



أثر الجدارات الإدارية في تحسين العمليات الداخلية- دراسة تطبيقية على الجامعات الحكومية المصرية

The impact of administrative competencies on improving internal
operations - an applied study on Egyptian public universities

أ/ فاطمه هيكل

fatmahekale1986@gmail.com

د / سامح عبدالمقصود أبو الذهب

مدرس بقسم إدارة الأعمال

كلية التجارة- جامعة كفر الشيخ

sameh.abdelmaksod@com.kfs.edu.eg

أ.د / شيرين حامد أبو وردة

أستاذ التسويق وعميد كلية التجارة - جامعة

كفر الشيخ

shyreen.abouwarda@com.kfs.edu.eg

مجلة الدراسات التجارية المعاصرة

كلية التجارة – جامعة كفر الشيخ

المجلد (٧)- العدد (١٢) - الجزء (الثاني)

يوليو ٢٠٢١م

رابط المجلة : <https://csj.journals.ekb.eg>

ملخص البحث:

هدف هذا البحث إلى التعرف على أثر الجدارات الإدارية في تحسين العمليات الداخلية بالجامعات الحكومية المصرية، وذلك بالتطبيق على عينة مكونة من ٢٦٥ مفردة من من رؤساء الجامعات، وعمداء الكليات، ووكلاء الكليات، رؤساء الأقسام، وتم جمع بيانات الدراسة من خلال الإستقصاء، وبلغت نسبة الإستجابة ٩٣,٩٦%. وأظهرت نتائج البحث وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الجدارات الإدارية (الجدارة التحليلية، وجدارة الإتصال، والجدارة السلوكية، وجدارة شئون الطلاب، وجدارة العلاقات الخارجية) والعمليات الداخلية بالجامعات الحكومية المصرية. كذلك توصل البحث إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الجدارات الإدارية (الجدارة السلوكية، وجدارة شئون الطلاب، وجدارة العلاقات الخارجية) على العمليات الداخلية بالجامعات الحكومية المصرية.

الكلمات المفتاحية: الجدارات الإدارية، العمليات الداخلية، الجامعات الحكومية.

Abstract:

This research aims to identify the impact of Managerial Competencies in improving internal processes in Egyptian public universities, by applying it to a sample of 265 individuals from university presidents, faculty deans, faculty agents, department heads and study data were collected through the survey, and the response rate was 93.96%. The search results showed There is a statistically significant relationship between the dimensions Managerial Competencies (analytical competencies, and communication competencies, behavioral Competencies, and Competencies student affairs and competencies external Relations) and internal processes in Egyptian government universities. Search also reached there is a statistically significant effect of dimensions Managerial competencies (behavioral competencies, and competencies student affairs and competencies external Relations) on internal processes.

Keywords: Administrative competencies, internal processes, public universities.

١ - المقدمة:

يؤدي قطاع التعليم العالي دورًا محوريًا في التنمية الوطنية في أي بلد، فإذا كان هذا القطاع ضعيفًا، فهناك احتمال كبير بأن أنشطة البحث والتطوير والابتكار الموجودة بهذا البلد سوف تعاني بالمثل (Hilman et al., 2017). من ناحية أخرى، فرضت التحديات وشدة المنافسة في قطاع التعليم علي الجامعات الحكومية المصرية ضرورة تطوير أدائها لمواجهة هذه التحديات. ويعتبر أحد جوانب هذا التطوير هو إدارة الأداء في مؤسسات التعليم العالي، حيث ينعكس استخدام الأساليب الفعالة لتقييم الأداء في هذه المؤسسات بشكل إيجابي على الأنشطة التي تخدم وتحقيق أهدافها (Jad Al-Rab, 2010). ولكي تتجح الجامعات في عملها وتتكيف مع بيئتها، يجب أن يكون أدائها مميزًا مقارنة بالجامعات المنافسة، حيث لم يعد الأداء المتميز خيارًا بل ضرورة حيوية تفرضها العديد من الشروط والمتغيرات المحيطة بالجامعات (El Talla et al., 2018).

وأكدت دراسة (Chen et al., 2009) علي أن تعزيز جودة التعليم الجامعي يتطلب وضع مؤشرات لقياس الأداء، حيث تضمن هذه المؤشرات الحفاظ على معايير التشغيل الجامعية، وتشجيع الجامعات للعمل على معالجة أوجه القصور، وتعزيز قدرتها التنافسية. وهو ما أكد عليه كلا من (Breakwell and Tytherleigh, 2010) والذين اعتبروا أن مؤشرات الأداء جزءًا من الحياة اليومية في قطاع التعليم العالي، وذلك نظراً لإهتمام الجامعات بشكل متزايد بجداول التصنيف والاستراتيجية والتخطيط التي تقودها هذه المؤشرات، والتي يعتمد اختيار الجامعة لها على مهمتها وأهدافها وخصائص قائدها.

يتفق العديد من الباحثين على أنه إذا كان لدى المديرين مجموعة معينة من الجدارات، فسوف ينجحون في تحسين الأداء التنظيمي (Mohd-Shamsudin and Chuttipattana, 2012)، حيث تعمل الجدارات التنفيذية المناسبة علي تعظيم الإنتاجية وتحفيز الموظفين على تنظيم مهامهم بشكل أكثر كفاءة (Jena and Sahoo, 2014). كما أن نتائج الأداء التنظيمي والاستراتيجي هي نتيجة للقيم والقرارات المعرفية للقيادات الذين يمتلكون الجدارات المناسبة في المنظمة (Verle et al., 2014). وبالتالي فإن تحديد الجدارات الإدارية من العوامل التي تسهم بشكل فعال في تحسين أداء المنظمات.

وتعتبر الجدارات الإدارية احد المناهج التي يمكن للمنظمات الإعتماد في تحقيق رسالتها ورؤيتها وخلق قيمة مضافة لأعمالها، فالجدارات الإدارية هي أكثر من مجرد معرفة ومهارات يتمتع بها المديرين، بل منهج يمكن إستخدامه لتلبية المطالب المعقدة، وتحقيق الأهداف المختلفة للمنظمة، لذا تؤدي الجدارات الإدارية اليوم دورًا مهمًا في العديد من المنظمات الحديثة (Krajcovicova et al., 2012). وتؤكد العديد من الدراسات السابقة علي أهمية الجدارات الإدارية، وذلك نظراً لتأثيرها الإيجابي علي أداء المنظمات (Jena and Sahoo, 2014; Verle et al., 2014; Seate et al., 2016; Bashir and Mwiti, 2017; Gruden and Stare, 2018; Ncube and Chimucheka, 2019). كما يمكن استخدام هذه الجدارات في عملية التقييم لوصف المهارات والقدرات والسمات الرئيسية التي يحتاجها الموظف ليكون ناجحًا في وظيفة ما أو في منظمة معينة.

يتضح مما سبق وجود علاقة إيجابية بين بعض الجدارات الإدارية وبعض أبعاد الأداء، وعلي الرغم من ذلك لم تتناول هذه الدراسات دور الجدارات الإدارية من خلال (الجدارة التحليلية، وجدارة الإتصال، والجدارة السلوكية، وجدارة شئون الطلاب، وجدارة العلاقات الخارجية) في تحسين العمليات

الداخلية بالجامعات الحكومية المصرية. وبالتالي فإن البحث الحالي يسعى إلى إختبار أثر الجدارات الإدارية في تحسين العمليات الداخلية بالجامعات الحكومية المصرية.

١ - مصطلحات وأبعاد البحث:

يشتمل البحث الحالي علي مفهومين هما الجدارات الإدارية والعمليات الداخلية، ويمكن عرض هذين المفهوم علي النحو الآتي:

١/٢ الجدارات الإدارية:

ووصف (Lara et al., 2020) الجدارات الإدارية بأنها السلوكيات المعتادة التي يمكن ملاحظتها، ووفقاً لهذا التعريف فإن السلوك ليس سمة شخصية ولا خصائص مزاجية أو معرفية، ثانيًا، يمكن ملاحظته، أي أنه من الممكن قياسه ليس فقط في لحظة معينة، ولكن أيضًا أثناء عملية التعلم والتقدم، ثالثًا، إمكانية اكتساب عادات سلوكية جديدة، مما يعني إمكانية التعلم. وذكر (AwadAllah and Salem, 2021) أن الجدارة الإدارية هي التركيبية الصحيحة للمعلومات؛ والمهارات والسلوكيات التي يمتلكها الأفراد والتي قد تكون مُصدِّرة لميزة تنافسية مستمرة للمنظمة، لذا فإن تقدير هذه الجدارات والقدرات الإدارية مهم للتحسين المستمر لجودة الخدمة الصحية.

ويعرف الباحثون الجدارات الإدارية علي أنها مجموعة متكاملة من المعرفة والقدرات والمهارات والسمات والدوافع والسلوكيات التي يمكن تقييمها وقياسها بما يتناسب مع قدرته الموظف علي أداء عمل أو وظيفة معينة بشكل فعال، وبالتالي تحسين العمليات الداخلية للجامعات.

٢/٢ أبعاد الجدارات الإدارية:

إعتمد الباحثون علي أبعاد الجدارات الواردة في دراسة (Smith and Wolverson, 2010) نظراً لأنه تم تطبيقها علي التعليم العالي والجامعات وبالتالي هي الأقرب والأنسب لمجتمع الدراسة الحالية، وتتكون هذه الجدارات من (الجدارة التحليلية، وجدارة الإتصال، والجدارة السلوكية، وجدارة شئون الطلاب، وجدارة العلاقات الخارجية) ويمكن توضيح هذه الأبعاد علي النحو التالي (Smith and Wolverson, 2010):

١/ ٢/٢ الجدارة التحليلية Analytical:

تجمع جدارات القيادة التحليلية بين ريادة الأعمال والإبداع والتفكير الاستراتيجي والعمل، حيث تُستخدم العناصر الثلاثة الأولى، ريادة الأعمال والإبداع والتفكير الاستراتيجي، لاتخاذ قرارات منهجية وعملية لصالح المنظمة، وبالتالي فإن هذه الخصائص تعزز تطوير وإبداع المنظمات التعليمية.

٢/ ٢/٢ جدارة الإتصال Communication :

قادة التعليم العالي يجب أن يكونوا لديهم جدارة في كل من التواصل الشفهي والكتابة ويجب أن يشاركوا بوجهات نظر متعددة في صنع القرار.

٣/ ٢/٢ الجدارة السلوكية Behavioral :

يتم تعريف هذه الجدارة من خلال إظهار السلوك غير الأناني، مع التركيز القوي والاهتمام بالأشخاص الفعليين داخل المنظمة الذين يساهمون في النتائج التنظيمية الناجحة.

٤/ ٢/٢ جدارة إدارة شئون الطلاب Student affairs :

تقوم هذه الجدارة علي إدارة شئون وقضايا الطلاب، بما في ذلك احتياجات الطلاب والاتجاهات والاعتبارات القانونية.

٥/ ٢/ ٢ جدارة العلاقات الخارجية External relations :

تتعلق هذه الجدارة بالارتباط والتواصل مع مختلف الأطراف، والعمل بفعالية مع وسائل الإعلام، حيث أنه من المعترف به على نطاق واسع أن رؤساء مؤسسات التعليم العالي الحديثة يقضون معظم وقتهم في القضايا الخارجية ذات الصلة، ويعزى ذلك إلى حد كبير إلى المنافسة الشديدة على التمويل الخاص وتعدد مصالح أصحاب المصلحة.

٣/ ٢ العمليات الداخلية:

يتضمن هذا البعد كافة أنشطة تنظيم الأعمال التي تشكل سلسلة القيمة الخاصة به اعتباراً من البحوث والتطوير وحتى تقديم الخدمات التعليمية، ويرتبط هذا البعد بالأداء المالي من خلال تركيزه على تحسين كفاءة عمليات التشغيل الداخلية وأيضاً مرتبط بمحور العلاقات مع العملاء من خلال اهتمامه بخلق القيمة للعملاء، كما أنه مرتبط بمحور التعليم والنمو من خلال علاقة السبب والنتيجة (عبد الرحمن، ٢٠١٤).

وأوضح (قرني، ٢٠١١) أن بعد العمليات الداخلية بالجامعات يتضمن عمليات التحديث التي تتمثل في دراسة احتياجات المجتمع، والتوجهات والمعايير العالمية، لاستحداث تخصصات دراسية جديدة، والاستفادة من الخبرات العالمية في إدخال التكنولوجيا الحديثة في العملية التعليمية لتحسين الأداء (التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، وصنع القرار)، وعمليات التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، وضبط الانحرافات، وخدمات ما بعد التخرج والتي تتضمن متابعة الخريجين وتقديم الدعم والتنمية المهنية اللازمة لهم، بما يسهم في قيام الجامعة بوظائفها وتحقيق أهدافها.

ويري (عبد الرحمن، ٢٠١٤) أن بعد العمليات الداخلية يتعلق بالأنشطة التعليمية التي تشكل القيمة الخاصة بالجامعة اعتباراً من البحوث والتطوير وحتى خدمات ما بعد البيع مثلاً متابعة الطلاب بعد التخرج، كما يرتبط هذا البعد بالمحور المالي للأداء من حيث تركيزه علي تحسين كفاءة وفعالية عمليات التشغيل الداخلية للجامعة، كما أنه يتعلق أيضاً بمحور العلاقات مع العملاء، وذلك من حيث إهتمامه بخلق القيمة للعملاء، كما أنه مرتبط ببعد التعليم والنمو، وتتكون عمليات التشغيل الداخلية لهذا البعد من ثلاث عمليات فرعية وهي:

أ- عمليات الابتكار:

تتعلق بمدي قدرة الجامعة علي انتاج السلع والخدمات، وحاجات العملاء وتحسين التكنولوجيا المستخدمة في العمليات التعليمية.

ب- عمليات التشغيل:

تتمثل في العمليات المتعلقة بإنتاج وتوصيل الخدمات التعليمية وتحسين جودتها وتخفيض الزمن اللازم لتوصيل الخدمات التعليمية.

ج- خدمات ما بعد البيع:

تتمثل خدمات ما بعد البيع في قيام الجامعة بمتابعة الطلاب والخريجين بعد الإنتهاء من العملية التعليمية علي سبيل المثال يمكن للجامعة معاونة الطلاب أو المتفوقين منهم في الحصول علي عمل.

٢- الدراسات السابقة:

تناول الباحثون في هذا الجزء الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات البحث وهي الجداريات الإدارية والعمليات الداخلية، وقد تم تقسيم هذه الدراسات إلى ثلاث مجموعات، حيث تتمثل المجموعة الأولى في الدراسات التي تناولت الجداريات الإدارية، بينما تتمثل المجموعة الثانية في العمليات الداخلية، وأخيراً تتمثل المجموعة الثالثة في الدراسات التي تناولت العلاقة بين الجداريات الإدارية والعمليات الداخلية، ويمكن عرض هذه المجموعات على النحو التالي:

١/٣ الدراسات التي تناولت الجداريات الإدارية:

هدفت دراسة (Potgieter and Coetzee, 2010) إلى تحديد العلاقة بين مجموعة معينة من الجداريات الإدارية لرؤساء أقسام الكليات مهمة للوظيفة ومستوى التدريب المطلوب من حيث هذه الجداريات، وتم جمع بيانات الدراسة من خلال عينة مكونة من ٤١ من رؤساء الأقسام في ٢٢ قسماً من كليات مختلفة لمؤسسة للتعليم العالي في Gauteng، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بي خمسة مكونات من الجداريات الإدارية وهي التخطيط والتنظيم، والقيادة، والتحكم، والجوانب المحددة للموارد البشرية، والسمات الشخصية.

بينما هدفت دراسة (Mohd-Shamsudin and Chuttipattana, 2012) إلى تحديد الجداريات الإدارية الحاسمة لمديري الرعاية الأولية؛ وثانياً، تحديد العلاقة بين الشخصية والدافع والكفاءة الإدارية، حيث تم جمع بيانات الدراسة من خلال عينة مكونة من ٣٥٨ من مديري الرعاية الأولية الريفية في جنوب تايلاند، وتوصلت الدراسة إلى وجود ستة جداريات إدارية مهمة وهي: القيادة ذات الرؤية؛ التقييم والتخطيط؛ تعزيز الصحة والوقاية من الأمراض؛ إدارة المعلومات؛ الشراكة والتعاون، والتواصل، كما توصلت الدراسة إلى أن كل من الشخصية والدافع يؤثران بشكل معنوي على الكفاءة الإدارية لمديري الرعاية الأولية.

وإختبرت دراسة (المومني، وآخرون، ٢٠١٦) أثر الجداريات الإدارية بأبعادها (المعرفة- المهارات- القدرات- الإتجاهات) على توافر متطلبات إدارة الأزمات بأبعادها في المستشفيات الجامعية الأردنية، وذلك بعمل مسح على جميع العاملين في المستويات الإدارية، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الجداريات الإدارية (المعرفة، المهارات، القدرات، الإتجاهات) على توافر متطلبات إدارة الأزمات بأبعادها (إدراك الأزمة، بناء خطة موقفية، إعداد فريق مدرب، برنامج إدارة الأزمة). وفحصت دراسة (Zarefard and Cho, 2018) تأثير الجداريات الإدارية لرواد الأعمال على تطوير نوايا البدء في مشروعات مبتكرة بين طلاب الجامعات، وكذلك الأدوار الوسيطة للجدارية الذاتية لريادة الأعمال والإتجاهات نحو الشركات الناشئة. وأظهرت النتائج أهمية الجداريات الإدارية لرواد الأعمال في تطوير نواياهم المبتكرة لبدء العمل من خلال العوامل الوسيطة، كما كشفت النتائج أيضاً أن الجدارية الذاتية لا تؤدي بالضرورة إلى شركات ناشئة مبتكرة نظراً للدور المهم الذي تؤديه الإتجاهات.

وسعت دراسة (Pham et al., 2019) إلى تحديد الجداريات الأساسية المطلوبة للمديرين الأكاديميين من المستوى المتوسط في مؤسسات التعليم العالي الفيتنامية، حيث تم جمع بيانات الدراسة من خلال ٤٢٢ مفردة، وتوصلت الدراسة إلى وجود خمسة جداريات أساسية مطلوبة للمديرين الأكاديميين وهي: القيادة والإدارة، الإدارة، النصيحة والاستشارات، إدارة الموارد البشرية، والإدارة الذاتية.

بينما هدفت دراسة (LU et al., 2019) إلى استكشاف مواءمة الجداريات الإدارية في التعليم العالي وسوق العمل من خلال إجراء دراسة حالة عن ماجستير في الإدارة في كلية الاقتصاد والإدارة

بجامعة لوند، وتم تحديد الجدارات الإدارية من خلال تحليل المحتوى في إعلانات الوظائف الإدارية للمبتدئين في منطقة أوريوند السويدية، وتوصلت الدراسة إلى أنه من بين ١٩٨ إعلاناً عن الوظائف ، تم تحديد ٦٨ جدارة وتصنيفها إلى تسعة مكونات: القيادة والإدارة، والتواصل، ومهارات الأشخاص، والتعامل مع الوقت، والتعامل مع المهام / المعلومات، والتوجه نحو العمل، وريادة الأعمال والإبداع ، والتنمية الشخصية والتفكير، والالتزام والمساءلة.

وهدفت دراسة (Sudirman et al., 2020) إلى تحديد جدارات رواد الأعمال في الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم في قطاع البرمجيات ومستوى التحصيل المدرك في كل جدارة، كما فحصت ما إذا كانت هذه الجدارات ومستوياتها تؤثر على معدل دوران الأعمال ونموها (من حيث حجم الأعمال ومدتها)، حيث تم جمع بيانات الدراسة من خلال مسحاً لـ ٣٣ من رواد الأعمال في الشركات الصغيرة والمتوسطة، وتوصلت الدراسة إلى أن رواد الأعمال في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في مجال البرمجيات يحتاجون إلى ١٧ جدارة، وكانت أهم هذه الجدارات هي الجدارة اللينة، والجدارة الفنية، كلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المستويات المدركة للجدارة من حيث التوجه بخدمة العملاء ، كما توصلت الدراسة إلى أن التوجه بخدمة العملاء وإدارة المشروع لهما تأثير كبير على إيرادات الأعمال. وسعت (Hosure et al., 2020) إلى تقييم الاحتياجات التدريبية للجدارات التعليمية والبحثية والإرشادية والإدارية للأساتذة المساعدين في أربع كليات بيطرية، حيث تم جمع بيانات الدراسة من خلال عينة مكونة من ٦٠ مستجيباً، وتوصلت الدراسة إلى أن غالبية المستطلعين بحاجة إلى التدريب على تصميم مواد التعلم على شبكة الإنترنت، وفي عنصر التدريس هم بحاجة إلى مهارات صياغة مقترحات البحث، كذلك بحاجة إلى التدريب على مهارات في نقل التكنولوجيا، وفي المكون الإداري هم بحاجة إلى مهارات في إدارة الموارد التنظيمية.

٢/٣ الدراسات التي تناولت العمليات الداخلية:

هدفت دراسة (Alach, 2017) إلى تحديد درجة النضج في قياس الأداء في مجموعة من الجامعات الوطنية بنيوزيلندا، حيث تم جمع بيانات الدراسة من خلال عينة مكونة من ثمانية جامعات، وتم تحديد نموذج لتحديد مستوى نضج قياس الأداء؛ يتألف من سبع بنيات مستمد من الموظفين الأكاديميين والإداريين، وتوصلت الدراسة إلى أن مؤشر الاستخدام يستخدم بشكل مرتفع نسبياً لقياس الأداء، وكذلك مؤشر الاستراتيجية، بينما كانت مقاييس مخرجات البحث هي الأكثر استخداماً من قبل الأكاديميين، في حين تم استخدام المقاييس المتعلقة بخدمة المجتمع وأنشطة الدور الثالث بشكل قليل نسبياً.

بينما هدفت دراسة (Hilman et al., 2017) إلى التعرف على تأثير ثقافة الجودة على الأداء الجامعي للجامعات النيجيرية، وتم جمع بيانات الدراسة من خلال عينة مكونة من ٥٣ جامعة نيجيرية، وتوصلت الدراسة إلى أن ثقافة الجودة لها تأثير إيجابي معنوي على الأداء الجامعي، حيث تعتبر ثقافة الجودة أمراً بالغ الأهمية لنجاح الجامعة؛ لذلك، يجب على الجامعات تطوير ممارسة جيدة لثقافة الجودة من أجل أداء أفضل، كما أن تحسين الأداء الجامعي يمكن أن يعالج مشكلة انخفاض جودة الجامعات.

وتناولت دراسة (El Talla et al., 2018) واقع الأداء الجامعي وفق نماذج التميز في الجامعات الفلسطينية، وذلك بالتطبيق على عينة مكونة من ١١٩ فرداً من القيادة الجامعية في الأزهر والجامعات الإسلامية، وتوصلت الدراسة إلى وجود مستوى عالٍ من نتائج الأداء الجامعي في الجامعات الحكومية

وهي بالترتيب نتائج الأداء للطلاب والمستفيدين، نتائج الأداء فيما يتعلق بالمجتمع وأخيراً نتائج الأداء فيما يتعلق بالموارد البشرية.

وسعت دراسة (Cricelli et al., 2018) إلى استكشاف العلاقة بين رأس المال الفكري وأداء الجامعات الحكومية في البلدان الناشئة من أجل تحديد الأنماط وتقديم التوصيات التي قد تحول رأس المال الفكري بالجامعات إلى فرص تنموية، من حيث البحث والابتكار، والتعليم، وذلك بالتطبيق على جميع مجتمع البحث من الجامعات الحكومية في جمهورية كولومبيا والبالغ عددها ٣١ جامعة، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي لرأس المال الفكري على أداء الجامعات، وبالتالي إمكانية نقلها إلى المجتمع في شكل العلم والابتكار والتعليم.

واستكشفت دراسة (Fernández-López et al., 2018) العلاقة بين توافر واستخدام حلول تكنولوجيا المعلومات لإدارة المعرفة الاستراتيجية وأداء الجامعات، مقاسة من حيث الإنتاج العلمي، حيث تم جمع بيانات الدراسة من خلال تطبيق منهجية بيانات اللوحة على عينة مكونة من ٧٠ من الجامعات الإسبانية خلال الفترة ٢٠١١-٢٠١٤، وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة المعرفة الاستراتيجية القائمة على تكنولوجيا المعلومات تؤثر على أداء الجامعة، وهذا التأثير إيجابي في حالة حلول تكنولوجيا المعلومات المشار إليها في البنية التحتية لجميع البيانات وأكثر وضوحاً عندما يتم قياس أداء الجامعة بمؤشرات مرتبطة بشكل مباشر بالجودة العلمية، وعلى عكس ما هو متوقع، ترتبط النسبة المئوية لموظفي التدريب والبحث الذين يستخدمون الأدوات المؤسسية للعمل التعاوني ارتباطاً سلبياً بقدرة الجامعات على النشر.

وهدف دراسة (El Gibari et al., 2018) إلى تقويم أداء الجامعة باستخدام المؤشرات المركبة القائمة على النقطة المرجعية، وذلك بتحليل الأبعاد الثلاثة الأساسية بشكل منفصل (البحث والتعليم ونقل التكنولوجيا)، حيث استخدمت الدراسة تقنية تحليل متعددة المعايير، بناءً على طريقة النقطة المرجعية المزدوجة، تم تطبيقها لتقييم أداء الجامعات الحكومية في منطقة الأندلس الإسبانية لعام ٢٠٠٨. وأظهرت النتائج أن أداء الجامعات الأندلسية الحكومية في مجال التعليم أفضل مما كانت عليه في مجال البحث ونقل التكنولوجيا. وبالتالي أوصت الدراسة بناءً على هذه النتائج تحذير المسؤولين باتخاذ القرار وتقييم المؤشرات التي تسمح بالتحسين في جميع المجالات.

بينما هدفت دراسة (العودي، ٢٠١٩) إلى اختبار علاقة رأس المال الفكري بإدارة الجودة الشاملة وأثر ذلك على الأداء الجامعي (البعد المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) بالتطبيق على جامعة صنعاء في الجمهورية اليمنية، حيث تم جمع بيانات الدراسة من خلال عينة مكونة من ٣٠٠ عضو هيئة تدريس. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري كمتغير مستقل والأداء الجامعي كمتغير تابع، وأوصت الدراسة جامعة صنعاء بتطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) لما لها من الخصائص في تحسين الأداء الجامعي ككل.

واختبرت دراسة (Rybnicek et al., 2019) تأثير الخبرات الصناعية والقيادية لرؤساء الأقسام على أداء الجامعات الحكومية، أي تحديد ما إذا كانت الخبرة الصناعية السابقة أو خبرة القيادة الصناعية لرئيس القسم قد تؤثر على مخرجات النشر للقسم، والقدرة على الحصول على أموال بحثية خارجية أو أنشطتها الريادية (مثل تسويق البحث). النتائج من خلال براءات الاختراع، حيث تم جمع بيانات الدراسة من خلال عينة مكونة من ٢٠٨ قسم جامعي نمساوي من مصادر مختلفة (السير الذاتية

لرؤساء الأقسام والسجل التجاري وبيانات التمويل وبيانات النشر)، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين خبرة القيادة الصناعية ومخرجات براءات الاختراع للإدارات كمؤشر لتسويق أنشطة البحث، كذلك تم العثور أيضًا على تأثيرات إيجابية منخفضة للخبرة الصناعية السابقة على مدى تمويل الطرف الثالث، علاوة على ذلك، فإن الخبرة العلمية لرئيس القسم لها تأثير إيجابي على مخرجات النشر للقسم بأكمله.

وهدفت دراسة (Ajdarpašić and Qorraj, 2019) قياس تأثير أداء الجامعات في جنوب شرق أوروبا واحتمالية الحصول على برامج الاتحاد الأوروبي وهي مشاريع (Horizon 2020)، وكذلك معرفة ما إذا كانت الجامعات ذات الرتب العالية ناجحة في الحصول على مشاريع Horizon 2020، وبشكل أكثر تحديدًا، ما إذا كان أداء الجامعات عاملاً مهماً في معدل النجاح في الحصول على هذه المشاريع، ومن أجل تحليل هذه الظاهرة تجريبياً، قارنت الدراسة بين الجامعات العامة الرئيسية في جنوب شرق أوروبا من حيث أدائها العام فيما يتعلق، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة واضحة بين أداء الجامعة وبين الحصول على مشاريع Horizon 2020، لذلك فإن الأداء العالي للجامعة يرتبط بشكل إيجابي بنسبة نجاح الجامعة في الحصول على مشاريع Horizon 2020.

وتناولت دراسة (Viktoria, 2020) تأثير تعويضات كبار المسؤولين الأكاديميين في التعليم العالي بالمملكة المتحدة على أداء الجامعات، حيث تم قياس الأداء من خلال ثلاثة أبعاد وهي الأداء في إطار ممارسة البحث؛ الأداء في التصنيفات الجامعية التي تنتجها وسائل الإعلام؛ الاستقرار المالي للجامعة، حيث تم جمع بيانات الدراسة من مجموعة من البيانات الشاملة التي تغطي السنوات الأكاديمية ٢٠٠٠/٢٠٠١ إلى ٢٠١٦/٢٠١٧، وبالتالي تفحص الدراسة العوامل المحتملة التي تؤثر على أداء الجامعات في أفق زمنية مختلفة، وتوصلت الدراسة إلى أن التعويض بسخاء لكبار المسؤولين الأكاديميين في التعليم العالي يساهم في تحسين أداء الجامعة.

٣/٣ الدراسات التي تناولت العلاقة بين الجداريات الإدارية والعمليات الداخلية:

تناولت دراسة (Jena and Sahoo, 2014) دور الجداريات القيادية والريادية في تحسين الأداء الإداري، حيث تم جمع بيانات الدراسة من خلال عينة مكونة من ٤١٠ من المستجيبين (المديرين التنفيذيين) لوحدين من وحدات التصنيع، وتوصلت الدراسة إلى أنه من بين ١٥ متغيراً مستقلاً في الدراسة، وتم استخلاص ثلاثة عوامل فقط وهي المعرفة التجارية وروح التنافسية وأبعاد القيادة ليكون لها دور في تحسين للأداء الإداري المتفوق.

وهدفت دراسة (Verle et al., 2014) إلى تحديد ما إذا كانت هناك علاقة بين الجداريات الإدارية ممثلة في (القيادة، والعمل، والجداريات الاجتماعية والشخصية) للمديرين في أنواع الهياكل التنظيمية الحديثة وما إذا كانت هناك علاقة بين الهياكل التنظيمية للشركة والأداء، وكذلك ما إذا كانت هناك علاقة بين الجداريات الاجتماعية والشخصية للمديرين والأداء، حيث تم جمع بيانات الدراسة من خلال عينة مكونة من ١٠٢ من كبار المديرين في الشركات السلوفينية متوسطة وكبيرة الحجم، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير للكفاءات الإدارية على نوع الهياكل التنظيمية للشركة، بالإضافة إلى وجود تأثير مباشر للكفاءات الإدارية على أداء الشركة.

وبحثت دراسة (Fatoki, 2014) تأثير الجداريات الإدارية (تعليم المالكين والخبرة السابقة وذات الصلة) على أداء المؤسسات المملوكة للمهاجرين في جنوب إفريقيا، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة

بين تعليم المالكين وأدائهم، كما أن أصحاب الأعمال الذين لديهم خبرة في العمل قبل بدء الأعمال التجارية يؤدون أداءً أفضل بكثير من أولئك الذين ليس لديهم خبرة سابقة، كذلك أيضاً أصحاب الأعمال الذين لديهم خبرة ذات صلة قبل بدء الأعمال، يحققون أداءً أفضل بكثير من أولئك الذين ليس لديهم خبرة ذات صلة. وهدفت دراسة (Seate et al., 2016) إلى تحديد الجدارات الإدارية المطلوبة من أجل تحسين الأدائهم الوظيفي المدرك، حيث تم جمع بيانات الدراسة من خلال عينة مكونة طبقية مكونة من ٨٧ موظف، وتوصلت الدراسة إلى وجود ارتباطات قوية وإيجابية بين المهارات الفنية ومهارات التعامل مع الآخرين والامتثال للمعايير والأخلاقيات والمهارات الإدارية والأداء الوظيفي المدرك، كما أظهرت نتائج الدراسة أن المهارات الإدارية والامتثال للمعايير والأخلاق والمهارات الشخصية كانت ذات دلالة إحصائية في التنبؤ بالأداء الوظيفي المدرك، ومع ذلك، كانت المهارات الفنية غير ذات أهمية في التنبؤ بالأداء الوظيفي المدرك.

بينما هدفت دراسة (Bashir and Mwiti, 2017) إلى تحليل الجدارات الإدارية وتأثيرها على إنتاجية الموظفين في حكومة مقاطعة واجير، حيث تم جمع بيانات الدراسة من خلال عينة مكونة من ٢٤٤، وتوصلت الدراسة إلى أن امتلاك المديرين للمهارات الفنية والمهارات المفاهيمية والمهارات البشرية والمهارات الإعلامية له تأثير إيجابي وهام على إنتاجية الموظفين. واختبرت (Gruden and Stare, 2018) أهمية وتأثير الجدارات السلوكية على أداء المشروع الفعال، وكذلك تحديد ما إذا كان المدراء على دراية بأهمية الجدارات أم لا والجدارات التي يعتبرونها الأكثر أهمية على الإطلاق، حيث تم جمع بيانات الدراسة من خلال عينة مكونة من ٦٩ مفردة. وتوصلت الدراسة إلى أن الجدارات السلوكية تؤثر بشكل معنوي على أداء المشروع، كما توصلت الدراسة أيضاً إلى أن أهم الجدارات لأداء المشروع الفعال هي: الحزم (التأثير على المدة وساعات العمل)، والاستشارة (ساعات العمل).

وتناولت دراسة (Noruddin, 2018) تأثير جدارات الموظفين (الوظيفية والإدارية) على أداء الموظفين في شركة ساراواك للتنمية الاقتصادية، وتم جمع بيانات الدراسة من خلال عينة مكونة من ١٠٤ موظفاً من بين المديرين ومساعدتي المديرين في الشركة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقات إيجابية بين الجدارات الوظيفية والإدارية على أداء الموظفين، وتعتبر الجدارات الإدارية هي الأكثر أهمية مقارنة بالجدارات الوظيفية على أداء الموظفين.

وهدفت دراسة (Ncube and Chimucheka, 2019) إلى التحقق في تأثير الجدارات الإدارية على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة في بلدية ماكانا، في مقاطعة الكاب الشرقية بجنوب إفريقيا، حيث تم جمع من خلال عينة من ٩٦ من أصحاب ومديري المشاريع الصغيرة والمتوسطة، وتوصلت الدراسة إلى أن جدارات الاتصال وجدارات التخطيط وجدارات الإدارة الذاتية وجدارات الوعي العالمي لها تأثير على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة، ومع ذلك، لم يظهر العمل الجماعي وجدارات العمل الاستراتيجي أي تأثير على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة، وبالتالي خلصت الدراسة إلى أن الجدارات الإدارية لها تأثير على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة.

التعليق على الدراسات السابقة وإستنتاجات الباحثين منها:

١- سعت العديد من الدراسات السابقة إلى تحديد وحصر الجدارات المناسبة لكل منظمة ووظيفة ولعل السبب في ذلك لأن كل منظمة أو وظيفة معينة تحتاج إلى جدارات معينة تختلف عن غيرها في

المنظمات الأخرى علي سبيل المثال الجداريات المطلوبة في الرعاية الصحية تختلف عن الجداريات المطلوبة في التعليم العالي بل تختلف أيضاً داخل المنظمة الواحدة علي إختلاف وظائفها الإدارية، لذلك إختلفت الدراسات السابقة في حصر هذه الجداريات (Potgieter and Coetzee, 2010; Mohd-Shamsudin and Chuttipattana, 2012; Pham et al., 2019; LU et al., 2019; Sudirman et al., 2020; Hosure et al, 2020).

٢- تؤكد العديد من الدراسات السابقة علي أهمية تحديد الجداريات الإدارية اللازمة نظراً لتأثير الإيجابي علي نتائج الأعمال، علي سبيل المثال الكفاءة الإدارية للمديرين (Mohd-Shamsudin and Chuttipattana, 2012)، وإدارة الأزمات المومنى، وآخرون، ٢٠١٦؛ ونوايا البدء بمشروعات ريادية (Zarefard and Cho, 2018)، وأداء الشركات والعاملين بها (Ncube and Chimucheka, 2019; Noruddin, 2018).

٣- إختلفت العديد من الدراسات السابقة حول أبعاد أو أنواع الجداريات اللازمة في التعليم العالي وعلي الرغم من ذلك، فإن الدراسة الحالية سوف تعتمد علي نموذج الجداريات الإدارية الواردة في دراسة (Smith and Wolverton, 2010) وهي الجدارية التحليلية، وجدارية الاتصال، وجدارية إدارة شؤون الطلاب، والجدارية السلوكية، وجدارية العلاقات الخارجية، نظراً لأنه تم تطبيقها علي التعليم العالي والجامعات الحكومية وبالتالي فام مجتمع الدراسة الحالي متشابهة مع مجتمع الدراسة الذي طبقت عليه هذه الأبعاد.

٤- تناولت بعض الدراسات السابقة العديد من المحددات التي تؤثر علي الأداء علي سبيل المثال ثقافة الجودة (Hilman et al., 2017)، ورأس المال الفكري (Cricelli et al., 2018)، والخبرات الصناعية والقيادية للأكاديميين (Rybnicek et al., 2019)، ونظام تعويضات كبار الأكاديميين (Viktoria, 2020)، والجداريات الإدارية (Verle et al., 2014; Fatoki, 2014).

٥- لم تتناول الدراسات السابقة أثر الجداريات الإدارية من خلال (الجدارية التحليلية، وجدارية الاتصال، والجدارية السلوكية، وجدارية شؤون الطلاب، وجدارية العلاقات الخارجية) في تحسين العمليات الداخلية، وذلك بالتطبيق علي الجامعات الحكومية المصرية. وتعتبر هذه الجداريات ذات أهمية في السياق الجامعي نظراً لكونها تضمن نموذج يشمل العديد من الجداريات الإدارية التي ينبغي توافرها في قيادة التعليم العالي (Smith and Wolverton, 2010).

٣- الدراسة الإستطلاعية:

قام الباحثون بنوعين من الدراسات هما الدراسة الإستطلاعية المكتبية والدراسة الإستطلاعية الميدانية ويمكن توضيح هذين النوعين علي النحو الآتي:

أ- الدراسة الإستطلاعية المكتبية:

قام الباحثون خلال هذه المرحلة بالإطلاع علي العديد من الكتب والرسائل العلمية والمجلات الأجنبية التي تناولت متغيرات البحث، والتي تتمثلت في مفاهيم البحث، ومقاييس متغيرات البحث وهي الجداريات الإدارية، والعمليات الداخلية. وتمثلت الفجوة البحثية النظرية في ندرة الأبحاث التي تناولت دور الجداريات الإدارية من خلال (الجدارية التحليلية، وجدارية الاتصال، والجدارية السلوكية، وجدارية شؤون الطلاب، وجدارية العلاقات الخارجية) في تحسين العمليات الداخلية بالجامعات الحكومية المصرية.

ب- الدراسة الإستطلاعية الميدانية:

قام الباحثون بإجراء دراسة إستطلاعية بهدف التحديد الدقيق لمشكلة البحث، وصياغة تساؤلات وفروض البحث، وذلك مع عينة ميسرة مكونة من (٤٠) * من المدراء والرؤساء في بعض الجامعات المصرية، للوقوف علي مستوي وأنوع الجدارات الإدارية اللازمة في الجامعات المصرية، وكذلك مستوي والعمليات الداخلية، ومن خلال الدراسة الاستطلاعية الميدانية توصل الباحثون إلى مجموعة من النتائج الأولية التي تساعد في تشخيص مشكلة البحث وصياغة الفروض، وتتمثل هذه النتائج في الآتي:

- يتفق ٨٠% من المستطلعين علي أن توافر الجدارة التحليلة من العوامل المهمة في إدارة وقيادة الجامعات، لأن هذه الجدارة تعزز وتطور من إبداع العمل الجامعي.
- يري ٨٥% من القيادات الأكاديمية أن قادة التعليم العالي يجب أن يكونوا لديهم جدارة في كل من التواصل والمشاركة في القرارات والتطلع علي الاتجاهات الناشئة في التعليم العالي.
- إتفق ٦٥% من القيادات الأكاديمية علي ضرورة أن يكون لدي القائد الجامعي مهارة دعم الآخرين، وإظهار السلوكيات غير الأنانية وهو ما يتمثل في الجدارة السلوكية.
- أظهر ما يقارب ٧٠% من الإداريين بضرورة الإستجابة لقضايا واحتياجات الطلاب المعاصرين، وفهم شؤون الطلاب، وبالتالي فإن ذلك يتطلب توافر جدارة إدارة شؤون الطلاب.
- يري ٩٠% من القيادات الجامعية أن التواصل بشكل فعال فعال مع وسائل الإعلام، والتأثير على القرارات في السياقات الحكومية من الجدارات المهمة لقيادة الجامعات.
- إتفق ٧٥% من القيادات الأكاديمية علي وجود قصور وضعف بشأن تحديد وتشخيص احتياجات المجتمع وسوق العمل.
- يري ٥٥% أن إدارة الجامعة تسعى إلي توفير جو أكاديمي يساهم في نجاح العملية التعليمية.

* تم إجراء مجموعة من المقابلات مع عينة ميسرة قدرها ٤٠ من من المدراء والرؤساء في بعض الجامعات المصرية (جامعة كفر الشيخ، وجامعة طنطا)، في الفترة من ٢٠١٧/٠٨/١٣ إلى ٢٠١٧/٨/٣٠ .

- يري ٧٥% من المستقصي منهم بضعف الدورات التدريبية التي تعدها الجامعة لتنمية قدرات الطلاب وتهيئة اوضاعهم للإندماج في سوق العمل.

٤- مشكلة البحث:

أظهرت الدراسة الإستطلاعية من وجود إنخفاض في مستوي العمليات الداخلية وتمثلت أهم مظاهر هذا الإنخفاض في وجود قصور وضعف بشأن تحديد وتشخيص احتياجات المجتمع وسوق العمل، كذلك تهيئة الظروف والمناخ المناسب الذي يساهم في نجاح العملية التعليمية، كما يؤكد غالبية القيادات علي أن توافر جدارة التحليل، وجدارة الإتصال، والجدارة السلوكية، وجدارة شؤون الطلاب، وجدارة العلاقات الخارجية ، من الجدارات المهمة في لقيادة التعليم العالي، في ضوء ما سبق، فإن مشكلة البحث تتمثل في طرح السؤال الآتي:

إلى أي مدى تؤثر الجدارات الإدارية بأبعادها (الجدارة التحليلية، وجدارة الإتصال، والجدارة السلوكية، وجدارة شئون الطلاب، وجدارة العلاقات الخارجية) علي العمليات الداخلية بالجامعات الحكومية المصرية ؟

ويمكن تقسيم هذا السؤال الرئيسي إلي الأسئلة الفرعية الآتية:

١- ما هي طبيعة العلاقة بين أبعاد الجدارات الإدارية (الجدارة التحليلية، وجدارة الإتصال، والجدارة السلوكية، وجدارة شئون الطلاب، وجدارة العلاقات الخارجية) والعمليات الداخلية بالجامعات الحكومية المصرية؟

٢- ما أثر أبعاد الجدارات الإدارية (الجدارة التحليلية، وجدارة الإتصال، والجدارة السلوكية، وجدارة شئون الطلاب، وجدارة العلاقات الخارجية) علي العمليات الداخلية بالجامعات الحكومية المصرية؟

٥- أهداف البحث:

يسعي البحث الحالي إلي تحقيق الأهداف الآتية:

- تحديد طبيعة العلاقة بين أبعاد الجدارات الإدارية (الجدارة التحليلية، وجدارة الإتصال، والجدارة السلوكية، وجدارة شئون الطلاب، وجدارة العلاقات الخارجية) والعمليات الداخلية بالجامعات الحكومية المصرية.
- اختبار أثر أبعاد الجدارات الإدارية (الجدارة التحليلية، وجدارة الإتصال، والجدارة السلوكية، وجدارة شئون الطلاب، وجدارة العلاقات الخارجية) علي العمليات الداخلية بالجامعات الحكومية المصرية.

٦- أهمية البحث:

ترجع أهمية هذا البحث إلي عدة مستويات علمية وعملية وقومية ويمكن توضيح هذه المستويات علي النحو التالي:

أ- الأهمية علي المستوى العلمي:

- لم تتناول الدراسات السابقة - علي حد علم الباحثون- دور الجدارات الإدارية من خلال (الجدارة التحليلية، وجدارة الإتصال، والجدارة السلوكية، وجدارة شئون الطلاب، وجدارة العلاقات الخارجية) في العمليات الداخلية بالجامعات الحكومية المصرية. وبالتالي جاء هذا البحث إستكمالاً لجهود الباحثين وسد هذه الفجوة.
- تختلف الدراسات السابقة حول تحديد الجدارات اللازمة في الجامعات الأمر الذي يفتح المجال أمام الباحثين بإجراء المزيد من الدراسات لتحديد الجدارات المناسبة للعمل الجامعي.

ب- الأهمية علي المستوى العملي:

- تسعى هذه الدراسة إلي تقديم بعض التوصيات لمديري الجامعات ورؤسائها من أجل تحسين مستوى أدائها.
- تعمل هذه الدراسة علي تحديد الجدارات الإدارية اللازمة للعمل الجامعي وبالتالي من الممكن أن يسهم ذلك في تحسين العمليات الداخلية بالجامعات الحكومية بمصر.

ج- الأهمية علي المستوى القومي:

- تعتبر الجامعات أحد المصادر الرئيسية لتحقيق التنمية والتقدم لأي مجتمع، وبالتالي فإن الإهتمام بهذه الجامعات والتعرف علي المشاكل والعقبات التي تحد من قدرتها علي المنافسة سوف يؤثر بشكل إيجابي علي مخرجات العملية التعليمية بأكملها وكذلك تنمية وتطوير المجتمع.
- يعتبر التعليم بشكل عام والتعليم العالي بشكل خاص من الموضوعات التي تمس الأمن القومي في أي بلد، لذا فإن تناول هذا القطاع بالدراسة والتحليل قد يأتي في سياق سعي الدولة لتطوير قطاع التعليم العالي.

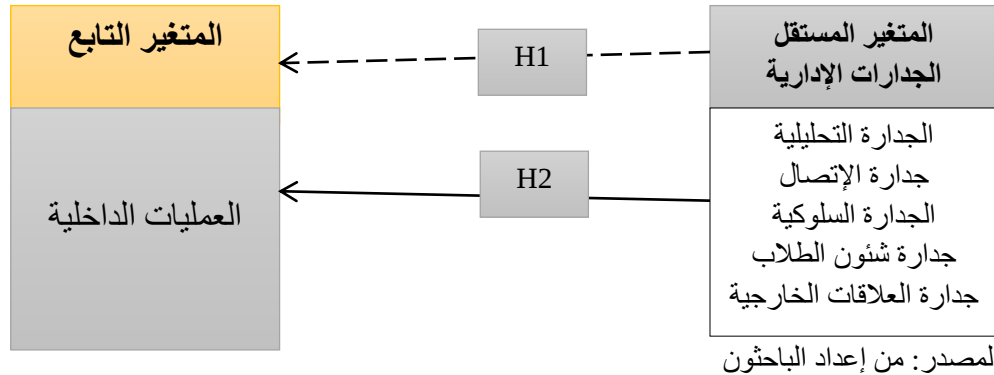
٧- فروض البحث:

يسعي البحث الحالي إلي إختبار مجموعة من الفروض يمكن عرضها علي النحو التالي:

١/٨ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الجدارات الإدارية (الجدارة التحليلية، وجدارة الإتصال، والجدارة السلوكية، وجدارة شئون الطلاب، وجدارة العلاقات الخارجية) والعمليات الداخلية بالجامعات الحكومية المصرية.

٢/٨ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الجدارات الإدارية (الجدارة التحليلية، وجدارة الإتصال، والجدارة السلوكية، وجدارة شئون الطلاب، وجدارة العلاقات الخارجية) علي العمليات الداخلية بالجامعات الحكومية المصرية.

ويلخص الشكل التالي رقم (١) نموذج الدراسة المقترح والذي يعكس العلاقة بين متغيرات الدراسة.



الشكل رقم (١)

نموذج الدراسة المقترح للعلاقة بين متغيرات الدراسة

٨- منهجية البحث:

١/٩ البيانات المطلوبة للبحث ومصادرها:

إعتمد البحث علي نوعين من البيانات لتحقيق أهداف الدراسة وهما: البيانات الثانوية والبيانات الأولية، وفيما يلي عرض لهذين النوعين من البيانات:

١ / ١/٩ البيانات الثانوية :

تطلب هذا البحث الحصول علي مجموعة من البيانات حول الجداريات الإدارية، والعمليات الداخلية، وتمثلت مصادر هذه البيانات في ما أتيح للباحثون من كتب ومقالات أجنبية وعربية، وتم الإستعانة بهذه البيانات في تحديد مشكلة البحث وصياغة الفروض وتكوين الإطار النظري للبحث.

٢ / ١ / ٩ البيانات الأولية :

هي البيانات التي سوف يتم جمعها من مجتمع البحث طبقاً لأهداف ومشكلة البحث، ويتم الحصول علي هذه البيانات من خلال قائمة الاستقصاء عن طريق المقابلة الشخصية مع المستقضي منهم.

٢ / ٩ مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث من أربع جامعات حكومية مصرية وهذه الجامعات هي (كفر الشيخ – المنصورة – المنوفية – طنطا)، وسوف يتم جمع البيانات من رؤساء الجامعات، وعمداء الكليات، ووكلاء الكليات، رؤساء الأقسام، وقد بلغ حجم مجتمع الدراسة ٩٢٧. ويوضح الجدول التالي رقم (١) عدد العاملين بالجامعات محل البحث علي النحو الآتي:

رقم (١)

عدد العاملين بالجامعات محل البحث

الجامعة	رؤساء الجامعات	عمداء الكليات	وكلاء الكليات	رؤساء الأقسام	اجمالي القيادات
كفر الشيخ	١	١٩	٥٧	١٥٦	٢٣٣
المنصورة	١	١٤	٤٢	١٣٩	١٩٦
المنوفية	١	١٨	٥٤	١٨٥	٢٥٨
طنطا	١	١٨	٥٤	١٦٧	٢٤٠
الاجمالي	٤	٦٩	٢٠٧	٦٤٧	٩٢٧

المصدر: من اعداد الباحثون بالإعتماد علي النشرة الإحصائية بكل جامعة

٣ / ٩ عينة البحث ونوعها:

قام الباحثون بالإعتماد علي أسلوب العينة في تحديد مفردات البحث، تم تحديدها بإستخدام المعادلة التالية (إدريس، ٢٠٠٨) .

$$Nz^2 P (1-P)$$

$$N =$$

$$Ne2 + z2 P (1-P)$$

حيث:

(N) = حجم مجتمع البحث

(n) = حجم العينة

(Z) = حدود الخطأ المعياري وهي ١,٩٦ عند درجة ثقة ٩٥%

(P) = نسبة عدد المفردات بالعينة التي تتوافر فيها خصائص مجتمع البحث وهي = ٥٠%

(e) = خطأ العينة المسموح به في تقدير النسبة وهو = ٠,٠٥

$$٠,٢٥ \times ٢(١,٩٦) \times ٩٢٧$$

حجم العينة = $\frac{0,25 \times 2(1,96) + 0,0025 \times 927}{265}$ = ٢٦٥ مفردة.

$$0,25 \times 2(1,96) + 0,0025 \times 927$$

وإعتمد الباحثون علي العينة الطبقية نظراً لأن مجتمع البحث غير متجانس ومقسم إلي طبقات، ثم بعد ذلك تم تحديد نسبة كل طبقة من العينة لمراعاة أن يتاح لكل مفردة من مفردات مجتمع البحث نفس الفرص المتكافئة للإختيار، ثم الإعتماد بعد ذلك علي العينة العشوائية البسيطة في جمع بيانات الدراسة ويوضح الجدول التالي، جدول رقم (٢) توزيع مفردات العينة علي مجتمع البحث من الجامعات محل البحث.

جدول رقم (٢)

توزيع مفردات العينة علي مجتمع البحث من الجامعات

الجامعة	رؤساء الجامعات	عمداء الكليات	وكلاء الكليات	رؤساء الاقسام	اجمالي القيادات	النسبة	حجم العينة
كفر الشيخ	١	١٩	٥٧	١٥٦	٢٣٣	%٢٥	٦٧ مفردة
المنصورة	١	١٤	٤٢	١٣٩	١٩٦	%٢١	٥٦ مفردة
المنوفية	١	١٨	٥٤	١٨٥	٢٥٨	%٢٧	٧٤ مفردة
طنطا	١	١٨	٥٤	١٦٧	٢٤٠	%٢٦	٦٨ مفردة
الاجمالي	٤	٦٩	٢٠٧	٦٤٧	٩٢٧	%١٠٠	٢٦٥ مفردة

المصدر: من اعداد الباحثون بالإعتماد علي النشرة الإحصائية بكل جامعة

تم جمع بيانات البحث من خلال توجيه قائمة الاستقصاء إلي المستقصي منهم عن طريق المقابلة الشخصية، وقد بلغ عدد الإستثمارات التي تم تجميعها ٢٤٩ استمارة من أصل ٢٦٥ إستمارة، حيث تم استبعاد ١٦ استمارة غير صالحة للتحليل، كما بلغت نسبة الإستجابة ٩٣,٩٦%.

٣/٩ متغيرات البحث وأساليب قياسها:

يهدف البحث الحالي إلي إختبار دور الجدارات الإدارية في تحسين العمليات الداخلية بالجامعات الحكومية المصرية، وفيما يلي عرض لمتغيرات البحث وطرق قياسها:

١/ ٣/٩ الجدارات الإدارية:

تم قياس الجدارات الإدارية (جدارة التحليل، جدارة الإتصال، جدارة شئون الطلاب، الجدارة السلوكية، جدارة العلاقات الخارجية) بالإعتماد المقياس الوارد في دراسة (Smith and Wolverson, 2010).

٢/ ٣/٩ العمليات الداخلية:

تم قياس العمليات الداخلية بالإعتماد علي المقياس الوارد في دراسة (عبد الرحمن، ٢٠١٤). وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي، والذي يشتمل علي ٥ نقاط متدرجة من (١ - ٥) حيث يشير الرقم (١) إلي غير موافق بشدة، ويشير الرقم (٢) إلي غير موافق، بينما يشير الرقم (٤) إلي موافق، ويشير الرقم (٥) إلي موافق بشدة، مع وجود درجة محايدة في المنتصف وهي رقم (٣).

ويخلص الجدول التالي، جدول رقم (٣) متغيرات البحث الحالية وطرق قياسها علي النحو التالي:

جدول رقم (٣)

متغيرات البحث الحالية وطرق قياسها

نوع المتغير	المتغيرات	الأبعاد الفرعية	العدد	المصدر
المتغير المستقل	الجدارات الإدارية	- جدارة التحليل - جدارة الإتصال - جدارة شؤون الطلاب - الجدارة السلوكية - جدارة العلاقات الخارجية	١٤ ٥ ٤ ٥ ٥	(Smith and Wolverson, 2010)
المتغير التابع	العمليات الداخلية	العمليات الداخلية	٨	(عبد الرحمن، ٢٠١٤)

المصدر: من إعداد الباحثين إعتتماداً علي الدراسات السابقة

٤/٩ أداة البحث وطريقة جمع البيانات:

أداة البحث الرئيسية هي قائمة الاستقصاء والتي صممت خصيصاً لتحقيق أهداف البحث والمساعدة في حل مشكلة البحث واختبار الفروض. وقد إستملت قائمة الإستقصاء علي قسمين كما يلي:

١/ ٤/٩ القسم الأول:

يتضمن القسم الأول العبارات التي تستخدم لقياس الجدارات الإدارية، وبلغ عدد إجمالي عباراته ٣٣ عبارة، منها ١٤ عبارات لقياس جدارة التحليل، و٥ عبارات لقياس جدارة الإتصال، و٤ عبارات لقياس جدارة شؤون الطلاب، و٥ عبارات لقياس الجدارة السلوكية، و٥ عبارات لقياس جدارة العلاقات الخارجية.

١/ ٤/٩ القسم الثاني:

يتضمن القسم الثاني العبارات التي تستخدم لقياس العمليات الداخلية، وبلغ عدد إجمالي عباراته ٨ عبارات.

٥/٩ أساليب تحليل البيانات واختبار الفروض:

تم استخدام البرامج الإحصائية الجاهزة علي الحاسب الآلي ومنها برامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وسوف تعتمد الباحثة علي الأساليب الإحصائية الآتية وذلك لمعالجة وتحليل البيانات:

- **أساليب التحليل الوصفي:** إعتد الباحثين على أساليب التحليل الوصفي وخاصة الوسط الحسابي والانحراف المعياري، وذلك في تحليل ووصف إستجابات المستقصي منهم وعرض قيم المتغيرات محل البحث.
- **أسلوب معامل الارتباط ألفا Alpha Correlation coefficient:** وذلك لإختبار درجة الصدق والثبات في المقاييس متعددة البنود في الدراسة الحالية ، وتم إختيار هذا الأسلوب دون غيره من الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل الإعتمادية لتركيزه على درجة التناسق الداخلي بين البنود أو المتغيرات التي يتكون منها المقياس الخاضع للإختبار، ويعتبر معامل الثبات مقبولا عندما يصل إلي ٠,٦٠ فأكثر.

- معامل ارتباط بيرسون: وهو من أكثر المقاييس استخداماً ودقة، وذلك إذا تحققت الشروط اللازمة لحسابه فهو يصف العلاقة بين متغيرين مستمرين، وتم استخدام هذا الأسلوب الإحصائي في هذه الدراسة للتحقق من نوعية ودرجة العلاقة بين متغيرات البحث.
- أسلوب الإنحدار المتعدد والبسيط: يساعد أسلوب تحليل الإنحدار علي التحقق من وجود علاقة بين المتغير التابع وعدد من المتغيرات المستقلة، والتحقق من مستوى المعنوية والدلالة الإحصائية لنوع و قوة العلاقة بين المتغيرات موضع البحث ولإختبار صحة أو خطأ فروض البحث.

٦/٩ تقييم صدق وثبات مقاييس البحث:

١ / ٦/٩ تقييم صدق مقاييس البحث:

٦/٩ ١/١/١ صدق المحتوى Content Validity:

تم عرض قائمة الاستقصاء في صورتها الأولية على بعض الأساتذة في إدارة الاعمال كما تم عرضها على عدد من المستقضي منهم للتأكد من وضوح الاسئلة وإستيعابها من قبل المستقضي منهم. وقد وقام الباحثون بتعديل القائمة وفقاً لملاحظات الأساتذة المحكمين على البحث.

٦/٩ ٢ / ٢ / الصدق الذاتي Self-Validity :

قام الباحثون باستخدام الصدق الذاتي للتأكيد علي صدق المحتوى، وقد تم حسابة عن طريق إيجاد الجزر التربيعي لمعامل الثبات ألفا كرونباخ، وتم الإعتماد عليه نظراً لانه المقياس الأكثر شيوعاً في الإستخدام لقياس معامل الثبات والصدق، كما هو موضح في الجدول رقم (٤).

جدول رقم رقم (٤)

نتائج إختبار الصدق والثبات لمتغيرات البحث

المتغيرات	معامل ألفا (الثبات)	معامل الصدق
جدارة التحليل	٠,٩٢٨	٠,٩٦٣
جدارة الإتصال	٠,٨٠٠	٠,٨٩٤
جدارة شئون الطلاب	٠,٨٠٧	٠,٨٩٨
الجدارة السلوكية	٠,٧٧٧	٠,٨٨١
جدارة العلاقات الخارجية	٠,٨٢٤	٠,٩٠٧
العمليات الداخلية	٠,٩٠٠	٠,٩٤٨

المصدر : نتائج التحليل الاحصائي

يتضح من جدول رقم (٤) أن قيم معاملات الصدق لمتغيرات الدراسة تتراوح ما بين (٠,٨٨١، ٠,٩٦٣) وهذا دليل علي وجود معدل صدق عالي في إجابات عينة الدراسة، حيث يؤكد (Duggirala et al., 2008) علي أن معامل الصدق يجب أن يكون أكبر من (٠,٧٠).

٢ / ٦/٩ تقييم ثبات مقاييس البحث:

تم استخدام معامل ألفا لقياس درجة الإتساق الداخلي للأبعاد الخاصة بالجداريات الإدارية والعمليات الداخلية ، كما هو موضح بجدول رقم (٥).

جدول رقم (٥)
تقييم درجة ثبات مقاييس الدراسة

الجدارات الإدارية		المتغير المستقل
عدد العبارات	معامل الفا (الثبات)	
١٤	٠,٩٢٨	
٥	٠,٨٠٠	
٤	٠,٨٠٧	
٥	٠,٧٧٧	
٥	٠,٨٢٤	
٣٣		
معامل الفا للمقياس ككل للجدارات الإدارية (٣٣ عبارة) ٠,٩٥٩		المتغير التابع العمليات الداخلية
معامل الفا للعمليات الداخلية (٨ عبارات) ٠,٩٠٠		

المصدر : نتائج التحليل الاحصائي

يتضح من جدول رقم (٥) أن جميع الأبعاد الخاصة بالجدارات الإدارية تتراوح ما بين (٠,٧٢٦، ٠,٧٩٤)، كما تقرر عدم إستبعاد أي عبارة من العبارات المكونة للمقياس، نظرا لعدم وجود معامل ارتباط إجمالي بينها وبين العبارات الأخرى في نفس المقياس أقل من ٠,٣٠ كما أظهرت النتائج أن قيمة معامل "الفا" ككل الخاصة بمقياس الجدارات الإدارية قد بلغ ٠,٩٥٩ والذي يعكس درجة عالية من الثبات. كما يتضح من الجدول أن قيمة معامل الفا للعمليات الداخلية ٠,٩٠٠.

٩- نتائج الدراسة الميدانية:

١/١٠ نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات البحث:

يعكس التحليل الوصفي لمتغيرات البحث الخصائص الوصفية لها مثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، ويوضح جدول رقم (٦) نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات البحث علي النحو التالي:

جدول رقم (٦)

نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات البحث

المتغير المستقل	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الجدارات الإدارية	جدارة التحليل	٤,١١٦	٠,٦٧٣
	جدارة الإتصال	٤,١١٥	٠,٦٦٥
	جدارة شئون الطلاب	٣,٩٤٥	٠,٧٨٤
	الجدارة السلوكية	٤,٠٨٥	٠,٧١١
	جدارة العلاقات الخارجية	٣,٩٠٩	٠,٧٥٦

٠,٦٢٤	٤,٠٥٩	المتوسط العام للجدارات الإدارية
٠,٨٠٧	٣,٧٥٧	المتوسط العام للعمليات الداخلية

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتبين من الجدول رقم (٦) ما يلي:

- بلغ المتوسط الحسابي لبعد جدارة التحليل ٤,١١٦ بإنحراف معياري ٠,٦٧٣ وهو يأتي في المرتبة الأولى بين متوسطات أبعاد الجدارات الإدارية، والذي يعني القيادات الإدارية والإكاديمية بالجامعات محل الدراسة تساهم في عملية التطوير والإبداع في جامعتهم، وتساهم أيضاً في عملية التغيير المطلوبة، والفهم للقضايا المعقدة المتعلقة بالتعليم العالي.
- بلغ المتوسط الحسابي لبعد جدارة الإتصال ٤,١١٥ بإنحراف معياري ٠,٦٦٥ ويأتي في المرتبة الثانية بين متوسطات أبعاد الجدارات الإدارية، والذي يعكس قدرة القيادات الإدارية والإكاديمية بالجامعات محل الدراسة في التأثير علي الآخرين، وقدرتهم علي نقل وتوصيل رؤيتهم لكافة الأطراف المشاركة بالعملية التعليمية بشكل فعال.
- بلغ المتوسط الحسابي لبعد جدارة شؤون الطلاب ٣,٩٤٥ بإنحراف معياري ٠,٧٨٤ ويأتي في المرتبة الرابعة من بين متوسطات أبعاد الجدارات، والذي يعكس إستجابات الجامعات محل الدراسة لقضايا واحتياجات الطلاب الجدد، ومعرفة طبيعة عمل شؤون الطلاب، والفهم الواضح للنواحي القانونية واللوائح .
- بلغ المتوسط الحسابي لبعد الجدارة السلوكية ٤,٠٨٥ بإنحراف معياري ٠,٧١١ ويأتي هذا البعد في المرتبة الثالثة من بين متوسطات أبعاد الجدارات الإدارية، والذي يعكس تحلي القيادات في الجامعات بروح الدعابة في العمل، وإظهار نمط القيادة غير الأناني مع الآخرين، والعمل والتعلم من خلال الآخرين.
- بلغ المتوسط الحسابي لبعد جدارة العلاقات الخارجية ٣,٩٠٩ بإنحراف معياري ٠,٧٥٦ ويأتي هذا البعد في المرتبة الأخيرة من بين متوسطات أبعاد الجدارات الإدارية، والذي يشير إلي قدرة القيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعات علي تطبيق مهاراتهم للتأثير على القرارات في جامعتهم، والعمل بشكل فعال مع وسائل الإعلام المختلفة، والفهم الجيد لطبيعة عمل كافة الأطراف المؤثرة في العملية التعليمية.
- بلغ المتوسط الحسابي العام للجدارات الإدارية ككل ٤,٠٥٩ وهو أعلى من المتوسط العام للمقياس (٣,٤٠)، بإنحراف معياري ٠,٦٢٤، مما يعكس توافر الجدارات الإدارية (جدارة التحليل، جدارة الإتصال، جدارة شؤون الطلاب، الجدارة السلوكية، جدارة العلاقات الخارجية) لدي القيادات الإدارية والأكاديمية والعاملين بالجامعات محل الدراسة.
- بلغ المتوسط الحسابي لبعد العمليات الداخلية ٣,٧٥٧ بإنحراف معياري ٠,٨٠٧ والذي يعكس إلي حد ما سعي إدارة الجامعات إلي تحديد احتياجات سوق العمل، والتوجه بالبحث العلمي لخدمة المجتمع، وتوفير مناخ أكاديمي يساهم في نجاح العملية التعليمية، وتطوير الخدمات الإدارية اللازمة لتحقيق الإستقرار في الدراسة، وعقد الدورات التدريبية لتنمية قدرات الطلاب وتهيئة اوضاعهم للإندماج في سوق العمل..

٢/١٠ اختبار الفرض الأول للبحث:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الجدارات الإدارية (الجدارة التحليلية، وجدارة الإتصال، والجدارة السلوكية، وجدارة شئون الطلاب، وجدارة العلاقات الخارجية) والعمليات الداخلية للجامعات الحكومية المصرية.

وللتحقق من صحة/ أو عدم صحة هذا الفرض تم الإستعانة بأسلوب معامل ارتباط بيرسون ، وتجدر الإشارة إلى أنه كلما اقتربت قيمة معامل الارتباط من الواحد الصحيح كلما دل ذلك على قوة الارتباط بين المتغيرين، وتدل الإشارة الموجبة على أن العلاقة طردية وتدل الإشارة السالبة على أن العلاقة عكسية. وتظهر النتائج الواردة في الجدول رقم (٧) نتائج هذا الأسلوب، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (٧)

مصفوفة الارتباط بين متغيرات البحث

٧ ya	٦ X	٥ xe	٤ xd	٣ xc	٢ xb	١ xa	المتغيرات
						١	جدارة التحليل xa
					١	٠,٥٩٨	جدارة الإتصال xb
				١	٠,٥٧ ٠	٠,٧٣٧	جدارة شئون الطلاب xc
			١	٠,٥٧٤	٠,٥٤ ٨	٠,٥٩٥	الجدارة السلوكية xd
		١	٠,٥٥ ١	٠,٧٣٧	٠,٦٠ ٠	٠,٧٢٥	جدارة العلاقات xe
	١	٠,٦٥٠	٠,٧٢ ٧	٠,٦٣٠	٠,٧٥ ٠	٠,٧١٧	الجدارات الإدارية X
١	٠,٧٠٤	٠,٧٠٤	٠,٥٨ ٤	٠,٦٥٧	٠,٤٦ ٩	٠,٦٢٤	العمليات الداخلية ya

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ** معنوية عند مستوي معنوية ٠,٠١ * معنوية عند مستوي معنوية ٠,٠٥

يتضح من نتائج جدول رقم (٧) ما يلي:

- وجود علاقة ارتباط معنوية وإيجابية بين جميع أبعاد الجدارات الإدارية، حيث ترواحت معاملات الارتباط بينهم (٠,٥٤٨ و ٠,٧٣٧) عند مستوى معنوية ٠,٠١، كما بلغ معامل الارتباط بين جدارة التحليل والجدارات الإدارية ككل ٠,٧١٧، وبلغ معامل الارتباط بين جدارة الإتصال والجدارات الإدارية ككل ٠,٧٥٠، وبلغ معامل الارتباط بين جدارة شئون الطلاب والجدارات الإدارية ككل ٠,٦٣٠، في حين بلغ معامل الارتباط بين الجدارة السلوكية والجدارات الإدارية ككل ٠,٧٢٧، وأخيراً بلغ معامل الارتباط بين جدارة العلاقات الخارجية والجدارات الإدارية ككل ٠,٦٥٠.

- وجود علاقة ارتباط معنوية وإيجابية بين جدارة التحليل والعمليات الداخلية بمعامل ارتباط 0.624 .
- وجود علاقة ارتباط معنوية وإيجابية بين جدارة الإتصال والعمليات الداخلية بمعامل ارتباط 0.469 .
- وجود علاقة ارتباط معنوية وإيجابية بين جدارة شئون الطلاب والعمليات الداخلية بمعامل ارتباط 0.657 .
- وجود علاقة ارتباط معنوية وإيجابية بين الجدارة السلوكية والعمليات الداخلية بمعامل ارتباط 0.584 .
- وجود علاقة ارتباط معنوية وإيجابية بين جدارة العلاقات الخارجية والعمليات الداخلية بمعامل ارتباط 0.704 .
- يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين الجدارات الإدارية ككل والعمليات الداخلية بمعامل ارتباط (0.704) عند مستوى معنوية 0.01 .

في ضوء النتائج السابقة يتم رفض الفرض العدم وقبول الفرض البديل الذي ينص على "وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الجدارات الإدارية (الجدارة التحليلية، وجدارة الإتصال، والجدارة السلوكية، وجدارة شئون الطلاب، وجدارة العلاقات الخارجية) والعمليات الداخلية بالجامعات الحكومية المصرية.

٢/١٠ اختبار الفرض الثاني للبحث:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الجدارات الإدارية (الجدارة التحليلية، وجدارة الإتصال، والجدارة السلوكية، وجدارة شئون الطلاب، وجدارة العلاقات الخارجية) على العمليات الداخلية بالجامعات الحكومية المصرية.

لإختبار صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الإنحدار المتعدد Multiple linear Regression لتوضيح أثر أبعاد الجدارات الإدارية على العمليات الداخلية، ويوضح جدول (٨) نتائج هذا علي النحو التالي:

جدول رقم (٨)

تحليل الإنحدار المتعدد لإختبار أثر أبعاد الجدارات الإدارية علي العمليات الداخلية

المتغير التابع العمليات الداخلية						
أبعاد الجدارات الإدارية	معاملات الإنحدار	الخطأ المعياري	قيمة T	VIF	مستوي المعنوية	القرار الإحصائي
جدارة التحليل	0.133	0.098	1.623	2.337	0.106	غير معنوي
جدارة الإتصال	-0.117	0.078	-1.834	2.433	0.068	غير معنوي
جدارة شئون الطلاب	0.173	0.070	2.568	2.720	0.011	معنوي
الجدارة السلوكية	0.252	0.068	4.202	2.144	0.000	معنوي
جدارة العلاقات الخارجية	0.403	0.084	5.114	2.924	0.000	معنوي
معامل الارتباط R	0.770					
معامل التحديد R ²	0.584					
			قيمة F المحسوبة 70.600			
			مستوى الدلالة 0.000			معنوي عند
			0.001			

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من النتائج الواردة في الجدول أعلاه، جدول رقم (٨) الآتي:

- تظهر النتائج صلاحية النموذج المستخدم في توضيح العلاقة التأثيرية للجدارات الإدارية علي العمليات الداخلية كمتغير تابع، حيث بلغت قيمة F المحسوبة الى (٧٠,٦٠٠) وهي معنوية عند مستوى معنوية (٠,٠٠١) مما يعنى أن هذا النموذج صالح للتنبؤ بقيم المتغير التابع عند مستوى دلالة احصائية ٠,٠٠١ معنوية .

- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الجدارات الإدارية والعمليات الداخلية وأن هذه العلاقة طردية (إشارة قيمة معامل الارتباط موجبة)، حيث بلغ لمعامل الارتباط R في النموذج ٠,٧٧٠ .

- تفسر الجدارات الإدارية حوالى ٥٨,٤ % وفقاً لمعامل التحديد R^2 في النموذج من التباين الكلى الحاصل في العمليات الداخلية ، أما بقية النسبة فتفسر ها يرجع الى متغيرات أخرى لم يتم إدراجها في نموذج التحليل.

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لجدارة شئون الطلاب، والجدارة السلوكية، وجدارة العلاقات الخارجية علي العمليات الداخلية بمستوي دلالة ٠,٠١١، ٠,٠٠٠، وهي معنوية عند ٠,٠٠٥، ٠,٠٠١، علي التوالي وتعتبر جدارة العلاقات الخارجية من أكثر الأبعاد تأثيراً علي العمليات الداخلية حيث بلغت قيمة معامل بيتا لها ٠,٤٠٣، يليها الجدارة السلوكية ٠,٢٥٢، ثم جدارة شئون الطلاب بمعامل بيتا ٠,١٧٣. بينما لا يوجد تأثير معنوي لجدارة التحليل، وجدارة الإتصال علي العمليات الداخلية، حيث كانت مستوي الدلالة لهذين البعدين أكبر من مستوي المعنوية ٠,٠٥ .

في ضوء النتائج السابقة يتم رفض الفرض العدم بشكل جزئي وقبول الفرض البديل والذي ينص علي "وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الجدارات الإدارية علي العمليات الداخلية بالجامعات الحكومية المصرية".

١٠ - مناقشة نتائج البحث:

١ / ١١ مناقشة نتائج الفرض الأول:

- توصل البحث إلي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الجدارات الإدارية (الجدارة التحليلية، وجدارة الإتصال، والجدارة السلوكية، وجدارة شئون الطلاب، وجدارة العلاقات الخارجية) والعمليات الداخلية، وترواحت معاملات الارتباط بين جميع أبعاد الجدارات الإدارية بين (٠,٥٤٨ و ٠,٧٣٧) عند مستوى معنوية ٠,٠١، كما يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين الجدارات الإدارية ككل والعمليات الداخلية بمعامل ارتباط (٠,٧٠٤) عند مستوى معنوية ٠,٠١. وبالتالي فإن العلاقة بين أبعاد الجدارات الإدارية والعمليات الداخلية علاقة طردية بمعنى أنه كلما زادت الجدارات الإدارية بالجامعات محل الدراسة كلما زادت العمليات الداخلية لهذه الجامعات.
- يفسر الباحثون النتيجة السابقة بأن إمتلاك الجامعات لجدارة التحليل والمتمثلة في القدرة علي التطوير والإبداع، ومشاركة العديد من وجهات النظر في صنع القرار، والقدرة علي تطبيق التفكير التحليلي لتعزيز التواصل في المواقف الصعبة، وفهم السلوك البشري بأنماطه المتعددة، والقدرة علي التغيير، وجدارة الإتصال مثل القدرة في التأثير علي الآخرين، والتواصل مع الآخرين بشكل فعال، وجدارة شئون الطلاب مثل طبيعة عمل شؤون الطلاب، والإلمام بالنواحي القانونية لطبيعة

عمل شؤون الطلاب، وكذلك التحلي بالجدارة السلوكية مثل إظهار نمط القيادة غير الأناني مع الآخرين، والتعلم من خلال الآخرين، وجدارة العلاقات الخارجية من شأنه أن يحسن من العمليات الداخلية للجامعات محل الدراسة.

- يتفق البحث الحالي جزئياً مع نتائج دراسات (Bashir and Mwit, 2017; Ncube and Chimucheka, 2019; Noruddin, 2018) والتي توصلت إلى أن امتلاك المديرين لمجموعة من الجدارات الفنية المفاهيمية البشرية والمهارات الإعلامية والسلوكية له تأثير إيجابي ومعنوي على الإنتاجية وأداء المنظمة.

١١ / ٢ مناقشة نتائج الفرض الثاني:

- توصل البحث إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الجدارات الإدارية علي العمليات الداخلية للجامعات الحكومية المصرية. وطبقاً لنتائج التحليل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لجدارة شؤون الطلاب، والجدارة السلوكية، وجدارة العلاقات الخارجية علي العمليات الداخلية بمستوي دلالة ٠,٠٠١، ٠,٠٠٠، وهي معنوية عند ٠,٠٠٥، ٠,٠٠١ علي التوالي. وتعتبر جدارة العلاقات الخارجية من أكثر الأبعاد تأثيراً علي العمليات الداخلية حيث بلغت قيمة معامل بيتا لها ٠,٤٠٣، يليها الجدارة السلوكية ٠,٢٥٢، ثم جدارة شؤون الطلاب بمعامل بيتا ٠,١٧٣. بينما لا يوجد تأثير معنوي لجدارة التحليل، وجدارة الإتصال علي العمليات الداخلية، حيث كانت مستوي الدلالة لهذين البعدين أكبر من مستوي المعنوية ٠,٠٠٥. كما تفسر الجدارات الإدارية حوالي ٥٨,٤% من التغير الحاصل في العمليات الداخلية

- يفسر الباحثون النتيجة السابقة بأن قيام القيادات الأكاديمية والإدارية بالتطوير والإبداع، ومشاركة العديد من وجهات النظر في صنع القرار، والقدرة علي تطبيق التفكير التحليلي لتعزيز التواصل في المواقف المعقدة، وفهم السلوك البشري بأنماطه المتعددة، والقدرة علي التغيير يساعد علي حسن استخدام الموارد المالية المتاحة في كل جامعة لتحقيق أهدافها، ومساعدتها علي تنمية الموارد الذاتية لديها بدلاً من الاعتماد بشكل كامل علي الموارد الخارجية. كما أن التعرف علي احتياجات الطلاب الجدد، وكذلك متابعة التطور في التعليم العالي، والمعرفة الجيدة بطبيعة عمل شؤون الطلاب قد يعزز من العمليات الداخلية، كما أن الفهم الجيد للعملية التعليمية وللأطراف المؤثرة فيها يساعد الجامعات علي تحقيق تحديد احتياجات سوق العمل، توجيه البحث العلمي لخدمة المجتمع، مما ينعكس بشكل إيجابي علي تحسين العمليات الداخلية بالجامعات.

- من ناحية أخرى، فإن وجود القيادات التي تظهر النمط غير الأناني في التعامل مع الآخرين، ونشر ثقافة العمل والتعلم من خلال الآخرين نظراً لكونها مفتاحاً أساسياً للنجاح في أغلب مجالات الحياة والعمل، وتشجيع روح الدعابة في العمل من خلال جعل الدعابة مفيدة للعمل بتحفيز الموظفين من شأنه أن يؤثر بشكل إيجابي علي العمليات الداخلية مثل توفير جو أكاديمي يساهم في نجاح العملية التعليمية، لتنمية قدرات الطلاب وتهيئة اوضاعهم للإندماج في سوق العمل.

- تتفق نتيجة البحث الحالي بشكل جزئي مع دراسة (Verle et al., 2014) والتي توصلت إلى أن تمتع المديرين بجدارات مثل (القيادة، والعمل، والجدارات الاجتماعية والشخصية) يحسن من أداء الشركات متوسطة وكبيرة الحجم. كما يتفق البحث الحالي مع نتائج دراسات كلا من (Gruden

(and Stare, 2018; Bashir and Mwiti, 2017; Jena and Sahoo, 2014) والتي توصلت إلي أن الجدارات الإدارية لها تأثير معنوي علي حسين الأداء والإنتاجية. ودراسة (Mohd-Shamsudi and Chuttipattana, 2012) والتي أكدت على أنه إذا كان لدى المديرين مجموعة معينة من الجدارات، فسوف ينجحون في تحسين الأداء التنظيمي.

١١ - توصيات البحث:

- في ضوء نتائج البحث تم التوصل إلي مجموعة من التوصيات التي تحسن من الجدارات الإدارية والعمليات الداخلية بالجامعات محل الدراسة ولعل أهم هذه التوصيات ما يلي:
- تحسين جدارة التحليل للقيادات الإدارية والأكاديمية بالجامعات من خلال تشجيع القيادات الجامعية علي التطوير والإبداع، و السماح لهم بمزيد من الحرية والاستقلالية في العمل، وتشجيع مشاركة الجميع في صنع القرار، من خلال السماح لكل المؤثرين في العملية التعليمية بالمشاركة في صنع القرار، وتشجيع القيادات الأكاديمية علي التفكير التحليلي من خلال أسلوب العصف الذهني، وتعزيز مهارات التفاوض مع الآخرين خلال التدريب .
- تنمية جدارة الإتصال للقيادات الإدارية والأكاديمية بالجامعات ويمكن تحقيق ذلك من خلال زيادة قدرة القيادات الأكاديمية والإدارية علي التواصل بشكل فعال مع الآخرين علي سبيل المثال التدريب علي مهارات الإتصال الجيدة، كذلك تشجيع القيادات علي توصيل رؤيتهم للآخرين، ويمكن تحقيق ذلك من خلال السماح بالإتصالات الأفقية والرأسية بين جميع الأطراف المعنية في العملية التعليمية.
- تعزيز وتحسين جدارة شئون الطلاب للقيادات الإدارية بالجامعات محل الدراسة، ويمكن تحقيق ذلك من خلال زيادة معرفة القيادات الأكاديمية بطبيعة عمل شئون الطلاب، ويمكن تحقيق ذلك من خلال التدريب علي طبيعة هذا العمل وإصدار كتب توضح كيفية أداء هذا العمل، وزيادة فهم العاملين والإداريين بالنواحي القانونية واللوائح التي تنظم عمل شئون الطلاب، ويمكن تحقيق ذلك من خلال عقد دورات في القوانين المتعلقة بطبيعة التعليم العالي وشئون الطلاب، وكذلك زيادة إدراك القيادات الأكاديمية والإدارية للإتجاهات الناشئة في التعليم العالي علي سبيل المثال جعلت الأزمة الحالية Covid-19 التعليم الإلكتروني والمعاملات الجامعية الإلكترونية والتحول الرقمي ضرورة ملحة في الوقت الحالي، وبالتالي ينبغي أن يتم تهيئة وتشجيع هذه القيادات علي التطورات والمستجدات في الساحة التعليمية.
- رفع مستوى الجدارة السلوكية للقيادات الإدارية والأكاديمية بالجامعات محل الدراسة، ويمكن تحقيق ذلك من خلال تشجيع القيادات علي إظهار نمط القيادة غير الأناني في التعامل مع الآخرين، علي سبيل المثال يمكن تشجيع اللانمط القيادية الإيجابية مثل الأخلاقية والتحولية والريادة ، لذا فإن الأمر يتطلب وجود بيئة مشجعة ومحفزة علي ظهور الأنماط الإيجابية، كذلك نشر ثقافة العمل والتعلم من خلال الآخرين نظرًا لكونها مفتاحًا أساسيًا للنجاح في أغلب مجالات الحياة والعمل، ويمكن تحقيق ذلك من خلال تشجيع العمل بروح الفريق، وتوصيل رسالة للجميع مفادها أن النجاح يكون للجميع وليس للفرد لوحده.
- رفع مستوى جدارة العلاقات الخارجية للقيادات الأكاديمية بالجامعات محل الدراسة، ويمكن تحقيق ذلك من خلال تشجيع القيادات الأكاديمية علي إستغلال مهارتهم للتأثير على القرارات الداخلية

والخارجية المتعلقة بالعملية التعليمية، ويمكن تحقيق ذلك من خلال السماح بمزيد من الحرية والمشاركة في صنع القرار علي المستويات العليا، تنمية مهارة القيادات الأكاديمية فيما يتعلق بطبيعة عمل كافة الأطراف المؤثرة في العملية التعليمية، وذلك تجنباً للصراع وسوء الفهم ، ويمكن تحقيق ذلك من خلال تحسين الاتصالات بين كافة الأطراف.

١٢ - مقترحات لبحوث مستقبلية:

- تناول البحث الحالي دور الجداريات الإدارية في تحسين العمليات الداخلية بالجامعات الحكومية المصرية، لذا يري الباحثون أنه لازال هناك إهتمام أكاديمي بالجداريات الإدارية والعمليات الداخلية في نقاط بحثية أخرى مختلفة، بالتالي ينبغي تغطيتها في البحوث المستقبلية وهذه النقاط هي:
 - ١- توجد قيود علي البحث الحالي فيما يتعلق بالعينة، حيث تم تطبيق الدراسة الحالية عينة من الجامعات الحكومية، وبالتالي يمكن إعادة نفس الدراسة ولكن من خلال دراسة مقارنة بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة بمصر.
 - ٢- إختبار جداريات إدارية أخرى علي سبيل المثال الجداريات الاجتماعية والجداريات الشخصية، والتخطيط والتنظيم، والجدارية الريادية علي أبعاد أخرى للأداء مثل البحث والتعليم، ونقل التكنولوجيا، تسويق البحوث، وبراءات الاختراع، والابتكار والتعليم.
 - ٣- تعتبر الجداريات الإدارية من العوامل التمكينية التي تساعد الموظفين علي العمل بكفاءة، حيث أنه وفقاً لنظرية متطلبات الموارد الوظيفية، تعزز الموارد الإتجاهات الإيجابية، مما يؤدي إلى العديد من السلوكيات الإيجابية في العمل والتي منها تشجيع الملكية النفسية، لذا يمكن للدراسات في المستقبل تناول العلاقة بين الجداريات الإدارية والعمليات الداخلية من خلال الملكية النفسية.
 - ٤- دراسة الدور الوسيط لرأس المال النفسي في العلاقة بين الجداريات الإدارية والإرتباط بالعمل.
 - ٥- دراسة محددات ونواتج الجداريات الإدارية بالجامعات المصرية.

المراجع :

المراجع العربي:

- إدريس، ثابت عبد الرحمن(٢٠٠٨)"بحوث التسويق، أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض"، الإسكندرية، الدار الجامعية للطبع والنشر.
- العودي، محمد فايد أحمد(٢٠١٩).علاقة رأس المال الفكري بإدارة الجودة الشاملة وأثر ذلك على الأداء الجامعي : (بالتطبيق على جامعة صنعاء في الجمهورية اليمنية). رسالة (دكتوراه غير منشورة) - جامعة أسيوط. كلية التجارة. قسم العلوم السياسية.
- المومني، إسلام غازي، العزام، أنور أحمد نهار(٢٠١٦). أثر الجداريات الإدارية علي توافر متطلبات إدارة الأزمات في المستشفيات الجامعية الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال - جامعة عمان العربية، الأردن .
- عبد الرحمن، مدني سوار الذهب(٢٠١٤) "تقويم أداء الجامعات وفقاً لمنظور الأداء المتوازن"، مجلة كلية الاقتصاد العلمية، جامعة أفريقيا العالمية- كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية والسياسية، العدد الرابع.
- قرني، أسامة محمود(٢٠١١). تصور مقترح لتطبيق مدخل الأداء المتوازن في إدارة الجامعات المصرية. مجلة التربية، مج ١٤، ع ٣٢، المجلس العالمي لجمعيات التربية المقارنة - الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية.

المراجع الأجنبي:

- Ajdarpašić, S., and Qorraj, G. (2019). Does university performance matter for EU programmers in South East Europe. **Management**, 24(2), 1-10.
- Alach, Z. (2017).The use of performance measurement in universities. **International Journal of Public Sector Management**, Vol. 30 No. 2, pp. 102-117.
- AwadAllah, M.,B. and Salem,G.M. (2021)"Managerial Competencies of Primary Health Care Managers", **Egyptian Journal of Occupational Medicine**, 44 (1) : 35 - 46.
- Bashir, F., M. and Mwit, E.(2017).An Analysis of Managerial Competencies and Their Influence on Staff Productivity : A case of Weir County Government Employees .**Human Resource and Leadership Journal**, 2, (2) 81 - 107.

- Breakwell, G. M., & Tytherleigh, M. Y. (2010). University leaders and university performance in the United Kingdom: is it “who” leads, or “where” they lead that matters most? **Higher Education**, 60(5), 491–506.
- Chen, S., Wang, H. and Yang, K. (2009). Establishment and application of performance measure indicators for universities. **The TQM Journal**, Vol. 21 No. 3, pp. 220-235.
- Cricelli, L., Greco, M., Grimaldi, M. and Llanes Dueñas, L.P. (2018). Intellectual capital and university performance in emerging countries: Evidence from Colombian public universities. **Journal of Intellectual Capital**, Vol. 19 No. 1, pp. 71-95.
- Duggirala, M., Rajendran, C. & Anantharaman, R. N. (2008). "Patient-perceived dimensions of total quality service in healthcare." An International journal.
- El Talla, S., FarajAllah, A.M., Abu-Naser, S., S. and Al Shobaki, M.J. (2018). The Reality of University Performance According to the Models of Excellence in Palestinian Universities. **International Journal of Academic Multidisciplinary Research (IJAMR)**, Vol. 2, 10, 62-77.
- El Gibari, S., Gómez, T., & Ruiz, F. (2018). Evaluating university performance using reference point based composite indicators. **Journal of Informatics**, 12(4), 1235–1250.
- Fatoki, O. (2014). The Impact of Managerial Competencies on the Performance of Immigrant- Owned Enterprises in South Africa. **Mediterranean Journal of Social**.
- Fernández-López, S. , Rodeiro-Pazos, D., Calvo, N. and Rodríguez-Gulías, M.J. (2018). The effect of strategic knowledge management on the universities' performance: an empirical approach. **Journal of Knowledge Management**, Vol. 22 No. 3, pp. 567-586.
- Gruden, N., & Stare, A. (2018). The Influence of Behavioral Competencies on Project Performance. **Project Management Journal**, 49(3), 98–109.

- Hilman, H., Abubakar, A. and Kaliappen, N. (2017). The effect of quality culture on university performance. **Journal of Business and Retail Management Research (JBRMR)**, Vol. 11, 4.
- Hosure, S., Pavitra, G. N., Pradeepkumar, S., Jagadeeswary, V., & Satyanarayan, K. (2020). Training Need Assessment of Teaching, Research, Extension and Administrative Competencies of Assistant/Associate Professors of Veterinary Colleges of KVAFSU. **Agricultural Science Digest-A Research Journal**, 40(1), 109-112.
- Jad Al-Rab, Sayed (2010). **Management of Universities and Institutions of Higher Education, Strategies and Methods of Improvement**, First Edition Academy Library, Cairo.
- Jena, S. and Sahoo, K. C. (2014). Improving managerial performance: a study on entrepreneurial and leadership competencies. **Industrial and Commercial Training**, Vol. 46 No. 3, pp. 143-149.
- Krajcovicova, K, Caganova, D and Campbell, M. (2012). Key managerial competencies and competency models in industrial companies. **Annals & Proceedings of DAAAM International**, 23 (1).
- Lara, F. J., Mogorrón-Guerrero, H., and Ribeiro-Navarrete, S. (2020). Knowledge of managerial competencies: cross-cultural analysis between American and European students. **Economic Research-Ekonomska Istraživanja**, 1–16.
- LU, K., K. É. and Marie, M. C. (2019). Alignment of managerial competencies in higher education and the labor market: A Case Study on the MSc in Management (MiM) at Lund University School of Economics and **Management. Master's Degree**.
- Mohd-Shamsudin, F. and Chuttiattana, N. (2012). Determinants of managerial competencies for primary care managers in Southern Thailand. **Journal of Health Organization and Management**, Vol. 26 No. 2, pp. 258-280.
- Noruddin, A. Z. W. (2018). The Impact of Employee Competencies (Functional and Managerial) on Employees Performance in

- Sarawak Economic Development Corporation (SEDC Sarawak). Faculty of Business and Design Master of Human Resource Management, Swinburne University of Technology.
- Ncube, M. S. and Chimucheka, T. (2019). The effect of managerial competencies on the performance of small and medium enterprises in Makana Municipality, South Africa. **African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure**, 8 (5) .
 - Potgieter, I.L., & Coetzee, M. (2010). Management competencies in higher education: Perceived job importance in relation to level of training required. **SA Journal of Human Resource Management/SA Tydskrif vir Menslike hulpbronne bestuur**, 8(1).
 - Pham, T. V., Nghiem, T. T., Nguyen, L.M., Mai, T.X. and Tran, T. (2019). Exploring Key Competencies of Mid-Level Academic Managers in Higher Education in Vietnam. **Sustainability**, 11.
 - Rybníček, R., Leitner, K.-H., Baumgartner, L. and Plakolm, J. (2019). Industry and leadership experiences of the heads of departments and their impact on the performance of public universities. **Management Decision**, Vol. 57 No. 12, pp. 3321-3345.
 - Seate, B.M., Pooe, R.I.D., & Chinomona, R. (2016). The relative importance of managerial competencies for predicting the perceived job performance of Broad-Based Black Economic Empowerment verification practitioners. **SA Journal of Human Resource Management**, 14(1), 696.
 - Sudirman, I., Siswanto, J. and Aisha, A.N. (2020). Software entrepreneurs' competencies based on business growth. **Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship**, Vol. 22 No. 1, pp. 111-132.
 - Smith, Z. A., & Wolverton, M. (2010)", Higher Education Leadership Competencies: Quantitatively Refining a Qualitative Model. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, 17(1), 61-70.

- Verle, K., Markič, M., Kodrič, B. and Gorenc Zoran, A. (2014). Managerial competencies and organizational structures. **Industrial Management & Data Systems**, Vol. 114 No. 6, pp. 922-935.
- Viktoria, p.(2020).Chief Academic Officers' (Vice Chancellors') Compensations and Universities' Performance. **Ph.D.**, University of Bath (United Kingdom).
- Zarefard, M. and Cho, S.E. (2018).Entrepreneur management competencies and innovative start-up intentions in university students: Focus on intermediate factors. **International Journal of Entrepreneurship**, 22(2) 1-22.

قائمة الإستقصاء الخاصة بالبحث

فيما يلي مجموعة من العبارات التي توضح رأيك الواقعي، برجاء التكرم بوضع علامة (✓) أمام الخانة التي تعبر عن درجة موافقتك على كل عبارة من العبارات التالية:

المتغير	م	العبارة	موافق تماماً (٥)	موافق (٤)	محايد (٣)	غير موافق (٢)	غير موافق تماماً (١)
جدارية التحليل	١	أحرص علي المساهمة في عملية التطوير والإبداع في جامعتي.					
	٢	أبدي فهمي للأكاديميين الآخرين في جامعتي.					
	٣	أعمل علي مشاركة وجهات نظر متعددة في صنع القرار.					
	٤	أتعلم من خلال التفكير الذاتي.					
	٥	أحافظ على علاقات جيدة مع كافة الزملاء بجامعتي.					
	٦	أعمل علي تطبيق التفكير التحليلي لتعزيز التواصل في المواقف المعقدة.					
	٧	أساهم في عملية التغيير المطلوبة في جامعتي.					
	٨	لدي القدرة على الانخراط في القضايا المتعلقة بالعمل بشكل دبلوماسي مع زملاء العمل.					
	٩	لدي مهارات التفاوض مع الآخرين.					
	١٠	أسعى إلي فهم السلوك البشري بأنماطه المتعددة.					
	١١	أستطيع أن أحدد بدقة المنافع والتكاليف المرتبطة بعملية التغيير.					

١	أسعي إلى تسهيل التواصل الفعال بين الناس				
٢	من وجهات نظر مختلفة.				
١	أظهر فهماً للقضايا المعقدة المتعلقة بالتعليم				
٣	العالي.				
١	يتوافر لدي القابلية للتغيير.				
٤					
١	لدي القدرة في التأثير علي الآخرين.				
٥					
١	استطيع نقل رؤيتي للآخرين بشكل فعال.				
٦					
١	أتواصل مع الآخرين بشكل فعال.				
٧					
١	أعبر عن وجهات النظر بوضوح في أشكال				
٨	متعددة من الاتصال.				
١	أتواصل بشكل فعال مع كل الأطراف				
٩	الداخلية والخارجية.				
٢	أستجيب لقضايا واحتياجات الطلاب الجدد.				
١٠					
٢	أنتبه للاتجاهات الناشئة في التعليم العالي.				
١					
٢	أعرف جيداً طبيعة عمل شؤون الطلاب.				
٢					
٢	لدي فهم واضح بالنواحي القانونية واللوائح.				
٣					
٢	أدرك قيمة روح الدعاية.				
٤					
٢	أدعم القيادات الأخرى بجامعتي.				
٥					
٢	أعمل علي إظهار نمط القيادة غير الأناني مع				
٦	الآخرين.				
٢	أعمل علي التعلم من خلال الآخرين.				
٧					
٢	لا أخذ نفسي على محمل الجد دائما في				
٨	التعامل مع الآخرين.				
٢	أرتبط بشكل جيدة مع أعضاء مجلس الإدارة				
٩	.				
٣	أطبق مهاراتي للتأثير على القرارات				
١٠	الخارجية.				
٣	أفهم سبب التقدم المهني للآخرين في				
١	جامعتي.				
٣	أتفهم جيداً لطبيعة عمل كافة الأطراف				
٢	المؤثرة في العملية التعليمية.				
٣	أعمل بشكل فعال مع وسائل الإعلام.				
٣					

العمليات الداخلية	٢	تعمل إدارة الجامعة علي تحديد احتياجات سوق العمل.				
	١	تعمل إدارة الجامعة علي توجيه البحث العلمي لخدمة المجتمع.				
	٢	تحرص إدارة الجامعة علي تشجيع روح الفريق بين أعضاء هيئة التدريس لإنجاز الأعمال.				
	٣	تسعي إدارة الجامعة إلي توفير جو أكاديمي يسهم في نجاح العملية التعليمية.				
	٤	يتم إتخاذ القرارات بعد التشاور مع الجهات المختصة والعاملين.				
	٥	تعمل إدارة الجامعة علي تطوير الخدمات الإدارية اللازمة لتحقيق الإستقرار في الدراسة.				
	٦	يتم إعتماد النظام اللامركزي في ادارة الجامعة.				
	٧	تعمل إدارة الجامعة علي عقد الدورات التدريبية لتنمية قدرات الطلاب وتهيئة اوضاعهم للإندماج في سوق العمل.				