة (٧٨,١%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (١٢,٤%) وافقت عليها بأحياناً، وأن نسبة (٩,٥%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٢٨٢)، والوزن النسبي لها (٢٦٨,٦)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (٩٤,٨).

■ العبارة رقم (١١) والتي مؤداها "تؤكد الثقافة التنظيمية للجامعة على احترام اللوائح والقوانين في كل مجالات العمل بها" وقد جاءت في الترتيب الثامن (مكرر) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة متوسطة، وقد وافقت عليها نسبة (٧٦,٢%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (١٤,٣%) وافقت عليها بأحياناً، وأن نسبة (٩,٥%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٥٦٠)، والوزن النسبي لها (٢٦٦,٧)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (١٧٤,٣)، أما ذات العبارة من وجهة العاملين بالجهاز الإداري فقد جاءت في الترتيب الخامس وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة متوسطة، وقد وافقت عليها نسبة (٦٠%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (٢١,٩%) وافقت عليها بأحياناً، وأن نسبة (١٨,١%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٢٥٤)، والوزن النسبي لها (٢٤١,٩)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (٣٣,٨).

■ العبارة رقم (٣) والتي مؤداها "تؤكد الثقافة التنظيمية للجامعة على جودة إنجاز العمل في كل المجالات" وقد جاءت في الترتيب التاسع من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة ضعيفة، وقد وافقت عليها نسبة (٧١,٤%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (١٩%) وافقت عليها بأحياناً، وأن نسبة (٩,٥%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٥٥٠)، والوزن النسبي لها (٢٦٩,١)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (١٤٠)، أما ذات العبارة من وجهة العاملين بالجهاز الإداري فقد جاءت في الترتيب الثامن وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي

عبارة متوسطة، وقد وافقت عليها نسبة (٥٥,٢%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (٢٨,٦%) وافقت عليها أحياناً، وأن نسبة (١٦,٢%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٢٥١)، والوزن النسبي لها (٢٣٩)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (٢٥,١).

■ العبارة رقم (١٢) والتي مؤداها "تهتم الثقافة التنظيمية للجامعة بإيجاد رؤية مشتركة بين العاملين وأعضاء هيئة التدريس بمختلف كلياتها" وقد جاءت في الترتيب العاشر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة ضعيفة، وقد وافقت عليها نسبة (٧٢,٤%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (١٤,٣%) وافقت عليها أحياناً، وأن نسبة (١٣,٣%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٥٤٤)، والوزن النسبي لها (٢٥٩)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (١٤٤,١)، أما ذات العبارة من وجهة العاملين بالجهاز الإداري فقد جاءت في الترتيب الثالث وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة متوسطة، وقد وافقت عليها نسبة (٦٢,٩%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (٢٣,٨%) وافقت عليها أحياناً، وأن نسبة (١٣,٣%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٢٦٢)، والوزن النسبي لها (٢٤٩,٥)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (٤٢,٩).

■ العبارة رقم (٢) والتي مؤداها "تساعد الثقافة التنظيمية للجامعة على مواجهة المخاطر الخارجية التي تتعرض لها" وقد جاءت في الترتيب العاشر (مكرر) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة ضعيفة، وقد وافقت عليها نسبة (٦٩%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (٢١,٤%) وافقت عليها أحياناً، وأن نسبة (٩,٥%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٥٤٥)، والوزن النسبي لها (٢٥٩,٥)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (١٢٥)، أما ذات العبارة من وجهة العاملين بالجهاز الإداري فقد جاءت في الترتيب العاشر وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة ضعيفة، وقد وافقت عليها نسبة (٤٤,٨%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (٣٦,٢%) وافقت عليها أحياناً، وأن نسبة (١٩%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٢٣٧)، والوزن النسبي لها (٢٢٥,٧)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (١٠,٨).

ومن التحليل السابق لعبارات المحور الثاني/ البعد الثاني الثقافة التنظيمية بجامعة ٦ أكتوبر، نجد أن العبارات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت متمثلة في (٤) عبارة قوية، (٦) عبارة متوسطة، (٢) عبارة ضعيفة، مما يدل على وضوح العبارات وواقعيتها وتناسبها مع أفراد العينة، كما جاءت جميع قيم ك<sup>٢</sup> لعبارات البعد الأول دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين التكرارات الواقعية والتكرارات المتوقعة لكل العبارات، في حين جاءت ذات العبارات من وجهة نظر العاملين بالجهاز الإداري متمثلة في جاءت متمثلة في (٢) عبارة قوية، (٨) عبارة متوسطة، (٢) عبارة ضعيفة، مما يدل على وضوح العبارات وواقعيتها وتناسبها مع أفراد العينة، كما جاءت جميع قيم ك<sup>٢</sup> لعبارات البعد الأول دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين التكرارات الواقعية والتكرارات المتوقعة لكل العبارات.

وعلى هذا فإن إدارة جامعة ٦ أكتوبر قد نجحت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في أن توظيف الثقافة التنظيمية لاستثمار الطاقات البشرية الموجودة بكل كلياتها وكذلك توظيفها لتشجيع سياسة العمل الفريقي بكل كلياتها بالإضافة إلى توظيفها لتعزيز القيم النبيلة بين أعضاء هيئة التدريس بكل كلياتها، في حين أنها تحتاج إلى مزيد من بذل الجهد في توظيف الثقافة التنظيمية في مجال مواجهة المخاطر الخارجية التي تتعرض لها وكذلك توظيف الثقافة التنظيمية لتحقيق جودة إنجاز العمل في كل المجالات بالإضافة إلى توظيفها أيضاً في مجال التأكيد على احترام اللوائح والقوانين في كل مجالات العمل بها، وهذا يتفق مع دراسة عبد الستار الصباح، محمد الحلامة (٢٠١٣).

أما من وجهة نظر العاملين بالجهاز الإداري فقد نجحت إدارة الجامعة في تحقيق ملاءمة الثقافة التنظيمية للجامعة مع النسيج الثقافي للمجتمع وكذلك تشجيع الثقافة التنظيمية للجامعة لسياسة العمل الفريقي بكل كلياتها بالإضافة إلى توظيف الثقافة التنظيمية للجامعة نحو إيجاد رؤية مشتركة بين العاملين وأعضاء هيئة التدريس بمختلف كلياتها، في حين أنها تحتاج إلى مزيد من بذل الجهد في مجال تعزيز الثقافة التنظيمية للجامعة القيم النبيلة بين أعضاء هيئة التدريس وكذلك توظيف الثقافة التنظيمية للجامعة في مجال جودة إنجاز العمل في كل المجالات بالإضافة إلى توظيف الثقافة التنظيمية في مجال تنفيذ أفضل الممارسات في العملية التعليمية بمختلف كلياتها، وهذا يتفق مع دراسة (R. Baskerville & et al., 2014).

البعد الثالث : الموارد البشرية بجامعة ٦ أكتوبر :

واشتمل هذا البعد على (١٢) عبارة جاءت لتعبر عن الموارد البشرية بجامعة ٦ أكتوبر.

جدول (٨) الموارد البشرية بجامعة ٦ أكتوبر

| م  | العبارة  | العيونة |    | دائما |    | أحيانا |    | نادر |     | التقدير<br>الرقم<br>ي | الوزن<br>النسبي | كأ | الدلالة | قوة<br>العبارة | الترتيب |
|----|--|---------|----|-------|----|--------|----|------|-----|-----------------------|-----------------|----|---------|----------------|---------|
|    |  | ك       | %  | ك     | %  | ك      | %  | ك    | %   |                       |                 |    |         |                |         |
| ١  | تحرص إدارة الجامعة على استقطاب الكفاءات البشرية للعمل بمختلف وحداتها.  | هـ      | ١٥ | ٧١    | ١٩ | ٤٠     | ٢٠ | ٩    | ٥٥٠ | ٢٦١                   | ١٤٠             | ١  | متوسطة  | ٩              |         |
|    |  | ت       | ٠  | ٤     | ٠  | ٤٠     | ٢٠ | ٩    | ٥٥٠ | ٢٦١                   | ١٤٠             | ١  | متوسطة  | ٩              |         |
| ٤  | تحرص إدارة الجامعة على عقد دورات تدريبية للعاملين باستمرار.            | هـ      | ٧٠ | ٦٦    | ١٩ | ٢٠     | ١٥ | ١٤   | ٢٦٥ | ٢٥٢                   | ٥٢              | ٩  | قوية    | ٤              |         |
|    |  | ع       | ٠  | ٧     | ٠  | ٢٠     | ١٥ | ١٤   | ٢٦٥ | ٢٥٢                   | ٥٢              | ٩  | قوية    | ٤              |         |
| ٢  | تحرص إدارة الجامعة على عقد دورات تدريبية للعاملين باستمرار.            | هـ      | ١٦ | ٧٦    | ١١ | ٢٥     | ٢٥ | ١١   | ٥٥٥ | ٢٦٤                   | ١٧٣             | ٦  | متوسطة  | ٧              |         |
|    |  | ت       | ٠  | ٢     | ٩  | ٢٥     | ٢٥ | ١١   | ٥٥٥ | ٢٦٤                   | ١٧٣             | ٦  | متوسطة  | ٧              |         |
| ٧  | تحرص إدارة الجامعة على عقد دورات تدريبية للعاملين باستمرار.            | هـ      | ٦٠ | ٥٧    | ٢٣ | ٢٥     | ٢٠ | ١٩   | ٢٥٠ | ٢٣٨                   | ٢٧              | ١  | متوسطة  | ٧              |         |
|    |  | ع       | ٠  | ١     | ٨  | ٢٥     | ٢٠ | ١٩   | ٢٥٠ | ٢٣٨                   | ٢٧              | ١  | متوسطة  | ٧              |         |
| ٣  | تحرص إدارة الجامعة على عقد دورات تدريبية للعاملين باستمرار.            | هـ      | ١٧ | ٨١    | ١٦ | ٣٥     | ٥  | ٢    | ٥٨٥ | ٢٧٨                   | ٢٢٠             | ٧  | قوية    | ٢              |         |
|    |  | ت       | ٠  | ٠     | ٧  | ٣٥     | ٥  | ٢    | ٥٨٥ | ٢٧٨                   | ٢٢٠             | ٧  | قوية    | ٢              |         |
| ١٠ | تحرص إدارة الجامعة على عقد دورات تدريبية للعاملين باستمرار.            | هـ      | ٥٠ | ٤٧    | ٢٨ | ٣٠     | ٢٥ | ٢٣   | ٢٣٥ | ٢٢٣                   | ١٠              | ١  | ضعيفة   | ١٠             |         |
|    |  | ع       | ٠  | ٦     | ٦  | ٣٠     | ٢٥ | ٢٣   | ٢٣٥ | ٢٢٣                   | ١٠              | ١  | ضعيفة   | ١٠             |         |
| ٤  | تمنح إدارة الجامعة الصلاحيات المناسبة للعاملين لضمان سرعة إنجاز العمل. | هـ      | ١٦ | ٧٦    | ١٤ | ٣٠     | ٢٠ | ٩    | ٥٦٠ | ٢٦٦                   | ١٧٤             | ٣  | متوسطة  | ٦              |         |
|    |  | ت       | ٠  | ٢     | ٣  | ٣٠     | ٢٠ | ٩    | ٥٦٠ | ٢٦٦                   | ١٧٤             | ٣  | متوسطة  | ٦              |         |
| ١٠ | تمنح إدارة الجامعة الصلاحيات المناسبة للعاملين لضمان سرعة إنجاز العمل. | هـ      | ٤٥ | ٤٢    | ٣٨ | ٤٠     | ٢٠ | ١٩   | ٢٣٥ | ٢٢٣                   | ١٠              | ١  | ضعيفة   | ١٠             |         |
|    |  | ع       | ٠  | ٩     | ١  | ٤٠     | ٢٠ | ١٩   | ٢٣٥ | ٢٢٣                   | ١٠              | ١  | ضعيفة   | ١٠             |         |
| ٧  | تحرص إدارة الجامعة على عقد دورات تدريبية للعاملين باستمرار.            | هـ      | ١٥ | ٧٣    | ١٦ | ٣٥     | ٢٠ | ٩    | ٥٥٥ | ٢٦٤                   | ١٥٦             | ٤  | متوسطة  | ٧              |         |
|    |  | ت       | ٥  | ٨     | ٧  | ٣٥     | ٢٠ | ٩    | ٥٥٥ | ٢٦٤                   | ١٥٦             | ٤  | متوسطة  | ٧              |         |
| ٩  | تحرص إدارة الجامعة على عقد دورات تدريبية للعاملين باستمرار.            | هـ      | ٥٥ | ٥٢    | ٢٣ | ٢٥     | ٢٥ | ٢٣   | ٢٤٠ | ٢٢٨                   | ١٧              | ١  | ضعيفة   | ٩              |         |
|    |  | ع       | ٥٥ | ٤     | ٨  | ٢٥     | ٢٥ | ٢٣   | ٢٤٠ | ٢٢٨                   | ١٧              | ١  | ضعيفة   | ٩              |         |
| ٤  | تحرص إدارة الجامعة على عقد دورات تدريبية للعاملين باستمرار.            | هـ      | ١٦ | ٧٨    | ١١ | ٢٤     | ٢١ | ١٠   | ٥٦٤ | ٢٦٨                   | ١٩٣             | ٥  | متوسطة  | ٤              |         |
|    |  | ت       | ٥  | ٦     | ٤  | ٢٤     | ٢١ | ١٠   | ٥٦٤ | ٢٦٨                   | ١٩٣             | ٥  | متوسطة  | ٤              |         |

| م  | العبرة   | العي<br>نة | دائما   |         | أحيانا  |         | نادر<br>أَََََّّّّ |    | التقدير<br>الرقم<br>ي | الوز<br>ن<br>النس<br>بي | كا    | الدلا<br>لة | قوة<br>العبرة | التر<br>تيب |
|----|--|------------|---------|---------|---------|---------|--------------------|----|-----------------------|-------------------------|-------|-------------|---------------|-------------|
|    |  |            | %       | ك       | %       | ك       | %                  | ك  |                       |                         |       |             |               |             |
| ٥  | واختبارات مع<br>العاملين الجدد عند<br>التعيين.   | ع          | ٦٥      | ٩       | ٦١      | ٩       | ١٩                 | ٢٠ | ٢٥٥                   | ٢٤٢                     | ٣٨.٦  | ١           | متوسطة        | ٥           |
| ٧  | تهتم إدارة الجامعة<br>ببناء معايير<br>لأختيار الكوادر<br>البشرية بمختلف<br>كلياتها.                                      | هـ.<br>ت   | ١٧<br>٥ | ٨٣<br>٣ | ٨٣<br>٣ | ١٧<br>٥ | ٨.٦<br>١٨          | ١٧ | ٥٧٨                   | ٢٧٥                     | ٢٣٦.٦ | ١           | قوية          | ٣           |
| ١  | كلياتها.   | ع          | ٧٥      | ٤       | ٧١      | ٤       | ١٩                 | ٢٠ | ٢٧٥                   | ٢٦١                     | ٧٠.٠  | ١           | قوية          | ١           |
| ٨  | تحرص إدارة<br>الجامعة على<br>تحديد الوصف<br>الوظيفي لكل<br>العاملين بمختلف<br>كلياتها.                                   | هـ.<br>ت   | ١٨<br>٠ | ٨٥<br>٧ | ٨٥<br>٧ | ١٨<br>٠ | ٩.٥<br>٢٠          | ١٠ | ٥٩٠                   | ٢٨١                     | ٢٦٠.٠ | ١           | قوية          | ١           |
| ٣  | كلياتها.   | ع          | ٧٢      | ٦       | ٦٨      | ٦       | ١٧                 | ١٨ | ٢٦٧                   | ٢٥٤                     | ٥٨.٨  | ١           | قوية          | ٣           |
| ٩  | تخصص إدارة<br>الجامعة جائزة<br>سنوية للعناصر<br>البشرية (موظف<br>- عضو هيئة<br>تدريس) المتميزة<br>بكل كلياتها.           | هـ.<br>ت   | ١٤<br>٠ | ٦٦<br>٧ | ٦٦<br>٧ | ١٤<br>٠ | ١٩<br>٤٠           | ٣٠ | ٥٣٠                   | ٢٥٢                     | ١٠٥.٠ | ١           | ضعيفة         | ١٠          |
| ٦  | بكل كلياتها.   | ع          | ٦٤      | ٠       | ٦١      | ٠       | ٢٠                 | ٢١ | ٢٥٤                   | ٢٤١                     | ٣٦.١  | ١           | متوسطة        | ٦           |
| ١١ | تعتمد إدارة<br>الجامعة على<br>المعايير<br>الموضوعية عند<br>تقديم أداء العاملين<br>بمختلف وحداتها.                        | هـ.<br>ت   | ١٣<br>٠ | ٦١<br>٩ | ٦١<br>٩ | ١٣<br>٠ | ٢٣<br>٥٠           | ٣٠ | ٥٢٠                   | ٢٤٧                     | ٨٠.٠  | ١           | ضعيفة         | ١١          |
| ٢  | بمختلف وحداتها.  | ع          | ٧٧      | ٣       | ٧٣      | ٣       | ١٣                 | ١٤ | ٢٧٣                   | ٢٦٠                     | ٧٥.٦  | ١           | قوية          | ٢           |
| ١٠ | بمختلف وحداتها.  | ع          | ٥٠      | ٦       | ٤٧      | ٦       | ٢٨                 | ٣٠ | ٢٣٥                   | ٢٢٣                     | ١٠.٠  | ١           | ضعيفة         | ١٠          |
| ١١ | بمختلف وحداتها.  | هـ.<br>ت   | ١٦<br>٢ | ٧٧<br>١ | ٧٧<br>١ | ١٦<br>٢ | ١٣<br>٢٨           | ٢٠ | ٥٦٢                   | ٢٦٧                     | ١٨١.٠ | ١           | متوسطة        | ٥           |
| ١٠ | بمختلف وحداتها.  | ع          | ٥٠      | ٦       | ٤٧      | ٦       | ٢٨                 | ٣٠ | ٢٣٥                   | ٢٢٣                     | ١٠.٠  | ١           | ضعيفة         | ١٠          |
| ١٢ | تشجع إدارة<br>الجامعة العاملين<br>بمختلف وحداتها<br>على تحمل<br>المسئولية عن<br>النتائج التي تتحقق<br>على أرض<br>الواقع. | هـ.<br>ت   | ١٥<br>٧ | ٧٤<br>٨ | ٧٤<br>٨ | ١٥<br>٧ | ١٤<br>٣٠           | ٣٠ | ٥٥٤                   | ٢٦٣                     | ١٦٢.٠ | ١           | متوسطة        | ٨           |
| ٨  | تشجع إدارة<br>الجامعة العاملين<br>بمختلف وحداتها<br>على تحمل<br>المسئولية عن<br>النتائج التي تتحقق<br>على أرض<br>الواقع. | ع          | ٥٨      | ٢       | ٥٥      | ٢       | ٢٥                 | ٢٧ | ٢٤٨                   | ٢٣٦                     | ٢٣.٤  | ١           | متوسطة        | ٨           |

ومن الجدول السابق يتضح أن :

- العبارة رقم (٨) والتي مؤداها "تحرص إدارة الجامعة على تحديد الوصف الوظيفي لكل العاملين بمختلف كلياتها" وقد جاءت في الترتيب الأول من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة قوية، وقد وافقت عليها نسبة (٨٥,٧%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (٩,٥%) وافقت عليها أحياناً، وأن نسبة (٤,٨%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٥٩٠)، والوزن النسبي لها (٢٨١)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (٢٦٠)، أما ذات العبارة من وجهة العاملين بالجهاز الإداري فقد جاءت في الترتيب الثالث وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة قوية، وقد وافقت عليها نسبة (٦٨,٦%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (١٧,١%) وافقت عليها أحياناً، وأن نسبة (١٤,٣%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٢٦٧)، والوزن النسبي لها (٢٥٤,٣)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (٥٨,٨).
- العبارة رقم (٣) والتي مؤداها "تحدد إدارة الجامعة الاحتياجات التدريبية للعاملين على ضوء مستجدات العصر" وقد جاءت في الترتيب الثاني من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة قوية، وقد وافقت عليها نسبة (٨١%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (١٦,٧%) وافقت عليها أحياناً، وأن نسبة (٢,٤%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٥٨٥)، والوزن النسبي لها (٢٧٨,٦)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (٢٢٠,٧)، أما ذات العبارة من وجهة العاملين بالجهاز الإداري فقد جاءت في الترتيب العاشر وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة ضعيفة، وقد وافقت عليها نسبة (٤٧,٦%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (٢٨,٦%) وافقت عليها أحياناً، وأن نسبة (٢٣,٨%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٢٣٥)، والوزن النسبي لها (٢٢٣,٨)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (١٠).
- العبارة رقم (٧) والتي مؤداها "تهتم إدارة الجامعة ببناء معايير لاختيار الكوادر البشرية بمختلف كلياتها" وقد جاءت في الترتيب الثالث من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة قوية، وقد وافقت عليها نسبة (٨٣,٣%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (٨,٦%) وافقت عليها أحياناً، وأن نسبة (٨,١%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٥٧٨)، والوزن النسبي لها

(٢٧٥,٢)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (٢٣٦,٣)، أما ذات العبارة من وجهة العاملين بالجهاز الإداري فقد جاءت في الترتيب الأول وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة قوية، وقد وافقت عليها نسبة (٧١,٤%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (١٩%) وافقت عليها أحياناً، وأن نسبة (٩,٥%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٢٧٥)، والوزن النسبي لها (٢٦١,٩)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (٧٠).

■ العبارة رقم (٦) والتي مؤداها "تحرص إدارة الجامعة على عقد مقابلات واختبارات مع العاملين الجدد عند التعيين" وقد جاءت في الترتيب الرابع من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة متوسطة، وقد وافقت عليها نسبة (٧٨,٦%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (١١,٤%) وافقت عليها أحياناً، وأن نسبة (١٠%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٥٦٤)، والوزن النسبي لها (٢٦٨,٦)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (١٩٣,٥)، أما ذات العبارة من وجهة العاملين بالجهاز الإداري فقد جاءت في الترتيب الخامس وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة متوسطة، وقد وافقت عليها نسبة (٦١,٩%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (١٩%) وافقت عليها أحياناً، وأن نسبة (١٩%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٢٥٥)، والوزن النسبي لها (٢٤٢,٩)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (٣٨,٦).

■ العبارة رقم (١١) والتي مؤداها "تهتم إدارة الجامعة بترتيب العاملين بمختلف وحداتها بناءً على تقييم الأداء الوظيفي لهم" وقد جاءت في الترتيب الخامس من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة متوسطة، وقد وافقت عليها نسبة (٧٧,١%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (١٣,٣%) وافقت عليها أحياناً، وأن نسبة (٩,٥%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٥٦٢)، والوزن النسبي لها (٢٦٧,٦)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (١٨١,٨)، أما ذات العبارة من وجهة العاملين بالجهاز الإداري فقد جاءت في الترتيب العاشر وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة ضعيفة، وقد وافقت عليها نسبة (٤٧,٦%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (٢٨,٦%) وافقت عليها أحياناً، وأن نسبة (٢٣,٨%) وافقت

عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٢٣٥)، والوزن النسبي لها (٢٢٣,٨)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (١٠).

■ العبارة رقم (٤) والتي مؤداها "تمنح إدارة الجامعة الصلاحيات المناسبة للعاملين لضمان سرعة إنجاز العمل" وقد جاءت في الترتيب السادس من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة متوسطة، وقد وافقت عليها نسبة (٧٦,٢%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (١٤,٣%) وافقت عليها أحياناً، وأن نسبة (٩,٥%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٥٦٠)، والوزن النسبي لها (٢٦٦,٧)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (١٧٤,٣)، أما ذات العبارة من وجهة العاملين بالجهاز الإداري فقد جاءت في الترتيب العاشر وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة ضعيفة، وقد وافقت عليها نسبة (٤٢,٩%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (٣٨,١%) وافقت عليها أحياناً، وأن نسبة (١٩%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٢٣٥)، والوزن النسبي لها (٢٢٣,٨)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (١٠).

■ العبارة رقم (٥) والتي مؤداها "تحت إدارة الجامعة العاملين بكل كلياتها نحو تحقيق أفضل أداء ممكن" وقد جاءت في الترتيب السابع من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة متوسطة، وقد وافقت عليها نسبة (٧٣,٨%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (١٦,٧%) وافقت عليها أحياناً، وأن نسبة (٩,٥%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٥٥٥)، والوزن النسبي لها (٢٦٤,٣)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (١٥٦,٤)، أما ذات العبارة من وجهة العاملين بالجهاز الإداري فقد جاءت في الترتيب التاسع وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة ضعيفة، وقد وافقت عليها نسبة (٥٢,٤%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (٢٣,٨%) وافقت عليها أحياناً، وأن نسبة (٢٣,٨%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٢٤٠)، والوزن النسبي لها (٢٢٨,٦)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (١٧,١).

■ العبارة رقم (٢) والتي مؤداها "تحرص إدارة الجامعة على عقد دورات تدريبية للعاملين باستمرار" وقد جاءت في الترتيب السابع (مكرر) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة متوسطة، وقد وافقت عليها نسبة

(٢٦,٢%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (١١,٩%) وافقت عليها بأحياناً، وأن نسبة (١١,٩%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٥٥٥)، والوزن النسبي لها (٢٦٤,٣)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (١٧٣,٦)، أما ذات العبارة من وجهة العاملين بالجهاز الإداري فقد جاءت في الترتيب السابع وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة متوسطة، وقد وافقت عليها نسبة (٥٧,١%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (٢٣,٨%) وافقت عليها بأحياناً، وأن نسبة (١٩%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٢٥٠)، والوزن النسبي لها (٢٣٨,١)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (٢٧,١).

■ العبارة رقم (١٢) والتي مؤداها "تشجع إدارة الجامعة العاملين بمختلف وحداتها على تحمل المسؤولية عن النتائج التي تتحقق على أرض الواقع" وقد جاءت في الترتيب الثامن (مكرر) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة متوسطة، وقد وافقت عليها نسبة (٧٤,٨%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (١٤,٣%) وافقت عليها بأحياناً، وأن نسبة (١١%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٥٥٤)، والوزن النسبي لها (٢٦٣,٨)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (١٦٢,٥)، أما ذات العبارة من وجهة العاملين بالجهاز الإداري فقد جاءت في الترتيب الثامن وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة متوسطة، وقد وافقت عليها نسبة (٥٥,٢%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (٢٥,٧%) وافقت عليها بأحياناً، وأن نسبة (١٩%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٢٤٨)، والوزن النسبي لها (٢٣٦,٢)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (٢٣,٤).

■ العبارة رقم (١) والتي مؤداها "تحرص إدارة الجامعة على استقطاب الكفاءات البشرية للعمل بمختلف وحداتها" وقد جاءت في الترتيب التاسع من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة متوسطة، وقد وافقت عليها نسبة (٧١,٤%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (١٩%) وافقت عليها بأحياناً، وأن نسبة (٩,٥%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٥٥٠)، والوزن النسبي لها (٢٦١,٩)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (١٤٠)، أما ذات العبارة من وجهة العاملين بالجهاز الإداري فقد جاءت في الترتيب الرابع وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي

عبارة قوية، وقد وافقت عليها نسبة (٦٦,٧%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (١٩%) وافقت عليها أحياناً، وأن نسبة (١٤,٣%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٢٦٥)، والوزن النسبي لها (٢٥٢,٤)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (٥٢,٩).

■ العبارة رقم (٩) والتي مؤداها "تخصص إدارة الجامعة جائزة سنوية للعناصر البشرية (موظف - عضو هيئة تدريس) المتميزة بكل كلياتها" وقد جاءت في الترتيب العاشر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة ضعيفة، وقد وافقت عليها نسبة (٦٦,٧%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (١٩%) وافقت عليها أحياناً، وأن نسبة (١٤,٣%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٥٣٠)، والوزن النسبي لها (٢٥٢,٤)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (١٠٥,٧)، أما ذات العبارة من وجهة العاملين بالجهاز الإداري فقد جاءت في الترتيب السادس وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة متوسطة، وقد وافقت عليها نسبة (٦١%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (٢٠%) وافقت عليها أحياناً، وأن نسبة (١٩%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٢٥٤)، والوزن النسبي لها (٢٤١,٩)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (٣٦,١).

■ العبارة رقم (١٠) والتي مؤداها "تعتمد إدارة الجامعة على المعايير الموضوعية عند تقييم أداء العاملين بمختلف وحداتها" وقد جاءت في الترتيب الحادي عشر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة ضعيفة، وقد وافقت عليها نسبة (٦١,٩%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (٢٣,٨%) وافقت عليها أحياناً، وأن نسبة (١٤,٣%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٥٢٠)، والوزن النسبي لها (٢٤٧,٦)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (٨٠)، أما ذات العبارة من وجهة العاملين بالجهاز الإداري فقد جاءت في الترتيب الثاني وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة قوية، وقد وافقت عليها نسبة (٧٣,٣%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (١٣,٣%) وافقت عليها أحياناً، وأن نسبة (١٣,٣%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٢٧٣)، والوزن النسبي لها (٢٦٠)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (٧٥,٦).

ومن التحليل السابق لعبارات المحور الثاني/ البعد الثالث الموارد البشرية بجامعة ٦ أكتوبر، نجد أن العبارات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت متمثلة في (٣) عبارة قوية، (٤) عبارة متوسطة، (٥) عبارة ضعيفة، مما يدل على وضوح العبارات وواقعيتها وتناسبها مع أفراد العينة، كما جاءت جميع قيم كلاً لعبارات البعد الأول دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين التكرارات الواقعية والتكرارات المتوقعة لكل العبارات، في حين جاءت ذات العبارات من وجهة نظر العاملين بالجهاز الإداري متمثلة في جاءت متمثلة في (٣) عبارة قوية، (٤) عبارة متوسطة، (٥) عبارة ضعيفة، مما يدل على وضوح العبارات وواقعيتها وتناسبها مع أفراد العينة، كما جاءت جميع قيم كلاً لعبارات البعد الأول دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين التكرارات الواقعية والتكرارات المتوقعة لكل العبارات.

وعلى هذا فإن إدارة جامعة ٦ أكتوبر قد نجحت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في تحديد الوصف الوظيفي لكل العاملين في مختلف كلياتها وكذلك بناء معايير لاختيار الكوادر البشرية بمختلف كلياتها بالإضافة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين على ضوء مستجدات العصر، في حين أنها تحتاج إلى مزيد من بذل الجهد في الاعتماد على المعايير الموضوعية عند تقييم أداء العاملين بمختلف وحداتها وكذلك تخصيص جائزة سنوية للعناصر البشرية المتميزة بكل كلياتها بالإضافة إلى استقطاب الكفاءات البشرية للعمل بمختلف وحداتها، وهذا يتفق مع دراسة فراس إلياس (٢٠١٦).

أما من وجهة نظر العاملين بالجهاز الإداري فقد نجحت إدارة الجامعة في الاعتماد على المعايير الموضوعية عند تقييم أداء العاملين بمختلف وحداتها وكذلك تحديد الوصف الوظيفي لكل العاملين بمختلف كلياتها بالإضافة إلى بناء معايير لاختيار الكوادر البشرية بمختلف كلياتها، في حين أنها تحتاج إلى مزيد من بذل الجهد في تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين على ضوء مستجدات العصر مع حث العاملين بكل كلياتها نحو تحقيق أفضل أداء ممكن بالإضافة إلى ترتيب العاملين بمختلف وحداتها بناءً على تقييم الأداء الوظيفي لهم، وهذا يتفق مع دراسة كل حميدة النجار وآخران (٢٠١٨).

البعد الرابع : العملاء أو المستفيدين من خدمات جامعة ٦ أكتوبر :

واشتمل هذا البعد على (١٢) عبارة جاءت لتعبر عن العملاء أو المستفيدين من

خدمات جامعة ٦ أكتوبر .

جدول (٩) العملاء أو المستفيدين من خدمات جامعة ٦ أكتوبر

| م | العبارة  | العي<br>نة | دائما |    | أحيانا |    | نادر<br>أََّأَّأَّأَّ |    | التقدي<br>ر<br>الرقم<br>ي | الوز<br>ن<br>النس<br>بي | كا  | الدلالة | قوة<br>العبارة | التر<br>تيب |
|---|--|------------|-------|----|--------|----|-----------------------|----|---------------------------|-------------------------|-----|---------|----------------|-------------|
|   |  |            | %     | ك  | %      | ك  | %                     | ك  |                           |                         |     |         |                |             |
| ١ | تهتم إدارة الجامعة بدراسة شكاوى المستفيدين من خدماتها.                                   | هـ         | ١٥    | ٧١ | ٤٠     | ١٩ | ٢٠                    | ٩  | ٥٥٠                       | ٢٦١                     | ١٤٠ | ٠       | متوسط          | ٦           |
|   |  | ت          | ٠     | ٤  | ٤٠     | ٠  | ٢٠                    | ٩  | ٥٥٠                       | ٢٦١                     | ١٤٠ | ٠       | متوسط          | ٦           |
| ٢ | تهتم إدارة الجامعة بتكوين قاعدة بيانات عن المستفيدين من خدماتها.                         | هـ         | ١٦    | ٧٦ | ٢٥     | ١١ | ٢٥                    | ١١ | ٥٥٥                       | ٢٦٤                     | ١٧٣ | ٦       | متوسط          | ٥           |
|   |  | ت          | ٠     | ٢  | ٢٥     | ٩  | ١١                    | ٢٥ | ٥٥٥                       | ٢٦٤                     | ١٧٣ | ٦       | متوسط          | ٥           |
| ٣ | تخصص إدارة الجامعة مركز محدد للتعامل مع شكاوى المستفيدين من خدماتها.                     | هـ         | ١٦    | ٧٨ | ٣٠     | ١٤ | ١٥                    | ١٤ | ٥٧٠                       | ٢٧١                     | ١٩٥ | ٠       | قوية           | ٣           |
|   |  | ت          | ٥     | ٦  | ٣٠     | ٣  | ١٥                    | ١٤ | ٥٧٠                       | ٢٧١                     | ١٩٥ | ٠       | قوية           | ٣           |
| ٤ | تسعى إدارة الجامعة لأراء ومقترحات المستفيدين من خدماتها.                                 | هـ         | ١٧    | ٨١ | ٢٥     | ١١ | ١٥                    | ١١ | ٥٧٥                       | ٢٧٣                     | ٢١٥ | ٠       | قوية           | ١           |
|   |  | ت          | ٠     | ٠  | ٢٥     | ٩  | ١٥                    | ١١ | ٥٧٥                       | ٢٧٣                     | ٢١٥ | ٠       | قوية           | ١           |
| ٥ | تعتمد إدارة الجامعة على المستفيدين من خدماتها في كشف الأخطاء المصاحبة لتقديم الخدمة لهم. | هـ         | ١٣    | ٦٤ | ٤٠     | ١٩ | ٣٥                    | ١٦ | ٥٢٠                       | ٢٤٧                     | ٩٠  | ٧       | ضعيفة          | ٩           |
|   |  | ت          | ٥     | ٣  | ٤٠     | ٠  | ٣٥                    | ٧  | ٥٢٠                       | ٢٤٧                     | ٩٠  | ٧       | ضعيفة          | ٩           |
| ٦ | تبحث إدارة الجامعة العاملين على التعامل مع   | هـ         | ١٣    | ٦٤ | ٤٥     | ٢١ | ٣٠                    | ١٤ | ٥٢٥                       | ٢٥٠                     | ٩٢  | ١       | ضعيفة          | ٨           |
|   |  | ت          | ٥     | ٣  | ٤٥     | ٤  | ٣٠                    | ٣  | ٥٢٥                       | ٢٥٠                     | ٩٢  | ١       | ضعيفة          | ٨           |



ومن الجدول السابق يتضح أن :

- العبارة رقم (٤) والتي مؤداها "تسمع إدارة الجامعة لآراء ومقترحات المستفيدين من خدماتها" وقد جاءت في الترتيب الأول من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة قوية، وقد وافقت عليها نسبة (٨١%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (١١,٩%) وافقت عليها بأحياناً، وأن نسبة (٧,١%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٥٧٥)، والوزن النسبي لها (٢٧٣,٨)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (٢١٥)، أما ذات العبارة من وجهة العاملين بالجهاز الإداري فقد جاءت في الترتيب الحادي عشر وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة متوسطة، وقد وافقت عليها نسبة (٥٢,٤%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (٢٨,٦%) وافقت عليها بأحياناً، وأن نسبة (١٩%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٢٤٥)، والوزن النسبي لها (٢٣٣,٣)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (١٨,٦).
- العبارة رقم (١٠) والتي مؤداها "تضع إدارة الجامعة مصالح المستفيدين في مقدمة أولويات أعمالها" وقد جاءت في الترتيب الثاني من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة قوية، وقد وافقت عليها نسبة (٨٠,٥%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (١٢,٤%) وافقت عليها بأحياناً، وأن نسبة (٧,١%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٥٧٤)، والوزن النسبي لها (٢٧٣,٣)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (٢١٠,٩)، أما ذات العبارة من وجهة العاملين بالجهاز الإداري فقد جاءت في الترتيب الثاني وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة قوية، وقد وافقت عليها نسبة (٦٨,٦%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (١٧,١%) وافقت عليها بأحياناً، وأن نسبة (١٤,٣%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٢٦٧)، والوزن النسبي لها (٢٥٤,٣)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (٥٨,٨).
- العبارة رقم (١١) والتي مؤداها "تحرص إدارة الجامعة على تدريب العاملين في مجالات جودة الخدمة الجامعية" وقد جاءت في الترتيب الثاني (مكرر) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة قوية، وقد وافقت عليها نسبة (٨٠,٥%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (١٢,٤%) وافقت عليها بأحياناً، وأن نسبة (٧,١%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٥٧٤)،

والوزن النسبي لها (٢٧٣,٣)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (٢١٠,٩)، أما ذات العبارة من وجهة العاملين بالجهاز الإداري فقد جاءت في الترتيب السادس وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة متوسطة، وقد وافقت عليها نسبة (٥٩%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (٢٨,٦%) وافقت عليها أحياناً، وأن نسبة (١٢,٤%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٢٥٩)، والوزن النسبي لها (٢٤٦,٧)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (٣٥,٤).

■ العبارة رقم (١٢) والتي مؤداها "تحرص إدارة الجامعة على اختيار أفضل العناصر البشرية للتعامل مع المستفيدين من خدماتها" وقد جاءت في الترتيب الثاني (مكرر) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة قوية، وقد وافقت عليها نسبة (٨١,٩%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (٩,٥%) وافقت عليها أحياناً، وأن نسبة (٨,٦%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٥٧٤)، والوزن النسبي لها (٢٧٣,٣)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (٢٢٢,٩)، أما ذات العبارة من وجهة العاملين بالجهاز الإداري فقد جاءت في الترتيب الخامس وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة متوسطة، وقد وافقت عليها نسبة (٦١%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (٢٨,٦%) وافقت عليها أحياناً، وأن نسبة (١٠,٥%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٢٦٣)، والوزن النسبي لها (٢٥٠,٥)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (٤١,٢).

■ العبارة رقم (٣) والتي مؤداها "تخصص إدارة الجامعة مركز محدد للتعامل مع شكاوى المستفيدين من خدماتها" وقد جاءت في الترتيب الثالث من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة قوية، وقد وافقت عليها نسبة (٧٨,٦%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (١٤,٣%) وافقت عليها أحياناً، وأن نسبة (٧,١%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٥٧٠)، والوزن النسبي لها (٢٧١,٤)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (١٩٥)، أما ذات العبارة من وجهة العاملين بالجهاز الإداري فقد جاءت في الترتيب الرابع وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة قوية، وقد وافقت عليها نسبة (٦٦,٧%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (١٨,١%) وافقت عليها أحياناً، وأن نسبة (١٥,٢%) وافقت عليها بنادراً،

وكان التقدير الرقمي لها (٢٦٤)، والوزن النسبي لها (٢٥١,٤)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (٥٢,٦).

■ العبارة رقم (٩) والتي مؤداها "تحرص إدارة الجامعة على توقع رغبات المستفيدين ومحاولة تلبيةها على ضوء الموارد المتاحة" وقد جاءت في الترتيب الرابع من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة قوية، وقد وافقت عليها نسبة (٧٩,٥%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (١١%) وافقت عليها بأحياناً، وأن نسبة (٩,٥%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٥٦٧)، والوزن النسبي لها (٢٧٠)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (٢٠١,٧)، أما ذات العبارة من وجهة العاملين بالجهاز الإداري فقد جاءت في الترتيب التاسع وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة متوسطة، وقد وافقت عليها نسبة (٥٨,١%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (٢١%) وافقت عليها بأحياناً، وأن نسبة (٢١%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٢٤٩)، والوزن النسبي لها (٢٣٧,١)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (٢٨,٩).

■ العبارة رقم (٢) والتي مؤداها "تهتم إدارة الجامعة بتكوين قاعدة بيانات عن المستفيدين من خدماتها" وقد جاءت في الترتيب الخامس من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة متوسطة، وقد وافقت عليها نسبة (٧٦,٢%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (١١,٩%) وافقت عليها بأحياناً، وأن نسبة (١١,٩%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٥٥٥)، والوزن النسبي لها (٢٦٤,٣)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (١٧٣,٦)، أما ذات العبارة من وجهة العاملين بالجهاز الإداري فقد جاءت في الترتيب الثالث وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة قوية، وقد وافقت عليها نسبة (٦١,٩%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (٢٨,٦%) وافقت عليها بأحياناً، وأن نسبة (٩,٥%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٢٦٥)، والوزن النسبي لها (٢٥٢,٤)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (٤٤,٣).

■ العبارة رقم (٨) والتي مؤداها "تحت إدارة الجامعة العاملين على استثمار الوقت عند التعامل مع المستفيدين من خدماتها" وقد جاءت في الترتيب السادس من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة متوسطة، وقد

وافقت عليها نسبة (٧٣,٨%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (١٤,٣%) وافقت عليها بأحياناً، وأن نسبة (١١,٩%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٥٥٠)، والوزن النسبي لها (٢٦١,٩)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (١٥٥)، أما ذات العبارة من وجهة العاملين بالجهاز الإداري فقد جاءت في الترتيب العاشر وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة متوسطة، وقد وافقت عليها نسبة (٥٥,٢%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (٢٣,٨%) وافقت عليها بأحياناً، وأن نسبة (٢١%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٢٤٦)، والوزن النسبي لها (٢٣٤,٣)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (٢٢,٨).

■ العبارة رقم (١) والتي مؤداها "تهتم إدارة الجامعة بدراسة شكاوى المستفيدين من خدماتها" وقد جاءت في الترتيب السادس (مكرر) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة متوسطة، وقد وافقت عليها نسبة (٧١,٤%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (١٩%) وافقت عليها بأحياناً، وأن نسبة (٩,٥%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٥٥٠)، والوزن النسبي لها (٢٦١,٩)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (١٤٠)، أما ذات العبارة من وجهة العاملين بالجهاز الإداري فقد جاءت في الترتيب الثامن وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة متوسطة، وقد وافقت عليها نسبة (٥٧,١%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (٢٣,٨%) وافقت عليها بأحياناً، وأن نسبة (١٩%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٢٥٠)، والوزن النسبي لها (٢٣٨,١)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (٢٧,١).

■ العبارة رقم (٧) والتي مؤداها "توجه إدارة الجامعة العاملين على التحلي بالصبر عند تقديم الخدمات بمختلف المستفيدين من خدماتها" وقد جاءت في الترتيب السابع من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة ضعيفة، وقد وافقت عليها نسبة (٦٩%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (١٦,٧%) وافقت عليها بأحياناً، وأن نسبة (١٤,٣%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٥٣٥)، والوزن النسبي لها (٢٥٤,٨)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (١٢٠,٧)، أما ذات العبارة من وجهة العاملين بالجهاز الإداري فقد جاءت في الترتيب السابع وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة متوسطة، وقد وافقت عليها نسبة (٥٨,١%)

من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (٢٢,٩%) وافقت عليها بأحياناً، وأن نسبة (١٩%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٢٥١)، والوزن النسبي لها (٢٣٩)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (٢٩,٢).

■ العبارة رقم (٦) والتي مؤداها "تحت إدارة الجامعة العاملين على التعامل مع المستفيدين من خدمات بأخلاق حسنة/أسلوب حضاري" وقد جاءت في الترتيب الثامن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة ضعيفة، وقد وافقت عليها نسبة (٦٤,٣%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (٢١,٤%) وافقت عليها بأحياناً، وأن نسبة (١٤,٣%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٥٢٥)، والوزن النسبي لها (٢٥٠)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (٩٢,١)، أما ذات العبارة من وجهة العاملين بالجهاز الإداري فقد جاءت في الترتيب الأول وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة قوية، وقد وافقت عليها نسبة (٧١,٤%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (١٩%) وافقت عليها بأحياناً، وأن نسبة (٩,٥%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٢٧٥)، والوزن النسبي لها (٢٦١,٩)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (٧٠).

■ العبارة رقم (٥) والتي مؤداها "تعتمد إدارة الجامعة على المستفيدين من خدمات من كشف الأخطاء المصاحبة لتقديم لهم" وقد جاءت في الترتيب التاسع من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة ضعيفة، وقد وافقت عليها نسبة (٦٤,٣%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (١٩%) وافقت عليها بأحياناً، وأن نسبة (١٦,٧%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٥٢٠)، والوزن النسبي لها (٢٤٧,٦)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (٩٠,٧)، أما ذات العبارة من وجهة العاملين بالجهاز الإداري فقد جاءت في الترتيب الثاني عشر وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة ضعيفة، وقد وافقت عليها نسبة (٤٢,٩%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (٣٣,٣%) وافقت عليها بأحياناً، وأن نسبة (٢٣,٨%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٢٣٠)، والوزن النسبي لها (٢١٩)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (٥,٧).

ومن التحليل السابق لعبارات المحور الثاني/ البعد الربع العملاء أو المستفيدين من خدمات جامعة ٦ أكتوبر، نجد أن العبارات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت متمثلة في (٥) عبارة قوية، (٣) عبارة متوسطة، (٤) عبارة ضعيفة، مما يدل على وضوح العبارات وواقعيتها وتناسبها مع أفراد العينة، كما جاءت جميع قيم كلاً لعبارات البعد الأول دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١ مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين التكرارات الواقعية والتكرارات المتوقعة لكل العبارات، في حين جاءت ذات العبارات من وجهة نظر العاملين بالجهاز الإداري متمثلة في جاءت متمثلة في (٤) عبارة قوية، (٧) عبارة متوسطة، (١) عبارة ضعيفة، مما يدل على وضوح العبارات وواقعيتها وتناسبها مع أفراد العينة، كما جاءت جميع قيم كلاً لعبارات البعد الأول دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١ مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين التكرارات الواقعية والتكرارات المتوقعة لكل العبارات.

وعلى هذا فإن إدارة جامعة ٦ أكتوبر قد نجحت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في سماع آراء ومقترحات المستفيدين من خدماتها وكذلك وضع مصالح المستفيدين في مقدمة أولويات أعمالها بالإضافة إلى تكوين قاعدة بيانات عن المستفيدين من خدماتها، في حين أنها تحتاج إلى مزيد من بذل الجهد في حث العاملين على التعامل مع المستفيدين من خدماتها بأخلاق حسنة/ أسلوب حضاري وكذلك توجيه العاملين نحو التحلي بالصبر عند تقديم الخدمات لمختلف فئات المستفيدين بالإضافة إلى الاعتماد على المستفيدين من خدماتها في كشف الأخطاء المصاحبة لتقديم الخدمة، وهذا يتفق مع دراسة أمينة ميرة (٢٠١٩).

أما من وجهة نظر العاملين بالجهاز الإداري فقد نجحت إدارة الجامعة في تخصيص مركز محدد للتعامل مع شكاوى المستفيدين من خدماتها وكذلك وضع مصالح المستفيدين في مقدمة أولويات أعمالها بالإضافة إلى تكوين قاعدة بيانات عن المستفيدين من خدماتها، في حين أنها تحتاج إلى مزيد من بذل الجهد في الاعتماد على المستفيدين من خدماتها في كشف الأخطاء المصاحبة لتقديم الخدمة وكذلك السماع لآراء ومقترحات المستفيدين من خدماتها بالإضافة إلى توقع رغبات المستفيدين ومحاولة تلبيتها على ضوء الموارد المتاحة، وهذا يتفق مع دراسة أمينة ميرة (٢٠١٩).

البعد الخامس : المنافسين/المؤسسات الجامعية المنافسة لجامعة ٦ أكتوبر :

واشتمل هذا البعد على (١٢) عبارة جاءت لتعبر عن المنافسين/المؤسسات الجامعية

المنافسة لجامعة ٦ أكتوبر.

جدول (١٠) المنافسين/المؤسسات الجامعية المنافسة لجامعة ٦ أكتوبر

| م | العبارة   | العي<br>نة | دائما |                | أحيانا |                | نادر |                | التقد<br>ير<br>الرقم<br>ي | الوزن<br>النسبي | ك <sup>٢</sup> | الدلالة | قوة<br>العبارة | التر<br>تيب |
|---|---|------------|-------|----------------|--------|----------------|------|----------------|---------------------------|-----------------|----------------|---------|----------------|-------------|
|   |   |            | %     | ك <sup>١</sup> | %      | ك <sup>١</sup> | %    | ك <sup>١</sup> |                           |                 |                |         |                |             |
| ١ | تحرص إدارة الجامعة على دراسة احتياجات السوق أولاً بأول.               | هـ.        | ١٧    | ٠              | ٩.٥    | ٢٠             | ٩.٥  | ٢٠             | ٥٧٠                       | ٢٧١.            | ٢١٤.           | ٠.٠١    | قوية           | ٢           |
|   |   | ت          | ٠     | ٠              | ١٧.    | ١٧             | ١٦.  | ١٧             | ٢٦٣                       | ٢٥٠.            | ٥٢.٥           | ٠.٠١    | متوسطة         | ٣           |
| ٢ | تهتم إدارة الجامعة بمعرفة المنافسين لها في الحاضر والمستقبل.          | هـ.        | ١٨    | ٠              | ٩.٥    | ٢٠             | ٩.٥  | ١٠             | ٥٩٠                       | ٢٨١.            | ٢٦٠.           | ٠.٠١    | قوية           | ١           |
|   |   | ت          | ٠     | ٠              | ١٤.    | ١٥             | ١٤.  | ٣              | ٢٨٠                       | ٢٦٦.            | ٨٧.١           | ٠.٠١    | قوية           | ١           |
| ٣ | تحرص إدارة الجامعة على إقامة علاقات طيبة مع كل المنافسين لها.         | هـ.        | ١٦    | ٥              | ١١.    | ٢٥             | ٩.٥  | ٢٠             | ٥٦٥                       | ٢٦٩.            | ١٩٣.           | ٠.٠١    | متوسطة         | ٤           |
|   |   | ت          | ٥     | ٥              | ٩      | ٢٥             | ١٩.  | ٢٠             | ٢٤٥                       | ٢٣٣.            | ١٨.٦           | ٠.٠١    | ضعيفة          | ٧           |
| ٤ | تهتم إدارة الجامعة بترقية مكانتها في المجتمع لضمان بقائها واستمرارها. | هـ.        | ١٤    | ٠              | ١٦.    | ٣٥             | ١٦.  | ٣٥             | ٥٢٥                       | ٢٥٠.            | ١٠٥.           | ٠.٠١    | ضعيفة          | ١١          |
|   |   | ت          | ٠     | ٠              | ٧      | ٣٥             | ١٩.  | ٢٠             | ٢٣٠                       | ٢١٩.            | ١٠.٠           | ٠.٠١    | ضعيفة          | ٩           |
| ٥ | تهتم إدارة الجامعة بدراسة التهديدات التي تواجهها من قبل المنافسين.    | هـ.        | ١٤    | ٧              | ١٥.    | ٣٣             | ١٤.  | ٣٠             | ٥٣٧                       | ٢٥٥.            | ١٢٧.           | ٠.٠١    | ضعيفة          | ١٠          |
|   |   | ت          | ٧     | ٧              | ٧      | ٣٣             | ١٤.  | ٣              | ٥٣٧                       | ٢٥٥.            | ١٢٧.           | ٠.٠١    | ضعيفة          | ١٠          |
| ٦ | تحرص إدارة  | هـ.        | ١٥    | ١٥             | ١٩.    | ٤٠             | ١٩.  | ٤٠             | ٥٥٠                       | ٢٦١.            | ١٤٠.           | ٠.٠١    | متوسطة         | ٨           |
|   |   | ت          | ١٥    | ١٥             | ١٩.    | ٤٠             | ١٩.  | ٤٠             | ٥٥٠                       | ٢٦١.            | ١٤٠.           | ٠.٠١    | متوسطة         | ٨           |

| م  | العبرة  | العي<br>نة | دائما   |      | أحيانا |     | نادر<br>أََََََّّّّّ |          | التقد<br>ير<br>الرقم<br>ي | الوزن<br>النسبي | كا        | الدلالة | قوة<br>العبار<br>ة | التر<br>تيب |
|----|---|------------|---------|------|--------|-----|----------------------|----------|---------------------------|-----------------|-----------|---------|--------------------|-------------|
|    |   |            | %       | ك    | %      | ك   | %                    | ك        |                           |                 |           |         |                    |             |
|    | الجامعة على<br>دراسة أسباب<br>فشـل/نجاح<br>المؤسسات<br>الجامعية المنافسة<br>لها.  | ت          | ٠       |      | ٠      |     |                      |          |                           | ٩               | ٠         |         | طـة                |             |
| ٨  | تهتم إدارة الجامعة<br>بوجود بدائل<br>متعددة للتعامل مع<br>المؤسسات<br>الجامعية المنافسة<br>لها.   | ع          | ٥٠      | ٤٧.٦ | ٣٠     | ٢٨. | ٢٥                   | ٢٣.      | ٢٣٥                       | ٨               | ١٠.٠      | ٠.٠١    | ضعيد<br>فة         | ٨           |
| ٧  | تهتم إدارة الجامعة<br>بوجود بدائل<br>متعددة للتعامل مع<br>المؤسسات<br>الجامعية المنافسة<br>لها.   | هـ.<br>ت   | ١٥<br>٥ | ٧٣.٨ | ٣٥     | ١٦. | ٢٠                   | ٩.٥      | ٥٥٥                       | ٣               | ١٥٦.<br>٤ | ٠.٠١    | متوس<br>طـة        | ٦           |
| ٧  | تهتم إدارة الجامعة<br>بوجود بدائل<br>متعددة للتعامل مع<br>المؤسسات<br>الجامعية المنافسة<br>لها.   | ع          | ٥٥      | ٥٢.٤ | ٣٠     | ٢٨. | ٢٠                   | ١٩.<br>٠ | ٢٤٥                       | ٣               | ١٨.٦      | ٠.٠١    | ضعيد<br>فة         | ٧           |
| ٨  | تهتم إدارة الجامعة<br>بتقليل التكلفة<br>المالية في كل<br>مجالات العمل بها<br>لمواجهة المنافسين<br>لها.                                  | هـ.<br>ت   | ١٦<br>٣ | ٧٧.٦ | ٢٧     | ١٢. | ٢٠                   | ٩.٥      | ٥٦٣                       | ١               | ١٨٥.<br>٧ | ٠.٠١    | متوس<br>طـة        | ٥           |
| ٤  | تهتم إدارة الجامعة<br>بتقليل التكلفة<br>المالية في كل<br>مجالات العمل بها<br>لمواجهة المنافسين<br>لها.                                  | ع          | ٦٣      | ٦٠.٠ | ٢٥     | ٢٣. | ١٧                   | ١٦.<br>٢ | ٢٥٦                       | ٨               | ٣٤.٦      | ٠.٠١    | متوس<br>طـة        | ٤           |
| ٩  | تستخدم إدارة<br>الجامعة الشبكة<br>العنكبوتية للحد<br>من تأثير<br>المؤسسات<br>الجامعية المنافسة<br>لها.                                  | هـ.<br>ت   | ١٥<br>٦ | ٧٤.٣ | ٢٩     | ١٣. | ٢٥                   | ١١.<br>٩ | ٥٥١                       | ٤               | ١٥٨.<br>٦ | ٠.٠١    | متوس<br>طـة        | ٧           |
| ٦  | تستخدم إدارة<br>الجامعة الشبكة<br>العنكبوتية للحد<br>من تأثير<br>المؤسسات<br>الجامعية المنافسة<br>لها.                                  | ع          | ٥٦      | ٥٣.٣ | ٣٠     | ٢٨. | ١٩                   | ١٨.<br>١ | ٢٤٧                       | ٢               | ٢٠.٦      | ٠.٠١    | متوس<br>طـة        | ٦           |
| ١٠ | تهتم إدارة الجامعة<br>بمقارنة أدائها<br>باستمرار مع أداء<br>المؤسسات<br>الجامعية المنافسة<br>لها.                                       | هـ.<br>ت   | ١٦<br>٨ | ٨٠.٠ | ٢٢     | ١٠. | ٢٠                   | ٩.٥      | ٥٦٨                       | ٥               | ٢٠٥.<br>٨ | ٠.٠١    | متوس<br>طـة        | ٣           |
| ٢  | تهتم إدارة الجامعة<br>بمقارنة أدائها<br>باستمرار مع أداء<br>المؤسسات<br>الجامعية المنافسة<br>لها.                                       | ع          | ٦٨      | ٦٤.٨ | ٢٧     | ٢٥. | ١٠                   | ٩.٥      | ٢٦٨                       | ٢               | ٥٠.٨      | ٠.٠١    | قوية               | ٢           |
| ١١ | تحرص إدارة<br>الجامعة على<br>تسويق خدماتها<br>المتنوعة بأساليب<br>مختلفة (الالكترونية<br>- ورقية -<br>مؤتمرات -<br>ندوات - ورش<br>عمل). | هـ.<br>ت   | ١٦<br>٥ | ٧٨.٦ | ٢٥     | ١١. | ٢٠                   | ٩.٥      | ٥٦٥                       | ٠               | ١٩٣.<br>٦ | ٠.٠١    | متوس<br>طـة        | ٤           |
| ٨  | تحرص إدارة<br>الجامعة على<br>تسويق خدماتها<br>المتنوعة بأساليب<br>مختلفة (الالكترونية<br>- ورقية -<br>مؤتمرات -<br>ندوات - ورش<br>عمل). | ع          | ٥٠      | ٤٧.٦ | ٣٠     | ٢٨. | ٢٥                   | ٢٣.<br>٨ | ٢٣٥                       | ٨               | ١٠.٠      | ٠.٠١    | ضعيد<br>فة         | ٨           |
| ١٢ | تحرص إدارة<br>الجامعة على<br>تحسين القدرة   | هـ.<br>ت   | ١٥<br>٠ | ٧١.٤ | ٣٥     | ١٦. | ٢٥                   | ١١.<br>٩ | ٥٤٥                       | ٥               | ١٣٧.<br>٩ | ٠.٠١    | ضعيد<br>فة         | ٩           |

| م | العبرة                          | العينة         |    | دائماً         |    | أحياناً        |    | نادر           |     | التقدير الرقمي | الوزن النسبي | كا <sup>٢</sup> | الدلالة | قوة العبرة | الترتيب |
|---|---------------------------------|----------------|----|----------------|----|----------------|----|----------------|-----|----------------|--------------|-----------------|---------|------------|---------|
|   |                                 | ك <sup>١</sup> | %   |                |              |                 |         |            |         |
| ٥ | التنافسية لكل كلياتها باستمرار. | ع              | ٦٠ | ٥٧.١           | ٢٥ | ٢٣.٨           | ٢٠ | ١٩.٠           | ٢٥٠ | ٢٣٨.١          | ٢٧.١         | ٠.٠١            | متوسطة  | ٥          |         |

ومن الجدول السابق يتضح أن :

- العبرة رقم (٢) والتي مؤداها "تهتم إدارة الجامعة بمعرفة المنافسين لها في الحاضر والمستقبل" وقد جاءت في الترتيب الأول من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة قوية، وقد وافقت عليها نسبة (٨٥,٧%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (٩,٥%) وافقت عليها بأحياناً، وأن نسبة (٤,٨%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٥٩٠)، والوزن النسبي لها (٢٨١)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (٢٦٠)، أما ذات العبرة من وجهة العاملين بالجهاز الإداري فقد جاءت في الترتيب الأول وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة قوية، وقد وافقت عليها نسبة (٧٦,٢%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (١٤,٣%) وافقت عليها بأحياناً، وأن نسبة (٩,٥%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٢٨٠)، والوزن النسبي لها (٢٦٦,٧)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (٨٧,١).
- العبرة رقم (١) والتي مؤداها "تحرص إدارة الجامعة على دراسة احتياجات السوق أولاً بأول" وقد جاءت في الترتيب الثاني من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة قوية، وقد وافقت عليها نسبة (٨١%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (٩,٥%) وافقت عليها بأحياناً، وأن نسبة (٩,٥%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٥٧٠)، والوزن النسبي لها (٢٧١,٤)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (٢١٤,٣)، أما ذات العبرة من وجهة العاملين بالجهاز الإداري فقد جاءت في الترتيب الثالث وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة متوسطة، وقد وافقت عليها نسبة (٦٦,٧%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (١٧,١%) وافقت عليها بأحياناً، وأن نسبة (١٦,٢%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٢٦٣)، والوزن النسبي لها (٢٥٠,٥)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (٥٢,٥).

- العبارة رقم (١٠) والتي مؤداها "تهتم إدارة الجامعة بمقارنة أدائها باستمرار مع أداء المؤسسات الجامعية المنافسة لها" وقد جاءت في الترتيب الثالث من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة متوسطة، وقد وافقت عليها نسبة (٨٠%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (١٠,٥%) وافقت عليها بأحياناً، وأن نسبة (٩,٥%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٥٦٨)، والوزن النسبي لها (٢٧٠,٥)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (٢٠٥,٨)، أما ذات العبارة من وجهة العاملين بالجهاز الإداري فقد جاءت في الترتيب الثاني وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة قوية، وقد وافقت عليها نسبة (٦٤,٨%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (٢٥,٨%) وافقت عليها بأحياناً، وأن نسبة (٩,٥%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٢٦٨)، والوزن النسبي لها (٢٥٥,٢)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (٥٠,٨).
- العبارة رقم (٣) والتي مؤداها "تحرص إدارة الجامعة على إقامة علاقات طيبة مع كل المنافسين لها" وقد جاءت في الترتيب الرابع من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة متوسطة، وقد وافقت عليها نسبة (٧٨,٦%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (١١,٩%) وافقت عليها بأحياناً، وأن نسبة (٩,٥%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٥٦٥)، والوزن النسبي لها (٢٦٩)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (١٩٣,٦)، أما ذات العبارة من وجهة العاملين بالجهاز الإداري فقد جاءت في الترتيب السابع وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة ضعيفة، وقد وافقت عليها نسبة (٥٢,٤%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (٢٨,٦%) وافقت عليها بأحياناً، وأن نسبة (١٩%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٢٤٥)، والوزن النسبي لها (٢٣٣,٣)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (١٨,٦).
- العبارة رقم (١١) والتي مؤداها "تحرص إدارة الجامعة على تسويق خدماتها المتنوعة بأساليب مختلفة (إلكترونية - ورقية - مؤتمرات - ندوات - ورش عمل)" وقد جاءت في الترتيب الرابع (مكرر) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة متوسطة، وقد وافقت عليها نسبة (٧٨,٦%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (١١,٩%) وافقت عليها بأحياناً، وأن نسبة (٩,٥%) وافقت

عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٥٦٥)، والوزن النسبي لها (٢٦٩)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (١٩٣,٦)، أما ذات العبارة من وجهة العاملين بالجهاز الإداري فقد جاءت في الترتيب الثامن وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة ضعيفة، وقد وافقت عليها نسبة (٤٧,٦%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (٢٨,٦%) وافقت عليها بأحياناً، وأن نسبة (٢٣,٨%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٢٣٥)، والوزن النسبي لها (٢٢٣,٨)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (١٠).

■ العبارة رقم (٨) والتي مؤداها "تهتم إدارة الجامعة بتقليل التكلفة المالية في كل مجالات العمل بها لمواجهة المنافسين لها" وقد جاءت في الترتيب الخامس من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة متوسطة، وقد وافقت عليها نسبة (٧٧,٦%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (١٢,٩%) وافقت عليها بأحياناً، وأن نسبة (٩,٥%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٥٦٣)، والوزن النسبي لها (٢٦٨,١)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (١٨٥,٧)، أما ذات العبارة من وجهة العاملين بالجهاز الإداري فقد جاءت في الترتيب الرابع وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة متوسطة، وقد وافقت عليها نسبة (٦٠%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (٢٣,٨%) وافقت عليها بأحياناً، وأن نسبة (١٦,٢%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٢٥٦)، والوزن النسبي لها (٢٤٣,٨)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (٣٤,٦).

■ العبارة رقم (٧) والتي مؤداها "تهتم إدارة الجامعة بوجود بدائل متعددة للتعامل مع المؤسسات الجامعية المنافسة لها" وقد جاءت في الترتيب السادس من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة متوسطة، وقد وافقت عليها نسبة (٧٣,٨%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (١٦,٧%) وافقت عليها بأحياناً، وأن نسبة (٩,٥%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٥٥٥)، والوزن النسبي لها (٢٦٤,٣)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (١٥٦,٤)، أما ذات العبارة من وجهة العاملين بالجهاز الإداري فقد جاءت في الترتيب السابع وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة ضعيفة، وقد وافقت عليها نسبة (٥٢,٤%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (٢٨,٦%) وافقت عليها بأحياناً، وأن نسبة (١٩%) وافقت

عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٢٤٥)، والوزن النسبي لها (٢٣٣,٣)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (١٨,٦).

■ العبارة رقم (٩) والتي مؤداها "تستخدم إدارة الجامعة الشبكة العنكبوتية للحد من تأثير المؤسسات الجامعية المنافسة لها" وقد جاءت في الترتيب السابع من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة متوسطة، وقد وافقت عليها نسبة (٧٤,٣%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (١٣,٨%) وافقت عليها بأحياناً، وأن نسبة (١١,٩%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٥٥١)، والوزن النسبي لها (٢٦٢,٤)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (١٥٨,٦)، أما ذات العبارة من وجهة العاملين بالجهاز الإداري فقد جاءت في الترتيب السادس وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة متوسطة، وقد وافقت عليها نسبة (٥٣,٣%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (٢٨,٦%) وافقت عليها بأحياناً، وأن نسبة (١٨,١%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٢٤٧)، والوزن النسبي لها (٢٣٥,٢)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (٢٠,٦).

■ العبارة رقم (٦) والتي مؤداها "تحرص إدارة الجامعة على دراسة أسباب فشل/ نجاح المؤسسات الجامعية المنافسة لها" وقد جاءت في الترتيب الثامن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة متوسطة، وقد وافقت عليها نسبة (٧١,٤%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (١٩%) وافقت عليها بأحياناً، وأن نسبة (٩,٥%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٥٥٠)، والوزن النسبي لها (٢٦١,٩)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (١٤٠)، أما ذات العبارة من وجهة العاملين بالجهاز الإداري فقد جاءت في الترتيب الثامن وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة ضعيفة، وقد وافقت عليها نسبة (٤٧,٦%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (٢٨,٦%) وافقت عليها بأحياناً، وأن نسبة (٢٣,٨%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٢٣٥)، والوزن النسبي لها (٢٢٣,٨)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (١٠).

■ العبارة رقم (١٢) والتي مؤداها "تحرص إدارة الجامعة على تحسين القدرة التنافسية لكل كلياتها باستمرار" وقد جاءت في الترتيب التاسع من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة ضعيفة، وقد وافقت عليها نسبة (٧١,٤%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (١٦,٧%) وافقت عليها بأحياناً، وأن نسبة (١١,٩%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٥٤٥)، والوزن النسبي لها (٢٥٩,٥)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (١٣٧,٩)، أما ذات العبارة من وجهة العاملين بالجهاز الإداري فقد جاءت في الترتيب الخامس وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة متوسطة، وقد وافقت عليها نسبة (٥٧,١%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (٢٣,٨%) وافقت عليها بأحياناً، وأن نسبة (١٩%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٢٥٠)، والوزن النسبي لها (٢٣٨,١)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (٢٧,١).

■ العبارة رقم (٥) والتي مؤداها "تهتم إدارة الجامعة بدراسة التهديدات التي تواجهها من قبل المنافسين" وقد جاءت في الترتيب العاشر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة ضعيفة، وقد وافقت عليها نسبة (٧٠%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (١٥,٧%) وافقت عليها بأحياناً، وأن نسبة (١٤,٣%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٥٣٧)، والوزن النسبي لها (٢٥٥,٧)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (١٢٧,١)، أما ذات العبارة من وجهة العاملين بالجهاز الإداري فقد جاءت في الترتيب الثاني وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة قوية، وقد وافقت عليها نسبة (٦٥,٧%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (٢٣,٨%) وافقت عليها بأحياناً، وأن نسبة (١٠,٥%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٢٦٨)، والوزن النسبي لها (٢٥٥,٢)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (٥٢,٣).

■ العبارة رقم (٤) والتي مؤداها "تهتم إدارة الجامعة بترقية مكانتها في المجتمع لضمان بقاءها واستمرارها" وقد جاءت في الترتيب الحادي عشر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة ضعيفة، وقد وافقت عليها نسبة (٦٦,٧%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (١٦,٧%) وافقت عليها بأحياناً، وأن نسبة (١٦,٧%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٥٢٥)، والوزن النسبي لها (٢٥٠)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (١٠٥)، أما ذات العبارة من وجهة العاملين بالجهاز الإداري فقد جاءت في الترتيب التاسع وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١،

وهي عبارة ضعيفة، وقد وافقت عليها نسبة (٣٨,١%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (٤٢,٩%) وافقت عليها بأحياناً، وأن نسبة (١٩%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٢٣٠)، والوزن النسبي لها (٢١٩)، كما جاءت قيمة كاي<sup>٢</sup> (١٠).

ومن التحليل السابق لعبارات المحور الثاني/ البعد الخامس المنافسين/المؤسسات الجامعية المنافسة لجامعة ٦ أكتوبر، نجد أن العبارات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت متمثلة في (٢) عبارة قوية، (٧) عبارة متوسطة، (٣) عبارة ضعيفة، مما يدل على وضوح العبارات وواقعيتها وتناسبها مع أفراد العينة، كما جاءت جميع قيم كاي<sup>٢</sup> لعبارات البعد الأول دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١ مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين التكرارات الواقعية والتكرارات المتوقعة لكل العبارات، في حين جاءت ذات العبارات من وجهة نظر العاملين بالجهاز الإداري متمثلة في جاءت متمثلة في (٣) عبارة قوية، (٤) عبارة متوسطة، (٥) عبارة ضعيفة، مما يدل على وضوح العبارات وواقعيتها وتناسبها مع أفراد العينة، كما جاءت جميع قيم كاي<sup>٢</sup> لعبارات البعد الأول دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١ مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين التكرارات الواقعية والتكرارات المتوقعة لكل العبارات.

وعلى هذا فإن إدارة جامعة ٦ أكتوبر قد نجحت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في دراسة احتياجات السوق أولاً بأول وكذلك معرفة المنافسين لها في الحاضر والمستقبل بالإضافة إلى مقارنة أدائها باستمرار مع أداء المؤسسات الجامعية المنافسة لها، في حين أنها تحتاج إلى مزيد من بذل الجهد في ترقية مكانتها في المجتمع لضمان بقائها واستمرارها وكذلك دراسة التهديدات التي تواجهها من قبل المنافسين بالإضافة إلى تحسين القدرة التنافسية لكل كلياتها باستمرار، وهذا يتفق مع دراسة مي ظافر، عادل البغدادي (٢٠١٩).

أما من وجهة نظر العاملين بالجهاز الإداري فقد نجحت إدارة الجامعة في معرفة المنافسين لها في الحاضر والمستقبل وكذلك دراسة احتياجات السوق أولاً بأول بالإضافة إلى دراسة التهديدات التي تواجهها من قبل المنافسين، في حين أنها تحتاج إلى مزيد من بذل الجهد في ترقية مكانتها في المجتمع لضمان بقائها واستمرارها وكذلك دراسة أسباب فشل/ نجاح المؤسسات الجامعية المنافسة لها بالإضافة إلى تسويق خدماتها المتنوعة بأساليب مختلفة

(إلكترونية - ورقية - مؤتمرات - ندوات - ورش عمل)، وهذا يتفق مع دراسة كل أبو زعيتر (٢٠٢٠).

المحور الثالث: المناعة التنظيمية بجامعة ٦ أكتوبر:

ويندرج تحته الأبعاد التالية:

البعد الأول: التعلم التنظيمي بجامعة ٦ أكتوبر:

واشتمل هذا البعد على (١٢) عبارة جاءت لتعبر عن التعلم التنظيمي بجامعة ٦ أكتوبر.

**جدول (١١) التعلم التنظيمي بجامعة ٦ أكتوبر**

| م | العبارة   | العبارة | الدلالة | قوة العبارة | الترتيب | العدد | دائماً         |     | أحياناً        |      | نادرًا         |      | التقدير<br>الرقمي | الوزن<br>النسبي | ك <sup>٢</sup> |
|---|---|---------|---------|-------------|---------|-------|----------------|-----|----------------|------|----------------|------|-------------------|-----------------|----------------|
|   |   |         |         |             |         |       | ك <sup>١</sup> | %   | ك <sup>١</sup> | %    | ك <sup>١</sup> | %    |                   |                 |                |
| ١ | تهتم إدارة الجامعة بالبعثات العلمية لأعضاء هيئة التدريس على ضوء خطة محددة.  | هـ.     | ١٥      | ٧١.         | ٤٠      | ١٩.   | ٢٠             | ٩.٥ | ٥٥٠            | ٢٦١. | ١٤             | ٠.٠١ | متوسطة            | ٦               |                |
|   |   | ت       | ٠       | ٤           | ٠       | ٠     | ٢٠             | ٩.٥ | ٥٥٠            | ٢٦١. | ١٤             | ٠.٠١ | متوسطة            | ٦               |                |
| ٢ | تستفيد إدارة الجامعة من التجارب السابقة التي مرت بها.                       | هـ.     | ١٦      | ٧٦.         | ٣٠      | ١٤.   | ٢٠             | ٩.٥ | ٥٦٠            | ٢٦٦. | ١٧             | ٠.٠١ | قوية              | ٤               |                |
|   |   | ت       | ٠       | ٢           | ٣       | ٣     | ٢٠             | ٩.٥ | ٥٦٠            | ٢٦٦. | ١٧             | ٠.٠١ | قوية              | ٤               |                |
| ٣ | تبحث إدارة الجامعة العاملين على تبادل الخبرات مع بعضهم البعض.               | هـ.     | ١٤      | ٦٦.         | ٤٠      | ١٩.   | ٣٠             | ١٤. | ٥٣٠            | ٢٥٢. | ١٠             | ٠.٠١ | متوسطة            | ٨               |                |
|   |   | ت       | ٠       | ٧           | ٤٠      | ٠     | ٣٠             | ١٤. | ٥٣٠            | ٢٥٢. | ١٠             | ٠.٠١ | متوسطة            | ٨               |                |
| ٤ | تشجع إدارة الجامعة أعضاء هيئة التدريس على إجراء البحث الفرقي (بحوث جماعية). | هـ.     | ١٤      | ٦٩.         | ٣٥      | ١٦.   | ٣٠             | ١٤. | ٥٣٥            | ٢٥٤. | ١٢             | ٠.٠١ | متوسطة            | ٧               |                |
|   |   | ت       | ٥       | ٠           | ٣٥      | ٧     | ٣٠             | ١٤. | ٥٣٥            | ٢٥٤. | ١٢             | ٠.٠١ | متوسطة            | ٧               |                |
| ٥ | تهتم إدارة الجامعة بدراسة تجارب الجامعات المنافسة ومحاولة الاستفادة منها.   | هـ.     | ١٣      | ٦١.         | ٤٥      | ٢١.   | ٣٥             | ١٦. | ٥١٥            | ٢٤٥. | ٧٧             | ٠.٠١ | ضعيفة             | ١٠              |                |
|   |   | ت       | ٠       | ٩           | ٤٥      | ٤     | ٣٥             | ١٦. | ٥١٥            | ٢٤٥. | ٧٧             | ٠.٠١ | ضعيفة             | ١٠              |                |
| ٦ | تتبع إدارة الجامعة خطة عمل واضحة.   | هـ.     | ١٥      | ٧١.         | ٤٠      | ١٩.   | ٢٠             | ٩.٥ | ٥٥٠            | ٢٦١. | ١٤             | ٠.٠١ | متوسطة            | ٦               |                |
|   |   | ت       | ٠       | ٤           | ٠       | ٠     | ٢٠             | ٩.٥ | ٥٥٠            | ٢٦١. | ١٤             | ٠.٠١ | متوسطة            | ٦               |                |

| م  | العبرة  | دائماً |    | أحيانا |    | نادر |     | التقدير<br>الرقم<br>ي | الوزن<br>النسب<br>ي | كا  | الدلالة | قوة<br>العبرة | التر<br>تيب |
|----|---|--------|----|--------|----|------|-----|-----------------------|---------------------|-----|---------|---------------|-------------|
|    |   | %      | ك  | %      | ك  | %    | ك   |                       |                     |     |         |               |             |
|    |   | ٥      |    | ٤      |    | ٠    |     |                       | ٥                   | ٨   |         | ة             |             |
| ٦  | تهتم إدارة الجامعة بمعالجة مشكلات العاملين بمختلف وحداتها أولاً بأول.                     | ١٢     | ٥٧ | ٦      | ٢٨ | ٣    | ١٤  | ٥١٠                   | ٩                   | ٦٠  | ٠.٠١    | ضعيفة         | ١١          |
|    |   | ٥٠     | ٤٧ | ٣٠     | ٢٨ | ٢٥   | ٢٣  | ٢٣٥                   | ٨                   | ١٠  | ٠.٠١    | ضعيفة         | ٩           |
| ٧  | تستخدم إدارة الجامعة تقييم أداء العاملين كأسلوب تعليمي لهم.                               | ١٢     | ٥٩ | ٦      | ٢٨ | ٢٥   | ١١  | ٥٢٠                   | ٦                   | ٧٣  | ٠.٠١    | ضعيفة         | ٩           |
|    |   | ٦٣     | ٦٠ | ٢٢     | ٢١ | ٢٠   | ١٩  | ٢٥٣                   | ٠                   | ٣٣  | ٠.٠١    | قوية          | ٤           |
| ٨  | تهتم إدارة الجامعة بعقد التحالفات مع مؤسسات أخرى لتبادل الخبرات.                          | ١٥     | ٧٣ | ٣٠     | ١٤ | ٢٥   | ١١  | ٥٥٠                   | ٩                   | ١٥  | ٠.٠١    | متوسطة        | ٦           |
|    |   | ٥٥     | ٥٢ | ٢٥     | ٢٣ | ٢٥   | ٢٣  | ٢٤٠                   | ٦                   | ١٧  | ٠.٠١    | متوسطة        | ٨           |
| ٩  | تستخدم إدارة الجامعة أساليب ابتكارية لحل مشكلاتها.  | ٥      | ٧٨ | ٣٠     | ١٤ | ١٥   | ٧.١ | ٥٧٠                   | ٤                   | ١٩  | ٠.٠١    | قوية          | ٢           |
|    |   | ٦٥     | ٦١ | ٣٠     | ٢٨ | ١٠   | ٩.٥ | ٢٦٥                   | ٤                   | ٤٤  | ٠.٠١    | قوية          | ١           |
| ١٠ | تحرص إدارة الجامعة على وضع خطة علمية لتنمية مهارات العاملين بها باستمرار.                 | ٢      | ٨١ | ٢٥     | ١١ | ١٣   | ٦.٢ | ٥٧٩                   | ٧                   | ٢٢  | ٠.٠١    | قوية          | ١           |
|    |   | ٦٠     | ٥٧ | ٢٥     | ٢٣ | ٢٠   | ١٩  | ٢٥٠                   | ١                   | ٢٧  | ٠.٠١    | متوسطة        | ٥           |
| ١١ | تحرص إدارة الجامعة على تطبيق أسلوب التدوير في العمل لتنمية معارف العاملين بمختلف وحداتها. | ٣      | ٧٢ | ٣٧     | ١٧ | ٢٠   | ٩.٥ | ٥٥٣                   | ٣                   | ١٤  | ٠.٠١    | متوسطة        | ٥           |
|    |   | ٤٧     | ٤٤ | ٣٠     | ٢٨ | ٢٨   | ٢٦  | ٢٢٩                   | ١                   | ٦.٢ | ٠.٠٥    | ضعيفة         | ١٠          |
| ١٢ | تحرص إدارة  | ١٦     | ٧٧ | ٣٥     | ١٦ | ١٣   | ٦.٢ | ٥٦٩                   | ٧                   | ١٨  | ٠.٠١    | قوية          | ٣           |

| م | العبارة   | العبارة |    | الوزن النسبي | التقدير الرقمي | نادر |    | أحياناً |    | دائماً |    | العبارة |
|---|---|---------|----|--------------|----------------|------|----|---------|----|--------|----|---------|
|   |   | ك       | %  |              |                | ك    | %  | ك       | %  |        |    |         |
| ٢ | الجامعة على توفير التقنيات الحديثة وتدريب العاملين عليها. | ٤.٨     | ٠  | ٢٢٨          | ٢٤٠            | ٢٢   | ٢٤ | ٢٥      | ٢٧ | ٥١     | ٥٤ | ت       |
| ٨ | متوسطة  | ١٥      | ٦٠ | ٢٢٨          | ٢٤٠            | ٢٢   | ٢٤ | ٢٥      | ٢٧ | ٥١     | ٥٤ | ع       |

## ومن الجدول السابق يتضح أن :

العبارة رقم (١٠) والتي مؤداها "تحرص إدارة الجامعة على وضع خطة علمية لتنمية مهارات العاملين بها باستمرار" وقد جاءت في الترتيب الأول من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة قوية، وقد وافقت عليها نسبة (٨١,٩%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (١١,٩%) وافقت عليها بأحياناً، وأن نسبة (٦,٢%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٥٧٩)، والوزن النسبي لها (٢٧٥,٧)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (٢٢٣,٩)، أما ذات العبارة من وجهة العاملين بالجهاز الإداري فقد جاءت في الترتيب الخامس وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة متوسطة، وقد وافقت عليها نسبة (٥٧,١%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (٢٣,٨%) وافقت عليها بأحياناً، وأن نسبة (١٩%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٢٥٠)، والوزن النسبي لها (٢٣٨,١)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (٢٧,١).

العبارة رقم (٩) والتي مؤداها "تستخدم إدارة الجامعة أساليب ابتكارية لحل مشكلاتها" وقد جاءت في الترتيب الثاني من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة قوية، وقد وافقت عليها نسبة (٧٨,٦%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (١٤,٣%) وافقت عليها بأحياناً، وأن نسبة (٧,١%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٥٧٠)، والوزن النسبي لها (٢٧١,٤)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (١٩٥)، أما ذات العبارة من وجهة العاملين بالجهاز الإداري فقد جاءت في الترتيب الأول وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة قوية، وقد وافقت عليها نسبة (٦١,٩%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (٢٨,٦%) وافقت

- عليها بأحياناً، وأن نسبة (٩,٥%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٢٦٥)، والوزن النسبي لها (٢٥٢,٤)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (٤٤,٣).
- العبارة رقم (١٢) والتي مؤداها "تحرص إدارة الجامعة على توفير التقنيات الحديثة وتدريب العاملين عليها" وقد جاءت في الترتيب الثالث من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة قوية، وقد وافقت عليها نسبة (٧٧,١%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (١٦,٧%) وافقت عليها بأحياناً، وأن نسبة (٦,٢%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٥٦٩)، والوزن النسبي لها (٢٧١)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (١٨٤,٨)، أما ذات العبارة من وجهة العاملين بالجهاز الإداري فقد جاءت في الترتيب الثامن وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة متوسطة، وقد وافقت عليها نسبة (٥١,٤%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (٢٥,٧%) وافقت عليها بأحياناً، وأن نسبة (٢٢,٩%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٢٤٠)، والوزن النسبي لها (٢٢٨,٦)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (١٥,٦).
  - العبارة رقم (٢) والتي مؤداها "تستفيد إدارة الجامعة من التجارب السابقة التي مرت بها" وقد جاءت في الترتيب الرابع من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة قوية، وقد وافقت عليها نسبة (٧٦,٢%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (١٤,٣%) وافقت عليها بأحياناً، وأن نسبة (٩,٥%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٥٦٠)، والوزن النسبي لها (٢٦٦,٧)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (١٧٤,٣)، أما ذات العبارة من وجهة العاملين بالجهاز الإداري فقد جاءت في الترتيب السادس وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة متوسطة، وقد وافقت عليها نسبة (٥٤,٣%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (٢٦,٧%) وافقت عليها بأحياناً، وأن نسبة (١٩%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٢٤٧)، والوزن النسبي لها (٢٣٥,٢)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (٢١,٧).
  - العبارة رقم (١١) والتي مؤداها "تحرص إدارة الجامعة على تطبيق أسلوب التدوير في العمل لتنمية معارف العاملين بمختلف وحداتها" وقد جاءت في الترتيب الخامس من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة

متوسطة، وقد وافقت عليها نسبة (٧٢,٩%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (١٧,٦%) وافقت عليها أحياناً، وأن نسبة (٩,٥%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٥٥٣)، والوزن النسبي لها (٢٦٣,٣)، كما جاءت قيمة كاي<sup>٢</sup> (١٤٩,٧)، أما ذات العبارة من وجهة العاملين بالجهاز الإداري فقد جاءت في الترتيب العاشر وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠٥، وهي عبارة ضعيفة، وقد وافقت عليها نسبة (٤٤,٨%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (٢٨,٦%) وافقت عليها أحياناً، وأن نسبة (٢٦,٧%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٢٢٩)، والوزن النسبي لها (٢١٨,١)، كما جاءت قيمة كاي<sup>٢</sup> (٦,٢).

■ العبارة رقم (١) والتي مؤداها "تهتم إدارة الجامعة بالبعثات العلمية لأعضاء هيئة التدريس على ضوء خطة محددة" وقد جاءت في الترتيب السادس من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة متوسطة، وقد وافقت عليها نسبة (٧١,٤%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (١٩%) وافقت عليها أحياناً، وأن نسبة (٩,٥%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٥٥٠)، والوزن النسبي لها (٢٦١,٩)، كما جاءت قيمة كاي<sup>٢</sup> (١٤٠)، أما ذات العبارة من وجهة العاملين بالجهاز الإداري فقد جاءت في الترتيب السادس وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة متوسطة، وقد وافقت عليها نسبة (٥٦,٢%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (٢٢,٩%) وافقت عليها أحياناً، وأن نسبة (٢١%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٢٤٧)، والوزن النسبي لها (٢٣٥,٢)، كما جاءت قيمة كاي<sup>٢</sup> (٢٤,٧).

■ العبارة رقم (٨) والتي مؤداها "تهتم إدارة الجامعة بعقد التحالفات مع مؤسسات أخرى لتبادل الخبرات" وقد جاءت في الترتيب السادس (مكرر) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة متوسطة، وقد وافقت عليها نسبة (٧٣,٨%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (١٤,٣%) وافقت عليها أحياناً، وأن نسبة (١١,٩%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٥٥٠)، والوزن النسبي لها (٢٦١,٩)، كما جاءت قيمة كاي<sup>٢</sup> (١٥٥)، أما ذات العبارة من وجهة العاملين بالجهاز الإداري فقد جاءت في الترتيب الثامن وهي دالة إحصائياً عند مستوى

٠,٠١، وهي عبارة متوسطة، وقد وافقت عليها نسبة (٥٢,٤%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (٢٣,٨%) وافقت عليها بأحياناً، وأن نسبة (٢٣,٨%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٢٤٠)، والوزن النسبي لها (٢٢٨,٦)، كما جاءت قيمة  $\chi^2$  (١٧,١).

■ العبارة رقم (٤) والتي مؤداها "تشجع إدارة الجامعة أعضاء هيئة التدريس على إجراء البحث الفرقي (بحوث جماعية)" وقد جاءت في الترتيب السابع من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة متوسطة، وقد وافقت عليها نسبة (٦٩%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (١٦,٧%) وافقت عليها بأحياناً، وأن نسبة (١٤,٣%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٥٣٥)، والوزن النسبي لها (٢٥٤,٨)، كما جاءت قيمة  $\chi^2$  (١٢٠,٧)، أما ذات العبارة من وجهة العاملين بالجهاز الإداري فقد جاءت في الترتيب الثالث وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة قوية، وقد وافقت عليها نسبة (٥٣,٣%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (٣٧,١%) وافقت عليها بأحياناً، وأن نسبة (٩,٥%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٢٥٦)، والوزن النسبي لها (٢٤٣,٨)، كما جاءت قيمة  $\chi^2$  (٣٠,٩).

■ العبارة رقم (٣) والتي مؤداها "تحت إدارة الجامعة على تبادل الخبرات مع بعضهم البعض" وقد جاءت في الترتيب الثامن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة متوسطة، وقد وافقت عليها نسبة (٦٦,٧%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (١٩%) وافقت عليها بأحياناً، وأن نسبة (١٤,٣%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٥٣٠)، والوزن النسبي لها (٢٥٢,٤)، كما جاءت قيمة  $\chi^2$  (١٠٥,٧)، أما ذات العبارة من وجهة العاملين بالجهاز الإداري فقد جاءت في الترتيب الثاني وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة قوية، وقد وافقت عليها نسبة (٥٩%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (٢٧,٦%) وافقت عليها بأحياناً، وأن نسبة (١٣,٣%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٢٥٨)، والوزن النسبي لها (٢٤٥,٧)، كما جاءت قيمة  $\chi^2$  (٣٤,٥).

- العبارة رقم (٧) والتي مؤداها "تستخدم إدارة الجامعة تقييم أداء العاملين كأسلوب تعليمي لهم" وقد جاءت في الترتيب التاسع من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة ضعيفة، وقد وافقت عليها نسبة (٥٩,٥%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (٢٨,٦%) وافقت عليها أحياناً، وأن نسبة (١١,٩%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٥٢٠)، والوزن النسبي لها (٢٤٧,٦)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (٧٣,٦)، أما ذات العبارة من وجهة العاملين بالجهاز الإداري فقد جاءت في الترتيب الرابع وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة قوية، وقد وافقت عليها نسبة (٦٠%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (٢١%) وافقت عليها أحياناً، وأن نسبة (١٩%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٢٥٣)، والوزن النسبي لها (٢٤١)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (٣٣,٧).
- العبارة رقم (٥) والتي مؤداها "تهتم إدارة الجامعة بدراسة تجارب الجامعات المنافسة ومحاولة الاستفادة منها" وقد جاءت في الترتيب العاشر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة ضعيفة، وقد وافقت عليها نسبة (٦١,٩%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (٢١,٤%) وافقت عليها أحياناً، وأن نسبة (١٦,٧%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٥١٥)، والوزن النسبي لها (٢٤٥,٢)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (٧٧,٩)، أما ذات العبارة من وجهة العاملين بالجهاز الإداري فقد جاءت في الترتيب السابع وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة متوسطة، وقد وافقت عليها نسبة (٤٩,٥%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (٣١,٤%) وافقت عليها أحياناً، وأن نسبة (١٩%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٢٤٢)، والوزن النسبي لها (٢٣٠,٥)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (١٤,٨).
- العبارة رقم (٦) والتي مؤداها "تهتم إدارة الجامعة بمعالجة مشكلات العاملين بمختلف وحداتها أولاً بأول" وقد جاءت في الترتيب الحادي عشر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة ضعيفة، وقد وافقت عليها نسبة (٥٧,١%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (٢٨,٦%) وافقت عليها أحياناً، وأن نسبة (١٤,٣%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٥١٠)، والوزن النسبي لها (١٤,٣).

النسبي لها (٢٤٢,٩)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (٦٠)، أما ذات العبارة من وجهة العاملين بالجهاز الإداري فقد جاءت في الترتيب التاسع وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة ضعيفة، وقد وافقت عليها نسبة (٤٧,٦%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (٢٨,٦%) وافقت عليها بأحياناً، وأن نسبة (٢٣,٨%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٢٣٥)، والوزن النسبي لها (٢٢٣,٨)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (١٠).

ومن التحليل السابق لعبارات المحور الثالث/ البعد الأول التعلم التنظيمي بجامعة ٦ أكتوبر، نجد أن العبارات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت متمثلة في (٤) عبارة قوية، (٥) عبارة متوسطة، (٣) عبارة ضعيفة، مما يدل على وضوح العبارات وواقعيتها وتناسبها مع أفراد العينة، كما جاءت جميع قيم كا<sup>٢</sup> لعبارات البعد الأول دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين التكرارات الواقعية والتكرارات المتوقعة لكل العبارات، في حين جاءت ذات العبارات من وجهة نظر العاملين بالجهاز الإداري متمثلة في جاءت متمثلة في (٤) عبارة قوية، (٦) عبارة متوسطة، (٢) عبارة ضعيفة، مما يدل على وضوح العبارات وواقعيتها وتناسبها مع أفراد العينة، كما جاءت جميع قيم كا<sup>٢</sup> لعبارات البعد الأول دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين التكرارات الواقعية والتكرارات المتوقعة لكل العبارات.

وعلى هذا فإن إدارة جامعة ٦ أكتوبر قد نجحت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في استخدام أساليب ابتكارية لحل مشكلاتها وكذلك وضع خطة علمية لتنمية مهارات العاملين بها باستمرار بالإضافة إلى توفير التقنيات الحديثة وتدريب العاملين عليها، في حين أنها تحتاج إلى مزيد من بذل الجهد في تقييم أداء العاملين كأسلوب تعليمي لهم وكذلك معالجة مشكلات العاملين بمختلف وحداتها أولاً بأول بالإضافة إلى دراسة تجارب الجامعات المنافسة ومحاولة الاستفادة منها، وهذا يتفق مع دراسة كل من (M. Al-Saidi, 2020)، وعبد العزيز حسن وآخرون (٢٠٢١).

أما من وجهة نظر العاملين بالجهاز الإداري فقد نجحت إدارة الجامعة في استخدام أساليب ابتكارية لحل مشكلاتها وكذلك حث العاملين على تبادل الخبرات مع بعضهم البعض بالإضافة إلى تقييم أداء العاملين كأسلوب تعليمي لهم، في حين أنها تحتاج إلى مزيد من بذل

الجهد في عقد التحالفات مع مؤسسات أخرى بتبادل الخبرات مع توفير التقنيات الحديثة وتدريب العاملين عليها بالإضافة إلى تطبيق أسلوب التدوير في العمل لتنمية معارف العاملين بمختلف وحداتها، وهذا يتفق مع دراسة أيمن عيد (٢٠٢١).  
**البعد الثاني: الذاكرة التنظيمية بجامعة ٦ أكتوبر:**  
 واشتمل هذا البعد على (١٢) عبارة جاءت لتعبر عن الذاكرة التنظيمية بجامعة ٦ أكتوبر.

## جدول (١٢) الذاكرة التنظيمية بجامعة ٦ أكتوبر

| م | العبارة   | العي<br>نة | دائماً |   | أحياناً |   | نادر |   | التقدير<br>الرقم<br>ي | الوزن<br>النسبي | كا | الدلالة | قوة<br>العبارة | التر<br>تيب |       |
|---|---|------------|--------|---|---------|---|------|---|-----------------------|-----------------|----|---------|----------------|-------------|-------|
|   |   |            | %      | ك | %       | ك | %    | ك |                       |                 |    |         |                |             |       |
| ١ | تمتلك إدارة الجامعة القدرة على استرجاع المعلومات من التجارب السابقة التي مرت بها. | هـ-<br>ت   | ١٦     | ٠ | ٧٦      | ٢ | ١٤   | ٣ | ٢٠                    | ٩               | ٢٠ | ١٧٤     | ٠.٠١           | ٤           | قوية  |
| ٥ |   | ع          | ٥٦     | ٣ | ٥٣      | ٣ | ٢٥   | ٧ | ٢٢                    | ٠               | ٢٢ | ١٩      | ٠.٠١           | ٥           | متوسط |
| ٢ | تمتلك إدارة الجامعة قاعدة معلومات تغطي كل مجالات العمل بها.                       | هـ-<br>ت   | ١٥     | ٠ | ٧١      | ٤ | ١٦   | ٧ | ٢٥                    | ٩               | ٢٥ | ١٣٧     | ٠.٠١           | ٨           | متوسط |
| ١ |   | ع          | ٦٢     | ٠ | ٥٩      | ٠ | ٢١   | ٩ | ٢٠                    | ٠               | ٢٠ | ٣١      | ٠.٠١           | ١           | قوية  |
| ٩ |   | هـ-<br>ت   | ١٤     | ٠ | ٦٦      | ٧ | ١٩   | ٠ | ٣٠                    | ٣               | ١٤ | ١٠٥     | ٠.٠١           | ٩           | ضعيفة |
| ٣ | تهتم إدارة الجامعة بحفظ المعلومات المفيدة للاستفادة منها في المواقف الطارئة.      | ع          | ٥٧     | ٣ | ٥٤      | ٣ | ٢٥   | ٧ | ٢١                    | ٠               | ٢١ | ٢١      | ٠.٠١           | ٣           | متوسط |
| ٩ |   | هـ-<br>ت   | ١٣     | ٥ | ٦٤      | ٣ | ٢٣   | ٨ | ٢٥                    | ٩               | ٢٥ | ٩٥      | ٠.٠١           | ٩           | ضعيفة |
| ٦ |   | ع          | ٥٦     | ٣ | ٥٣      | ٣ | ٢٤   | ٨ | ٢٣                    | ٩               | ٢٣ | ١٩      | ٠.٠١           | ٦           | متوسط |
| ٥ | تمتلك إدارة الجامعة نظام معلوماتي متميز لتخزين معلوماتها.                         | هـ-<br>ت   | ١٦     | ٥ | ٧٨      | ٦ | ١١   | ٩ | ٢٠                    | ٩               | ٢٠ | ١٩٣     | ٠.٠١           | ٣           | قوية  |
| ٤ |   | ع          | ٥٧     | ٣ | ٥٤      | ٣ | ٢٤   | ٨ | ٢٢                    | ٠               | ٢٢ | ٢٠      | ٠.٠١           | ٤           | متوسط |

| م | العبارة  | العبارة | القوة | الترتيب | الوزن النسبي | التقدير الرقمي | نادر |    | أحيانا |    | دائما |     | العبارة |
|---|--|---------|-------|---------|--------------|----------------|------|----|--------|----|-------|-----|---------|
|   |  |         |       |         |              |                | ك    | %  | ك      | %  | ك     | %   |         |
| ٦ | تمتلك إدارة الجامعة نظام معلوماتي يساعدها على مواجهة مخاطر المستقبل.           | متوسطة  | ٠.٠١  | ١٥٦.٤   | ٢٦٤.٣        | ٥٥٥            | ٩.٥  | ٢٠ | ١٦.٧   | ٣٥ | ٧٣.٨  | ١٥٥ | هـ-ت    |
| ٥ | تحرص إدارة الجامعة على تدوين تاريخها وتجاربهما وإنجازاتها في أدلة باستمرار.    | متوسطة  | ٠.٠١  | ١٦.٥    | ٢٣٢.٤        | ٢٤٤            | ١٧.١ | ١٨ | ٣٣.٣   | ٣٥ | ٤٩.٥  | ٥٢  | ع       |
| ٥ | تحرص إدارة الجامعة على تدوين تاريخها وتجاربهما وإنجازاتها في أدلة باستمرار.    | متوسطة  | ٠.٠١  | ١٤٠.٣   | ٢٦٥.٢        | ٥٥٧            | ٤.٨  | ١٠ | ٢٥.٢   | ٥٣ | ٧٠.٠  | ١٤٧ | هـ-ت    |
| ٧ | تحرص إدارة الجامعة على تدوين تاريخها وتجاربهما وإنجازاتها في أدلة باستمرار.    | متوسطة  | ٠.٠١  | ١٤.٨    | ٢٣٠.٥        | ٢٤٢            | ١٩.٠ | ٢٠ | ٣١.٤   | ٣٣ | ٤٩.٥  | ٥٢  | ع       |
| ٦ | تحرص إدارة الجامعة على توظيف المعلومات المخزونة لديها في صناعة قراراتها.       | متوسطة  | ٠.٠١  | ١٦٥.٩   | ٢٦٣.٣        | ٥٥٣            | ١١.٩ | ٢٥ | ١٢.٩   | ٢٧ | ٧٥.٢  | ١٥٨ | هـ-ت    |
| ٨ | تحرص إدارة الجامعة على توظيف المعلومات المخزونة لديها في صناعة قراراتها.       | ضعيف    | ٠.٠١  | ١٠.٠    | ٢٢٣.٨        | ٢٣٥            | ٢٣.٨ | ٢٥ | ٢٨.٦   | ٣٠ | ٤٧.٦  | ٥٠  | ع       |
| ٢ | تهتم إدارة الجامعة بتحديث أنظمة المعلومات الإدارية بكل وحداتها.                | قوية    | ٠.٠١  | ١٨٦.٥   | ٢٦٩.٥        | ٥٦٦            | ٨.١  | ١٧ | ١٤.٣   | ٣٠ | ٧٧.٦  | ١٦٣ | هـ-ت    |
| ٤ | تهتم إدارة الجامعة بتحديث أنظمة المعلومات الإدارية بكل وحداتها.                | متوسطة  | ٠.٠١  | ١٨.٦    | ٢٣٣.٣        | ٢٤٥            | ١٩.٠ | ٢٠ | ٢٨.٦   | ٣٠ | ٥٢.٤  | ٥٥  | ع       |
| ١ | تحرص إدارة الجامعة على توفير نظام أمن لحماية معلوماتها باستمرار.               | قوية    | ٠.٠١  | ٢١٥.٠   | ٢٧٣.٨        | ٥٧٥            | ٧.١  | ١٥ | ١١.٩   | ٢٥ | ٨١.٠  | ١٧٠ | هـ-ت    |
| ٢ | تحرص إدارة الجامعة على توفير نظام أمن لحماية معلوماتها باستمرار.               | قوية    | ٠.٠١  | ٢٧.١    | ٢٣٨.١        | ٢٥٠            | ١٩.٠ | ٢٠ | ٢٣.٨   | ٢٥ | ٥٧.١  | ٦٠  | ع       |
| ٨ | تهتم إدارة الجامعة بمشاركة العاملين بمختلف وحداتها في فعاليتها المختلفة.       | متوسطة  | ٠.٠١  | ١٣٧.٩   | ٢٥٩.٥        | ٥٤٥            | ١١.٩ | ٢٥ | ١٦.٧   | ٣٥ | ٧١.٤  | ١٥٠ | هـ-ت    |
| ٤ | تهتم إدارة الجامعة بمشاركة العاملين بمختلف وحداتها في فعاليتها المختلفة.       | متوسطة  | ٠.٠١  | ١٧.٩    | ٢٣٣.٣        | ٢٤٥            | ١٨.١ | ١٩ | ٣٠.٥   | ٣٢ | ٥١.٤  | ٥٤  | ع       |
| ٧ | تربط إدارة الجامعة حوافز العاملين بالأفكار الجديدة التي يقدموها في مجال العمل. | متوسطة  | ٠.٠١  | ١٥٥.٠   | ٢٦١.٩        | ٥٥٠            | ١١.٩ | ٢٥ | ١٤.٣   | ٣٠ | ٧٣.٨  | ١٥٥ | هـ-ت    |
| ٤ | تربط إدارة الجامعة حوافز العاملين بالأفكار الجديدة التي يقدموها في مجال العمل. | متوسطة  | ٠.٠١  | ١٧.٣    | ٢٣٣.٣        | ٢٤٥            | ١٨.١ | ١٩ | ٣٠.٣   | ٣٢ | ٥١.٤  | ٥٤  | ع       |

| م | العبارة | العي<br>نة     |   | دائماً         |   | أحياناً        |   | نادر<br>أََّأَّأَّأَّ |  | التقدير<br>الرقم<br>ي | الوزن<br>النسبي | كا <sup>٢</sup> | الدلالة | قوة<br>العبارة | التر<br>تيب |
|---|---------|----------------|---|----------------|---|----------------|---|-----------------------|--|-----------------------|-----------------|-----------------|---------|----------------|-------------|
|   |         | ك <sub>١</sub> | % | ك <sub>١</sub> | % | ك <sub>١</sub> | % |                       |  |                       |                 |                 |         |                |             |
|   |         |                | ٤ |                | ٥ |                | ١ |                       |  |                       | ٩               |                 |         | ة              |             |

## ومن الجدول السابق يتضح أن :

- العبارة رقم (١٠) والتي مؤداها "تحرص إدارة الجامعة على توفير نظام أمن لحماية معلومات باستمرار" وقد جاءت في الترتيب الأول من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة قوية، وقد وافقت عليها نسبة (٨١%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (١١,٩%) وافقت عليها بأحياناً، وأن نسبة (٧,١%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٥٧٥)، والوزن النسبي لها (٢٧٣,٨)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (٢١٥)، أما ذات العبارة من وجهة العاملين بالجهاز الإداري فقد جاءت في الترتيب الثاني وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة قوية، وقد وافقت عليها نسبة (٥٧,١%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (٢٣,٨%) وافقت عليها بأحياناً، وأن نسبة (١٩%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٢٥٠)، والوزن النسبي لها (٢٣٨,١)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (٢٧,١).
- العبارة رقم (٩) والتي مؤداها "تهتم إدارة الجامعة بتحديث أنظمة المعلومات الإدارية بكل وحداتها" وقد جاءت في الترتيب الثاني من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة قوية، وقد وافقت عليها نسبة (٧٧,٦%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (١٤,٣%) وافقت عليها بأحياناً، وأن نسبة (٨,١%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٥٦٦)، والوزن النسبي لها (٢٦٩,٥)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (١٨٦,٥)، أما ذات العبارة من وجهة العاملين بالجهاز الإداري فقد جاءت في الترتيب الرابع وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة متوسطة، وقد وافقت عليها نسبة (٥٢,٤%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (٢٨,٦%) وافقت عليها بأحياناً، وأن نسبة (١٩%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٢٤٥)، والوزن النسبي لها (٢٣٣,٣)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (١٨,٦).
- العبارة رقم (٥) والتي مؤداها "تمتلك إدارة الجامعة نظام معلوماتي متميز لتخزين معلوماتها" وقد جاءت في الترتيب الثالث من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وهي

دالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة قوية، وقد وافقت عليها نسبة (٧٨,٦%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (١١,٩%) وافقت عليها أحياناً، وأن نسبة (٩,٥%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٥٦٥)، والوزن النسبي لها (٢٦٩)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (١٩٣,٦)، أما ذات العبارة من وجهة العاملين بالجهاز الإداري فقد جاءت في الترتيب الرابع وهي دالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة متوسطة، وقد وافقت عليها نسبة (٥٤,٣%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (٢٤,٨%) وافقت عليها أحياناً، وأن نسبة (٢١%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٢٤٥)، والوزن النسبي لها (٢٣٣,٣)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (٢٠,٩).

■ العبارة رقم (١) والتي مؤداها "تمتلك إدارة الجامعة القدرة على استرجاع المعلومات من التجارب السابقة التي مرت بها" وقد جاءت في الترتيب الرابع من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وهي دالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة قوية، وقد وافقت عليها نسبة (٧٦,٢%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (١٤,٣%) وافقت عليها أحياناً، وأن نسبة (٩,٥%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٥٦٠)، والوزن النسبي لها (٢٦٦,٧)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (١٧٤,٣)، أما ذات العبارة من وجهة العاملين بالجهاز الإداري فقد جاءت في الترتيب الخامس وهي دالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة متوسطة، وقد وافقت عليها نسبة (٥٣,٣%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (٢٥,٧%) وافقت عليها أحياناً، وأن نسبة (٢١%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٢٤٤)، والوزن النسبي لها (٢٣٢,٤)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (١٩,٣).

■ العبارة رقم (٧) والتي مؤداها "تحرص إدارة الجامعة على تدوين تاريخها وتجاربها وإنجازاتها في أدلة باستمرار" وقد جاءت في الترتيب الخامس من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وهي دالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة متوسطة، وقد وافقت عليها نسبة (٧٠%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (٢٥,٢%) وافقت عليها أحياناً، وأن نسبة (٤,٨%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٥٥٧)، والوزن النسبي لها (٢٦٥,٢)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (١٤٠,٣)، أما ذات العبارة من وجهة العاملين بالجهاز الإداري فقد جاءت في الترتيب السابع وهي دالة إحصائية عند

مستوى ٠,٠١، وهي عبارة متوسطة، وقد وافقت عليها نسبة (٤٩,٥%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (٣١,٤%) وافقت عليها أحياناً، وأن نسبة (١٩%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٢٤٢)، والوزن النسبي لها (٢٣٠,٥)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (١٤,٨).

■ العبارة رقم (٦) والتي مؤداها "تمتلك إدارة الجامعة نظام معلوماتي يساعدها على مواجهة مخاطر المستقبل" وقد جاءت في الترتيب السادس من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة متوسطة، وقد وافقت عليها نسبة (٧٣,٨%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (١٦,٧%) وافقت عليها أحياناً، وأن نسبة (٩,٥%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٥٥٥)، والوزن النسبي لها (٢٦٤,٣)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (١٥٦,٤)، أما ذات العبارة من وجهة العاملين بالجهاز الإداري فقد جاءت في الترتيب الخامس وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة متوسطة، وقد وافقت عليها نسبة (٤٩,٥%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (٣٣,٣%) وافقت عليها أحياناً، وأن نسبة (١٧,١%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٢٤٤)، والوزن النسبي لها (٢٣٢,٤)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (١٦,٥).

■ العبارة رقم (٨) والتي مؤداها "تحرص إدارة الجامعة على توظيف المعلومات المخزونة لديها في صناعة قراراتها" وقد جاءت في الترتيب السادس (مكرر) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة متوسطة، وقد وافقت عليها نسبة (٧٥,٢%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (١٢,٩%) وافقت عليها أحياناً، وأن نسبة (١١,٩%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٥٥٣)، والوزن النسبي لها (٢٦٣,٣)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (١٦٥,٩)، أما ذات العبارة من وجهة العاملين بالجهاز الإداري فقد جاءت في الترتيب الثامن وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة ضعيفة، وقد وافقت عليها نسبة (٤٧,٦%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (٢٨,٦%) وافقت عليها أحياناً، وأن نسبة (٢٣,٨%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٢٣٥)، والوزن النسبي لها (٢٢٣,٨)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (١٠).

- العبارة رقم (١٢) والتي مؤداها "تربط إدارة الجامعة حوافز العاملين بالأفكار الجديدة التي يقدموها في مجال العمل" وقد جاءت في الترتيب السابع من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة متوسطة، وقد وافقت عليها نسبة (٧٣,٨%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (١٤,٣%) وافقت عليها بأحياناً، وأن نسبة (١١,٩%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٥٥٠)، والوزن النسبي لها (٢٦١,٩)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (١٥٥)، أما ذات العبارة من وجهة العاملين بالجهاز الإداري فقد جاءت في الترتيب الرابع وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة متوسطة، وقد وافقت عليها نسبة (٥١,٤%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (٣٠,٥%) وافقت عليها بأحياناً، وأن نسبة (١٨,١%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٢٤٥)، والوزن النسبي لها (٢٣٣,٣)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (١٧,٩).
- العبارة رقم (٢) والتي مؤداها "تمتلك إدارة الجامعة قاعدة معلومات تغطي كل مجالات العمل بها" وقد جاءت في الترتيب الثامن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة متوسطة، وقد وافقت عليها نسبة (٧١,٤%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (١٦,٧%) وافقت عليها بأحياناً، وأن نسبة (١١,٩%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٥٤٥)، والوزن النسبي لها (٢٥٩,٥)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (١٣٧,٩)، أما ذات العبارة من وجهة العاملين بالجهاز الإداري فقد جاءت في الترتيب الأول وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة قوية، وقد وافقت عليها نسبة (٥٩%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (٢١,٩%) وافقت عليها بأحياناً، وأن نسبة (١٩%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٢٥٢)، والوزن النسبي لها (٢٤٠)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (٣١,٤).
- العبارة رقم (١١) والتي مؤداها "تهتم إدارة الجامعة بمشاركة العاملين بمختلف وحداتها في فعاليتها المختلفة" وقد جاءت في الترتيب الثامن (مكرر) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة متوسطة، وقد وافقت عليها نسبة (٧١,٤%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (١٦,٧%) وافقت عليها بأحياناً، وأن نسبة (١١,٩%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٥٤٥)،

والوزن النسبي لها (٢٥٩,٥)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (١٣٧,٧)، أما ذات العبارة من وجهة العاملين بالجهاز الإداري فقد جاءت في الترتيب الرابع وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة متوسطة، وقد وافقت عليها نسبة (٥١,٤%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (٣٠,٥%) وافقت عليها أحياناً، وأن نسبة (١٨,١%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٢٤٥)، والوزن النسبي لها (٢٣٣,٣)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (١٧,٩).

■ العبارة رقم (٣) والتي مؤداها "تهتم إدارة الجامعة بحفظ المعلومات المفيدة للاستفادة منها في المواقف الطارئة" وقد جاءت في الترتيب التاسع من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة ضعيفة، وقد وافقت عليها نسبة (٦٦,٧%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (١٩%) وافقت عليها أحياناً، وأن نسبة (١٤,٣%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٥٣٠)، والوزن النسبي لها (٢٥٣,٤)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (١٠٥,٧)، أما ذات العبارة من وجهة العاملين بالجهاز الإداري فقد جاءت في الترتيب الثالث وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة متوسطة، وقد وافقت عليها نسبة (٥٤,٣%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (٢٥,٧%) وافقت عليها أحياناً، وأن نسبة (٢٠%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٢٤٦)، والوزن النسبي لها (٢٣٤,٣)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (٢١,٣).

■ العبارة رقم (٤) والتي مؤداها "تحتفظ إدارة الجامعة بمجموعة من المعلومات التي تخص الجامعات المنافسة لها" وقد جاءت في الترتيب التاسع من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة ضعيفة، وقد وافقت عليها نسبة (٦٤,٣%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (٢٣,٨%) وافقت عليها أحياناً، وأن نسبة (١١,٩%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٥٣٠)، والوزن النسبي لها (٢٥٢,٤)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (٩٥)، أما ذات العبارة من وجهة العاملين بالجهاز الإداري فقد جاءت في الترتيب السادس وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة متوسطة، وقد وافقت عليها نسبة (٥٣,٣%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (٢٤,٨%) وافقت عليها أحياناً، وأن نسبة (٢١,٩%) وافقت

عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٢٤٣)، والوزن النسبي لها (٢٣١،٤)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (١٩).

ومن التحليل السابق لعبارات المحور الثالث/ البعد الثاني الذاكرة التنظيمية بجامعة ٦ أكتوبر، نجد أن العبارات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت متمثلة في (٥) عبارة قوية، (٥) عبارة متوسطة، (٢) عبارة ضعيفة، مما يدل على وضوح العبارات وواقعيتها وتناسبها مع أفراد العينة، كما جاءت جميع قيم كا<sup>٢</sup> لعبارات البعد الأول دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين التكرارات الواقعية والتكرارات المتوقعة لكل العبارات، في حين جاءت ذات العبارات من وجهة نظر العاملين بالجهاز الإداري متمثلة في جاءت متمثلة في (٢) عبارة قوية، (٩) عبارة متوسطة، (١) عبارة ضعيفة، مما يدل على وضوح العبارات وواقعيتها وتناسبها مع أفراد العينة، كما جاءت جميع قيم كا<sup>٢</sup> لعبارات البعد الأول دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين التكرارات الواقعية والتكرارات المتوقعة لكل العبارات.

وعلى هذا فإن إدارة جامعة ٦ أكتوبر قد نجحت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في توفير نظام أمن لحماية معلوماتها باستمرار وكذلك تحديث أنظمة المعلومات الإدارية بكل وحداتها بالإضافة إلى امتلاك القدرة على استرجاع المعلومات من التجارب السابقة التي مرت بها، في حين أنها تحتاج إلى مزيد من بذل الجهد في امتلاك قاعدة معلومات تغطي كل مجالات العمل بها وكذلك حفظ المعلومات المفيدة للاستفادة منها في المواقف الطارئة بالإضافة إلى حفظ مجموعة من المعلومات التي تخص الجامعات المنافسة، وهذا يتفق مع دراسة كل من (A.H. Al-Kalkawi & Z.N. Qasim, 2021)، محمد أحمد (٢٠٢٤).

أما من وجهة نظر العاملين بالجهاز الإداري فقد نجحت إدارة الجامعة في توفير نظام أمن لحماية معلوماتها باستمرار وكذلك امتلاك قاعدة معلومات تغطي كل مجالات العمل بها بالإضافة إلى حفظ المعلومات المفيدة للاستفادة منها في المواقف الطارئة، في حين أنها تحتاج إلى مزيد من بذل الجهد في توظيف المعلومات المخزونة لديها في صناعة قراراته وكذلك تدوين تاريخها وتجاربها وإنجازاتها في أدلة باستمرار بالإضافة إلى ربط حوافز العاملين بالأفكار

الجديدة التي يقدموها في مجال العمل، وهذا يتفق مع دراسة كل من ابتسام محمد (٢٠٢٢)، محمد أحمد (٢٠٢٤).

### البعد الثالث : الحمض النووي التنظيمي بجامعة ٦ أكتوبر:

واشتمل هذا البعد على (١٢) عبارة جاءت لتعبر عن الحمض النووي التنظيمي بجامعة ٦ أكتوبر.

### جدول (١٣) الحمض النووي التنظيمي بجامعة ٦ أكتوبر

| م | العبارة   | العي<br>نة | دائما |    | أحيانا |    | نادر |    | التقد<br>ير<br>الرقم<br>ي | الوزن<br>النسب<br>ي | كا  | الدلالة | قوة<br>العبارة | التر<br>تيب |
|---|---|------------|-------|----|--------|----|------|----|---------------------------|---------------------|-----|---------|----------------|-------------|
|   |   |            | %     | ك  | %      | ك  | %    | ك  |                           |                     |     |         |                |             |
| ١ | تهتم إدارة الجامعة بتحديث الهيكل التنظيمي لها باستمرار.                           | هـ         | ١٦    | ٧٦ | ٣٠     | ١٤ | ٢٠   | ٩  | ٥٦٠                       | ٢٦٦                 | ١٧٤ | ٠.٠١    | متوسط          | ٦           |
|   |   | ت          | ٥٠    | ٤٧ | ٣٥     | ٣  | ٣    | ٢٠ | ٢٤٠                       | ٢٢٨                 | ١٢  | ٠.٠١    | ضعيفة          | ٩           |
| ٢ | تهتم إدارة الجامعة بتحقيق التوازن بين عملياتها الإدارية ومغريرات العصر.           | هـ         | ١٥    | ٧١ | ٣٥     | ١٦ | ٢٥   | ١١ | ٥٤٥                       | ٢٥٩                 | ١٣٧ | ٠.٠١    | ضعيفة          | ١٠          |
|   |   | ت          | ٦٠    | ٥٧ | ٣٥     | ٧  | ٩    | ٩  | ٢٦٠                       | ٢٤٧                 | ٣٥  | ٠.٠١    | قوية           | ٣           |
| ٣ | تحرص إدارة الجامعة على نشر ثقافة الرقابة الذاتية بين كل العاملين بمختلف وحداتها.  | هـ         | ١٤    | ٦٩ | ٤٠     | ١٩ | ٢٥   | ١١ | ٥٤٠                       | ٢٥٧                 | ١٢٢ | ٠.٠١    | ضعيفة          | ١١          |
|   |   | ت          | ٥٤    | ٥١ | ٢٨     | ٢٦ | ٢٣   | ٩  | ٢٤١                       | ٢٢٩                 | ١٥  | ٠.٠١    | ضعيفة          | ٨           |
| ٤ | تؤكد إدارة الجامعة على توثيق معلوماتها وتوظيفها لضمان سرعة إنجاز العمل.           | هـ         | ١٥    | ٧٣ | ٣٢     | ١٥ | ٢٣   | ١١ | ٥٥٢                       | ٢٦٢                 | ١٥٥ | ٠.٠١    | متوسط          | ٨           |
|   |   | ت          | ٥٧    | ٥٤ | ٣٠     | ٢٨ | ١٨   | ١  | ٢٤٩                       | ٢٣٧                 | ٢٢  | ٠.٠١    | متوسط          | ٦           |
| ٥ | تهتم إدارة الجامعة بتمكين العاملين في كل المستويات الإدارية لسرعة اتخاذ القرارات. | هـ         | ١٦    | ٧٨ | ٣٤     | ١٦ | ١١   | ٥  | ٥٧٤                       | ٢٧٣                 | ١٩٧ | ٠.٠١    | قوية           | ٤           |
|   |   | ت          | ٦٥    | ٦١ | ٢٨     | ٢٦ | ١٢   | ٤  | ٢٦٣                       | ٢٥٠                 | ٤٢  | ٠.٠١    | قوية           | ١           |

| م  | العبارة   | العي<br>نة | دائما |    | أحيانا |     | نادر |     | التقد<br>ير<br>الرقم<br>ي | الوزن<br>النسب<br>ي | كا  | الدلالة | قوة<br>العبارة | التر<br>تيب |
|----|---|------------|-------|----|--------|-----|------|-----|---------------------------|---------------------|-----|---------|----------------|-------------|
|    |   |            | %     | ك  | %      | ك   | %    | ك   |                           |                     |     |         |                |             |
| ٦  | تحرص إدارة الجامعة على تطبيق أسلوب الإدارة بالاستثناء لأستثمار وقت قياداتها.          | هـ         | ١٧    | ٨١ | ٣٠     | ١٤  | ١٠   | ٤.٨ | ٥٨٠                       | ٢٧٦                 | ٢١٧ | ٠.٠١    | قوية           | ٢           |
|    |   | ت          | ٠     | ٠  | ٣      | ٣   | ٣    | ٣   | ٣                         | ٢                   | ١   | ٠       | متوسطة         | ٥           |
| ٧  | تؤكد إدارة الجامعة على توظيف أسلوب الإدارة بالأهداف بكل وحداتها.                      | هـ         | ١٦    | ٧٧ | ٢٥     | ١١  | ٢٢   | ١٠  | ٥٦١                       | ٢٦٧                 | ١٨٥ | ٠.٠١    | متوسطة         | ٥           |
|    |   | ت          | ٣     | ٦  | ٢٥     | ٩   | ٩    | ٥   | ٥٦١                       | ١                   | ٤   | ٠       | ضعيفة          | ١٠          |
| ٨  | نهتم إدارة الجامعة بتوضيح سياساتها وأستراتيجياتها ولوائحها وتشريحاتها لكل العاملين.   | هـ         | ١٦    | ٧٩ | ٣١     | ١٤  | ١٢   | ٥.٧ | ٥٧٥                       | ٢٧٣                 | ٢٠٤ | ٠.٠١    | قوية           | ٣           |
|    |   | ت          | ٧     | ٥  | ٣١     | ٨   | ٨    | ٨   | ٥٧٥                       | ٨                   | ٢   | ٠       | قوية           | ٤           |
| ٩  | تؤكد إدارة الجامعة على تطبيق مبدأ العدل عند توزيع المهام على العاملين بمختلف وحداتها. | هـ         | ١٧    | ٨٢ | ٢٥     | ١١  | ١٢   | ٥.٧ | ٥٨١                       | ٢٧٦                 | ٢٢٨ | ٠.٠١    | قوية           | ١           |
|    |   | ت          | ٣     | ٤  | ٢٥     | ٩   | ٩    | ٩   | ٥٨١                       | ٧                   | ٥   | ٠       | قوية           | ٢           |
| ١٠ | تلتزم إدارة الجامعة بإتاحة نفس الفرص لكل العاملين بمختلف وحداتها.                     | هـ         | ١٧    | ٨٣ | ٢٠     | ٩.٥ | ١٥   | ٧.١ | ٥٨٠                       | ٢٧٦                 | ٢٣٦ | ٠.٠١    | قوية           | ٢           |
|    |   | ت          | ٥     | ٣  | ٢٠     | ٢٠  | ١٥   | ١٥  | ٥٨٠                       | ٢                   | ٤   | ٠       | قوية           | ٣           |
| ١١ | تحرص إدارة الجامعة على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ذات الصلة بأعمالها.          | هـ         | ١٥    | ٧٥ | ٣٠     | ١٤  | ٢٢   | ١٠  | ٥٥٦                       | ٢٦٤                 | ١٦٦ | ٠.٠١    | متوسطة         | ٧           |
|    |   | ت          | ٨     | ٢  | ٣٠     | ٣   | ٣    | ٥   | ٥٥٦                       | ٨                   | ٤   | ٠       | ضعيفة          | ٧           |
| ١٢ | تؤكد إدارة الجامعة على تحقيق مصداقية  | هـ         | ١٤    | ٧٠ | ٤٥     | ٢١  | ١٨   | ٨.٦ | ٥٤٩                       | ٢٦١                 | ١٣٢ | ٠.٠١    | متوسطة         | ٩           |
|    |   | ت          | ٧     | ٠  | ٤٥     | ٤   | ٤    | ٤   | ٥٤٩                       | ٤                   | ٣   | ٠       | متوسطة         | ٩           |

| م | العبارة                               | العي<br>نة     |    | دائماً         |    | أحياناً        |    | نادر |     | التقد<br>ير<br>الرقم<br>ي | الوزن<br>النسب<br>ي | كا <sup>٢</sup> | الدلالة | قوة<br>العبارة | التر<br>تيب |
|---|---------------------------------------|----------------|----|----------------|----|----------------|----|------|-----|---------------------------|---------------------|-----------------|---------|----------------|-------------|
|   |                                       | ك <sup>١</sup> | %  | ك <sup>١</sup> | %  | ك <sup>١</sup> | %  |      |     |                           |                     |                 |         |                |             |
| ع | وموثوقية<br>المعلومات بكل<br>وحداتها. | ٥٠             | ٤٧ | ٣٠             | ٢٨ | ٢٥             | ٢٣ | ٢٣   | ٢٣٥ | ٢٢٣                       | ١٠                  | ٠               | ٠,٠١    | ضعيفة          | ١١          |

ومن الجدول السابق يتضح أن :

▪ العبارة رقم (٩) والتي مؤداها "تؤكد إدارة الجامعة على تطبيق مبدأ العدل عند توزيع المهام على العاملين بمختلف وحداتها" وقد جاءت في الترتيب الأول من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة قوية، وقد وافقت عليها نسبة (٨٢,٤%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (١١,٩%) وافقت عليها بأحياناً، وأن نسبة (٥,٧%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٥٨١)، والوزن النسبي لها (٢٧٦,٧)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (٢٢٨,٥)، أما ذات العبارة من وجهة العاملين بالجهاز الإداري فقد جاءت في الترتيب الثاني وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة قوية، وقد وافقت عليها نسبة (٦٤,٨%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (١٩%) وافقت عليها بأحياناً، وأن نسبة (١٦,٢%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٢٦١)، والوزن النسبي لها (٢٤٨,٦)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (٤٦,٨).

▪ العبارة رقم (١٠) والتي مؤداها "تلتزم إدارة الجامعة بإتاحة نفس الفرص لكل العاملين بمختلف وحداتها" وقد جاءت في الترتيب الثاني من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة قوية، وقد وافقت عليها نسبة (٨٣,٣%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (٩,٥%) وافقت عليها بأحياناً، وأن نسبة (٧,١%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٥٨٠)، والوزن النسبي لها (٢٧٦,٢)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (٢٣٦,٤)، أما ذات العبارة من وجهة العاملين بالجهاز الإداري فقد جاءت في الترتيب الثالث وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة قوية، وقد وافقت عليها نسبة (٦١%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (٢٥,٧%) وافقت عليها بأحياناً، وأن نسبة (١٣,٣%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٢٦٠)، والوزن النسبي لها (٢٤٧,٦)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (٣٨,٥).

■ العبارة رقم (٦) والتي مؤداها "تحرص إدارة الجامعة على تطبيق أسلوب الإدارة بالاستثناء لاستثمار وقت قياداتها" وقد جاءت في الترتيب الثاني (مكرر) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة قوية، وقد وافقت عليها نسبة (٨١%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (١٤,٣%) وافقت عليها بأحياناً، وأن نسبة (٤,٨%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٥٨٠)، والوزن النسبي لها (٢٧٦,٢)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (٢١٧,١)، أما ذات العبارة من وجهة العاملين بالجهاز الإداري فقد جاءت في الترتيب الخامس وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة متوسطة، وقد وافقت عليها نسبة (٥٩%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (٢١,٩%) وافقت عليها بأحياناً، وأن نسبة (١٩%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٢٥٢)، والوزن النسبي لها (٢٤٠)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (٣١,٤).

■ العبارة رقم (٨) والتي مؤداها "تهتم إدارة الجامعة بتوضيح سياساتها وإستراتيجياتها ولوائحها وتشريعاتها لكل العاملين" وقد جاءت في الترتيب الثالث من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة قوية، وقد وافقت عليها نسبة (٧٩,٥%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (١٤,٨%) وافقت عليها بأحياناً، وأن نسبة (٥,٧%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٥٧٥)، والوزن النسبي لها (٢٧٣,٨)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (٢٠٤,٢)، أما ذات العبارة من وجهة العاملين بالجهاز الإداري فقد جاءت في الترتيب الرابع وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة قوية، وقد وافقت عليها نسبة (٥٩%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (٢٨,٦%) وافقت عليها بأحياناً، وأن نسبة (١٢,٤%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٢٥٩)، والوزن النسبي لها (٢٤٦,٧)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (٣٥,٤).

■ العبارة رقم (٥) والتي مؤداها "تهتم إدارة الجامعة بتمكين العاملين في كل المستويات الإدارية لسرعة اتخاذ القرارات" وقد جاءت في الترتيب الرابع من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة قوية، وقد وافقت عليها نسبة (٧٨,٦%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (١٦,٢%) وافقت عليها

بأحياناً، وأن نسبة (٥,٢%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٥٧٤)، والوزن النسبي لها (٢٧٣,٣)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (١٩٧,٢)، أما ذات العبارة من وجهة العاملين بالجهاز الإداري فقد جاءت في الترتيب الأول وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة قوية، وقد وافقت عليها نسبة (٦١,٩%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (٢٦,٧%) وافقت عليها بأحياناً، وأن نسبة (١١,٤%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٢٦٣)، والوزن النسبي لها (٢٥٠,٥)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (٤٢,٢).

■ العبارة رقم (٧) والتي مؤداها "تؤكد إدارة الجامعة على توظيف أسلوب الإدارة بالأهداف بكل وحداتها" وقد جاءت في الترتيب الخامس من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة متوسطة، وقد وافقت عليها نسبة (٧٧,٦%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (١١,٩%) وافقت عليها بأحياناً، وأن نسبة (١٠,٥%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٥٦١)، والوزن النسبي لها (٢٦٧,١)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (١٨٥,٤)، أما ذات العبارة من وجهة العاملين بالجهاز الإداري فقد جاءت في الترتيب العاشر وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة ضعيفة، وقد وافقت عليها نسبة (٤٩,٥%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (٣٢٦,٧%) وافقت عليها بأحياناً، وأن نسبة (٢٣,٨%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٢٣٧)، والوزن النسبي لها (٢٢٥,٧)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (١٢,٥).

■ العبارة رقم (١) والتي مؤداها "تهتم إدارة الجامعة بتحديث الهيكل التنظيمي لها باستمرار" وقد جاءت في الترتيب السادس من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة متوسطة، وقد وافقت عليها نسبة (٧٦,٢%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (١٤,٣%) وافقت عليها بأحياناً، وأن نسبة (٩,٥%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٥٦٠)، والوزن النسبي لها (٢٦٦,٧)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (١٧٤,٣)، أما ذات العبارة من وجهة العاملين بالجهاز الإداري فقد جاءت في الترتيب التاسع وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة ضعيفة، وقد وافقت عليها نسبة (٤٧,٦%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة

- (٢٣,٣%) وافقت عليها بأحياناً، وأن نسبة (١٩%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٢٤٠)، والوزن النسبي لها (٢٢٨,٦)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (١٢,٩).
- العبارة رقم (١١) والتي مؤداها "تحرص إدارة الجامعة على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ذات الصلة بأعمالهم" وقد جاءت في الترتيب السابع من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة متوسطة، وقد وافقت عليها نسبة (٧٥,٢%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (١٤,٣%) وافقت عليها بأحياناً، وأن نسبة (١٠,٥%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٥٥٦)، والوزن النسبي لها (٢٦٤,٨)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (١٦٦,٤)، أما ذات العبارة من وجهة العاملين بالجهاز الإداري فقد جاءت في الترتيب السابع وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة ضعيف، وقد وافقت عليها نسبة (٤٩,٥%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (٣١,٤%) وافقت عليها بأحياناً، وأن نسبة (١٩%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٢٤٢)، والوزن النسبي لها (٢٣٠,٥)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (١٤,٨).
  - العبارة رقم (٤) والتي مؤداها "تؤكد إدارة الجامعة على توثيق معلوماتها وتوظيفها لضمان سرعة إنجاز العمل" وقد جاءت في الترتيب الثامن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة متوسطة، وقد وافقت عليها نسبة (٧٣,٨%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (١٥,٢%) وافقت عليها بأحياناً، وأن نسبة (١١%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٥٥٢)، والوزن النسبي لها (٢٦٢,٩)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (١٥٥,٤)، أما ذات العبارة من وجهة العاملين بالجهاز الإداري فقد جاءت في الترتيب السادس وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة متوسطة، وقد وافقت عليها نسبة (٥٤,٣%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (٢٨,٦%) وافقت عليها بأحياناً، وأن نسبة (١٧,١%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٢٤٩)، والوزن النسبي لها (٢٣٧,١)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (٢٢,٨).
  - العبارة رقم (١٢) والتي مؤداها "تؤكد إدارة الجامعة على تحقيق مصداقية وموثوقية المعلومات بكل وحداتها" وقد جاءت في الترتيب التاسع من وجهة نظر أعضاء هيئة

التدريس وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة متوسطة، وقد وافقت عليها نسبة (٧٠%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (٢١,٤%) وافقت عليها أحياناً، وأن نسبة (٨,٦%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٥٤٩)، والوزن النسبي لها (٢٦١,٤)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (١٣٢,٣)، أما ذات العبارة من وجهة العاملين بالجهاز الإداري فقد جاءت في الترتيب الحادي عشر وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة ضعيفة، وقد وافقت عليها نسبة (٤٧,٦%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (٢٨,٦%) وافقت عليها أحياناً، وأن نسبة (٢٣,٨%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٢٣٥)، والوزن النسبي لها (٢٢٣,٨)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (١٠).

■ العبارة رقم (٢) والتي مؤداها "تهتم إدارة الجامعة بتحقيق التوازن بين عملياتها الإدارية ومتغيرات العصر" وقد جاءت في الترتيب العاشر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة ضعيفة، وقد وافقت عليها نسبة (٧١,٤%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (١٦,٧%) وافقت عليها أحياناً، وأن نسبة (١١,٩%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٥٤٥)، والوزن النسبي لها (٢٥٩,٥)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (١٣٧,٩)، أما ذات العبارة من وجهة العاملين بالجهاز الإداري فقد جاءت في الترتيب الثالث وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة قوية، وقد وافقت عليها نسبة (٥٧,١%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (٣٣,٣%) وافقت عليها أحياناً، وأن نسبة (٩,٥%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٢٦٠)، والوزن النسبي لها (٢٤٧,٦)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (٣٥,٧).

■ العبارة رقم (٣) والتي مؤداها "تحرص إدارة الجامعة على نشر ثقافة الرقابة الذاتية بين كل العاملين بمختلف وحداتها" وقد جاءت في الترتيب الحادي عشر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة ضعيفة، وقد وافقت عليها نسبة (٦٩%) من العينة بدائماً، في حين أن نسبة (١٩%) وافقت عليها أحياناً، وأن نسبة (١١,٩%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٥٤٠)، والوزن النسبي لها (٢٥٧,١)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (١٢٢,١)، أما ذات العبارة من وجهة العاملين بالجهاز الإداري فقد جاءت في الترتيب الثامن وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهي عبارة ضعيفة، وقد وافقت عليها نسبة (٥١,٤%) من العينة

بدائماً، في حين أن نسبة (٢٦,٧%) وافقت عليها بأحياناً، وأن نسبة (٢١,٩%) وافقت عليها بنادراً، وكان التقدير الرقمي لها (٢٤١)، والوزن النسبي لها (٢٢٩,٥)، كما جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> (١٥,٨).

ومن التحليل السابق لعبارات المحور الثالث/ البعد الثالث الحمض النووي التنظيمي بجامعة ٦ أكتوبر، نجد أن العبارات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت متمثلة في (٥) عبارة قوية، (٥) عبارة متوسطة، (٢) عبارة ضعيفة، مما يدل على وضوح العبارات وواقعيتها وتناسبها مع أفراد العينة، كما جاءت جميع قيم كا<sup>٢</sup> لعبارات البعد الأول دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين التكرارات الواقعية والتكرارات المتوقعة لكل العبارات، في حين جاءت ذات العبارات من وجهة نظر العاملين بالجهاز الإداري متمثلة في جاءت متمثلة في (٥) عبارة قوية، (٢) عبارة متوسطة، (٥) عبارة ضعيفة، مما يدل على وضوح العبارات وواقعيتها وتناسبها مع أفراد العينة، كما جاءت جميع قيم كا<sup>٢</sup> لعبارات البعد الأول دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين التكرارات الواقعية والتكرارات المتوقعة لكل العبارات.

وعلى هذا فإن إدارة جامعة ٦ أكتوبر قد نجحت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في تطبيق مبدأ العدل عند توزيع المهام على العاملين بمختلف وحداتها وكذلك إتاحة نفس الفرص لكل العاملين بمختلف وحداتها بالإضافة إلى توضيح سياساتها وإستراتيجياتها ولوائحها وتشريعاتها لكل العاملين، في حين أنها تحتاج إلى مزيد من بذل الجهد في نشر ثقافة الرقابة الذاتية بين كل العاملين بمختلف وحداتها وكذلك تحقيق التوازن بين عملياتها الإدارية ومتغيرت العصر بالإضافة إلى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ذات الصلة بأعمالهم، وهذا يتفق مع دراسة كل من فاطمة حسن (٢٠٢٢)، محمد زيدان وآخرون (٢٠٢٢).

أما من وجهة نظر العاملين بالجهاز الإداري فقد نجحت إدارة الجامعة في تحقيق التوازن بين عملياتها الإدارية ومتغيرت العصر وكذلك تمكين العاملين في كل المستويات الإدارية لسرعة اتخاذ القرارات بالإضافة إلى إتاحة نفس الفرص لكل العاملين بمختلف وحداتها، في حين أنها تحتاج إلى مزيد من بذل الجهد في تحديث الهيكل التنظيمي لها باستمرار وكذلك نشر ثقافة الرقابة الذاتية بين كل العاملين بمختلف وحداتها بالإضافة إلى توظيف أسلوب الإدارة

بالأهداف بكل وحداتها، وهذا يتفق مع دراسة كل إكرام غانم (٢٠٢٣)، بارزان أسعد، شكور حميد (٢٠٢٣).

### ▪ دلالة الفروق بين المجموعتين (أعضاء هيئة التدريس (هـ.ت) / العاملين بالجهاز الإداري (ع)):

وتم التحقق من صحة فروض الدراسة من خلال حساب اختبار مان- ويتني *Mann-Whitney Test* لدلالة الفرق بين متوسطي رتب درجات أفراد المجموعتين لأبعاد الدراسة الميدانية وجاءت النتائج على النحو التالي :

الفرض الأول: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي رتب درجات أفراد مجموعة (هـ.ت) ومجموعة (ع) في المحور الأول (تحقيق جامعة ٦ أكتوبر لأهدافها على ضوء التوازن الإستراتيجي والمناعة التنظيمية) للدراسة الميدانية.

لاختبار صحة الفرض الأول تم حساب اختبار مان- ويتني *Mann-Whitney Test* لدلالة الفرق بين متوسطي رتب درجات أفراد مجموعة (هـ.ت) ومجموعة (ع) في المحور الأول للدراسة الميدانية، وظهرت النتائج كما هو موضح بالجدول الآتي:

#### جدول (١٤)

دلالة الفرق بين متوسطي درجات أفراد مجموعة (هـ.ت) ومجموعة (ع) في المحور الأول

| المجموعة | العدد | الاحصاء الوصفي |                   | متوسط الرتب | مجموع الرتب | قيمة (U) | قيمة (Z) | مستوى الدلالة |
|----------|-------|----------------|-------------------|-------------|-------------|----------|----------|---------------|
|          |       | المتوسط        | الانحراف المعياري |             |             |          |          |               |
| هـ.ت     | ٢١٠   | ٥٣.٢٦          | ١٧.٧٥             | ١٧٤.٢٥      | ٣٦٥٩١.٥     | ٧٦١٣.٥   | ٤.٥٠٩    | ٠.٠١          |
| ع        | ١٠٥   | ٥١.٦٢          | ١٧.٢١             | ١٢٥.٥١      | ١٣١٧٨.٥     |          |          |               |

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) بين متوسطي رتب درجات مجموعتي الدراسة (هـ.ت) و(ع) في المحور الأول لصالح رتب درجات (هـ.ت).

الفرض الثاني: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي رتب درجات أفراد مجموعة (هـ.ت) ومجموعة (ع) في المحور الثاني (التوازن الإستراتيجي بجامعة ٦ أكتوبر) / البعد الأول (الهيكل التنظيمي بجامعة ٦ أكتوبر) للدراسة الميدانية.

لاختبار صحة الفرض الثاني تم حساب اختبار مان- ويتني Mann-Whitney Test لدلالة الفرق بين متوسطي رتب درجات أفراد مجموعة (هـ.ت) ومجموعة (ع) في المحور الثاني/ البعد الأول للدراسة الميدانية، وظهرت النتائج كما هو موضح بالجدول الآتي:

## جدول (١٥)

دلالة الفرق بين متوسطي درجات أفراد مجموعة (هـ.ت) ومجموعة (ع) في المحور الثاني/ البعد الأول

| المجموعة | العدد | الإحصاء الوصفي |                   | متوسط الرتب | مجموع الرتب | قيمة (U) | قيمة (Z) | مستوى الدلالة |
|----------|-------|----------------|-------------------|-------------|-------------|----------|----------|---------------|
|          |       | المتوسط        | الانحراف المعياري |             |             |          |          |               |
| هـ.ت     | ٢١٠   | ٣٢.٥٩          | ١٠.٨٦             | ١٨٣.٦٧      | ٣٨٥٧١.٥     | ٥٦٣٣.٥   | ٧.١٧٠    | ٠.٠١          |
| ع        | ١٠٥   | ٣٠.٣٠          | ١٠.١٠             | ١٠٦.٦٥      | ١١١٩٨.٥     |          |          |               |

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) بين متوسطي رتب درجات مجموعتي الدراسة في المحور الثاني/ البعد الأول للدراسة الميدانية لصالح رتب درجات (هـ.ت).

الفرض الثالث: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي رتب درجات أفراد مجموعة (هـ.ت) ومجموعة ع في المحور الثاني (التوازن الإستراتيجي بجامعة ٦ أكتوبر) / البعد الثاني (الثقافة التنظيمية بجامعة ٦ أكتوبر) للدراسة الميدانية.

لاختبار صحة الفرض الثاني تم حساب اختبار مان- ويتني Mann-Whitney Test لدلالة الفرق بين متوسطي رتب درجات أفراد مجموعة (هـ.ت) ومجموعة (ع) في المحور الثاني/ البعد الثاني للدراسة الميدانية، وظهرت النتائج كما هو موضح بالجدول الآتي:

جدول (١٦) دلالة الفرق بين متوسطي درجات أفراد مجموعة (هـ.ت) ومجموعة (ع) في المحور الثاني/ البعد الثاني

| المجموعة | العدد | الإحصاء الوصفي |                   | متوسط الرتب | مجموع الرتب | قيمة (U) | قيمة (Z) | مستوى الدلالة |
|----------|-------|----------------|-------------------|-------------|-------------|----------|----------|---------------|
|          |       | المتوسط        | الانحراف المعياري |             |             |          |          |               |
| هـ.ت     | ٢١٠   | ٣٢.٢٨          | ١٠.٧٦             | ١٩١.١       | ١٠٤٣٠.٥     | ٤٠٤٧٤.٥  | ٩.٢٧٩    | ٠.٠١          |
| ع        | ١٠٥   | ٢٩.١٧          | ٩.٧٢              | ٩١١.٨       | ٩٦٣٩.٥      |          |          |               |

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) بين متوسطي رتب درجات مجموعتي الدراسة في المحور الثاني/ البعد الثاني للدراسة الميدانية لصالح رتب درجات (هـ.ت).

الفرض الرابع: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي رتب درجات أفراد مجموعة (هـ.ت) ومجموعة ع في المحور الثاني (التوازن الإستراتيجي بجامعة ٦ أكتوبر)/ البعد الثالث (الموارد البشرية بجامعة ٦ أكتوبر) للدراسة الميدانية.

لاختبار صحة الفرض الثاني تم حساب اختبار مان- ويتي Mann-Whitney Test لدلالة الفرق بين متوسطي رتب درجات أفراد مجموعة (هـ.ت) ومجموعة (ع) في المحور الثاني/ البعد الثالث للدراسة الميدانية، وظهرت النتائج كما هو موضح بالجدول الآتي:

جدول (١٧) دلالة الفرق بين متوسطي درجات أفراد مجموعة (هـ.ت) ومجموعة (ع) في المحور الثاني/ البعد الثالث

| المجموعة | العدد | الإحصاء الوصفي |                   | متوسط الرتب | مجموع الرتب | قيمة (U) | قيمة (Z) | مستوى الدلالة |
|----------|-------|----------------|-------------------|-------------|-------------|----------|----------|---------------|
|          |       | المتوسط        | الانحراف المعياري |             |             |          |          |               |
| هـ.ت     | ٢١٠   | ٣١.٩٢          | ١٠.٦٤             | ١٩٣.٦       | ٤٠٦٥٨.٥     | ٣٥٤٦.٥   | ٩.٨٨٢    | ٠.٠١          |
| ع        | ١٠٥   | ٢٨.٨٨          | ٩.٦٣              | ٨٦.٨        | ٩١١١.٥      |          |          |               |

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) بين متوسطي رتب درجات مجموعتي الدراسة في المحور الثاني/ البعد الثالث للدراسة الميدانية لصالح رتب درجات (هـ.ت).

الفرض الخامس: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي رتب درجات أفراد مجموعة (ه.ت) ومجموعة ع في المحور الثاني (التوازن الإستراتيجي بجامعة ٦ أكتوبر)/ البعد الرابع (العملاء أو المستفيدين من خدمات جامعة ٦ أكتوبر) للدراسة الميدانية.

لاختبار صحة الفرض الثاني تم حساب اختبار مان- ويتني Mann-Whitney Test لدلالة الفرق بين متوسطي رتب درجات أفراد مجموعة (ه.ت) ومجموعة (ع) في المحور الثاني/ البعد الرابع للدراسة الميدانية، وظهرت النتائج كما هو موضح بالجدول الآتي:

جدول (١٨) دلالة الفرق بين متوسطي درجات أفراد مجموعة (ه.ت) ومجموعة (ع) في

المحور الثاني/ البعد الرابع

| المجموعة | العدد | الإحصاء الوصفي |                   | متوسط الرتب | مجموع الرتب | قيمة (U) | قيمة (Z) | مستوى الدلالة |
|----------|-------|----------------|-------------------|-------------|-------------|----------|----------|---------------|
|          |       | المتوسط        | الانحراف المعياري |             |             |          |          |               |
| ه.ت      | ٢١٠   | ٣١.٧٦          | ١٠.٥٩             | ١٨٩.١       | ٣٩٧٢٥.٠     | ٤٤٨٠.٠   | ٨.٦٨١    | ٠.٠١          |
| ع        | ١٠٥   | ٢٩.١٨          | ٩.٧٣              | ٩٥.٧        | ١٠٠٤٥.٠     |          |          |               |

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) بين متوسطي رتب درجات مجموعتي الدراسة في المحور الثاني/ البعد الرابع للدراسة الميدانية لصالح رتب درجات (ه.ت).

الفرض السادس: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي رتب درجات أفراد مجموعة (ه.ت) ومجموعة (ع) في المحور الثاني (التوازن الإستراتيجي بجامعة ٦ أكتوبر)/ البعد الخامس (المنافسين/المؤسسات الجامعية المنافسة لجامعة ٦ أكتوبر) للدراسة الميدانية.

لاختبار صحة الفرض الثاني تم حساب اختبار مان- ويتني Mann-Whitney Test لدلالة الفرق بين متوسطي رتب درجات أفراد مجموعة (ه.ت) ومجموعة (ع) في المحور الثاني/ البعد الخامس للدراسة الميدانية، وظهرت النتائج كما هو موضح بالجدول الآتي:

جدول (١٩) دلالة الفرق بين متوسطي درجات أفراد مجموعة (ه.ت) ومجموعة (ع) في المحور الثاني/ البعد الخامس

| المجموعة | العدد | الإحصاء الوصفي |                   | متوسط الرتب | مجموع الرتب | قيمة (U) | قيمة (Z) | مستوى الدلالة |
|----------|-------|----------------|-------------------|-------------|-------------|----------|----------|---------------|
|          |       | المتوسط        | الانحراف المعياري |             |             |          |          |               |
| ه.ت      | ٢١٠   | ٣١.٨٣          | ١٠.٦١             | ١٨٣.٦       | ٣٨٥٥٠.٠     | ٥٦٥٥.٠   | ٧.١٠٢    | ٠.٠١          |
| ع        | ١٠٥   | ٢٨.٧٨          | ٩.٥٩              | ١٠٥.٩       | ١١٢٢٠.٠     |          |          |               |

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) بين متوسطي رتب درجات مجموعتي الدراسة في المحور الثاني/ البعد الخامس للدارسة الميدانية لصالح رتب درجات (ه.ت).

الفرض السابع: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي رتب درجات أفراد مجموعة (ه.ت) ومجموعة (ع) في المحور الثالث (المناعة التنظيمية بجامعة ٦ أكتوبر)/ البعد الأول (التعلم التنظيمي بجامعة ٦ أكتوبر) للدارسة الميدانية.

لاختبار صحة الفرض الثاني تم حساب اختبار مان- ويتني Mann-Whitney Test لدلالة الفرق بين متوسطي رتب درجات أفراد مجموعة (ه.ت) ومجموعة (ع) في المحور الثالث/ البعد الأول للدارسة الميدانية، وظهرت النتائج كما هو موضح بالجدول الآتي:

جدول (٢٠) دلالة الفرق بين متوسطي درجات أفراد مجموعة (ه.ت) ومجموعة (ع) في المحور الثالث/ البعد الأول

| المجموعة | العدد | الإحصاء الوصفي |                   | متوسط الرتب | مجموع الرتب | قيمة (U) | قيمة (Z) | مستوى الدلالة |
|----------|-------|----------------|-------------------|-------------|-------------|----------|----------|---------------|
|          |       | المتوسط        | الانحراف المعياري |             |             |          |          |               |
| ه.ت      | ٢١٠   | ٣١.١٥          | ١٠.٣٨             | ١٨١.٦٨      | ٣٨١٥٢.٠     | ٦٠٥٣.٠   | ٦.٦٠٩    | ٠.٠١          |
| ع        | ١٠٥   | ٢٨.٢١          | ٩.٤٠              | ١١٠.٦٥      | ١١٦١٨.٠     |          |          |               |

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) بين متوسطي رتب درجات مجموعتي الدراسة في المحور الثالث/ البعد الأول للدارسة الميدانية لصالح رتب درجات (ه.ت).

الفرض الثامن: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي رتب درجات أفراد مجموعة (ه.ت) ومجموعة (ع) في المحور الثالث (المناعة التنظيمية بجامعة ٦ أكتوبر) // البعد الثاني (الذاكرة التنظيمية بجامعة ٦ أكتوبر) للدراسة الميدانية.

لاختبار صحة الفرض الثاني تم حساب اختبار مان- ويتني Mann-Whitney Test لدلالة الفرق بين متوسطي رتب درجات أفراد مجموعة (ه.ت) ومجموعة (ع) في المحور الثالث/ البعد الثاني للدراسة الميدانية، وظهرت النتائج كما هو موضح بالجدول الآتي:  
جدول (٢١) دلالة الفرق بين متوسطي رتب درجات أفراد مجموعة (ه.ت) ومجموعة (ع) في المحور الثالث/ البعد الثاني

| المجموعة | العدد | الإحصاء الوصفي |                   | متوسط الرتب | مجموع الرتب | قيمة (U) | قيمة (Z) | مستوى الدلالة |
|----------|-------|----------------|-------------------|-------------|-------------|----------|----------|---------------|
|          |       | المتوسط        | الانحراف المعياري |             |             |          |          |               |
| ه.ت      | ٢١٠   | ٣١.٥٨          | ١٠.٥٣             | ١٨٦.٠٩      | ٣٩٠.٧٩      | ٥١٢٦.٠   | ٧.٧٩٤    | ٠.٠١          |
| ع        | ١٠٥   | ٢٧.٩٦          | ٩.٣٢              | ١٠١.٨٢      | ١٠٦٩١       |          |          |               |

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) بين متوسطي رتب درجات مجموعتي الدراسة في المحور الثالث/ البعد الثاني للدراسة الميدانية لصالح رتب درجات (ه.ت).

الفرض التاسع: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي رتب درجات أفراد مجموعة (ه.ت) ومجموعة (ع) في المحور الثالث (المناعة التنظيمية بجامعة ٦ أكتوبر) // البعد الثالث (الحمض النووي التنظيمي بجامعة ٦ أكتوبر) للدراسة الميدانية.

لاختبار صحة الفرض الثاني تم حساب اختبار مان- ويتني Mann-Whitney Test لدلالة الفرق بين متوسطي رتب درجات أفراد مجموعة (ه.ت) ومجموعة (ع) في المحور الثالث/ البعد الثالث للدراسة الميدانية، وظهرت النتائج كما هو موضح بالجدول الآتي:

جدول (٢٢) دلالة الفرق بين متوسطي درجات أفراد مجموعة (هـ.ت) ومجموعة (ع) في المحور الثالث/ البعد الثالث

| المجموعة | العدد | الإحصاء الوصفي |                   | متوسط الرتب | مجموع الرتب | قيمة (U) | قيمة (Z) | مستوى الدلالة |
|----------|-------|----------------|-------------------|-------------|-------------|----------|----------|---------------|
|          |       | المتوسط        | الانحراف المعياري |             |             |          |          |               |
| هـ.ت     | ٢١٠   | ٣٢.١٦          | ١٠.٧٢             | ١٨٦.٠٩      | ٣٩٠.٧٩      | ٥١٢٦     | ١.٠٦٩١   | ٠.٠١          |
| ع        | ١٠٥   | ٢٨.٥٦          | ٩.٥٢              | ١٠١.٨٢      | ١٠٦٩١       |          |          |               |

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) بين متوسطي رتب درجات مجموعتي الدراسة في المحور الثالث/ البعد الثالث للدراسة الميدانية لصالح رتب درجات (هـ.ت).

وعلى هذا فإن الدراسة الميدانية أظهرت أن أعضاء هيئة التدريس بكليات الجامعة وكذلك العاملين بها يهتمون بمواكبة مستجدات العصر وتوظيفها في كافة مجالات العمل الأكاديمي أو الإداري بالجامعة، وكذلك تراعي إدارة الجامعة الفروق الفردية بين العاملين عند توزيع المهام عليهم وتشجعهم على التعلم الذاتي وتطبيق الفكر الإبداعي في مجال العمل بالإضافة إلى مساعدتهم على صقل مهاراتهم عبر التدريب وتلبية احتياجاتهم مع مراعاة اللوائح والقوانين المعمول بها في ذات السياق، كما أن إدارة الجامعة تعطي أولوية لمشاركة أعضاء هيئة التدريس وكذلك العاملين في صنع القرار واتخاذهم وخاصة المتعلقة بأعمالهم ناهيك عن اهتمام إدارة الجامعة بسماع آراء ومقترحات أعضاء هيئة التدريس وكذلك العاملين نحو تطويرها بأسلوب علمي وربطها ببرامج التنمية المستدامة في المجتمع المصري في الوقت الحاضر وخاصة في ظل اهتمامات الجمهورية الجديدة.

**رابعاً : نتائج البحث وآلياته :**

**أ- نتائج البحث :**

من خلال الدراسة الميدانية اتضح أن هناك مجموعة من النتائج التي توصل إليها البحث ويمكن عرضها على النحو التالي :

▪ نتائج البحث من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس (هـ.ت) :

- تحتاج جامعة ٦ أكتوبر إلى بذل المزيد من الجهد من قبل قياداتها وكافة أعضاء هيئة التدريس بها وكذلك العاملين بمختلف وحداتها حتى يرتقي مستوى التوازن الإستراتيجي لها ويحقق طموحاتها المستقبلية وذلك في المجالات التالية :
- دراسة أبعاد التوازن الإستراتيجي على أرض الواقع مع التركيز على بعد العملاء أو المستفيدين من خدماتها.
  - تحديد الإستراتيجيات وتخطيط العمليات بدقة ووضوح حتى تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها الإستراتيجية على أرض الواقع بنجاح.
  - التركيز على التخطيط الإستراتيجي من أجل وضع خطة إستراتيجية مرنة تتعامل مع المواقف الطارئة والظروف المتغيرة.
  - ترشيد الإنفاق وتقليل الهدر في كل مجالات العمل بها وكذلك وحداتها الإدارية المختلفة.
  - تحقيق الجودة المثلى لكل وحداتها بأقل تكلفة مع تحقيق القيمة المضافة.
  - تحسين مستوى أداء العاملين بمختلف وحداتها وتشجيعهم على تبادل المعارف والخبرات فيما بينهم.
  - تشكيل رأس مال بشري قوي قادر على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للجامعة بالإضافة إلى وجود هيكل تنظيمي عصري وقاعدة بيانات شاملة متكاملة لكل مجالات العمل المؤسسي بذات الجامعة.
  - تطبيق مبدأ الأولويات عند إنجاز أعمالها مع منح العاملين الصلاحيات الكافية لإنجاز مهامهم بنجاح.
  - توفير بيئة داعمة للجهود ومحفزة للهمم وموجهة للسلوكيات نحو الصالح العام.
  - تحقيق التوازن الإستراتيجي للجامعة وذلك من خلال ترقية التعلم التنظيمي وتوظيف الذاكرة التنظيمية.
  - تحسين أداء العاملين بمختلف وحدات الجامعة وتشجيعهم على الإبداع في مجال العمل.
  - دعم قدرة الجامعة على تقديم خدمات مبتكرة تلبي حاجات المستفيدين باستمرار.
  - تعاون الجامعة مع مؤسسات المجتمع المحلي لمواجهة الأزمات بمنهجية علمية مع توافر عنصر المرونة في كل إجراءات العمل والتكامل بين الوحدات.

- دعم مبدأ وحدة القيادة والتعلم والمشاركة في صنع القرار وإعادة توزيع السلطة.
- حسن إدارة البيانات بمختلف وحداتها مع ترقية الذاكرة التنظيمية لها.
- ارتفاع مستوى السمعة التنظيمية لها وتشجيع العاملين على الإبداع مع تحمل المسؤولية تجاه المجتمع الذي تنتمي إليه الجامعة.
- دعم مثلث المناعة التنظيمية (التعلم التنظيمي - الحمض النووي التنظيمي - الذاكرة التنظيمية) من أجل مواجهة أخطار البيئة الداخلية والخارجية.
- وهذا ما أبرزته الجداول (٥-١٣).

### ▪ نتائج البحث من وجهة نظر العاملين (ع) :

- تحتاج جامعة ٦ أكتوبر إلى بذل المزيد من الجهد من قبل قياداتها وكافة أعضاء هيئة التدريس بها وكذلك العاملين بمختلف وحداتها حتى يرتقي مستوى التوازن الإستراتيجي لها ويحقق طموحاتها المستقبلية وذلك في المجالات التالية :
- تحديث الهيكل التنظيمي باستمرار حتى يلبي طموحات العاملين بمختلف كلياتها.
- تفويض السلطة إلى الصف الثاني لضمان تكوين قيادات المستقبل.
- تحديد خطوط السلطة بوضوح لكل المستويات الإدارية والعلاقة بينها لضمان التسلسل الإداري وسرعة سريان العمل.
- تأصيل الثقافة التنظيمية لها حتى تحافظ على مكانتها وتواجه المخاطر الخارجية بنجاح.
- تحديد الاحتياجات التدريبية لهم على ضوء متطلبات العمل ومستجدات العصر.
- تحديد جائزة سنوية لكل موظف أو موظفة متميزة في مجال العمل.
- الاعتماد على المستفيدين من خدماتها في كشف الأخطاء المصاحبة عند تقديم الخدمة لهم.
- تطبيق أسلوب التدوير في العمل لتنمية معارف العاملين بمختلف وحداتها.
- توظيف المعلومات المخزونة لدى الجامعة في صناعة قراراتها واتخاذها.
- نشر ثقافة الرقابة الذاتية بين كل العاملين بمختلف وحداتها.
- توظيف أسلوب الإدارة بالأهداف لضمان سرعة إنجاز العمل مع ربط النتائج بالأهداف الموضوعية مسبقاً.

- مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ذات الصلة بأعمالهم.
- الاعتماد على تقييم أداء العاملين بمختلف وحدات الجامعة كأسلوب تعليمي لهم.
- وهذا ما أبرزتها الجداول (٥-١٣).

### الآليات المقترحة :

على ضوء نتائج الدراسة الميدانية توجد مجموعة من الآليات المقترحة والتي يمكن طرحها على النحو التالي :

**أ-آليات تتعلق بالتوازن الإستراتيجي : ويندرج تحتها ما يلي :**

- إقامة لقاءات دورية بين قيادات الجامعة والعاملين بمختلف وحداتها والتوعية بأبعاد التوازن الإستراتيجي حفاظاً على سمعة الجامعة وترقية مكانتها في المجتمع.
- تبسيط إجراءات العمليات الإدارية مع التركيز على تقديم أفضل الخدمات للمستفيدين بما يحقق أهداف الجامعة ويحقق رضا المستفيد ومن ثم يتسنى للجامعة جذب مستفيدين جدد.
- تنمية مهارات العاملين بمختلف وحدات الجامعة وخاصة في مجال توظيف التكنولوجيا الحديثة لتقديم أفضل الخدمات للمستفيد وسرعة إنجاز العمل وتحقيق جودته بكفاءة عالية.
- تحتاج الجامعة إلى إجراء تحليل إستراتيجي باستمرار في البيئة الداخلية والخارجية من أجل تحديد نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص والتحديات في البيئة الخارجية على اعتبار أن متغيرات البيئة التي تتواجد فيها الجامعة مستمرة ومتلاحقة.
- ترقية التكامل بين وحدات الجامعة في إطار البيئة التعاونية مع المساواة مع جميع العاملين ودمجهم ضمن فرق عمل في إطار تنفيذ إستراتيجيات الجامعة.
- مشاركة العاملين بمختلف وحدات الجامعة وتمكينهم والأخذ بأرائهم ومقترحاتهم عند صناعة القرار أو اتخاذه.
- إعطاء أولوية لمفاتيح التوازن الإستراتيجي للجامعة مثل العمليات والإستراتيجيات من قبل القيادات على المستوى الأكاديمي أو المستوى الإداري.
- عقد دورات تدريبية لأعضاء هيئة التدريس وكذلك العاملين بمختلف كليات الجامعة ووحداتها الإدارية في مجال التوازن الإستراتيجي.

- تقييم أداء العاملين بمختلف وحدات الجامعة وفق معايير موضوعية مع تخصيص جائزة سنوية لكل عنصر بشري صاحب الأداء المتميز.
- متابعة شكاوى العملاء أو المستفيدين مع التركيز على تلبية حاجاتهم باستمرار وتحقيق رضاهم وقراءة توقعاتهم المستقبلية من الجامعة.
- مراجعة نتائج العمل على مستوى الوحدات الإدارية باستمرار والوقوف على حسن سيرها ومعالجة مشكلاتها من أجل الوصول إلى جودة الإنجاز.
- مقارنة التوازن الإستراتيجي بالجامعة مع التوازن الإستراتيجي للجامعات المنافسة وذلك من خلال الأبعاد الفرعية للتوازن الإستراتيجي.
- استثمار تكنولوجيا المعلومات في مجال العمل الإداري أو الأكاديمي على اعتبار أنها أداة رئيسة في تحقيق التوازن الإستراتيجي.
- استقطاب الكفاءات البشرية في المجال الإداري أو المجال الأكاديمي للنهوض بالجامعة إلى مستوى العالمية.

#### ب-آليات تتعلق بالمناعة التنظيمية : ويندرج تحتها ما يلي :

- تبني منهج المرونة عند تنفيذ الأعمال مع مراعاة مبدأ الأولويات لضمان الوصول إلى القرارات الرشيدة التي تحقق القيمة المضافة للجامعة.
- دعم قنوات الاتصال بين وحدات الجامعة لضمان سرعة تبادل المعلومات والآراء والمقترحات بين كافة العاملين ومن ثم تحقيق أفضل النتائج على ضوء الموارد المتاحة.
- توطيد العلاقة بين الجامعة ومؤسسات المجتمع المحلي في إطار الانفتاح على البيئة الخارجية ومشاركتها في حل قضاياها وتقديم مقترحات لمواجهة مشكلاتها.
- توطيد العلاقة بين الجامعة والجامعات المنافسة عبر عقد مؤتمر سنوي يحضره الجميع ويتم من خلاله مناقشة القضايا المشتركة وتحديد القواسم المشتركة التي يتفاعل في إطارها كافة الأطراف لخدمة المجتمع المصري في ظل الجمهورية الجديدة.
- تفعيل دور اللامركزية من خلال مشاركة العاملين في صناعة القرار والعمل بروح الفريق في مختلف وحدات الجامعة.
- بناء جسور الثقة بين الجهاز الأكاديمي والجهاز الإداري بالجامعة من خلال تفويض الصلاحيات وتشجيع الإبداع في مجال العمل المؤسسي.

- تبني نظام للحوافز يعزز مبدأ العدالة والإنصاف مع ربط هذا النظام بحسن الأداء وتحقيق الجودة في مجال العمل المؤسسي.
- وضوح نظام المحاسبية والمساءلة مع تشجيع جميع العاملين وأعضاء هيئة التدريس بذات الجامعة على تحمل المسؤولية عن النتائج التي تتحقق على أرض الواقع.
- بناء قواعد بيانات بمختلف وحدات الجامعة في إطار تخزين المعلومات والتجارب المفيدة والأحداث التي تمر بها الجامعة وذلك من أجل ترقية الذاكرة التنظيمية لها.
- تشجيع عمليات التعلم التنظيمي سواء الفردي أو الجماعي من خلال إقامة تحالفات مع الجامعات المناظرة.
- تنمية شعور أعضاء الجهاز الأكاديمي وكذلك العاملين بالجهاز الإداري بمختلف كليات الجامعة ووحداتها بأهمية المناعة التنظيمية في تحقيق التوازن الإستراتيجي وإحداث النقلة النوعية للجامعة في إطار البحث عن المستقبل الأفضل.
- تشجيع قيادات الجامعة كافة العناصر البشرية بها - على الصعيد الأكاديمي أو الإداري - على تعزيز سلوكيات التعلم التنظيمي من أجل التعامل مع الأزمات أو المواقف الطارئة بمنهجية علمية.

#### ج-آليات تتعلق بإدارة جامعة ٦ أكتوبر:

- إقامة قيادات الجامعة علاقات طيبة مع كافة الأطراف المعنية في إطار تعزيز ممارسات المسؤولية المجتمعية والوصول إلى الميزة التنافسية التي تساعدها على البقاء والاستمرار والنمو.
- تعزيز قيادات الجامعة للمناعة التنظيمية لها من خلال العمل الفريقي وترسيخ ثقافة الرقابة الذاتية بين العاملين مع تشكيل لجان مشتركة من كافة الأطراف المعنية مع مشاركة بعض الخبراء من المجتمع المحلي لمناقشة الخطط الإستراتيجية للجامعة.
- انفتاح قيادات الجامعة على الجامعات المناظرة سواء داخل الدولة المصرية أو خارجها ثم العمل على محاكاتها في سلوكيات المناعة التنظيمية مع تطبيق الدروس المستفادة من تجاربها.
- دعم قيادات الجامعة نظم المعلومات الإستراتيجية للجامعة ووحداتها أو كلياتها من خلال توفير المتطلبات التكنولوجية لها وتفعيل النظم المحوسبة الحديثة.

- إقامة قيادات الجامعة علاقات طيبة مع كل المنافسين لها.
- تنامي دعم قيادات الجامعة في إطار تحسين القدرة التنافسية لكل كلياتها باستمرار حتى تستطيع البقاء والنمو والاستمرار مع قبول المنافسة مع المؤسسات المناظرة.
- دراسة قيادات الجامعة على الصعيد الإداري والأكاديمي تجارب بعض الجامعات المنافسة ومحاولة الاستفادة منها.

### مراجع البحث وهوامشه

- (<sup>١</sup>) حسين لوشن : القرار التنظيمي الهادف والمحكم باعث لديناميكية واستدامة توازن المؤسسة الجامعية - مطلب إستراتيجي مستقبلي، مجلة الحقيقة، ع٢٣، جامعة أحمد دراية أدرار، الجزائر، ٢٠١٢، ص ٢٥٢-٢٥٣
- (<sup>٢</sup>) منى عبد الله الحداد : مفهوم الحوكمة الرشيدة ودورها في ضمان جودة التعليم العالي، مجلة الدراسات العليا، مج ١٠، ع ١، جامعة النيلين، العراق، ٢٠١٨، ص ٣٢-٣٣.
- (<sup>٣</sup>) رئاسة الجمهورية : القرار الجمهوري رقم (٢٤٣) لسنة ١٩٩٦ بشأن إنشاء جامعة ٦ أكتوبر/ جامعة خاصة، القاهرة، ١٩٩٦.
- (<sup>٤</sup>) حميدة محمد النجار وآخران : نموذج مقترح لتقييم التوازن الإستراتيجي بالمنظمات الحكومية - دراسة ميدانية بالتطبيق على مديرية الشؤون الصحية بمحافظة الدقهلية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، مج ٤٢، ع ٤٤، كلية التجارة، جامعة المنصورة، ٢٠١٨، ص ٣٥-١.
- (<sup>٥</sup>) محمد السيد إمام، ساره عبد الرحمن على عبد الرحمن : المناعة التنظيمية كوسيلة إستراتيجية لتعزيز السمعة التنظيمية لشركات الطيران : دراسة حالة شركة مصر للطيران، مجلة كلية السياحة والفنادق، مج ٧، ع ١/١، كلية السياحة والفنادق، جامعة مدينة السادات، يونيو ٢٠٢٣، ص ٣١-١.
- (\* ) انظر الملاحق : ملحق رقم (٢-١)
- (\*\* ) انظر الملاحق : ملحق رقم (٤-٣)

- (٦) مروان العطية : معجم المعاني الجامع، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٨، ص ص ٦٥-٦٦.
- (٧) محمد مكرم علي أبو الفضل جمال الدين ابن منظور : لسان العرب، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، ٢٠٠٤، ص ص ١٢٢-١٢٣.
- (٨) أبو طاهر مجد الدين محمد يعقوب الفيروز آبادي : القاموس المحيط، مكتبة مصر للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٥، ص ص ١٧٢-١٧٣.
- (٩) مروان العطية : معجم المعاني الجامع، مرجع سابق، ص ص ٢٢-٢٣.
- (١٠) A. Bordum : The Strategic Balance in A change Mangement Perspective, Society and Business Review, Vol. 5, No.3, London, 2021, PP. 248-249.
- (١١) صلاح الشبانة : التوازن الإستراتيجي في الإدارة : الغوص في التفاصيل مع الحفاظ على الرؤية العامة، <https://ae.linkedin.com>, 2024, PP. 1-2.
- (١٢) مروان العطية : معجم المعاني الجامع، مرجع سابق، ص ٢٢٦.
- (١٣) مجمع اللغة العربية : المعجم الوجيز، مجمع اللغة العربية، القاهرة، ٢٠١٢، ص ١٨٥.
- (١٤) مروان العطية : معجم المعاني الجامع، مرجع سابق، ص ٢٢٧.
- (١٥) مجمع اللغة العربية : المعجم الوجيز، مرجع سابق، ص ١٨٦.
- (١٦) سمير الشوبكي : المعجم الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٠، ص ص ٧٧-٧٨.
- (١٧) بيداء ستار لفتة : المناعة التنظيمية ودورها في إدارة الأزمات : دراسة تحليلية لآراء عينة من المسؤولين في الشركات العامة للصناعات الجلدية، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثالث عشر للأعمال : إدارة الأزمات في عالم متغير، في الفترة من ٢١-٢٣ إبريل ٢٠١٤، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن، ٢٠١٤، ص ص ٢٣٢-٢٣٣.
- (١٨) أحمد محمود محمد النقيرة : الدور الوسيط للابتكار التنظيمي في العلاقة بين المناعة التنظيمية والأداء التنظيمي - دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية بمدينة السادات، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، مج ٢، ٢٤، ج ٣، كلية التجارة، جامعة دمياط، يوليو ٢٠٢١، ص ص ٢٣٦-٢٣٧.

(<sup>١٩</sup>) عمار فتحي موسى : دور الذكاء الإستراتيجي كمتغير وسيط في العلاقة بين المناعة التنظيمي والتميز المؤسسي : دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس بجامعة السادات، المجلة العلمية للبحوث التجارية، ع١، كلية التجارة، جامعة المنوفية، ٢٠٢٠، ص ص ١٧٧-١٧٨.

(<sup>٢٠</sup>) عبد الستار مصطفى الصباح، محمد عزات كريم الحلالمة : التوازن الإستراتيجي وعلاقته بتكاليف الجودة - دراسة اختبارية في قطاع الصناعات الكيماوية الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مج٩، ع٣، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، ٢٠١٣، ص ص ٤٩٤-٥١٦.

(<sup>21</sup>) R. Baskerville & et al., : Incident-Centered Information Security: Managing A strategic Balance Between Prevention and Response, Information & Management, Vol.51, No.1, New York, 2014, PP.138-151

(<sup>٢٢</sup>) فراس إلياس : التوازنات الإستراتيجية العالمية في القرن الحادي والعشرين، مجلة شئون الأوسط، ع١٥٣، مركز الدراسات الإستراتيجية، لبنان، ٢٠١٦، ص ص ٩-٤٨.

(<sup>٢٣</sup>) محمد حميد البدوي النجار : نموذج مقترح لتقييم التوازن الإستراتيجي بالمنظمات الحكومية : دراسة ميدانية بالتطبيق على مديرية الشؤون الصحية بمحافظة الدقهلية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، مج٤٢، ع٤٤، كلية التجارة، جامعة المنصورة، ٢٠١٨، ص ص ٣٥٦-٣٩٠.

(<sup>24</sup>) P. Chatzoglou : The Role of Firm-Specific Factors in the Strategy-Performance Relationship: Revisiting the Resource-Based View of the Firm and the VRIO Framework, Management Research Review, Vol.41, No.1, London, 2018, PP.46-73.

(<sup>٢٥</sup>) أمينة بواشري بن ميرة : نموذج مقترح للتوازن الإستراتيجي للمنظمات بطريقة "إبداع - معرفة وابتكار - تقانة"، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، مج٢٢، ع١، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر ٣، ٢٠١٩، ص ص ٢١٥-٢٣١.

(<sup>٢٦</sup>) مي ظافر، عادل البغدادي : تأثير التسويق الأخلاقي في التوازن الإستراتيجي من خلال القيمة المضافة للجودة المدركة/ دراسة مسحية تحليلية في عينة من شركات القطاع الصناعي، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، مج ١١، ع ٤٤، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بابل، العراق، ٢٠١٩، ص ص ٢٢٩-٣٢٥.

(<sup>٢٧</sup>) سناء أحمد أبو زعيتر : دور نظام المناعة التنظيمية في التوازن الإستراتيجي - دراسة تطبيقية في المستشفيات الأردنية الخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، ٢٠٢٠.

(<sup>٢٨</sup>) لمي فيصل أسير : دراسة التوازن الإستراتيجي في الشركة السورية للحبوب - دراسة ميدانية على فرع اللاذقية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، مج ٤٤، ع ٣٤، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة تشرين، ٢٠٢٢، ص ص ٥٥-٧٤.

(<sup>٢٩</sup>) ببداء ستار لفتة، فرح نصر موسى : تأثير التوازن الإستراتيجي في الحد من الانجراف الإستراتيجي للشركة - بحث تطبيقي في شركة التأمين الوطنية، مجلة المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، مج ١، ع ٦٩، جامعة بغداد، العراق، يونية ٢٠٢٣، ص ص ٧٥-١٠٠.

(<sup>30</sup>) M. Al-Saidi : Building An Organizational System Scale System Components And Functions. Palarch's Journal Of Archaeology Of Egypt/Egyptology, Vol.17, No.7, Egypt, 2020, PP.14969-14992.

(<sup>٣١</sup>) عبد العزيز علي حسن وآخران : تأثير ممارسات التسويق الداخلي على المناعة التنظيمية - دراسة تطبيقية على العاملين في جامعة مؤتة في الأردن، المجلة المصرية للدراسات التجارية، مج ٤٥، ع ١٤، كلية التجارة، جامعة المنصورة، ٢٠٢١، ص ص ٢٨٦-٣٠٨.

(<sup>٣٢</sup>) أيمن عادل عبد الفتاح عيد : دور النضج المؤسسي كمتغير وسيط في العلاقة بين رأس المال الفكري وتحقيق المناعة التنظيمية : دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المصرية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث العلمية والإدارية، مج ١٢، ع ٢٤، كلية التجارة، جامعة مدينة السادات، ٢٠٢١، ص ص ١-٤٤.

(<sup>33</sup>) Z.K. Mahmood & Adel Al-Jader : Servant Leadership And Their Impact In Organizational Immune System: Analytical Research, Turkish Journal Of Computer And Mathematics Education, Vol.12, No. 6, Turki, 2021, PP.3961-3973.

(<sup>٣٤</sup>) A.H. Al Kalkawi & Z.N. Qasim : The Impact Of The Knowledge Management Processes In The Organizational Immune Systems. Al- Qadisiyah Journal For Administrative And Economic Sciences QJAE, Vol. 23, No.1, 2021, PP.29-42.

(<sup>٣٥</sup>) ابتسام محمد عبد اللاه محمد : الاستغراق الوظيفي مدخل لتحقيق المناعة التنظيمية : دراسة ميدانية بمدارس التعليم العام بمحافظة قنا، مجلة كلية التربية، مج ١٩، ع ١١٥، كلية التربية، جامعة بني سويف، أكتوبر ٢٠٢٢، ص ص ٣٣٦-٤١٩.

(<sup>٣٦</sup>) فاطمة محمد مهدي حسن : نظم المناعة التنظيمية وقدرتها التأثيرية على تحسين جودة القرارات التنظيمية الاستثنائية أثناء جائحة كوفيد -١٩ وما بعد الجائحة والرجوع إلى الوضع الطبيعي، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، مج ١٤، ع ٢٤، كلية التجارة، جامعة مدينة السادات، ديسمبر ٢٠٢٢، ص ص ١-٣٠.

(<sup>٣٧</sup>) محمد إبراهيم زيدان وآخرون : أثر نظم المناعة التنظيمية في الصحة التنظيمية : دراسة ميدانية على الشركة المصرية للاتصالات، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع ١٤، كلية التجارة، جامعة عين شمس، إبريل ٢٠٢٢، ص ص ٧٨٣-٨٠٤.

(<sup>٣٨</sup>) إكرام عبد الستار محمد دياب غانم : الحمض النووي التنظيمي مدخل لتعزيز نظم المناعة التنظيمية بالجامعات المصرية في ضوء خبرة جامعة بكين وجامعة موسكو، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، مج ٤٧، ع ٤٤، كلية التربية، جامعة عين شمس، ٢٠٢٣، ص ص ١٨٧-٣٢٣.

(<sup>٣٩</sup>) بارزان صالح أسعد، شكور مجيد حميد : دور التعلم الإستراتيجي في تعزيز المناعة التنظيمية: بحث تحليلي لآراء المديرين في عدد من المستشفيات الخاصة في مدينة أربيل، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج ١٩، ع ٦١، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العراق، مارس ٢٠٢٣، ص ص ٣١٧-٣٣٩.

(<sup>٤٠</sup>) محمد حسين صلاح أحمد : دور المناعة التنظيمية في تعزيز الصحة التنظيمية بالجامعات الخاصة في مصر: دراسة ميدانية، مجلة البحوث المالية والتجارية، ع ١٤، كلية التجارة، جامعة بورسعيد، يناير ٢٠٢٤، ص ص ٢٤٩-٢٩٢.

- (<sup>٤١</sup>) جاريت شارلز : الإدارة الإستراتيجية، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد عبد المتعال، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، ٢٠١٨، ص ص ٢٠٢-٢٠٣.
- (<sup>42</sup>) P. Boselie & et. al., : in Search of Balance Management The Dualities of HRM : An Overivew of the Issues, Personnel Reivew, Vol.38, No.5, London, 2019, PP. 465-466.
- (<sup>٤٣</sup>) محمد الحمدي الماضي : إدارة الإستراتيجية، مكتبة جامعة القاهرة، القاهرة، ٢٠١٧، ص ص ٧٢-٧٣.
- (<sup>44</sup>) R.C. Dickeson : Prioritizing Academic Programs and Services : Reallocating Resources to Achieve Strategic Balance Revised and Updated, Joen Wiley & Sons, London, 2022, PP. 110-112.
- (<sup>45</sup>) A. Bordum : The Strategic Balance in A change Management, Emerald Group Publishing Limited, New York, 2021, PP. 176-177.
- (<sup>٤٦</sup>) زكريا الدوري : الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، ٢٠١٧، ص ص ١٩٢-١٩٣.
- (<sup>٤٧</sup>) محمد عزت الحلالمة، عبد الستار مصطفى الصياح : التوازن الإستراتيجي وعلاقته بتكاليف الجودة - دراسة اختيارية في قطاع الصناعات الكيماوية الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مج ٩، ع ٣، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، ٢٠١٣، ص ص ٢١٤-٢١٥.
- (<sup>48</sup>) J. Brix : Innovation Capacity Building : An Approach to Maintaining Balance Between Exploration and Exploitation in Organzational Learning, The Larning Organization, Vol. 26, No.1, London, 2019, PP. 18-19.
- (<sup>٤٩</sup>) عبد المنعم حماد عثمان : دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق التوازن بين أهداف أصحاب المصلحة، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي، مج ١٩، الكويت، ٢٠٢٠، ص ص ٣٩-٤٠.
- (<sup>50</sup>) M. Higgins & W. Vincze : Strategic Management and Organization Policy, Dryden, Chicago, 2018, PP. 181-182.

(<sup>٥١</sup>) صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي : الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٢٠، ص ص ١٠٨-١٠٩.

(<sup>٥٢</sup>) علي بشار بكر أغوان : التوازن الإستراتيجي العالمي، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية والاقتصادية والسياسية، كلية العلوم السياسية، جامعة النهرين، العراق، ٢٠١٤،

ص ص ١-٣.

(<sup>٥٣</sup>) سهيلة محمد عباس : إدارة الموارد البشرية - مدخل إستراتيجي، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٢١، ص ٨٥.

(<sup>54</sup>) D. L. Deephouse : To Be Different or to be the Same? It is A question (and Theory) of Strategic Balance, Strategic Management Journal, Vol. 20, No.2, New York, 2020, PP. 158-159.

(<sup>٥٥</sup>) حيدر على حسين : بين التوازن والتكيف الإستراتيجي - رؤية في أنماط السلوك السياسي العراقي الخارجي، مجلة حمورابي للدراسات، ع ٤١، س ١١، مركز المستنصرية للدراسات العربية والدولية، جامعة المستنصرية، العراق، ٢٠٢٢، ٢٤٠-٢٤١.

(<sup>56</sup>) Ali Abdulhassan Abbas : Prevent Administrative and Financial Corruption Behaviors by Activating the Functions of the Organizational Immunity System, PhD, College of Administration and Economics, University of Kerbala, Department of Accounting, Iraq, 2019, PP. 57-58.

(<sup>٥٧</sup>) أشرف السعيد أحمد محمد : الذاكرة التنظيمية مدخل لتنمية رأس المال الفكري بكلية التربية جامعة المنصورة، مجلة كلية التربية، مج ١٩، ع ٢٤، كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، ٢٠١٨،

ص ص ٢٢٦-٢٢٧.

(<sup>58</sup>) M. Al-Saidi : Building An Organizational Immune System Scale System Components and Functions, PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology, Vo. 17, No.7, 2020, PP.14970-14972.

(<sup>٥٩</sup>) ثائر أحمد سعدون، زهراء غزي الدباغ : إدارة الرشيق الأخضر مدخل لتعزيز نظام المناعة التنظيمية - دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة لعامة للأسمنت

العراقية، مجلة تنمية الرافيدين، مج ٣٩، ع ١٢٥، جامعة الموصل، العراق، ٢٠٢٠، ص ٢٤٦-٢٤٧.

(٦٠) رنا عبد الله محمد، محمد حسين منهل : تأثير التفكير النظمي في زيادة المناعة التنظيمية - دراسة استطلاعية لآراء عينة من المسؤولين في شركة الحفر العراقية، مجلة الاقتصاد الخليجي، ع ٤٧، مركز دراسات الخليج العربي، جامعة البصرة، ٢٠٢١، ص ١٤٢-١٤٣.

(٦١) أحمد سمير نايف : تعزيز المناعة التنظيمية المكتسبة في ظل التشارك المعرفي، مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، ع ٥٣، كلية الإمارات للعلوم التربوية، دولة الإمارات العربية المتحدة، ٢٠٢٠، ص ٣١٢-٣١٣.

(٦٢) يوسف الطائي : الشراكة ودورها في تحقيق المناعة التنظيمية - دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري القطاع الصناعي، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، مج ٢٨، ع ١، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، ٢٠٠٩، ص ١٧-١٨.

(٦٣) يوسف حجيم الطائي : الشراكة ودورها في تحقيق المناعة التنظيمية - دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري القطاع الصناعي، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، ع ٢٨، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، ٢٠١٩، ص ٢٣٢-٢٣٣.

(٦٤) شريف سعيد متولي، مها محمد البنوي : قياس أثر نظم المناعة التنظيمية على العلاقة بين إدراك الشائعات التنظيمية والأداء التكيفي - دراسة ميدانية على العاملين بشركات الأدوية بمدينة العاشر من رمضان، مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، مج ٥٧، ع ١، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، ٢٠٢٠، ص ١٧-١٨.

(٦٥) Z.K. Mahmood & S. Adel -Al-Jader : Servant Leadership And Their Impact In Organizational Immune System: Analytical Research. Turkish Journal Of Computer And Mathematics Education, Vol.12, No.6, Turkiye, 2021, PP. 3966-3967.

(٦٦) G. Al-Badayneh : The Impact Of Strategic Awareness On Enhancing Organizational Immunity System: An Applied Study On Jordanian Food Manufacturing Companies. International Review Of Management And Marketing, Vol. 11, No.2, London, 2021, PP. 51-52.

(<sup>67</sup>) R.S. Al-Tahan & Z.A. Al-Hindawy : The Effect Of Organizational Health On Strengthening Organizational Immune Systems: An Exploratory Study Of The Opinions Of A Sample Of Doctors In Imam Zain Al-Abidin " Be Upon Him" Hospital In The Holy City Of Karbala, Journal Of Statistics And Management Systems, Vol. 24, No.4, London, 2021, PP. 811-812.

(<sup>٦٨</sup>) أحمد نجم الدين أحمد عيدا روس : التعلم التنظيمي - مدخل لتحسين كفايات الذاكرة التنظيمية والصحة التنظيمية في بعض المدارس الثانوية العامة الحكومية والخاصة بمحافظة الشرقية، مجلة الإدارة التعليمية، مج ٣٩، ع ١٦٤، المجلس العالمي لجمعيات التربية المقارنة، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة، ٢٠١٣، ص ص ٨٧-٨٨.

(<sup>٦٩</sup>) عمار فتحي إسماعيل : دور الذكاء الإستراتيجي كمتغير وسيط في العلاقة بين المناعة التنظيمية والتميز المؤسسي - دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات، المجلة العلمية للبحوث التجارية، مج ٣٦، ع ١٤، جامعة مدينة السادات، المنوفية، ٢٠٢٠، ص ص ١٨٢-١٨٣.

(<sup>70</sup>) Raj Kumar Bhattarai : Empathic Actors Strengthen Organisational Immunity to Industrial Crisis : Industrial Actors' Perception in Nepal, Outlines – Critical Practice Studies, Vol. 17, No. 1, New York, 2016, PP. 236-237.

(<sup>٧١</sup>) لمياء العزب : العلاقة بين الجينات التنظيمية وميل المديرين للمخاطرة وأثر ذلك على قراراتهم - دراسة ميدانية بالتطبيق على البنوك التجارية في مصر، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، ٢٠١٨، ص ١٠٢.

(<sup>٧٢</sup>) فرح نياز الضالعين، خالد خلف الألفي : أثر الابتكار في الفاعلية المنظمة : الدور المعدل للمناعة التنظيمية في الجامعات الحكومية الأردنية، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، مج ١٠، ع ١، مركز رقاد للدراسات والأبحاث، عمان، الأردن، ٢٠٢١، ص ص ١٢٢-١٢٣.

(٧٣) محمد حمدي الصاوي : اللمناعة التنظيمية للمؤسسة الرياضية الحكومية بالتطبيق على مديرية الشباب والرياضة بمحافظة بورسعيد، مجلة أسبوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، مج ٢٩، ع ٣، كلية التربية الرياضية، جامعة أسبوط، ٢٠٢١، ص ص ٨١٦-٨١٧.

(\*\*\* ) تغير مسمى كلية العلوم الطبية التطبيقية عام ١٩٩٦ إلى كلية تكنولوجيا العلوم الصحية التطبيقية عام ٢٠٢٠.

(٧٤) جامعة ٦ أكتوبر : جامعة ٦ أكتوبر المصرية ... ٢٠ عاماً من التميز، <https://aawsat.com>, P.1, 2016,

(٧٥) جامعة ٦ أكتوبر : الهيكل التنظيمي لجامعة ٦ أكتوبر، جامعة ٦ أكتوبر، القاهرة، ٢٠٢٤.

(٧٦) جامعة ٦ أكتوبر : رؤية الجامعة ورسالتها - ISO9001 : 2015، مركز ضمان الجودة والاعتماد، جامعة ٦ أكتوبر، ٢٠٢٤.

(٧٧) جامعة ٦ أكتوبر : جامعة ٦ أكتوبر الخاصة، مرجع سابق، ص ٢.

(٧٨) راشد علي : الجامعة والتدريس الجامعي، مكتبة الهلال للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، ٢٠٠٧، ص ص ٢٧-٢٨.

(٧٩) أحمد حسين الصغير : التعليم الجامعي في الوطن العربي - تحديات الواقع ورؤى المستقبل، عالم الكتب للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٥، ص ص ٣٦-٣٧.

(٨٠) محمود مصطفى قمير، عبد الله جمعة الكبيسي : دور مؤسسات التعليم العالي في التنمية الاقتصادية للمجتمع، سلسلة إبداعات تربوية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الدوحة، قطر، ٢٠٠١، ص ص ٢٢-٢٣.

(٨١) جامعة ٦ أكتوبر : جامعة ٦ أكتوبر الخاصة، <https://kizidenizgroup.com>, 2014, P.1.

(٨٢) راجع في ذلك :

- جامعة ٦ أكتوبر : الهيكل التنظيمي لجامعة ٦ أكتوبر، مرجع سابق.
- انظر الملاحق : ملحق رقم (٩).

- (<sup>٨٣</sup>) جامعة ٦ أكتوبر : بطاقة الوصف الوظيفي لرئيس مجلس الأمناء، مركز ضمان الجودة والاعتماد، وثيقة رقم C-01-01-00.
- (<sup>٨٤</sup>) جامعة ٦ أكتوبر : بطاقة الوصف الوظيفي لمجلس الأمناء، مركز ضمان الجودة والاعتماد، وثيقة رقم C-01-01-00.
- (<sup>٨٥</sup>) جامعة ٦ أكتوبر : بطاقة الوصف الوظيفي لأمين عام الجامعة، مركز ضمان الجودة والاعتماد، وثيقة رقم C-01-01-00.
- (<sup>٨٦</sup>) راجع في ذلك : جامعة ٦ أكتوبر : بطاقات الوصف الوظيفي للفئات الوظيفية الواردة أعلاه.
- (<sup>٨٧</sup>) جامعة ٦ أكتوبر : بيان إحصائي بأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والإداريين بجامعة ٦ أكتوبر، إدارة الإحصاء والحاسب الآلي، جامعة ٦ أكتوبر، ٢٠٢٣-٢٠٢٤.
- (<sup>٨٨</sup>) جامعة ٦ أكتوبر : الهيكل التنظيمي لجامعة ٦ أكتوبر، مرجع سابق.
- (<sup>٨٩</sup>) إيمان عارف : تحديات التعليم في عصر التكنولوجيا، مؤسسة الأهرام، القاهرة، ٢٠٢٣، ص ص ١-٣.
- (<sup>٩٠</sup>) جامعة ٦ أكتوبر : الغايات النهائية والأهداف الإستراتيجية، مركز ضمان الجودة والاعتماد، وثيقة رقم Go-01-01-00.
- (<sup>٩١</sup>) جامعة ٦ أكتوبر : سياسة الجودة في الجامعة، مركز ضمان الجودة والاعتماد، وثيقة رقم POA-01-01-00-P.1.
- (<sup>٩٢</sup>) راجع في ذلك :
- انظر الملاحق : ملحق رقم (٣).
  - فادي السيد العربي : نحو منحى إداري جديد - الجامعات المصرية كمؤسسات إنتاجية، مجلة الإدارة التربوية، س ٢، ع ٦٤، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، كلية التربية، جامعة عين شمس، ٢٠١٥، ص ص ٨٥-٩٠.
  - حنان البدري كمال : تصور مقترح لتفعيل دور الشفافية الإدارية في تحقيق العدالة التنظيمية لدى العاملين بجامعة أسوان، المجلة التربوية، ع ٧٦، كلية التربية، جامعة سوهاج، أغسطس ٢٠٢٠، ص ص ٢١٣-٢١٥.
- (<sup>٩٣</sup>) راجع في ذلك :

- انظر الملاحق : ملحق رقم (٣).
- ثروت عبد الحميد عبد الحافظ، محمد فتحي عبد الفتاح : تحقيق الاستدامة المالية للجامعات المصرية في ضوء تجارب بعض الجامعات الأجنبية - دراسة تحليلية، مجلة الإدارة التربوية، ٢٢ع، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، كلية التربية، جامعة عين شمس، ٢٠١٩، ص ص ٧٥-٨٠.
- حاتم فرغلي ضاحي : متطلبات تطوير الميزة التنافسية لجامعة أسوان في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة، مجلة العلوم التربوية، ٤٢ع، كلية التربية بقنا، جامعة جنوب الوادي، ٢٠٢٠، ص ص ١٢٥-١٢٧.
- (٩٤) راجع في ذلك :
- انظر الملاحق : ملحق رقم (٤).
- شيماء علي عباس : تفعيل مبادئ الحكومة بالجامعات المصرية لمواجهة تحديات الثورة الصناعية الرابعة، المجلة التربوية، ٧٦ع، كلية التربية، جامعة سوهاج، ٢٠٢٠، ص ص ٥٢٦-٥٢٨.
- ثناء هاشم محمد : دور جامعة الفيوم في تحقيق متطلبات مجتمع المعرفة من وجهة نظر بعض الخبراء، المجلة التربوية، ٥٩ع، كلية التربية، جامعة سوهاج، ٢٠١٩، ص ص ١٤٥-
- (٩٥) رجع في ذلك :
- انظر الملاحق : ملحق رقم (٤).
- محمد محمدي مخلص : تصور مقترح للمتطلبات الهيكلية والتنظيمية بالجامعات المصرية للقيام بمسئولياتها المجتمعية في ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية، مجلة كلية التربية، مج ٣٣، ٢ع، كلية التربية، جامعة المنوفية، ٢٠١٨، ص ص ١٢٥-١٣٠.
- زكريا محمد زكريا، محمود على أحمد : التحليل البيئي باستخدام نموذج سوات SWOT في التعليم : مفهوم وآليات تطبيقه، مجلة العلوم التربوية، مج ٢٤، ٤ع، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة، ٢٠١٦، ص ص ١٢٢-١٢٥.
- (٩٦) ديو بولد فان دالين: مناهج البحث في التربية وعلم النفس، ترجمة محمد نبيل نوفل وآخرون، ط ٥، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ١٩٩٤، ص ٤٠١.

- (٩٧) ملحق رقم (١٣) أسئلة المقابلة الشخصية.  
\*\*\*\*) انظر الملاحق : ملحق رقم (٥).  
\*\*\*\*\*) انظر الملاحق : ملحق رقم (٦).  
(٩٨) مجدي عزيز إبراهيم: **مناهج البحث العلمي في العلوم التربوية والنفسية**، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ١٩٨٩، ص ١٧٤.  
(٩٩) صلاح الدين محمود علام: **القياس والتقويم التربوي والنفسي أساسياته وتطبيقاته وتوجهاته المعاصرة**، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠٦، ص ص ١٩٠-١٩١.  
\*\*\*\*\*) انظر الملاحق : ملحق رقم (٧).  
(١٠٠) رجاء محمود أبو علام: **مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية**، دار النشر للجامعات، القاهرة، ١٩٩٨، ص ١٤٧.  
(١٠١) عزيز حنا داود وآخرون: **مناهج البحث في العلوم السلوكية**، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ١٩٩١، ص ٥١.

ملاحق البحث  
ملحق رقم (١)  
**مقابلة شخصية مع أعضاء هيئة التدريس والعاملين  
بكلية جامعة ٦ أكتوبر**

س : من فضلك حدد اهتمام إدارة الجامعة بأبعاد التوازن الإستراتيجي وذلك من خلال عملك بأحد كلياتها أو بأحد وحداتها الإدارية؟

١- الهيكل التنظيمي :

- اهتمام كبير : .....
- اهتمام متوسط : .....
- لا يوجد اهتمام : .....

٢- الثقافة التنظيمية :

- اهتمام كبير : .....
- اهتمام متوسط : .....
- لا يوجد اهتمام : .....

٣- الموارد البشرية :

- اهتمام كبير : .....
- اهتمام متوسط : .....
- لا يوجد اهتمام : .....

٤- العملاء أو المستفيدين من خدمات الجامعة :

- اهتمام كبير : .....
- اهتمام متوسط : .....
- لا يوجد اهتمام : .....

٥- المنافسون :

- اهتمام كبير : .....
- اهتمام متوسط : .....
- لا يوجد اهتمام : .....

ملحق رقم (٢)

## مقابلة شخصية مع أعضاء هيئة التدريس والعاملين بكليات جامعة ٦ أكتوبر

س : من فضلك حدد اهتمام إدارة الجامعة بأبعاد المناهضة التنظيمية وذلك من خلال عملك بأحد كلياتها أو بأحد وحداتها الإدارية؟

١- التعلم التنظيمي :

- اهتمام كبير : .....
- اهتمام متوسط : .....
- لا يوجد اهتمام : .....

٢- الذاكرة التنظيمية :

- اهتمام كبير : .....
- اهتمام متوسط : .....
- لا يوجد اهتمام : .....

٣- الحمض النووي التنظيمي :

- اهتمام كبير : .....
- اهتمام متوسط : .....
- لا يوجد اهتمام : .....

## دراسة استطلاعية للتعرف على واقع التحليل البيئي لجامعة ٦ أكتوبر<sup>(\*)</sup> ملحق رقم (٣)

السيد الأستاذ الدكتور/

السيد الأستاذ/

تأتي هذه الدراسة الاستطلاعية للتعرف على واقع التحليل البيئي لجامعة ٦ أكتوبر في الوقت الحاضر في إطار بحث علمي تحت عنوان "تحقيق التوازن الإستراتيجي لجامعة ٦ أكتوبر باستخدام مدخل المناعة التنظيمية- دراسة ميدانية".

أ.م.د/ دعاء محمد أحمد دسوقي

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد كلية التربية - جامعة ٦ أكتوبر

-تحليل البيئة الداخلية :

من فضلك ضع علامة (✓) أمام كل عبارة في الخانة التي تناسبها من وجهة نظرك.

▪ مواطن القوة بالوحدة/ القسم/ الكلية/ الجامعة التي تعمل بها :

| م   | العبارة  | الترتيب |   |   |
|-----|--|---------|---|---|
|     |  | ١       | ٢ | ٣ |
| ١-  | وجود كوادر بشرية مؤهلة.  |         |   |   |
| ٢-  | وجود تقنيات حديثة.   |         |   |   |
| ٣-  | وجود رؤية ورسالة للوحدة/للقسم/للكلية / للجامعة.                |         |   |   |
| ٤-  | التزام العاملين بمواعيد العمل.                                 |         |   |   |
| ٥-  | تشجيع العاملين على الإبداع .                                   |         |   |   |
| ٦-  | وجود فرق عمل لتحقيق الجودة.                                    |         |   |   |
| ٧-  | وجود خطة بحثية أكاديمية موثقة ومعتمدة.                         |         |   |   |
| ٨-  | تشجيع أعضاء هيئة التدريس للقيام بأبحاث علمية مشتركة.           |         |   |   |
| ٩-  | مشاركة المعيدين والمدرسين المساعدين مع الطلبة في مشاريع بحثية. |         |   |   |
| ١٠- | وجود برامج تدريبية لتنمية مهارات البحث العلمي لدى المعيدين.    |         |   |   |
| ١١- | وجود رقابة على الباحثين للالتزام بأخلاقيات البحث العلمي.       |         |   |   |
| ١٢- | مساعدة الباحثين على نشر بحوثهم محلياً ودولياً.                 |         |   |   |
| ١٣- | وجود قاعدة بيانات للبحث العلمي بالجامعة.                       |         |   |   |
| ١٤- | حصول بعض أعضاء هيئة التدريس على جوائز دولية - براءات اختراع.   |         |   |   |
| ١٥- | أخرى تذكر  |         |   |   |

مواطن الضعف بالوحدة/ القسم/ الكلية/ الجامعة التي تعمل بها :

| م   | العبارة  | الترتيب |   |   |
|-----|--|---------|---|---|
|     |  | ١       | ٢ | ٣ |
| ١-  | سيطرة البيروقراطية على العمل الإداري.  |         |   |   |
| ٢-  | غلبة العمل الفردي بين العاملين.  |         |   |   |
| ٣-  | ضياع الوقت في العمليات الإدارية.   |         |   |   |
| ٤-  | قلة الموارد المادية المتاحة للوحدة/ للقسم / للكلية/ للجامعة.                                 |         |   |   |
| ٥-  | قلة خبرة بعض العاملين في الوحدة/القسم/ الكلية/ الجامعة.                                      |         |   |   |
| ٦-  | قلة التعاون بين الوحدة/ القسم/ الكلية/ الجامعة ومؤسسات المجتمع المحلي.                       |         |   |   |
| ٧-  | قلة متابعة الخطة البحثية بشكل كافي.  |         |   |   |
| ٨-  | انخفاض نسبة الأبحاث المنشورة محلياً ودولياً مقارنة بعدد أعضاء هيئة التدريس.                  |         |   |   |
| ٩-  | انخفاض نسبة مساهمة الجامعة للبحوث العلمية المشتركة مع المؤسسات العلمية الإقليمية أو الدولية. |         |   |   |
| ١٠- | ضعف نظام تسويق البحوث العلمية أو التطبيقية.  |         |   |   |
| ١١- | قلة الاستفادة من أنشطة البحث العلمي بالجامعة في معالجة مشاكل المجتمع.                        |         |   |   |
| ١٢- | أخرى تذكر .  |         |   |   |

## ملحق رقم (٤) دراسة استطلاعية للتعرف على واقع التحليل البيئي لجامعة ٦ أكتوبر<sup>(\*)</sup>

### ب-تحليل البيئة الخارجية :

من فضلك ضع علامة (✓) أمام كل عبارة في الخانة التي تناسبها من وجهة نظرك.

▪ الفرص التي يمكن استثمارها لصالح الوحدة/ القسم/ الكلية/ الجامعة التي تعمل بها :

| م   | العبارة   | الترتيب |   |   |
|-----|---|---------|---|---|
|     |   | ١       | ٢ | ٣ |
| ١-  | مساندة الإدارة العليا (المجلس الاعلى للجامعات الخاصة) للجامعة.                          |         |   |   |
| ٢-  | مساندة الشخصيات العامة وقيادات المجتمع للجامعة.   |         |   |   |
| ٣-  | زيادة الدعم الحكومي للجامعة.  |         |   |   |
| ٤-  | تعدد الخدمات المقدمة في إطار الحكومة الإلكترونية.                                       |         |   |   |
| ٥-  | انعكاس الاستقرار السياسي إيجابيا على الجامعة.   |         |   |   |
| ٦-  | سهولة الحصول على البحوث العلمية سواء المنشورة في الدوريات المحلية أو الأجنبية.          |         |   |   |
| ٧-  | سهولة الحصول على الكتب والمراجع في شكل رقمي بمكتبة الجامعة.                             |         |   |   |
| ٨-  | منح الجامعة مكافأة مالية للنشر الخارجي.   |         |   |   |
| ٩-  | منح الجامعة مكافأة مالية لجوائز الدولة التشجيعية والتقديرية.                            |         |   |   |
| ١٠- | وجود بعض المؤسسات البحثية المحلية والدولية التي تمول البحوث التطبيقية بالجامعة.         |         |   |   |
| ١١- | تنامي التطور في وسائل الاتصال والوسائل التعليمية والتكنولوجية.                          |         |   |   |
| ١٢- | وجود مركز تدريب لتنمية مهارات اعضاء هيئة التدريس.                                       |         |   |   |
| ١٣- | اهتمام الجامعة بالنشر العلمي في إطار رفع التصنيف العالمي لها.                           |         |   |   |
| ١٤- | مساعدة الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد للجامعة.                             |         |   |   |
| ١٥- | وجود اتفاقيات دولية مشتركة مع الجامعات والمؤسسات البحثية العالمية.                      |         |   |   |
| ١٦- | وجود دعوات لبعض الاساتذة الزائرين لإثراء الخطة البحثية للجامعة.                         |         |   |   |
| ١٧- | توجه الدولة نحو ربط البحث العلمي والصناعة واحتياجات المجتمع بتطبيق مخرجات البحث العلمي. |         |   |   |
| ١٨- | أخرى تذكر .   |         |   |   |

■ التهديدات أو المخاطر التي تواجه الوحدة/ القسم/ الكلية/ الجامعة التي تعمل بها :

| م   | العبرة  | الترتيب |   |   |
|-----|---|---------|---|---|
|     |   | ١       | ٢ | ٣ |
| ١-  | الأجازات الوجودية للعاملين بمختلف وحدات الجامعة.                                    |         |   |   |
| ٢-  | زيادة مساحة الديمقراطية تنعكس سلباً على آراء ومقترحات العاملين.                     |         |   |   |
| ٣-  | زيادة شدة المنافسة مع الجامعات المناظرة.  |         |   |   |
| ٤-  | تأثير وسائل الإعلام على سلوكيات بعض العاملين بالجامعة.                              |         |   |   |
| ٥-  | تأثير الثورة المعلوماتية على أدوار بعض العاملين بالجامعة.                           |         |   |   |
| ٦-  | ضعف الربط بين منظومة البحث العلمي واحتياجات المجتمع.                                |         |   |   |
| ٧-  | قلة الاستفادة من نتائج البحث مع قلة الطلب عليها.                                    |         |   |   |
| ٨-  | تنامي التطور التكنولوجي أدى إلى تقادم بعض الأجهزة والمعدات بالجامعة.                |         |   |   |
| ٩-  | زيادة المنافسة بين خريجي الجامعة والجامعات المناظرة سواء الحكومية أو الخاصة.        |         |   |   |
| ١٠- | انعكاس الأزمة الاقتصادية المحلية والعالمية على الأداء المؤسسي للجامعة.              |         |   |   |
| ١١- | ارتفاع تكلفة تكنولوجيا الاتصال والوسائل التعليمية يؤثر على منظومة التعليم بالجامعة. |         |   |   |
| ١٢- | أخرى تذكر.  |         |   |   |

ملحق رقم (٥)

**مقابلة شخصية مع أعضاء هيئة التدريس وبعض****العاملين بالجامعة للتعرف عن إيجابيات الكلية/الجامعة**

س : من فضلك من خلال عمك بجامعة ٦ أكتوبر حدد أهم إيجابيات الكلية/الجامعة؟

١-وجود علاقات قوية (علمية – بحثية) بين كليات الجامعة

٢-وجود إقبال من الطلبة على الجامعة بمختلف كلياتها

٣-اهتمام الجامعة بتقليل التكلفة

٤-اهتمام الجامعة بدراسة مشكلات طلابها أولاً بأول

٥-اهتمام الجامعة بجودة العملية التعليمية بمختلف كلياتها

٦-استقطاب الجامعة للكفاءات البشرية للعمل بها

٧-إيجابيات أخرى تذكر :

ملحق رقم (٦)

## مقابلة شخصية مع أعضاء هيئة التدريس وبعض العاملين بالجامعة للتعرف على واقع تحقيق جامعة ٦ أكتوبر لأهدافها

س : من فضلك من خلال عمك بجامعة ٦ أكتوبر حدد أهم الأهداف  
التي حققتها الجامعة؟

١- أهداف تدريسية :

.....  
٢- أهداف بحثية :

.....  
٣- أهداف مجتمعية :

.....  
٤- أهداف اقتصادية :

.....  
٥- أهداف تنموية :

.....  
٦- أخرى تذكر :

.....  
.....

ملحق رقم (٧)  
- أسماء السادة المحكمين على الاستبانة

| م | الاسم                                   | الوظيفة  |
|---|---|--|
| ١ | أ.د/ حسام حمدي عبد الحميد               | أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية- عميد كلية التربية جامعة حلوان.                                    |
| ٢ | أ.د/ ريهام لطفي عجور                    | مدير وحدة ضمان الجودة بكلية طب أسنان جامعة ٦ أكتوبر.   |
| ٣ | أ.د/ صفاء أحمد عفيفي                    | وكيل شئون تعليم وطلاب كلية التربية جامعة ٦ أكتوبر- مراجع خارجي بالهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد. |
| ٤ | أ.د/ عبد المنعم عبد المنعم<br>محمد نافع | أستاذ أصول التربية المتفرغ ونائب رئيس جامعة الزقازيق الأسبق.   |
| ٥ | أ.د/ محمود عطا محمد على<br>مسيل         | أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المتفرغ بكلية التربية جامعة الزقازيق.                              |
| ٦ | أ.م.د/ مروة صبحي موسى                   | مدير وحدة ضمان الجودة بكلية الإعلام وفنون الاتصال جامعة ٦ أكتوبر.  |
| ٧ | أ.د/ هالة مصطفى أحمد                    | مدير مركز ضمان الجودة بجامعة ٦ أكتوبر وأستاذ بكلية تكنولوجيا العلوم الصحية التطبيقية بجامعة ٦ أكتوبر.        |

ملحوظة : تم ترتيب أسماء المحكمين أبجدياً.

ملحق (٨)

**استبانة للتعرف على واقع  
التوازن الإستراتيجي بجامعة ٦  
أكتوبر وواقع المناعة التنظيمية  
بها  
(الصورة النهائية)**

إعداد

**دعاء محمد أحمد دسوقي**

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد  
كلية التربية - جامعة ٦ أكتوبر

- ٢٠٢٤ م

الأستاذ الدكتور /

الأستاذ /

تحية طيبة وبعد

تقوم الباحثة بإجراء بحث بعنوان "تحقيق التوازن الإستراتيجي لجامعة ٦ أكتوبر باستخدام مدخل المناعة التنظيمية - دراسة ميدانية"، وكونكم المحور الرئيس في هذا البحث، ونظراً لأهمية دوركم في العملية التعليمية والإدارية نرجو التكرم بقراءة عبارات الاستبانة والإجابة عنها بكل دقة وموضوعية، لأهمية ذلك في تحقيق أهداف البحث، علماً بأن إجاباتكم سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شكراً لحسن تعاونكم معنا

## بيانات عامة

الاسم إن أردت: .....

الكلية: .....

القسم: .....

الوظيفة: .....

الجنس:

أنثى ذكر 

المؤهل الدراسي:

دراسات عليا بكالوريوس 

عدد سنوات الخبرة:

أكثر من ١٠ سنوات ٦-١٠ سنوات ١-٥ سنة

السيد الأستاذ الدكتور / .....  
المحترم /

### تحية طيبة وبعد

تعد هذه الاستبانة جزءاً مكملاً لبحث علمي في مجال الإدارة التعليمية والذي يحمل عنوان: "تحقيق التوازن الإستراتيجي لجامعة ٦ أكتوبر باستخدام مدخل المناعة التنظيمية - دراسة ميدانية"، وتهدف هذه الاستبانة إلي التعرف علي واقع التوازن الإستراتيجي لذات الجامعة وواقع المناعة التنظيمية بها، علي أن يتم ذلك من خلال أخذ آراء أعضاء هيئة التدريس ببعض كليات الجامعة وكذلك آراء العاملين (الإداريين) بذات الكليات مع الأخذ في الاعتبار أن:

- التوازن الإستراتيجي : يعني اهتمام الجامعة باكتساب مجموعة من القدرات حتى تتوازن مع الفرص الخارجية ومن ثم تضمن البقاء والاستمرار من خلال الهيكل التنظيمي المرن والثقافة التنظيمية الأصيلة والموارد البشرية ذات الكفاءة العالية بالإضافة إلى الاهتمام بالمستفيدين من خدماتها ووضعهم في بؤرة الاهتمام باستمرار ناهيك عن دراسة الجامعات المنافسة لها ومحاولة الاستفادة من خبراتهم لضمان تحقيق التميز باستمرار.
- المناعة التنظيمية : تعني مجموعة من الإجراءات التي تسهم في حماية جامعة ٦ أكتوبر من التهديدات الداخلية أو الخارجية أو التقليل منها سواء ذات الصلة بالإمكانات المادية أو البشرية وذلك على ضوء معرفة نقاط الضعف ومحاولة علاجها ومعرفة مواطن القوة وتعزيزها باستمرار وكذلك معرفة مجموعة الفرص التي يمكن استثمارها لصالح أهداف الجامعة ومجموعة التهديدات وكيفية وضع خطة لمواجهةها أو التصدي لها.
- جامعة ٦ أكتوبر : هي جامعة خاصة في جمهورية مصر العربية أنشئت بقرار جمهوري رقم (٢٤٣) لسنة ١٩٩٦ وهي عضو في اتحاد الجامعات العربية والأفريقية وتعد من أقدم الجامعات الخاصة في الدولة المصرية بالإضافة إلى أنها مؤسسة علمية وتربوية متميزة ذات طابع خاص وتركز على رفع مستوى التعليم والارتقاء بالبحث العلمي وتوفير التخصصات العلمية الحديثة لتخريج متخصصين وفنيين وخبراء في كافة المجالات المهنية والفنية والتطبيقية مع توظيف الأساليب العلمية المتطورة والتعليم والتدريب واستخدام المنهج العلمي.

والمرجو من سيادتكم:

- قراءة كل بُعد والعبارات التي تدرج تحته بدقة وعناية.
- وضع علامة (✓) أمام كل عبارة في الخانة التي ترونها مناسبة لها من وجهة نظركم.
- إذا كان لديكم عبارات أخرى ترون إضافتها فرجاء إضافتها.

وشكرا لحسن تعاونكم

المحور الأول : واقع تحقيق جامعة ٦ أكتوبر لأهدافها على ضوء التوازن الإستراتيجي والمناعة التنظيمية :

| م  | العبارة   | دائماً | أحياناً | نادراً |
|----|---|--------|---------|--------|
| ١  | تهتم إدارة الجامعة بتحديد رؤيتها ورسالتها بوضوح.  |        |         |        |
| ٢  | تهتم إدارة الجامعة بمشاركة العاملين بها في تحديد أهدافها الإستراتيجية.                      |        |         |        |
| ٣  | تركز إدارة الجامعة على مشاركة المستفيدين من خدماتها في إعداد الخطة الإستراتيجية لها.        |        |         |        |
| ٤  | تهتم إدارة الجامعة بتطبيق مبدأ الأولويات عند إنجاز أعمالها.                                 |        |         |        |
| ٥  | تحرص إدارة الجامعة على تلبية حاجات الطلبة على ضوء الخطة الإستراتيجية لها.                   |        |         |        |
| ٦  | تتعامل إدارة الجامعة بجدية مع آراء ومقترحات العاملين بها.                                   |        |         |        |
| ٧  | تمنح إدارة الجامعة للعاملين بمختلف كلياتها الصلاحيات اللازمة لأداء مهامهم.                  |        |         |        |
| ٨  | تشجع إدارة الجامعة العاملين على الإبداع في مجال العمل.                                      |        |         |        |
| ٩  | تهتم إدارة الجامعة برفع مستوى التعليم بمختلف كلياتها.                                       |        |         |        |
| ١٠ | تشجع إدارة الجامعة ترقية البحث العلمي بمختلف تخصصاتها.                                      |        |         |        |
| ١١ | توفر إدارة الجامعة التخصصات العلمية الحديثة لطلابها.  |        |         |        |
| ١٢ | تهتم إدارة الجامعة بتخريج كوادر بشرية تلبي احتياجات سوق العمل.                              |        |         |        |
| ١٣ | تهتم إدارة الجامعة بتوظيف تكنولوجيا العصر لإنجاز أعمالها.                                   |        |         |        |
| ١٤ | تحرص إدارة الجامعة على توثيق الروابط العلمية مع الجامعات الأخرى.                            |        |         |        |
| ١٥ | توجه إدارة الجامعة أعضاء هيئة التدريس نحو حضور المؤتمرات العلمية محلياً وإقليمياً وعالمياً. |        |         |        |
| ١٦ | تهتم إدارة الجامعة بإعداد خريج للمنافسة في سوق العمل.                                       |        |         |        |
| ١٧ | تحرص إدارة الجامعة على مشاركة خريجها في برامج التنمية المستدامة بالمجتمع.                   |        |         |        |
| ١٨ | تهتم إدارة الجامعة بتبادل المنح والبعثات العلمية مع الجامعات الأخرى.                        |        |         |        |
| ١٩ | تهتم إدارة الجامعة بالتكوين العلمي والعملية لأعضاء هيئة التدريس بكل كلياتها.                |        |         |        |
| ٢٠ | تحرص إدارة الجامعة على نشر ثقافة الجودة في كل مجالات العمل بها.                             |        |         |        |

المحور الثاني : واقع التوازن الإستراتيجي بجامعة ٦ أكتوبر :

ويندرج تحته الأبعاد التالية :

البعد الأول : واقع الهيكل التنظيمي بجامعة ٦ أكتوبر :

| م  | العبارة   | دائماً | أحياناً | نادراً |
|----|---|--------|---------|--------|
| ١  | يتسم الهيكل التنظيمي للجامعة بالمرونة.  |        |         |        |
| ٢  | يسمح الهيكل التنظيمي بتدفق المعلومات بين وحدات الجامعة بسهولة.                          |        |         |        |
| ٣  | يجسد الهيكل التنظيمي للجامعة طبيعة العلاقات بين الكليات المختلفة.                       |        |         |        |
| ٤  | يحدد الهيكل التنظيمي للجامعة مهام واختصاصات كل وحدة من وحداتها.                         |        |         |        |
| ٥  | يحقق الهيكل التنظيمي للجامعة طموحات العاملين بمختلف كلياتها.                            |        |         |        |
| ٦  | يركز الهيكل التنظيمي للجامعة على تحديد خطوط السلطة لكل المستويات الإدارية بها.          |        |         |        |
| ٧  | يشجع الهيكل التنظيمي للجامعة على تفويض السلطة إلى الصف الثاني.                          |        |         |        |
| ٨  | يحقق الهيكل التنظيمي للجامعة التوازن بين السلطة والمسئولية لكل العاملين بمختلف وحداتها. |        |         |        |
| ٩  | يشجع الهيكل التنظيمي للجامعة استقلالية كل وحدة عند إنجاز العمل المنوط بها.              |        |         |        |
| ١٠ | يشجع الهيكل التنظيمي للجامعة العاملين على طرح آرائهم ومقترحاتهم باستمرار.               |        |         |        |
| ١١ | يهتم الهيكل التنظيمي للجامعة بتحديد قنوات الاتصال في مختلف كلياتها.                     |        |         |        |
| ١٢ | يؤكد الهيكل التنظيمي للجامعة على تحديد إجراءات العمل بمختلف وحداتها.                    |        |         |        |

البعد الثاني : واقع الثقافة التنظيمية بجامعة ٦ أكتوبر :

| م  | العبارة  | دائماً | أحياناً | نادراً |
|----|--|--------|---------|--------|
| ١  | تعزز الثقافة التنظيمية للجامعة القيم النبيلة بين أعضاء هيئة التدريس بكل كلياتها.                               |        |         |        |
| ٢  | تساعد الثقافة التنظيمية للجامعة على مواجهة المخاطر الخارجية التي تتعرض لها.                                    |        |         |        |
| ٣  | تؤكد الثقافة التنظيمية للجامعة على جودة إنجاز العمل في كل المجالات.  |        |         |        |
| ٤  | تتلائم الثقافة التنظيمية للجامعة مع النسيج الثقافي للمجتمع.  |        |         |        |
| ٥  | تؤكد الثقافة التنظيمية للجامعة على تنمية الاحترام المتبادل بين العاملين وأعضاء هيئة التدريس بمختلف كلياتها.    |        |         |        |
| ٦  | تنمي الثقافة التنظيمية للجامعة القيم النبيلة لدى كل العاملين بمختلف وحداتها.                                   |        |         |        |
| ٧  | تحث الثقافة التنظيمية للجامعة أعضاء هيئة التدريس على تنفيذ أفضل الممارسات في العملية التعليمية بمختلف كلياتها. |        |         |        |
| ٨  | تشجع الثقافة التنظيمية للجامعة سياسة العمل الفريقية بكل كلياتها.   |        |         |        |
| ٩  | تؤكد الثقافة التنظيمية للجامعة على تقديم أفضل الخدمات للمستفيدين منها.   |        |         |        |
| ١٠ | تدعم الثقافة التنظيمية للجامعة حسن استثمار الطاقات البشرية الموجودة بكل كلياتها.                               |        |         |        |
| ١١ | تؤكد الثقافة التنظيمية للجامعة على احترام اللوائح والقوانين في كل مجالات العمل بها.                            |        |         |        |
| ١٢ | تهتم الثقافة التنظيمية للجامعة بإيجاد رؤية مشتركة بين العاملين وأعضاء هيئة التدريس بمختلف كلياتها.             |        |         |        |

البعد الثالث : واقع الموارد البشرية بجامعة ٦ أكتوبر :

| م  | العبارة   | دائماً | أحياناً | نادراً |
|----|---|--------|---------|--------|
| ١  | تحرص إدارة الجامعة على استقطاب الكفاءات البشرية للعمل بمختلف وحداتها.                               |        |         |        |
| ٢  | تحرص إدارة الجامعة على عقد دورات تدريبية للعاملين باستمرار.   |        |         |        |
| ٣  | تحدد إدارة الجامعة الاحتياجات التدريبية للعاملين على ضوء مستجدات العصر.                             |        |         |        |
| ٤  | تمنح إدارة الجامعة الصلاحيات المناسبة للعاملين لضمان سرعة إنجاز العمل.                              |        |         |        |
| ٥  | تحت إدارة الجامعة العاملين بكل كلياتها نحو تحقيق أفضل أداء ممكن.                                    |        |         |        |
| ٦  | تحرص إدارة الجامعة على عقد مقابلات واختبارات مع العاملين الجدد عند التعيين.                         |        |         |        |
| ٧  | تهتم إدارة الجامعة ببناء معايير لاختيار الكوادر البشرية بمختلف كلياتها.                             |        |         |        |
| ٨  | تحرص إدارة الجامعة على تحديد الوصف الوظيفي لكل العاملين بمختلف كلياتها.                             |        |         |        |
| ٩  | تخصص إدارة الجامعة جائزة سنوية للعناصر البشرية (موظف - عضو هيئة تدريس) المتميزة بكل كلياتها.        |        |         |        |
| ١٠ | تعتمد إدارة الجامعة على المعايير الموضوعية عند تقييم أداء العاملين بمختلف وحداتها.                  |        |         |        |
| ١١ | تهتم إدارة الجامعة بترتيب العاملين بمختلف وحداتها بناءً على تقييم الأداء الوظيفي لهم.               |        |         |        |
| ١٢ | تشجع إدارة الجامعة العاملين بمختلف وحداتها على تحمل المسؤولية عن النتائج التي تتحقق على أرض الواقع. |        |         |        |

البعد الرابع : واقع العملاء أو المستفيدين من خدمات جامعة ٦ أكتوبر :

| م  | العبارة   | دائماً | أحياناً | نادراً |
|----|---|--------|---------|--------|
| ١  | تهتم إدارة الجامعة بدراسة شكاوى المستفيدين من خدماتها.                                    |        |         |        |
| ٢  | تهتم إدارة الجامعة بتكوين قاعدة بيانات عن المستفيدين من خدماتها.                          |        |         |        |
| ٣  | تخصص إدارة الجامعة مركز محدد للتعامل مع شكاوى المستفيدين من خدماتها.                      |        |         |        |
| ٤  | تسمع إدارة الجامعة لآراء ومقترحات المستفيدين من خدماتها.                                  |        |         |        |
| ٥  | تعتمد إدارة الجامعة على المستفيدين من خدماتها في كشف الأخطاء المصاحبة لتقديم الخدمة لهم.  |        |         |        |
| ٦  | تحت إدارة الجامعة العاملين على التعامل مع المستفيدين من خدماتها بأخلاق حسنة/ أسلوب حضاري. |        |         |        |
| ٧  | توجه إدارة الجامعة العاملين نحو التحلي بالصبر عند تقديم الخدمات لمختلف فئات المستفيدين.   |        |         |        |
| ٨  | تحت إدارة الجامعة العاملين على استثمار الوقت عند التعامل مع المستفيدين من خدماتها.        |        |         |        |
| ٩  | تحرص إدارة الجامعة على توقع رغبات المستفيدين ومحاولة تلبيةها على ضوء الموارد المتاحة.     |        |         |        |
| ١٠ | تضع إدارة الجامعة مصالح المستفيدين في مقدمة أولويات أعمالها.                              |        |         |        |
| ١١ | تحرص إدارة الجامعة على تدريب العاملين في مجالات جودة الخدمة الجامعية.                     |        |         |        |
| ١٢ | تحرص إدارة الجامعة على اختيار أفضل العناصر البشرية للتعامل مع المستفيدين من خدماتها.      |        |         |        |

البعد الخامس : واقع المنافسين/المؤسسات الجامعية المنافسة لجامعة ٦ أكتوبر :

| م  | العبارة   | دائماً | أحياناً | نادراً |
|----|---|--------|---------|--------|
| ١  | تحرص إدارة الجامعة على دراسة احتياجات السوق أولاً بأول.   |        |         |        |
| ٢  | تهتم إدارة الجامعة بمعرفة المنافسين لها في الحاضر والمستقبل.  |        |         |        |
| ٣  | تحرص إدارة الجامعة على إقامة علاقات طيبة مع كل المنافسين لها.   |        |         |        |
| ٤  | تهتم إدارة الجامعة بترقية مكانتها في المجتمع لضمان بقائها واستمرارها.   |        |         |        |
| ٥  | تهتم إدارة الجامعة بدراسة التهديدات التي تواجهها من قبل المنافسين.  |        |         |        |
| ٦  | تحرص إدارة الجامعة على دراسة أسباب فشل/نجاح المؤسسات الجامعية المنافسة لها.                                   |        |         |        |
| ٧  | تهتم إدارة الجامعة بوجود بدائل متعددة للتعامل مع المؤسسات الجامعية المنافسة لها.                              |        |         |        |
| ٨  | تهتم إدارة الجامعة بتقليل التكلفة المالية في كل مجالات العمل بها لمواجهة المنافسين لها.                       |        |         |        |
| ٩  | تستخدم إدارة الجامعة الشبكة العنكبوتية للحد من تأثير المؤسسات الجامعية المنافسة لها.                          |        |         |        |
| ١٠ | تهتم إدارة الجامعة بمقارنة أدائها باستمرار مع أداء المؤسسات الجامعية المنافسة لها.                            |        |         |        |
| ١١ | تحرص إدارة الجامعة على تسويق خدماتها المتنوعة بأساليب مختلفة (إلكترونية - ورقية - مؤتمرات - ندوات - ورش عمل). |        |         |        |
| ١٢ | تحرص إدارة الجامعة على تحسين القدرة التنافسية لكل كلياتها باستمرار.   |        |         |        |

المحور الثالث : واقع المناهضة التنظيمية بجامعة ٦ أكتوبر :  
ويندرج تحته الأبعاد التالية :

البعد الأول : واقع التعلم التنظيمي بجامعة ٦ أكتوبر :

| م  | العبارة   | دائماً | أحياناً | نادراً |
|----|---|--------|---------|--------|
| ١  | تهتم إدارة الجامعة بالبعثات العلمية لأعضاء هيئة التدريس على ضوء خطة محددة.                |        |         |        |
| ٢  | تستفيد إدارة الجامعة من التجارب السابقة التي مرت بها.                                     |        |         |        |
| ٣  | تحت إدارة الجامعة العاملين على تبادل الخبرات مع بعضهم البعض.                              |        |         |        |
| ٤  | تشجع إدارة الجامعة أعضاء هيئة التدريس على إجراء البحث الفرقي (بحوث جماعية).               |        |         |        |
| ٥  | تهتم إدارة الجامعة بدراسة تجارب الجامعات المنافسة ومحاولة الاستفادة منها.                 |        |         |        |
| ٦  | تهتم إدارة الجامعة بمعالجة مشكلات العاملين بمختلف وحداتها أولاً بأول.                     |        |         |        |
| ٧  | تستخدم إدارة الجامعة تقييم أداء العاملين كأسلوب تعليمي لهم.                               |        |         |        |
| ٨  | تهتم إدارة الجامعة بعقد التحالفات مع مؤسسات أخرى لتبادل الخبرات.                          |        |         |        |
| ٩  | تستخدم إدارة الجامعة أساليب ابتكارية لحل مشكلاتها.  |        |         |        |
| ١٠ | تحرص إدارة الجامعة على وضع خطة علمية لتنمية مهارات العاملين بها باستمرار.                 |        |         |        |
| ١١ | تحرص إدارة الجامعة على تطبيق أسلوب التدوير في العمل لتنمية معارف العاملين بمختلف وحداتها. |        |         |        |
| ١٢ | تحرص إدارة الجامعة على توفير التقنيات الحديثة وتدريب العاملين عليها.                      |        |         |        |

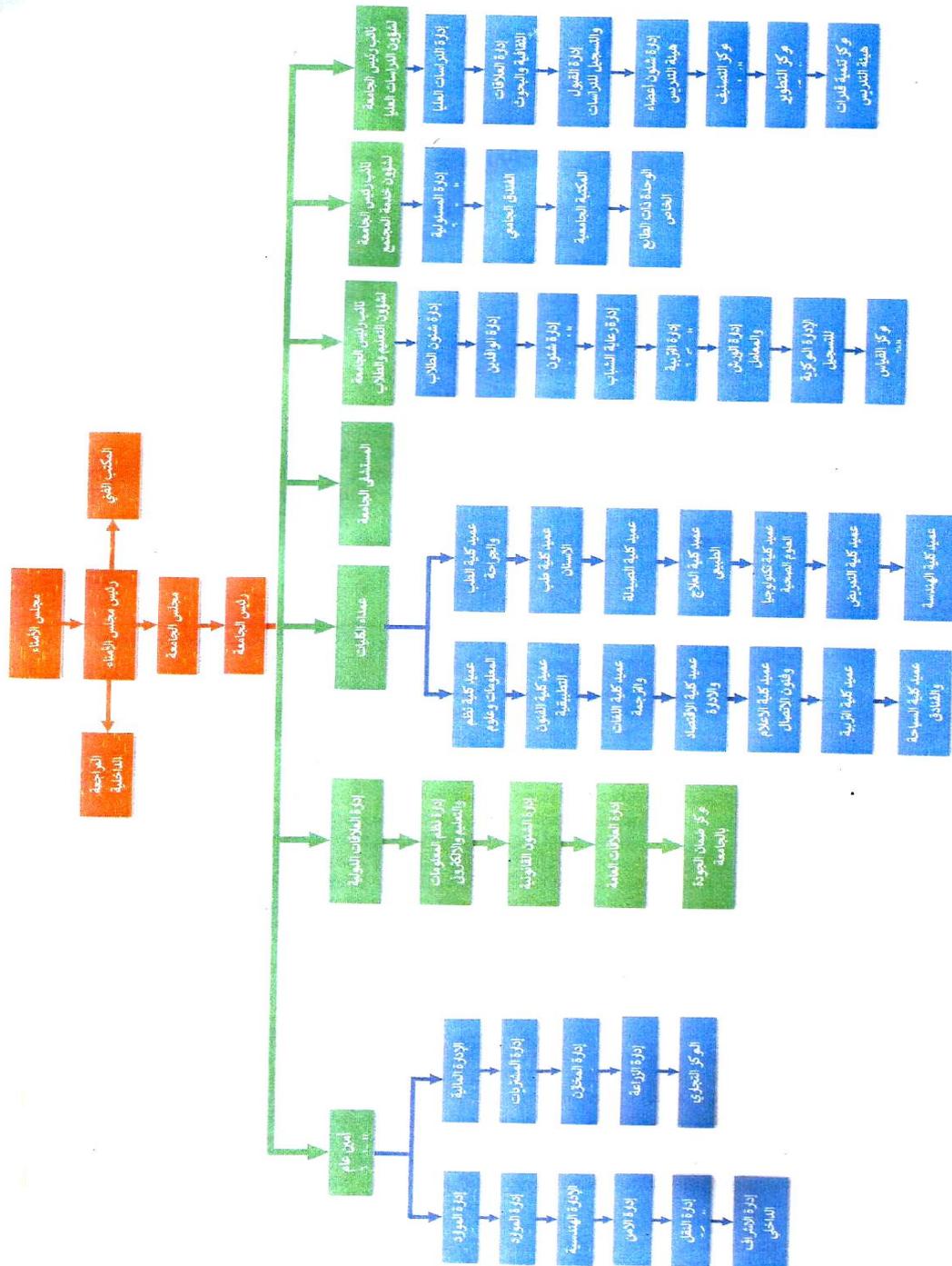
## البعد الثاني : واقع الذاكرة التنظيمية بجامعة ٦ أكتوبر :

| م  | العبارة   | دائماً | أحياناً | نادراً |
|----|---|--------|---------|--------|
| ١  | تمتلك إدارة الجامعة القدرة على استرجاع المعلومات من التجارب السابقة التي مرت بها. |        |         |        |
| ٢  | تمتلك إدارة الجامعة قاعدة معلومات تغطي كل مجالات العمل بها.                       |        |         |        |
| ٣  | تهتم إدارة الجامعة بحفظ المعلومات المفيدة للاستفادة منها في المواقف الطارئة.      |        |         |        |
| ٤  | تحتفظ إدارة الجامعة بمجموعة من المعلومات التي تخص الجامعات المنافسة لها.          |        |         |        |
| ٥  | تمتلك إدارة الجامعة نظام معلوماتي متميز لتخزين معلوماتها.                         |        |         |        |
| ٦  | تمتلك إدارة الجامعة نظام معلوماتي يساعدها على مواجهة مخاطر المستقبل.              |        |         |        |
| ٧  | تحرص إدارة الجامعة على تدوين تاريخها وتجاربها وإنجازاتها في أدلة باستمرار.        |        |         |        |
| ٨  | تحرص إدارة الجامعة على توظيف المعلومات المخزونة لديها في صناعة قراراتها.          |        |         |        |
| ٩  | تهتم إدارة الجامعة بتحديث أنظمة المعلومات الإدارية بكل وحداتها.                   |        |         |        |
| ١٠ | تحرص إدارة الجامعة على توفير نظام أمن لحماية معلوماتها باستمرار.                  |        |         |        |
| ١١ | تهتم إدارة الجامعة بمشاركة العاملين بمختلف وحداتها في فعاليتها المختلفة.          |        |         |        |
| ١٢ | تربط إدارة الجامعة حوافز العاملين بالأفكار الجديدة التي يقدموها في مجال العمل.    |        |         |        |

## البعد الثالث : واقع الحمض النووي التنظيمي بجامعة ٦ أكتوبر :

| م  | العبارة   | دائماً | أحياناً | نادراً |
|----|---|--------|---------|--------|
| ١  | تهتم إدارة الجامعة بتحديث الهيكل التنظيمي لها باستمرار.                               |        |         |        |
| ٢  | تهتم إدارة الجامعة بتحقيق التوازن بين عملياتها الإدارية ومتغيرات العصر.               |        |         |        |
| ٣  | تحرص إدارة الجامعة على نشر ثقافة الرقابة الذاتية بين كل العاملين بمختلف وحداتها.      |        |         |        |
| ٤  | تؤكد إدارة الجامعة على توثيق معلوماتها وتوظيفها لضمان سرعة إنجاز العمل.               |        |         |        |
| ٥  | تهتم إدارة الجامعة بتمكين العاملين في كل المستويات الإدارية لسرعة اتخاذ القرارات.     |        |         |        |
| ٦  | تحرص إدارة الجامعة على تطبيق أسلوب الإدارة بالاستثناء لاستثمار وقت قياداتها.          |        |         |        |
| ٧  | تؤكد إدارة الجامعة على توظيف أسلوب الإدارة بالأهداف بكل وحداتها.                      |        |         |        |
| ٨  | تهتم إدارة الجامعة بتوضيح سياساتها وإستراتيجياتها ولوائحها ونشرها لكل العاملين.       |        |         |        |
| ٩  | تؤكد إدارة الجامعة على تطبيق مبدأ العدل عند توزيع المهام على العاملين بمختلف وحداتها. |        |         |        |
| ١٠ | تلتزم إدارة الجامعة بإتاحة نفس الفرص لكل العاملين بمختلف وحداتها.                     |        |         |        |
| ١١ | تحرص إدارة الجامعة على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ذات الصلة بأعمالها.          |        |         |        |
| ١٢ | تؤكد إدارة الجامعة على تحقيق مصداقية وموثوقية المعلومات بكل وحداتها.                  |        |         |        |

ملحق رقم (٩)  
الهيكل التنظيمي لجامعة ٦ أكتوبر الخاصة (المصرية)



ملحق رقم (١٠)  
الموافقة على تطبيق الاستبانة

السيد الأستاذ الدكتور / رقية شلبي

عميد الكلية

تحية طيبة وبعد...

أحيط سيادتكم علماً بأنني دعاء محمد أحمد دسوقي أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد أقوم بدراسة بعنوان "تحقيق التوازن الاستراتيجي لجامعة ٦ أكتوبر باستخدام مدخل المناعة التنظيمية" كما هو مثبت بمجلس قسم التربية وكذلك الخطة البحثية للقسم والكلية ولتحقيق ذلك قمت بعمل استبيان لتطبيقه على أعضاء هيئة التدريس والعاملين في بعض الكليات، كون المجتمع الأصلي لعينة الدراسة أعضاء هيئة التدريس والعاملين بجامعة ٦ أكتوبر.

ولذلك أرجو من سيادتكم الموافقة على

- حصولي على احصائية بعدد المجتمع الأصلي لعينة البحث
  - تطبيق الاستبيان على عدد ٦ كليات (نظري/ عملي) الكترونيا، ولتكن الكليات (كلية التربية، كلية الاقتصاد والإدارة، كلية الإعلام، كلية طب الأسنان، كلية العلوم الصحية التطبيقية، كلية الصيدلة)
  - تطبيق استبيان التحليل البيئي على نفس العينة بعد تصميمها
- وتفضلوا بقبول وافر التقدير والاحترام

تحريراً في ٧ / ١٠ / ٢٠٢٤ م

مقدمه لسيادتكم  
دعاء محمد أحمد دسوقي  
٠٤٤١٧٠٧

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد  
وقائم بعمل رئيس قسم التربية

للمصطفى  
بإتمام استبيانها

أدائهم وتطبعه القواعد

٠٤٤١٧٠٨

ملحق رقم (١١)  
بيان بكليات الجامعة

October 6 University



جامعة ٦ أكتوبر



STARS

كليات جامعة ٦ أكتوبر

جامعة ٦ أكتوبر هي أول جامعة خاصة في جمهورية مصر العربية، ولقد صدر قرار رئيس جمهورية مصر العربية رقم ٢٤٣ عام ١٩٩٦م بإنشاء جامعة ٦ أكتوبر تضم الجامعة أربعة عشر كلية، كما تضم مستشفى جامعي، وفندقين للطلاب والطالبات.

أنشئت كليات جامعة ٦ أكتوبر عام ١٩٩٦م، حيث صدر الإنشاء بقرار جمهوري رقم ٢٣٤ لسنة ١٩٩٦م في ٢٧ يوليو لسنة ١٩٩٦م الموافق ١١ من ربيع الأول عام ١٤١٧ هجرياً، وتباشر كليات الجامعة أنشطتها طبقاً لأحكام القانون رقم ١٠١ لسنة ١٩٩٢م.

الجدول يوضح تاريخ انشاء كليات جامعة ٦ أكتوبر

| م  | اسماء الكليات                          | تاريخ الإنشاء |
|----|--|---------------|
| ١  | كلية الطب والجراحة                     | ١٩٩٦          |
| ٢  | كلية طب الأسنان                        | ١٩٩٨          |
| ٣  | كلية الصيدلة                           | ١٩٩٦          |
| ٤  | كلية العلاج الطبيعي                    | ١٩٩٦          |
| ٥  | كلية العلوم الطبية التطبيقية           | ١٩٩٦          |
| ٦  | كلية تكنولوجيا العلوم الصحية التطبيقية | ٢٠٢٠          |
| ٧  | كلية التمريض                           | ٢٠٢٠          |
| ٨  | كلية الهندسة                           | ١٩٩٦          |
| ٩  | كلية نظم المعلومات وعلوم الحاسب        | ١٩٩٦          |
| ١٠ | كلية الفنون التطبيقية                  | ١٩٩٩          |
| ١١ | كلية الاقتصاد والإدارة                 | ١٩٩٦          |
| ١٢ | كلية اللغات والترجمة                   | ١٩٩٦          |
| ١٣ | كلية الإعلام وفنون الاتصال             | ١٩٩٦          |
| ١٤ | كلية التربية                           | ١٩٩٩          |
| ١٥ | كلية السياحة والفنادق                  | ١٩٩٨          |



\*ملحوظة: كلية العلوم الطبية التطبيقية ١٩٩٦م تم تغيير اسمها إلى كلية تكنولوجيا العلوم التطبيقية ٢٠٢٠م

\* بدأت جامعة ٦ أكتوبر بعدد ٩ كليات سنة ١٩٩٦م وتوالت انشاء الكليات حتى أصبح عددها ١٤ كلية

قطعة ١/١ - المحور المركزي - مدينة ٦ أكتوبر - محافظة الجيزة - مصر تليفون: ٧٩-٣٨٣٥٥٢٧٥ فاكس: ٣٨٣٥٣١٦١  
Sixth of October City - Central Axis - Part 1 / 1 - Egypt Tel.: 38355275-79 Fax : 38353161  
www.o6u.edu.eg

CS CamScanner

ملحق رقم (١٢)  
بيان بكليات التي تم تطبيق الاستبانة عليها

October 6 University



جامعة ٦ أكتوبر



STARS

بيان إجمالي احصائي بأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والإداريين بجامعة ٦ أكتوبر

| الإداريين | أعضاء الهيئة المعاونة | أعضاء هيئة تدريس | الفئة الإجمالي |
|-----------|-----------------------|------------------|----------------|
| ٢٥١٩٤     | ١١٤٠                  | ٩٦٦              |                |

بيان إجمالي احصائي بأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والإداريين بجامعة ٦ أكتوبر

بالكليات (التربية - الاقتصاد والادارة - الاعلام وفنون الاتصال - طب الأسنان - كلية تكنولوجيا العلوم الصحية التطبيقية - الصيدلة)

| الإداريين | أعضاء الهيئة المعاونة | أعضاء هيئة تدريس | الكلية                                 |
|-----------|-----------------------|------------------|--|
| ٤٩        | ٤٤                    | ٤٤               | التربية                                |
| ٢٨        | ١٢١                   | ٨٦               | الاقتصاد والإدارة                      |
| ٣٠        | ٣٩                    | ٣١               | الإعلام وفنون الاتصال                  |
| ٧٩        | ١٢٧                   | ٩٣               | طب الأسنان                             |
| ٣٨        | ٢٦                    | ٢٨               | كلية تكنولوجيا العلوم الصحية التطبيقية |
| ٤٨        | ٦٣                    | ٦٤               | الصيدلة                                |



قطعة ١/١ - المحور المركزي - مدينة ٦ أكتوبر - محافظة الجيزة - مصر تليفون: ٧٩-٣٨٣٥٢٧٥ فاكس: ٣٨٣٥٢١١

Sixth of October City - Central Axis - Part 1 / 1 - Egypt

Tel.: 38355275-79

Fax: 38353161

www.o6u.edu.eg

CS CamScanner