

القدرات الديناميكية وعلاقتها بالتميز التنظيمي في الجامعات
الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من
وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

**Dynamical Capabilities and Their Relationship to
Organizational Excellence in Jordanian Universities in
Amman from the Perspective of Faculty Members**

إعداد

روان يوسف علي الحروب

إشراف

الدكتور كاظم عادل الغول

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية
تخصص الإدارة والقيادة التربوية

قسم الإدارة والمناهج

كلية العلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

كانون الثاني، 2021

تفويض

أنا روان يوسف علي الحروب، أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقيا ولكترونيا للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: روان يوسف علي الحروب.

التاريخ: 2021 / 01 / 26.

التوقيع: روان الحروب

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة والموسومة بـ : القدرات الديناميكية وعلاقتها بالتميز التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
 للباحثة: روان يوسف علي الحروب.
 وأجيزت بتاريخ: 26 / 01 / 2021.

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم	الصفة	جهة العمل	التوقيع
أ. د. علي حسين حورية	عضوًا من داخل الجامعة ورئيسًا	جامعة الشرق الأوسط	
د. كاظم عادل الغول	مُشرفًا	جامعة الشرق الأوسط	
د. ليلى محمد أبو العلا	عضوًا من داخل الجامعة	جامعة الشرق الأوسط	
أ. د. خليفة مصطفى أبو عاشور	عضوًا من خارج الجامعة	جامعة اليرموك	

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك، ولا يطيب النهار إلا بطاعتك، ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك

ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك، ولا تطيب الجنة إلا برويتك...

إلى من أحمل إسمه بكل افتخار

والدي العزيز

إلى من كان دعاؤها سر نجاحي

والدتي العزيزة

قلبي ضمهم قبل حضني ... ظللتهم بظلي ... واحتويتهم بروحي ... بجاحهم سر وجودي

أبنائي (إبراهيم / سما)

إلى من بهم أكبر وعليكم أعتد ... وبوجودهم أكتسب قوتي

إخوتي وأخواتي

إلى من زرع التفاؤل في دربي وقدم المساعدات والأفكار بدفعة معنوية محفزة على الاستمرار والعطاء

الدكتور نضال محمد حسين

إلى من صاغوا لنا علمهم حروفًا ... ومن فكرهم منارة تنير لنا مسيرة العلم والنجاح

أساتذتي الكرام

شكر وتقدير

الحمد لله الذي وفقني على إتمام هذه الرسالة، والصلاة والسلام على سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم، وعلى صحبه أفضل الصلاة وأتم التسليم، أما بعد ... فإنه لا يسعني بعد إنجاز هذه الدراسة إلا أن أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من:

الفاضل المشرف على هذه الرسالة الدكتور كاظم الخول، تفضله بالإشراف على هذه الدراسة، فكان نعم المعلم وخير عون على الدوام، فقد أعطاني من وقته الكثير من أجل تنقيح الدراسة وتصويب مادتها، ولم يقصر في إسداد النصم والإرشاد، مما كان له الأثر الكبير في تذليل الصعوبات أثناء إعداد هذه الدراسة، فله مني جزيل الشكر الموصول بالدعاء.

كما وأتقدم بالشكر الجزيل للأساتذة الأجلة، أعضاء لجنة المناقشة

لما بذلوه كم جهد في قراءة رسالتي، ولما يقدمونه من توجيهات وآراء تسهم في تقويم ما يبدو فيه عوج، ومعالجة ما بها من قصور، فشكرا جزيلاً لهم.

كما وأتقدم بالشكر إلى كل من شارك في تحكيم أداة هذه الدراسة، والشكر موصول إلى أساتذتي في كلية التربية في جامعة الشرق الأوسط، لما أسدوه لي من توجيه وتعليم، أسهم في إخراج هذه الرسالة على الوجه الذي هي عليه جزاكم الله عني خيراً.

والشكر موصول إلى كل من أعان هذه الدراسة بكلمة، أو نصيحة، أو تشجيع أو دعاء شذ من عزيمني من قريب أو بعيد.

أسأل الله أن يتقبل مني هذا العمل خالصاً لوجهه، وأن ينفعنا به، وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على سيد المرسلين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

والله ولي التوفيق

روان الحروب

فهرس المحتويات

الموضوع	رقم الصفحة
العنوان.....	بأ
تفويض	ب
شكر وتقدير.....	هـ
فهرس المحتويات.....	و
قائمة الجداول.....	ح
قائمة الملاحق.....	ي
الملخص باللغة العربية.....	ك
الملخص باللغة الإنجليزية.....	ل

الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها

مقدمة:.....	1
مشكلة الدراسة.....	3
أهداف الدراسة وأسئلتها.....	4
أهمية الدراسة.....	5
حدود الدراسة.....	6
مصطلحات الدراسة.....	6

الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة

الأدب النظري.....	8
ثانياً: الدراسات السابقة.....	29
التعقيب على الدراسات السابقة.....	38

الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة:.....	40
مجتمع الدراسة.....	40
عينة الدراسة.....	41
أداة الدراسة.....	42
صدق أداة الدراسة.....	42
ثبات أداة الدراسة.....	45

46.....	متغيرات الدراسة.
47.....	المعالجة الإحصائية.
47.....	إجراءات الدراسة.

الفصل الرابع: نتائج الدراسة

48.....	النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول.
53.....	النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني.
58.....	النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث.
62.....	النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع.
67.....	النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس.

الفصل الخامس: مناقشة النتائج

69.....	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول.
70.....	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني.
71.....	مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث.
72.....	مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع.
73.....	مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس.
78.....	التوصيات:
80.....	المراجع:
89.....	الملاحق.

قائمة الجداول

رقم الجدول	محتوى الجدول	الصفحة
1	مجتمع الدراسة	43
2	توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية (الجنس، الرتبة الأكاديمية، المسار الأكاديمي)	44
3	قيم معاملات ارتباط بيرسون للقدرات الديناميكية والأداة ككل	
4	جدول (4) قيم معاملات ارتباط بيرسون للتمييز التنظيمي والأداة ككل	
5	قيم معاملات ارتباط الفقرات مع المجالات والأداة ككل	45
6	قيم معاملات الثبات لمجالات الدراسة والأداة ككل	48
7	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للقدرات الديناميكية ومجالاتها	50
8	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال قدرات استشعار الفرص المتاحة	51
9	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال قدرات التعلم	52
10	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال قدرات إعادة التشكيل	53
11	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال قدرات التكامل	54
12	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات التميز التنظيمي	55
13	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال تميز الموارد البشرية	56
14	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال تميز الهيكل التنظيمي	57
15	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال تميز الهيكل التنظيمي	58
16	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال تميز الثقافة التنظيمية	59
17	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الجنس، ونتائج اختبار ت (Independent Sample t-test)	60
18	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الرتبة الأكاديمية	61
19	تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA لمجالات الدراسة المتعلقة بالقدرات الديناميكية	65
20	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير المسار الأكاديمي، ونتائج اختبار ت (Independent Sample t-test)	64

الصفحة	محتوى الجدول	رقم الجدول
65	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الجنس، ونتائج اختبار ت (Independent Sample t-test)	21
66	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الرتبة الأكاديمية	22
67	تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA لمجالات الدراسة المتعلقة بالتميز التنظيمي	23
68	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير المسار الأكاديمي، ونتائج اختبار ت (Independent Sample t-test)	24
69	مصفوفة معاملات الارتباط لجميع مجالات الدراسة والاداة ككل	25

قائمة الملاحق

الصفحة	المحتوى	الرقم
89	لجنة المحكمين	1
90	المقياس بصورته النهائية	2

القدرات الديناميكية وعلاقتها بالتميز التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

إعداد

روان يوسف علي الحروب

إشراف الدكتور

كاظم عادل الغول

الملخص

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على القدرات الديناميكية وعلاقتها بالتميز التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة، تكونت عينة الدراسة من (317) عضواً من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى القدرات الديناميكية والتميز التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت جميعها بدرجة مرتفعة.

أظهرت النتائج عدم وجود فرق ذات دلالة احصائية ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابة أعضاء هيئة التدريس لمستوى القدرات الديناميكية والتميز التنظيمي في الجامعات الأردنية تُعزى لمتغيرات الجنس، الرتبة الأكاديمية والمسار الأكاديمي.

أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية بين متوسطات استجابة أعضاء هيئة التدريس لمستوى القدرات الديناميكية ومستوى التميز التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة.

ومن أبرز توصيات الدراسة:

- العمل على استقطاب الكفاءات لتحقيق التميز التنظيمي.
 - تشجيع أعضاء هيئة التدريس على الإبداع والتحسين المستمرين.
- الكلمات المفتاحية: التميز التنظيمي، القدرات الديناميكية، الجامعات الأردنية، الثقافة التنظيمية، قدرات التكامل، استشعار الفرص

**Dynamical Capabilities and Their Relationship to Organizational
Excellence in Jordanian Universities in Amman from the
Viewpoint of Faculty Members**

Prepared By

Rowan Youssef Ali Al-Hroub

The supervision of

Dr. Kaziem A. Al-Ghoul

Abstract

The aim study aimed to identify the dynamic capabilities and their relationship to organizational excellence in private Jordanian universities in the capital city Amman from the point of view of faculty members. The study followed the random analytical survey approach. The study population consisted of all faculty members in private universities. The study sample consisted of (317) members of the teaching staff of private universities.

The results of the study showed that the level of dynamic capabilities and organizational excellence in private Jordanian universities in the capital Amman governorate from the viewpoint of the faculty members all came with a high degree.

The results showed that there was no difference between the averages of faculty members 'response to the level of dynamic capabilities and organizational excellence in Jordanian universities, due to the variables of gender, academic rank and academic path.

The results showed a correlation between the averages of faculty members 'response to the level of dynamic capabilities and the level of organizational excellence in private Jordanian universities.

The study recommended a number of recommendations, the most important of which are:

Urging to hold seminars and courses on the importance of attracting talent to achieve organizational excellence.

Encouraging faculty members to innovate and improve continuously.

Keywords: Organizational Excellence, Dynamic Capabilities, Private Universities, Jordanian Universities, Faculty Members.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

مقدمة:

تواجه المؤسسات في أيامنا الحالية العديد من التحديات التي فرضتها المتغيرات والمستجدات في البيئة الخارجية، والتي تتطلب من هذه المنظمات المزيد من البحث والتطوير، وإيجاد الأساليب والأدوات الإدارية والتنظيمية الجادة، من أجل مواجهة هذه التحديات، وإيجاد الحلول المناسبة لتجاوزها وفق منهج علمي مدروس، ينعكس في النهاية إيجاباً على أداء المنظمة بشكل عام، ولعل من أبرز هذه الوسائل هي تعزيز القدرات الديناميكية.

إذ تعتبر القدرات الديناميكية بمعطياتها وسيلة هامة لتمكين المنظمات على مختلف أنواعها ونشاطاتها من رسم الاستراتيجيات وتحديد المسارات السليمة لتفعيل حركتها العلمية والتشغيلية للوصول الى تحقيق أهدافها التنظيمية، وفي ظل التغيرات والتحديات الكبيرة التي تواجهها المنظمات في بيئة متغيرة وغير مستقرة كان لا بد من إجراء تحولات عديدة في طريقة أداء أعمالها، والبحث عن استراتيجيات جديدة تمكنها من البقاء والتميز (حامد وحنان، 2019).

الأمر الذي دفع المنظمات ومن بينها المؤسسات التعليمية إلى إرساء قواعد منهج القدرات الديناميكية، الذي يقدم الإطار المناسب والمحدد لآليات تمكين المنظمة من التعامل مع الظروف والمتغيرات البيئية السريعة، من خلال إعادة بناء وتحديد الموارد والقدرات المتاحة، واستغلالها بالشكل الأمثل في مواجهة الظروف البيئية المتغيرة وتجاوزها، وبالتالي تحقيق التميز في الأداء (Krazakiewicz, 2013).

ولأن التميز التنظيمي مرتكز على استثمار المنظمات للفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام بإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء. فقد وضعت معظم المنظمات نصب عينها تحقيق هذا الهدف، وهذا لا يتم إلا من خلال رفع مستوى أداء العاملين والاهتمام بتدريبهم، وتحفيزهم، مما يكفل لمنظمات الأعمال البقاء والاستمرار في ظل التنافسية الشديدة بينها (خيري، 2014).

فالتميز المؤسسي حالة من التفوق والإبداع الإداري الكفيلة بتحقيق مستويات متقدمة من الأداء نتيجة تنفيذ محكم للأنشطة والعمليات التسويقية، والإنتاجية، والمالية، وما يترتب عليها من إنجازات تفوق المنافسين الآخرين، وترضي جميع أطراف المصلحة (باشيوة، 2016). ويتمثل بعددٍ من الأبعاد التي تمكّن المنظمة من التميز في حال تنفيذ متطلباتها، مثل: التميز في إدارة الموارد البشرية، والتميز في الهيكل المؤسسي، والتميز في الثقافة التنظيمية، والتميز في القيادة، والتميز في الاستراتيجية. مع الأخذ بعين الاعتبار التكامل بين جميع هذه الأبعاد.

ونظراً لأهمية التميز المؤسسي للمنظمات فقد ركزت العديد من المداخل الإدارية المعاصرة جهودها لتحديد مفاهيم التميز المؤسسي، فمدخل الإدارة العلمية حدد مفهوم الكفاءة كأساس للتميز التنظيمي، ومدخل العلاقات الإنسانية ركز على الحاجات الاجتماعية للعاملين، وأضيف إلى قاموس التميز التنظيمي مصطلحات مثل: العمل الجماعي، وفرق العمل، والمناخ التنظيمي، والثقافة المنظمة، وقد تواصلت الجهود الإدارية بما في ذلك المداخل الإدارية المعاصرة التي حددت مفهوم الفاعلية الذي يركز على تحقيق أهداف المنظمة الكلية في ظل التغيرات البيئية المتسارعة (العنزي، 2019).

وفي ضوء ما تقدم تتزايد باستمرار الحاجة إلى قيام القيادات الأكاديمية في الجامعات بوضع إستراتيجية لتعزيز القدرات الديناميكية لتحقيق الاهداف التعليمية بكفاءة وفاعلية وصولاً الى تحقيق التميز في الأداء وبالتالي التميز المؤسسي بشكل عام.

مشكلة الدراسة

برزت العديد من المبررات والتحديات التنظيمية في المؤسسات التي دعت إلى ضرورة تبني مفهوم التميز في المنظمات بشكل عام، والمؤسسات التعليمية بشكل خاص، لعل من أبرزها حاجة المنظمات لوسائل محددة تستطيع من خلالها التغلب على التحديات التي تواجهها، إضافة إلى الحاجة لوسيلة لجمع المعلومات التي تمكن القادة من خلالها اتخاذ القرارات الإدارية السليمة، في ظل الظروف المتغيرة والمستجدات التي تعيشها المؤسسات التعليمية في عصرنا الحالي.

حيث تسعى مؤسسات التعليم العالي الى تحقيق التميز، والوصول الى مراتب عالمية، من خلال تطوير نظمها التعليمية، والتوسع الكمي والكيفي في تقديم الخدمات التعليمية، وتبني آليات ووسائل واستراتيجيات عمل جديدة تتناسب مع التغيرات والمستجدات العصرية.

ومع تسارع التغيرات المعاصرة والمؤثرة في مستقبل المنظمات، فرض عليها تحديات جديدة، تتمثل في سعيها الحثيث نحو استيعاب وإدخال الأفكار والتوجهات الحديثة التي تعزز قدرة المنظمة على التنبؤ في المستقبل وحركية نشاطها وأهدافها، وبالتالي تعزيز فاعليتها وأدائها ووصولها الى درجة التميز المطلوب (Al-Marri et al., 2007)

وقد اقترحت دراسة يوشنكي Yoshikuni (2017) ضرورة قيام المدراء ببناء قدرات ديناميكية قادرة على استشعار الفرص واغتنامها، والتحول في إجراءات العمل على النحو الذي

تمليه الفرص والقوى التنافسية، ذلك أن القدرات الديناميكية تسمح للمنظمات بإعادة تصميم العمليات وإعادة تكوينها لتحسين الكفاءة، وبالتالي التأثير ايجاباً على أدائها.

وتتمثل مشكلة الدراسة في سعيها لتحديد العلاقة بين القدرات الديناميكية والتميز التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة، من خلال الإجابة على السؤال الرئيس الآتي: ما العلاقة بين القدرات الديناميكية والتميز التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

أهداف الدراسة وأسئلتها

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين القدرات الديناميكية والتميز التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما مستوى القدرات الديناميكية في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

2. ما مستوى التميز التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابة أعضاء هيئة التدريس لمستوى القدرات الديناميكية في الجامعات الأردنية الخاصة تُعزى إلى

متغيرات (الجنس، الرتبة الأكاديمية، المسار الأكاديمي)؟

4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ بين متوسطات استجابة أعضاء هيئة التدريس لمستوى التميز التنظيمي في الجامعات الأردنية تُعزى إلى متغيرات (الجنس، الرتبة الأكاديمية، المسار الأكاديمي)؟

5. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أعضاء هيئة التدريس لمستوى القدرات الديناميكية ومستوى التميز التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة؟

أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال سعيها إلى تحديد العلاقة بين القدرات الديناميكية والتميز التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. كما تتحدد أهمية الدراسة في الأمور التالية:

- توفير معلومات للقيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة عن مستوى القدرات الديناميكية في جامعاتهم، يمكن البناء عليها وتطويرها.

- توفير معلومات للقيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية عن مستوى التميز التنظيمي في جامعاتهم، والاستفادة من ذلك في تعزيز هذا المستوى، والبناء عليه مستقبلاً.

- توفير معلومات لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية في العاصمة عمان عن مستوى القدرات الديناميكية والتميز التنظيمي في جامعاتهم، وتقديم مقترحات لتطوير تلك المستويات، وبالتالي المساهمة في تطوير نظام التعليم الجامعي بشكل عام.

- إثراء المكتبات المحلية والعربية، بهذا النوع من الدراسات والنتائج المتخصصة، نظراً لندرة الدراسات التي ربطت بين مفهومي القدرات الديناميكية والتميز التنظيمي على حد علم الباحثة.

- تقديم عدد من التوصيات لمتخذي القرار في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، والجامعات الأردنية بشكل عام، والجامعات الخاصة في العاصمة عمان (على حد علم الباحثة)، تفيد في تطوير التعليم الجامعي وتميز مؤسسات التعليم العالي.

حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة بما يأتي:

أولاً: الحدود البشرية: أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان.

ثانياً: الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة، جامعة الزيتونة الأردنية، جامعة الشرق الأوسط، جامعة البتراء، وجامعة الإسراء.

ثالثاً: الحدود الزمنية: طبقت الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 2021/2020.

رابعاً: الحدود الموضوعية: اقتصرَت الدراسة على موضوع القدرات الديناميكية كمتغير مستقل، والتميز التنظيمي كمتغير تابع للسؤالين الثالث والرابع.

مصطلحات الدراسة

القدرات الديناميكية

عرف حامد وحنان (2014: 26) القدرات الديناميكية بأنها "مجموعة القدرات التي تساعد المنظمة على استشعار البيئة الخارجية والتنبؤ بمتغيراتها، وجمع المعلومات اللازمة لتحقيق التكامل والتنسيق بين كافة مواردها ونشاطاتها، لإعادة بناء قدراتها الحالية وتعزيزها بشكل يتلائم وينسجم مع المتغيرات البيئية".

وتعرف الباحثة القدرات الديناميكية اجرائياً بأنها مجموعة المهارات والكفايات المتوفرة في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان، والتي تتيح استشعار الفرص المتاحة في البيئة الخارجية التي تتسم بالتغير المستمر، وإعادة هندسة العمليات الإدارية وتنظيم العمل في مؤسسات التعليم العالي بما يمكن من الاستفادة من هذه الفرص وتوظيفها في تعزيز الأداء. وتقاس بمستوى استجابات أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس على محور مستوى القدرات الديناميكية في الجامعات الخاصة الأردنية في أداة الدراسة.

التميز التنظيمي

عرف الثقفي (2019: 64) التميز التنظيمي بأنه "عملية نوعية يشترك فيها جميع الأقسام العاملة في المنظمة من أجل فهم أفضل للأنشطة والعمليات التي تقوم بها المنظمة، والعمل على معالجة الأخطاء وتحسين العمليات فيها، مما يدفعها لتحسين فاعليتها، وزيادة قوتها التنافسية، وتميز الأداء".

وتعرف الباحثة التميز التنظيمي اجرائياً بأنه قدرة مؤسسات التعليم العالي في العاصمة عمان على استثمار الفرص المتاحة داخلياً وخارجياً بهدف تطوير الأداء التنظيمي والأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي إلى أفضل المستويات، ويقاس اجرائياً بمستوى استجابات أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس على محور مستوى التميز التنظيمي في الجامعات الخاصة الأردنية في أداة الدراسة.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

يتضمن هذا الفصل عرضاً للأدب النظري ذي الصلة بأهداف الدراسة الحالية والدراسات

السابقة ذات الصلة بالموضوع، وفيما يأتي عرض لذلك:

الأدب النظري

أمام التحديات، وتسارع التطورات وكثرة الضغوطات وتعدد الاحتمالات وضخامة التغيرات وتشابك العلاقات نتيجة للتقدم الهائل في وسائل الاتصالات، وثورة المعلومات، وتعدد العلاقات الاجتماعية والتنظيمية وتداخلها، أصبحت المنظمات في العصر الحالي تعيش في مفترق طرقٍ وعِرٍ وشاق، تتشعب فيه مسالك عديدة، وتتفرع عنه مسارات مليئة بالتحديات والعقبات، ونجاح المنظمات العصرية أصبح رهن بقدرتها على مجابهة التحديات ومواجهة الأزمات وتحدي العقبات، وتقديم الاستجابة المناسبة للمتغيرات البيئية، بما يحسن أدائها وبحقق أهدافها، فلم تعد المنظمات المعاصرة بمنأى عن تداعيات تلك المتغيرات والتطورات المبهرة، (المصري، 2016).

تواجه المنظمات على اختلاف أنواعها ومن بينها الجامعات تغييرات تحيط بها، لذلك تحتاج الجامعات التي ترغب في تحقيق ميزة مستدامة إلى أن يكون لديها القدرة على التكيف مع هذا التغيير المستمر، وفي إطار ذلك ظهر مصطلح القدرات الديناميكية كأحد المصطلحات الإدارية التي تساعد الجامعات في إعادة تشكيل مواردها وقدراتها، من أجل مواكبة التغيير في البيئة المحيطة، حيث تواجه الجامعات تحديات خارجية متسارعة تتمثل في المنافسة الشديدة من الجامعات الأخرى، ومع زيادة سرعة التغيير المحيط بها (الزعاير، 2004).

لذا تستطيع الجامعات التعامل مع تلك التحديات بنفس الموارد والقدرات. حيث تمتلك الجامعات موارد وقدرات مختلفة، حيث تعبر القدرات عن كيفية استثمار هذه الموارد وتجديدها وتطويرها، وتختلف الجامعات، من حيث القدرات التي توظفها من أجل استثمار مواردها، ومن هنا ظهر مصطلح القدرات الديناميكية في الفكر الإداري، من أجل مساعدة المنظمات على تجديد مواردها وتطويرها، وذلك لتحقيق التميز (حسين، 2011).

وتعد القدرات الديناميكية وسيلة رئيسة تمكن المنظمات بشكل عام من رسم المسارات الصحيحة لتفعيل حركتها العملية والتشغيلية لتحقيق أهدافها (حامد وحنان، 2019). وتمثل القدرات الديناميكية مجموعة القابليات والمهارات والنشاطات التي تمكن المنظمة من مواجهة التغيرات في البيئة الخارجية، (حامد وحنان، 2019)، وتجمع الأدبيات على أن الفرق بين القدرات الديناميكية والقدرات العادية أو التشغيلية يتلخص في اهتمام القدرات الديناميكية بالتغيير (Winter, 2003). إلى جانب ذلك تؤكد الدراسات على أن تكنولوجيا المعلومات أصبحت العصب الرئيس المحرك لجميع الأعمال في المنظمات، فلا تستطيع أي منظمة العمل والاستمرار دون استخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة، وخصوصاً في بيئة الأعمال المتغيرة، والتسابق السريع لاكتساب الميزة التنافسية، حيث أن التنوع في استخدام تكنولوجيا المعلومات أصبح مهماً في اكتساب الميزة التنافسية، وعلى المنظمات أن لا تغفل أن تطبيق التكنولوجيا ومواكبتها ليس بالأمر السهل، بل يتطلب توفير بيئة مناسبة، وتهيئة الكفايات اللازمة لإدارة هذه التكنولوجيا وتطبيقها (السواعير، 2017).

كما وإن إدراك القائمين على الجامعات لمضمون الاستباقية المتمثلة في إيجاد الطرق الأكثر فعالية لأداء المهام والوظائف، (الغامدي، 2008)، حيث تمثل الجامعة قمة النظام

التربوي، وتلعب دوراً كبيراً في إمداد المجتمع بالكفاءات والمهارات القادرة على التكيف والمرونة،
(حبيب، 2007).

أولاً: القدرات الديناميكية:

النشأة والمفهوم:

بالرغم من أن مصطلح القدرات الديناميكية يعد من المفاهيم الحديثة نسبياً، حيث تم وضع أسسه في تسعينات القرن العشرين، وتوالت الدراسات عنه منذ ذلك الوقت، إلا أن هناك العديد من المؤشرات والدلائل التي تؤيد قدم هذا المفهوم.

وترجع أصول مصطلح القدرات الديناميكية إلى شمبتر Shumpter، الذي أشار في عام ١٩٣٤ إلى مصطلح "التنافس المعتمد على التجديد Innovation_based Competition"، والذي يشير إلى أن اكتساب المنظمات لميزة تنظيمية يعتمد على تطويرها لمواردها الحالية، وإعادة تشكيلها إلى قدرات تشغيلية Operational Capabilities جديدة. ولقد طور هذا المصطلح فيما بعد في الأدبيات من خلال ظهور العديد من من المصطلحات مثل: التجديد البنائي Architectural Innovation، والجدارة الترتيبية Configuration Competence، والقدرات التركيبية Combinative Capabilities. كما أشار بينروز Penrose في خمسينات القرن العشرين إلى أن التميز يتطلب استثمار قدرات المنظمات الداخلية والخارجية، وتطوير قدرات جديدة. (David, 1994)

وفي ضوء ما سبق فإن الأدبيات حاولت منذ العقد الثالث من القرن العشرين التركيز على فكرة ان هناك ضرورة لتطوير المنظمات لمواردها وتطويرها، من أجل الوصول إلى قدرات جديدة، وهو ما يساعد على التميز، الأمر الذي أدى إلى ظهور مصطلح القدرات الديناميكية.

وجدير بالذكر أن مصطلح القدرات الديناميكية يعد امتداداً للنظرية المستتدة على الموارد (RBV) Resource Based View والتي تقترح أن كل منظمة تمتلك مجموعة مختلفة من الموارد والقدرات الملموسة وغير الملموسة، هذه الموارد والقدرات تُعد المصدر الرئيس للتميز.

(Isabel & Smith, 2008)

أشار تيس وبيسانو (Teece & Pisano, 1994) إلى أن القدرات الديناميكية Dynamic Capabilites تعد مصدراً للميزة الديناميكية في دراستهم المعنونة ب "القدرات الديناميكية والإدارة الاستراتيجية Dynamic Capabilites and Strategic Managment".

ومنذ ذلك الوقت _ وحتى الآن _ توالى الدراسات والبحوث التي تتناول هذا المصطلح.

وباستقراء ما سبق يتضح أن المنظمات على اختلاف انواعها واشكالها _ ومن بينها الجامعات _ تمتلك موارد وقدرات، أما الموارد فهي الثروات التي تمتلكها الجامعات، مثل: موارد ملموسة وموارد غير ملموسة. وقد تتشابه الموارد بين جامعة وأخرى، ولكن تختلف الجامعات فيما بينها من حيث قدراتها على استثمار تلك الموارد وتطويرها والوصول إلى موارد جديدة، وهو ما أدى إلى ظهور مصطلح القدرات الديناميكية الذي يؤكد على أن تحقيق الجامعات لميزة تنافسية يعتمد على استثمارها لمواردها وقدراتها وتجديدها وإعادة تشكيلها والوصول أيضاً إلى موارد وقدرات جديدة.

تعريف القدرات الديناميكية:

تعرف القدرات الديناميكية بأنها "قدرة المنظمة على تطوير وتجديد وإعادة تشكيل مواردها وإمكانياتها المادية والبشرية والتشغيلية بهدف التكيف مع البيئة المتغيرة" (Aminu, 2016: 3).

بينما عرفها حامد وحنان (2014: 145) بأنها "مجموعة القدرات التي تساعد المنظمة على استشعار البيئة الخارجية والتنبؤ بمتغيراتها، وجمع المعلومات اللازمة لتحقيق التكامل والتنسيق بين كافة مواردها ونشاطاتها، لإعادة بناء قدراتها الحالية وتعزيزها بشكل يتلائم وينسجم مع المتغيرات البيئية".

وتجدر الإشارة إلى أن ظهور مصطلح القدرات الديناميكية كان نتيجة للمنافسة الشديدة التي زادت حدتها في تسعينات القرن العشرين، وأدت إلى ضرورة إعادة تشكيل ومواءمة موارد المنظمات وقدراتها، من أجل مسايرة البيئة التنافسية، ولأجل بناء قدرات ديناميكية وتطويرها يعد محورياً لنجاح المنظمات، فإن تحقيق الميزة يعتمد على تطوير الموارد وتجديدها من خلال القدرات الديناميكية. (Barreto, 2010) كما تمكن القدرات الديناميكية المنظمة من التعامل مع ظروف السوق المتغيرة، من خلال تطوير قدراتها التنظيمية وتجديدها، وبالتالي إنجاز ميزة تنافسية مستدامة. (Nielson, 2006).

القدرات الديناميكية للجامعات:

تجدر الإشارة إلى أن هناك غموضاً يحوم حول مفهوم القدرات الديناميكية، كما أن هناك تنوعاً كبيراً في الأدبيات حول مسمى هذا المصطلح، حيث يطلق عليه بعض الباحثين الجدارة المحورية Core Competence, بينما يطلق عليه آخرون الروتينيات المعقدة Complex

Routines، والقدرات التنظيمية Organization Capabilities. (Schreyogg, 2017).
(Kliesch, 2017).

وتشير كلمة ديناميكي Dynamic في اللغة إلى: أن تتسم عملية ما بالتغيير، أو النشاط أو التقدم المستمر. (English Oxford Living, 2017) أما القدرة Capability فهي تعرف بأنها: المقدرة على أداء مهمة محددة أو نشاط. (Helfat, 2007) كما تعرف بأنها: مجموعة معقدة من المهارات والمعرفة التي يتم ممارستها من خلال العمليات التنظيمية. (Hou, 2008).

بالإضافة إلى ما سبق تشير القدرة التنظيمية Organizational Capability إلى قدرة المنظمة على استثمار الموارد التنظيمية بفعالية وكفاءة، والقيام بعدد من المهام، بهدف إنجاز الأهداف التنظيمية. (Kaur, Mehta, 2017)

وباستقراء ما سبق يتضح أن مفهوم القدرات يشير إلى إمكانية أداء نشاط أو مهمة محددة من خلال امتلاك المهارات والمعرفة المناسبة، وأن هذا النشاط يوجه نحو استثمار موارد المنظمة، من أجل تقديم خدمات محددة أو أداء الخدمة التي نشأت المنظمة من أجلها. أما كلمة ديناميكي فهي تهتم بالتعامل مع التغيير، ومن ثم مواجهة التنافس المستقبلي، أي أن موارد المنظمة تحتاج إلى تغييرها باستمرار، بما يمكنها من تقديم خدمات تتلائم مع متطلبات البيئة المتغيرة.

وتدعيماً لما سبق أشار شاكرا (Shaker, 2006) في سياق الفرق بين القدرات التشغيلية والقدرات الديناميكية إلى أن القدرة العادية تشير إلى إمكانية تطوير خدمات المنظمة، أما القدرة الديناميكية فهي تشير إلى إمكانية إعادة تشكيل الطريقة التي تطور بها المنظمة خدماتها، وبهذا يعد تطوير المنتج قدرة عادية أو تشغيلية جديدة، ولكن الإمكانية لتغيير هذه

القدرة هي قدرة ديناميكية، وبالرغم من محاولة الأدبيات للفرقة بين القدرات الديناميكية والعادية فإنه ما زال هناك غموض وتضارب في تحديد الفرق بينهما.

وباستقراء ما سبق يتضح أن القدرات العادية غير قادرة على مساعدة المنظمة للاستجابة لمتطلبات البيئة المتغيرة، حيث إنها تعتمد على المعرفة الضمنية التي يمتلكها أعضاؤها، وبذلك فهي تحتاج إلى تغييرها وإعادة تشكيلها، من خلال القدرات الديناميكية التي تمكن المنظمات من الحصول على موارد معرفة جديدة، تساعد على تغيير خدماتها وطرق تقديمها.

وفي إطار مؤسسات التعليم العالي تعد القدرة على التدريس لبرامج المرحلة الجامعية الأولى من أمثلة القدرات العادية، حيث إنها قدرة تمتلكها كل الكليات والجامعات، اما القدرات الديناميكية فهي تنمي التنافس بين مؤسسات التعليم العالي الذي يركز في السياق لجذب أعضاء هيئة التدريس وطلاب ذوي مهارات، وكذلك بناء برامج متخصصة وتسهيلات من أجل الحصول على موارد اضافية ومكانة مرموقة، وهو ما يمكن أن ينمي قدرات الجامعات، من أجل البحث عن التغيير البناء (Cahoy, Daniel, Hayter, Christopher, 2018).

وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف القدرات الديناميكية للجامعات على أنها مجموعة من القدرات التي تعمل على مساعدة الجامعات على الاستجابة لمتطلبات السوق المتغيرة، من خلال استشعار الفرص الخارجية، واستيعابها من أجل الحصول على المعرفة التي تساعد على تجديد موارد الجامعات ومهاراتها والوصول إلى موارد جديدة، وكذلك تعديل الطرق التي تعمل بها وتوليد طرق جديدة للعمل، بما يساعد على تسويق الجامعات لخدماتها وتلبية متطلبات المستفيدين منها، وبالتالي تحقيق التميز التنظيمي (Bejinaru, 2017).

وفي هذا السياق تشتمل المنظمات على موارد متعددة كالموارد البشرية والمعلومات والمعرفة وغيرهم، وبشكل عام يمكن تصنيف الموارد إلى مادية وغير مادية وبشرية. (Francisco, 2015).

وفي ضوء ذلك فإنه من المهم ان تمتلك الجامعات قدرات تساعد على استثمار مواردها وتطويرها وإعادة تشكيلها والوصول إلى موارد جديدة وهو ما يمكن تحقيقه من خلال بناء القدرات الديناميكية للجامعات وتطويرها.

وجدير بالذكر أن هناك عدة معايير يمكن أخذها في الاعتبار لمعرفة إلى أي مدى تُعد قدرات المنظمة ديناميكية، هذه المعايير هي: (Bejinaru. 2017)

- القيمة Value: أي يكون لها قيمة من خلال قدرتها على استثمار الفرص والقضاء في نفس الوقت على التهديدات الخارجية، وتمكن الإدارة العليا من صياغة استراتيجيات وتطبيقها من أجل تحقيق قيمة لممتلكاتها.

- الندرة Rarity: وتعني أن تتفرد المنظمة بتلك القدرات عن غيرها، ويجب على القيادات عند تقييم قدراتها معرفة ما لديها من قدرات لتحديد ما إذا كان ما تمتلكه من قدرات يمكن اعتبارها نادرة أم لا.

وخلاصة القول فإن الجامعات لا تحتاج إلى أن تكتفي بالبحث عن موارد متعددة أو تطور من مواردها وإنما تحتاج إلى امتلاك قدرات تجعلها تتميز عن مثيلاتها، بحيث تتسم هذه القدرات بالقيمة والندرة وصعوبة محاكاتها، وتمكن من تجديد الموارد بشكل مستمر. كما ان

اهتمام الجامعات بالموارد غير الملموسة يجب أن يفوق اهتمامها بالموارد المادية، فالموارد غير الملموسة هي التي تمكن الجامعات من أن تحقق السبق في التنافس على الجامعات الأخرى.

أبعاد القدرات الديناميكية

تمثل القدرات الديناميكية مجموعة المهارات والنشاطات التي تمكن المنظمة من مواجهة التغيرات في بيئتها الخارجية، ومن أجل الوصول إلى ذلك لا بد من وجود مجموعة من الأبعاد التي تحتاجها المنظمة لهذا الغرض، والتي يمكن حصرها على النحو الآتي (Chukwuemeka&Onuoha, 2018؛ حامد وحنان، 2019):

1- قدرات الاستشعار

يمثل الاستشعار قدرة المنظمة على ملاحظة ورصد التغيرات في البيئة الخارجية، وهي قدرة مرتبطة بالتعرف على الفرص ورصد التهديدات في البيئة الخارجية، والتي قد تؤثر على سير العمل فيها، والقدرة على الاستشعار هي نقطة البداية التي يتم فيها تحديد الاحتياجات أو الفرص المحتملة للتغيير، وتحديد إلى أي مستوى قد تستجيب المنظمة لهذه التغيرات بالقياس إلى إمكاناتها وقدراتها الحالية، وتحديد إن كان من الضروري تطوير قدرات جديدة.

2- قدرات التعلم

وهي القدرة على اكتساب معرفة جديدة، تتطلبها عملية استثمار الفرص المتاحة في البيئة الخارجية، التي تم تحديدها، ومن خلال التعلم يمكن للمنظمة الحصول على مزايا من خلال بناء المعلومات والتوجه نحو السوق كثقافة تنظيمية يمكن أن تعزز التعلم التنظيمي.

3- قدرات التنسيق

وهي القدرة على التنسيق الفاعل للمهام والموارد والأنشطة المؤسسية، لاعادة تشكيل وبناء وهندسة العمليات التنظيمية وتكييفها مع المتغيرات الجديدة، كما تعزز قدرات التنسيق من تكامل المعرفة الضمنية والظاهرة التي تسمح للمنظمات بتوفير منتجاتها بشكل أكثر فاعلية من حيث الكلفة والحصول على مزيد من المعلومات حول احتياجات ورغبات زبائننا.

4- قدرات إعادة التشكيل

إن نجاح المنظمات وتميزها على المدى البعيد، يتطلب أن تقوم المنظمات بتخصيص الموارد والتوجه نحو فرص النمو، ومفتاح النمو المستدام هو القدرة على إعادة تشكيل وهيكله الأصول والهيكل التنظيمية بما يتوافق مع التغير في البيئة الخارجية.

ثانياً: التميز التنظيمي:

نشأ مفهوم التميز للتعبير عن الحاجة إلى مدخل شامل يجمع عناصر ومقومات المنظمة على أسس متفوقة تحقق لها قدرات عالية في مواجهة المتغيرات الخارجية المحيطة بها من ناحية، كما يكفل لها تحقيق الترابط والتناسق بين عناصرها ومكوناتها الذاتية من ناحية أخرى (خوقير، 2017). ويعرف النسور (2010) التميز التنظيمي بأنه "طريقة العمل الشاملة التي تؤدي إلى توازن رغبات أصحاب المصلحة (الزبائن، الموظفين، الشركاء، المجتمع، أصحاب الأسهم)، من أجل زيادة احتمال النجاح على المدى البعيد كمؤسسة. كما يعرف التميز التنظيمي بأنه قدرة المنظمات على المساهمة بشكل استراتيجي عبر التفوق في ادائها وحل مشكلاتها، ثم تحقيق أهدافها بصورة فعالة تميزها عن باقي المنظمات (الصلايين، 2010)، وقد يُنظر إلى

التميز التنظيمي بأنه امتلاك المنظمة مدى واسعاً وواضحاً من المنتجات أو الخدمات المتميزة وبمواصفات وخصائص مختلفة عن المنافسين (أحمد والبياتي، 2011).

كما عرفه الثقفي (2019: 10) بأنه "عملية نوعية يشترك فيها جميع الأقسام العاملة في المنظمة من أجل فهم أفضل للأنشطة والعمليات التي تقوم بها المنظمة، والعمل على معالجة الأخطاء وتحسين العمليات فيها، مما يدفعها لتحسين فاعليتها وزيادة قوتها التنافسية وتميز الأداء".

التميز التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي:

يعتبر التميز التنظيمي نمط فكري وفلسفة إدارية تعتمد على إنجاز نتائج ملموسة للمنظمة لتحقيق التوازن في تحقيق احتياجات كافة الأطراف، سواء كان ذلك من أصحاب المصلحة أو المجتمع ككل، في إطار ثقافة من التعلم والإبداع والتحسين المستمر.

تسعى مؤسسات التعليم العالي إلى تحقيق عدة أهداف من أهمها: إعداد جيل منقّف يؤمن بالعلم ويعتمده أساساً لإحداث تغييرات جذرية في جوانب المعرفة وتدعيمها وتنمية العمل بروح الفريق والارتقاء بمستوى التفكير والابداع وتقديم حلول جذرية للمشكلات الحالية والمستقبلية بالإضافة إلى توظيف البحث العلمي في استثمار موارد المجتمع وتنمية الاتجاهات الإيجابية نحو العمل والإتقان وتحقيق الجودة في التدريس والبحث العلمي (ابراهيم، 2006).

يعد التميز الجامعي من أبرز وأهم الاتجاهات الحديثة التي تسعى لتحقيقها الجامعات، لما له من مكاسب وفوائد تنعكس على البيئة الجامعة، التي من أبرزها تحقيق التنافسية، وجذب الطلاب الدوليين وتفعيل الشراكات المجتمعية المتميزة وجذب مساهمات القطاع الخاص ورجال الأعمال والأوقاف والاستثمارات (الشمري، 2013).

ويرى علماء الإدارة والممارسون أن التحول إلى الأداء المتميز في المنظمات المعاصرة ولا سيما التعليمية، مرتبط بإيمان قياداتها العليا بجدوى الجهود المكثفة التي يبذلها العاملون في إطار التميز، وأن عملية التميز في الأداء لا تحدث بصفة عشوائية أو بالصدفة، وإنما تتطلب التغيير في النفوس والممارسات قبل التغيير في اللوائح واكتساب مهارات اتقان العمل من خلال التعلم والتدريب، ونتيجة لهذه التحديات المتزايدة والمطالبات بالتحول إلى الأداء المتميز في التعليم والسعي إلى التطوير المستمر للوصول إلى التميز في الأداء، فقد تغيرت المواصفات التي ينشدها المستفيدون من الخدمات التعليمية، وظهرت معايير متعددة لقياس التميز في الأداء وتحقيق التحسن المستمر في المؤسسات التعليمية. وتقوم فلسفة التميز على عدة منطلقات أوردها خوقير (2017) فالوظيفة الأساسية للتعليم العالي، تحرير الانسان من كافة القيود التي تحول دون إبداء رأيه وإعمال عقله وإطلاق إبداعاته وتعظيم إسهاماته في المجتمع فالتعليم العالي المتميز يجب أن يواكب التغيرات المعرفية المعاصرة بتقنياتها ويسهم في تطويرها، وتطوير التعليم العالي لتحقيق التميز لا بد أن يكون وفق نظرة شمولية تتناول كافة مكوناته ومؤثراته الداخلية والخارجية، ويجب أن ينطلق التعليم العالي من الربط بين الجوانب النظرية والتطبيقية ومن سرعة استجابة المتغيرات، لتحقيق التميز في المؤسسات العلمية، يتطلب الأخذ بالمعرفة الكلية، بدلاً عن الاختزال والتحول من ثقافة التكرار إلى ثقافة الإبداع والابتكار، والأخذ بثقافة الترابط والتفاعل بدلاً من التفتيت والانعزال، والارتباط بتحسين الأداء، وليس بالتقويم والتشجيع على الاختيار وحرية الاختلاف فتميز التعليم العالي في إعداد القوى البشرية وتأهيلها في مختلف التخصصات لتلبية احتياجات سوق العمل يتطلب تحديد أولويات التنمية وحصر الإمكانيات القائمة والاحتياجات المطلوبة والأهداف على المدى البعيد، كما أن الترابط بين التعليم العالي المتميز وسوق العمل والإنتاج يزداد أهمية عاماً بعد عام، لذا لتحقيق التميز في التعليم العالي يتطلب

إحداث تغييرات وتعديلات جوهرية في شكل ومضمون اللوائح الجامعية وإعادة صياغتها في إطار مستقبلي يحتوي على سياسات وبرامج بديلة، كما أن تحقيق التميز في التعليم الجامعي لم يعد ترفاً بل ضرورة لكل من الفرد والمجتمع.

أهمية التميز التنظيمي

إن الكثير من المداخل الإدارية المعاصرة ركزت جهودها لتحديد مفاهيم التميز المنظمي، فمدخل الإدارة العلمية حدد مفهوم الكفاءة كأساس للتميز المنظمي، ومدخل العلاقات الإنسانية ركز على الحاجات الاجتماعية للعاملين، وأضاف إلى قاموس التميز المؤسسي مصطلحات مثل: العمل الجماعي، وفرق العمل، وجودة الحياة، والمناخ، والثقافة المنظمة، وقد تواصلت الجهود الإدارية بما في ذلك المداخل الإدارية المعاصرة التي حددت مفهوم الفاعلية الذي يركز على تحقيق أهداف المنظمة الكلية في ظل التغيرات البيئية المتعددة (باشيوة، 2016؛ العنزي، 2019).

ويشير خيربي (2014) إلى أن أهمية التميز المنظمي تكمن في عدة أوجه، منها احتياج المنظمات لوسائل محددة تستطيع من خلالها التغلب على التحديات التي تواجهها، واحتياجها للمنظمات إلى وسيلة تمكنها من جمع المعلومات التي تستطيع من خلالها اتخاذ القرارات الضرورية والمتعلقة بالموارد البشرية، مثل القرارات التي تحدد من الموظف الجدير بالترقية، أو تلك التي تحدد الموظف الذي يتسم بالإبداع، وتطوير العاملين فيها بشكل مستمر، لتستطيع منافسة المنظمات الأخرى، بالإضافة إلى تزويد صناع القرار بالمهارات اللازمة، من أفراد أو جماعات، وإبراز الدور الذي يقوم به في مجال التميز والإبداع.

أبعاد التميز التنظيمي

يتمثل التميز التنظيمي بعددٍ من الأبعاد التي تمكن المنظمة من التميز في حال تنفيذها بكل متطلباتها، مثل: التميز في إدارة الموارد البشرية والتميز في الهيكل التنظيمي، والتميز في الثقافة المؤسسية، والتميز في الاستراتيجية. ولا بد للمنظمة من الأخذ بعين الاعتبار التكامل بين جميع هذه الأبعاد (رمضان، 2001).

1- تميز الموارد البشرية

إن التغيرات المتسارعة في بيئة العمل تملّي على المنظمة تأهيل نفسها للاستجابة لأي تحديات أو فرص جديدة، وبالتالي أصبح لا بد من تمكين العاملين من خلال التدريب والتطوير المستمر إلى المستوى الذي يخولها الاعتماد على مهاراتهم وقدراتهم للتكيف مع التحولات المتسارعة في البيئة المحيطة (Rocha-Lona, Garza-Reyes, Lim, & Kumar, 2015).

إن تميز الموارد البشرية ما هي في الحقيقية إلا جدارة فكرية تمتلكها المنظمة تستطيع من خلالها إضافة قيمة للزبون. لقد صمم هيسنك (Hesnec) و اسمم (assum) في عام (2002) والمُشار اليهما في (Kumar & Yakhlef, 2016; Kumar & Sharma, 2018) نموذجا أطلقوا عليه نموذج "تميز السلسلة" الذي فسر العلاقة المتسلسلة بين تميز القيادة وتميز الموارد البشرية ورضا العملاء وقيمة المستهلك. حيث أوضح أن الموارد البشرية المتميزة تنبثق من القيادة المتميزة، ومن معايير الاختيار الناجحة عند التعيين، ومن برامج التعليم والتدريب الجيدة، ومن إرشادات المنظمة التي توضح المهام والأنشطة المطلوبة من العاملين. وأضافا أن رضا العملاء ينبثق من الموارد البشرية المتميزة الذين يعاملون الزبائن كأفراد يتم لأجلهم الاهتمام بأدق

التفاصيل، ولأجلهم يتم تقييم الخدمات التي تناسب احتياجاتهم ورغباتهم، ومن ثم فإن العملاء هم من يروجون لجودة المنتج والتي تترجم في النهاية إلى عوائد مادية وأرباح تعود للمنظمة.

2- تميز الهيكل التنظيمي

يعتبر الهيكل المؤسسي عاملاً ديناميكياً يخضع للتغيرات الخارجية والداخلية التي تمر بها المنظمة. فهو من ناحية يتغير بمرور الوقت تبعاً للتغير في ظروف المنظمة، ومن ناحية أخرى يمكن تعديله أحياناً بحيث يستطيع العاملون في المنظمة اكتساب المعرفة الجديدة والتي تساعدهم على التغلب على كثير من معضلات وتقلبات العمل والأوضاع المختلفة، لذلك فإن الهيكل التنظيمي لا ينظر إليه على أنه حالة منظمة ثابتة، إذ أن وحدات وأقسام المنظمة المختلفة تواجه من حين لآخر ضغوطات بيئية، مما يحتم عليها الاستجابة لهذه الضغوطات بتطوير ممارسات، وسياسات، ووظائف معينة، تتطلب تعديل أو تغيير الهيكل التنظيمي (باشيوة، 2016).

فالهيكل التنظيمي كذلك يلعب دوراً أساسياً في قدرة الشركة على تحديد مصادر المعرفة المطلوبة، واكتسابها معرفة جديدة، ثم دمج تلك المعرفة في المنظمة. وبناءً عليه؛ فإنه يمكن القول بأن تصميم المنظمة يكون العملية التي من خلالها يعمل المدراء على نمذجة ووصف هيكل وأنشطة المنظمة، ويحددون العملية الإجرائية الإدارية والعمليات فيها (El Hawi & Alzyadat, 2019).

حيث تسعى المنظمات إلى بناء الهيكل التنظيمي الذي يسمح لها بسهولة الاتصال، ومرونة نقل المعلومات، وسرعة اتخاذ القرارات، وإبراز دور الابتكار والإبداع، وبالتالي فهي تسعى إلى بناء الهيكل التنظيمي الذي يساعدها للحصول على هذه المميزات، فإن الهياكل

التنظيمية تخدم تلك المنظمات للحصول على التميز في الأداء وتحقيق رغبات وتوقعات المستهلك (de Petris & Hitpass, 2015).

3- تميز الثقافة التنظيمية

تعرف الثقافة المؤسسية على أنها نموذج من الأعراف، والقيم، والمعتقدات، ووجهات النظر التي تؤثر في سلوك العاملين في المنظمة" (Kumar&Sharma, 2018: 821)، وهي أيضاً "نماذج من القيم، والمعتقدات المشتركة على مدى فترة من الزمن والتي تنتج عادات السلوك، والتي يتم تسخيرها من أجل حل مشاكل المنظمة" (Krajcsák, 2017:821)، كما عرفها السعيد (2019) على أنها مجموعة من المعتقدات، والقيم المشتركة، والأعراف التي تؤثر بالطريقة التي يفكر ويشعر ويتصرف بها الموظفون في المنظمة، والثقافة التنظيمية ترتبط بالسلوك التنظيمي وتعتبر حاسمة لتمييز الأداء المنظمي، وفي ذلك يشير (Kumar & Sharma, 2018) ويمكن مقارنة نتائج تقييم معايير الثقافة المنظمة بنتائج تقييم معايير التميز للتنبؤ بالتحسينات المطلوبة للتمييز.

4- تميز الاستراتيجية:

يُعد تميز الإستراتيجية من المداخل الإدارية الذي يساعد على النجاح والاستمرارية، والتغلب على المخاطر التي تعترض لها في عملها، خاصة مع ازدياد المنافسة العالمية والمحلية، وإمكانية استغلال الفرص التي تفرض على تلك المؤسسات أن تصبح منظمات ريادية في أدائها على المدى البعيد، فإذا كانت المؤسسة تسعى لتحقيق تحسين محدود لمواردها ونتائجها، يكون تحقيق ذلك أمر بسيط وسهل وذلك من خلال الأساليب والممارسات اليومية للإدارة التقليدية، ولكن الوضع يختلف تمامًا إذا كان المطلوب إحداث تطوير وتحسين شامل وكامل لعمليات

المؤسسة ومستدام ليشمل كافة إداراتها، عندئذ لا يمكن الاكتفاء بالأساليب والممارسات اليومية للإدارة، بل تصبح الحاجة لإحداث تغيير على قدر التطوير المطلوب ضرورة ملحة، وبالتالي تصبح هناك حاجة إلى تطورات جوهرية للمهمة الأساسية لتلك المؤسسة وكذلك لأغراضها وأهدافها العامة والتفصيلية. وكل ذلك بطبيعة الحال يتطلب التخطيط الاستراتيجي الذي يمثل الوسيلة التي يمكن من خلالها توحيد كافة أنشطة المنظمة من أجل تحقيق تميز في الاستراتيجية (الشمري، 2013).

فالتكيز في الاستراتيجية يعتبر وسيلة ونهج لعمل المنظمات بشكل عام، حيث يمكن للمؤسسات كافة اتخاذ القرارات في الوقت المناسب، وذلك من أجل إدارة الموارد المحدودة للمؤسسة بالأسلوب الأمثل، لزيادة وتحسين الخدمات وتحقيق رضا أكبر، لذا يمكن القول، أن المنظمات التي لديها مفهوم واضح المعالم في "التخطيط الاستراتيجي" يكون لديها القدرة الأعلى لتحقيق أهدافها. أما المنظمات التي لا تطبق التخطيط الاستراتيجي في أعمالها فإن الفرصة لديها تكون ضئيلة في البقاء والاستمرارية.

سمات منهجية التميز التنظيمي

يرى البرواري (2010) أن التميز التنظيمي تتصف بعدة سمات منها أن متلقي الخدمة هو نقطة البداية في تفكير الإدارة حيث تنطلق في تحديد النتائج المستهدفة من تحليل رغبات وتطلعات متلقي الخدمة العملاء، وهو أيضا نقطة النهاية حيث يكون مدى رضاه عن المنظمة وخدماتها هو الأساس والمرجعية في الحكم على تميز الإدارة، كما تتسجم مفاهيم إدارة التميز مع جميع المنظمات بغض النظر عن اختلافها في الأحجام أو طبيعة النشاط أو كونها منظمات حكومية أو شركات خاصة، وتمثل عملية التقييم الذاتي عنصراً رئيساً في نماذج "إدارة التميز" إذ تسمح للمنظمات بمراجعة أوضاعها بصفة مستمرة دون انتظار عمليات التقييم الخارجي، وتكشف

عن أوجه الضعف فيها وتأثيراتها على الأداء والنتائج المتحققة، وكذلك مصادر القوة ومدى استثمارها والإفادة منها في بناء وتنمية القدرات المحورية والقوة التنافسية للمنظمات، مع أهمية التركيز على الأنشطة المعرفية التي تعد الركيزة الأساسية في تحقيق القيمة المضافة.

معايير التميز في مؤسسات التعليم العالي.

نتيجة للتغيرات في كافة المجالات فإن معايير التميز الأكاديمي أصبحت ضرورة ومن أهم هذه المعايير (واصل، 2018):

- **الاستقلالية:** وتعني الاستقلال العلمي والفني والإداري والمالي حيث تنظم الجامعة المتميزة شؤونها الداخلية مع ضمان استقلالها في اختيار برنامجها ومناهجها الدراسية وقبول الطلاب وتقييمهم وتعيين أعضاء هيئة التدريس.
- **الحرية الأكاديمية:** وتعني حرية التعليم والمناقشة وتناول القضايا وحرية البحث العلمي مع توافر الضمانات لأعضاء هيئة التدريس في إبداء الرأي والتحليل العلمي والنقد البناء.
- **تكوين مجتمع التعليم:** وتعني النظر في مفهوم التعليم الجامعي بما يساعد على تخطي أسوار الجامعة بدلاً من أن تظل قاصرة عما بداخلها.
- **الإنتاجية:** وتعد من أهم معايير الجامعة المتميزة حيث يركز الاهتمام فيها على جميع العناصر المكونة للجامعة من أساتذة وطلبة وغيرهم ويجب اتباع إجراءات لتطوير الإنتاجية من ساعات تدريسية وأنماط تقويم وأن تكون الجامعة أشد ارتباطاً مع سوق العمل.

- **التعددية في مصادر المعرفة:** وتعني امتلاك الجامعة للقدرة على تطوير ذاتها وبنيتها المعرفية والقدرة على البحث والاستقصاء عن طريق مصادر متنوعة للمعرفة من خلال الاستثمار الأمثل للتكنولوجيا.
- **الجودة التربوية:** وتعني العمل على تأكيد ثقافة الجودة في النظام التعليمي والقيام بعمليات التقييم والتطوير المستمر لكل جوانب البيئة الجامعية.
- **المستقبلية:** وتعني تولي البعد المستقبلي سواء في الفلسفة أو الأهداف أو البرامج أو التنظيمات أو الأساليب الاهتمام الذي تستحقه وهنا تشير التجارب العالمية إلى ثلاثة بدائل في هذا الميدان وهي:
 - جامعة المستقبل وهي صفة جديدة للجامعة تقوم على استشراف المستقبل في المجالات المختلفة في مجتمعها والعالم المحيط بها، فريق مفكري المستقبل في الجامعة ويضم مجموعة متميزة من أعضاء هيئة التدريس ويكون منهجهم ما يعرف بالوعاء الفكري المستقبلي مع الارتباط باستشراف المستقبل في المدى البعيد والقريب.
 - اقتراح أساليب ترجمة هذه الرؤى المستقبلية في أهداف الجامعة وبرامجها ومناهجها.
 - الاستمرارية في طرح وتحديد المعارف والخبرات: حيث تسعى الجامعة إلى انتهاج طريقة تعليمية مناسبة تزود الطلبة بالمعرفة والخبرات والتخصصات المختلفة والتفكير المنطقي ونظرة شاملة للحياة والطبيعة والبيئة.
- **الابتكارية في أساليب التدريس:** وتسعى الجامعة المتميزة هنا إلى ابتكار أساليب تدريس تراعي مختلف القدرات العقلية للطلاب والطالبات وتناسب كل أنواع الذكاء وتخاطب كل حواس الطالب وعواطفه بالصورة والرمز والعبارة وبالأشطة وبالمكتبة وبالعمل حيث تستفيد من كل موارد المعرفة من كتب وموسوعات وتقنيات.

- إنتاج وتوظيف وإدارة المعرفة: مما يساهم في استيعاب المتغيرات العالمية في عصر التكنولوجيا والمعلومات والانترنت للتعرف على الاتجاهات الحديثة مثل الذكاء الصناعي والسير كمبيوتر وغيرها والتفاعل معها حيث تقوم الجامعات بتوظيف هذه المعارف وإعادة إنتاجها.
- ديمقراطية الإدارة والجامعة: مع التغيرات السريعة في البيئة الجامعية زادت الأعباء الإدارية وتعقدت طبيعة المشكلات التي تواجه القيادات الجامعية، لذا تسعى الجامعات إلى تفعيل دور الإدارة الجامعية في ضوء رؤية مستقبلية تستوعب التغيرات المتجددة وتمتلك القدرة على إحداث تغييرات جوهرية في العمليات والبنية الجامعية ويتطلب ذلك وجود قائد جامعي متميز يمتلك الرؤية في الإدارة المستقبلية وترسيخ المبادئ الأساسية للإدارة مثل تفويض السلطة والإدارة التشاركية وتوزيع المسؤوليات والمساءلة.
- المعالجة التربوية للتوترات الثنائية في بناء الشخصية: إذ تسعى الجامعة للتمسك بالماضي مع ربطه بالحاضر والمستقبل وتفعيل الأصالة والابتكار لمعالجة الإشكاليات الثنائية وخلق حلول تربوية لمعالجتها والتي تشمل التوتر بين الوضع العالمي والمحلي، والتوتر بين الحداثة والتقليد، والتوتر بين الروحي والمادي، ومن أهم هذه التوترات الثنائية: التوتر بين العالمي والمحلي: كيف يصبح الانسان مواطناً عالمياً دون أن يفصل عن جذوره وأمتة. ثم التوتر بين الكلي والخصوصي: كيف يواءم الانسان بين عالمية الثقافة وخصوصية الثقافة وكيفية المحافظة على الثقافة ذات الخصوصية المتميزة. ثم التوتر بين الحداثة والتقليد: كيف يمكن التجاوب مع التغيير دون التكرار للذات وبناء الاستقلال الذاتي. ثم التوتر بين الروحي والمادي: كيفية إحداث توازن بين القيم الروحية والأخلاقية وسعي الأفراد والمجتمعات للاستحواذ المادي.

القابلية للتغيير والتقييم الذاتي وإعادة الهيكلة: إذ تقوم الجامعة المتميزة في ضوء رؤيتها للمستقبل المراجعة الدورية للتقييم الذاتي لبرامجها العلمية وقدرتها المادية والمعنوية وإحداث التغييرات الجذرية في بنية النظام التعليمي وإعادة هيكلته واستحداث تخصصات وأساليب علمية تواكب التغييرات.

- **التنافسية:** يشهد العالم منافسة حادة بين كافة القطاعات الاقتصادية والخدمية مما ينعكس على التعليم الجامعي ويتطلب الأمر من الجامعة المتميزة إحداث تغييرات إستراتيجية في سياساتها حتى تتمكن من الحصول على الاعتمادات المالية اللازمة التي تمكنها من تحقيق التميز وجذب عدد أكبر من الطلاب.

- **الشراكة المجتمعية:** وهي من السمات المعاصرة للتعليم الجامعي ويتطلب الأمر توسيع المشاركة الشعبية المتميزة في إدارة الأنظمة التربوية والتعليمية ويجب تحقيق التعاون بين القطاع العام والخاص والتوسع في إشراك المجتمع المدني والمحلي وأسر الطلاب ورجال الأعمال في الحوار الثقافي حول السياسات التعليمية.

- **الافتراضية:** وتعني الوجود الافتراضي للجامعة المتميزة فإلى جانب وجودها المادي الملموس يكون لها وجود افتراضي على شبكة الإنترنت كصيغة علمية مستحدثة تقوم بإتاحة الفرص التعليمية الجامعية للطلاب مستخدمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتوصيل خدماتها وبرامجها ومقرراتها التعليمية.

ثانياً: الدراسات السابقة

تناول هذا الجزء الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة. وذلك من الأقدم للأحدث، وذلك على النحو التالي:

دراسة ريشيو (Riccio, 2010) التي هدفت إلى تحليل برامج إدارة المواهب في سبع كليات وجامعات صغيرة إلى متوسطة الحجم، وذلك من أجل تحديد إلى أي درجة تساعد إدارة المواهب في دعم الأولويات المؤسسية، وبالتالي تحديد سلسلة من الممارسات الناجحة المتعلقة بإدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي. وقد استخدمت الدراسة المنهج النوعي، وأسلوب المقابلة كأداة للدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة قوية بين إدارة المواهب والخطط الاستراتيجية للمؤسسات التعليمية، وكذلك أبرزت النتائج وجود منهج شامل لتطوير الموهبة على جميع مستويات المؤسسة، وكذلك أن تطوير القيادة الأكاديمية هو جزء من استراتيجية إدارة المواهب ضمن ثلاث كليات وجامعات، وأيضاً أوضحت النتائج أنه لا بد من التوجه نحو استثمار الوقت والموارد في إدارة المواهب من أجل نجاح المؤسسة.

دراسة بيك (Beck,2014) بعنوان التزام المدارس الابتدائية في كاليفورنيا بتحقيق الأداء المتميز، التي هدفت إلى تحديد درجة التزام المدارس الابتدائية في ولاية كاليفورنيا بتحقيق الأداء المتميز، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم بناء استبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة والتي تكونت من (220) مديراً يمثلون (220) مدرسة في ولاية كاليفورنيا في الولايات المتحدة الأمريكية. كشفت النتائج أن مستوى التزام المدارس الابتدائية في ولاية كاليفورنيا بتحقيق الأداء المتميز كان مرتفعاً، كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد العينة في الإلتزام لتحقيق التميز تبعاً لمتغير النوع لصالح فئة

الذكور، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد العينة تبعاً لمتغير الخبرة ولصالح المدراء الأعلى خبرة، وعدم وجود فروق دالة إحصائياً بين استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. وأوصت الدراسة ضرورة تركيز إدارة المدارس الابتدائية في ولاية كاليفورنيا على تحسين أداء المعلمين والإداريين في تلك المدارس من أجل تحقيق التميز المنظمي.

بينما هدفت دراسة دحقاني وبو طاهر (Dehaghani & Pourtaher, 2014) إلى التعرف على تأثير الالتزام التنظيمي على التميز التنظيمي في جامعة ياسوج للعلوم الطبية بإيران، واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (294) فرداً من العاملين في الجامعة بمختلف فئاتهم ومسمياتهم الوظيفية، وأظهرت النتائج وجود علاقة مهمة بين الالتزام التنظيمي والتميز التنظيمي، وأنه عندما يلتزم المدير بمهام العاملين الوظيفية وواجباتهم فإنه سيهتم أكثر بعملهم وبهذا سيتميز أداء الموظفين، مما يؤدي إلى تميز المنظمة.

هدفت دراسة حافظ وكهيه (2014) إلى قياس تأثير الأنماط القيادية في تعزيز التميز التنظيمي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (107) فرداً من عمداء ومعاوني عمداء ورؤساء الأقسام العلمية كافة في معاهد وكليات هيئة التعليم التقني، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هيئة التعليم التقني تسعى إلى رفع مستويات الأداء، ودعم جهود التحسين المستمر، والتطوير التنظيمي، والتي تعد عوامل مهمة وأساسية في التميز التنظيمي، وكذلك أن التميز التنظيمي يعتمد على معايير مادية متمثلة بالتكنولوجيا والعمليات والمعلومات، وليس معايير ومؤشرات سلوكية فقط، وأظهرت النتائج أيضاً

وجود علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين نمطي القيادة التشاركية والقيادة الديمقراطية والتميز التنظيمي.

كما سعت دراسة البحيصي (2014) إلى التعرف على دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي في الكليات التقنية بقطاع غزة، واستخدم فيها المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (205) موظفاً أكاديمياً وإدارياً، وقد أظهرت نتائج الدراسة موافقة أفراد العينة على توفر التميز المؤسسي بأبعاده المدروسة (القيادي، والبشري، والخدماتي) بدرجة كبيرة، وكذلك أظهرت النتائج أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في دور التمكين في تحقيق التميز المؤسسي تعزى إلى متغيرات الدراسة (الكلية، والمستوى التعليمي، وسنوات الخدمة، والعمر).

وأيضاً هدفت دراسة النويقة (2014) إلى التعرف على مستوى تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الطائف، وقد تم استخدام المنهج الوصفي والاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (120) موظفاً يمثلون كافة أعضاء فرق العمل بالجامعة، وأظهرت النتائج وجود مستوى مرتفع من تقدير العاملين للتميز التنظيمي في ضوء الأبعاد المدروسة وهي تميز القيادة، وتميز المرؤوسين، وتميز الهيكل التنظيمي، وتميز الثقافة التنظيمية.

وأيضاً هدفت دراسة الحمدان (2014) إلى دراسة واقع ممارسة إدارة المواهب في الأقسام العلمية بكلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (155) فرداً من رؤساء الأقسام ووكلاتها وأعضاء هيئة التدريس في الكلية العلمية لكلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أن عينة الدراسة موافقة

بدرجة متوسطة على ممارسة استراتيجيات إدارة المواهب، ومن هذه الاستراتيجيات استقطاب المواهب، والاحتفاظ بها، وتدريبها وتطويرها، وتحفيزها، وتقويم أدائها، بينما كانت عينة الدراسة موافقة بدرجة كبيرة على وجود مشكلات تواجه ممارسة إدارة المواهب وأيضاً فقد أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة تعزى إلى متغير الأقسام العلمية لصالح قسم الإدارة والتخطيط التربوي، ولا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة تعزى إلى متغير الوظيفة، ومتغير الرتبة العلمية.

أما دراسة جمعة (2015)، فقد هدفت إلى اختبار طبيعة العلاقة والتأثير بين الأنماط القيادية ونظام إدارة المواهب البشرية في رئاسة جامعة ديالي، وتم استخدام المنهج الوصفي والاستبانة كأداة للدراسة، وشملت عينة الدراسة (42) فرداً في المستويات العليا والوسطى والتنفيذية، العاملين في رئاسة الجامعة، وأظهرت نتائج الدراسة وجود غموض في مفهوم نظام إدارة المواهب البشرية، وخصوصاً فيما يتعلق بعمليات هذا النظام، وكذلك وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة، ونظام إدارة المواهب، حيث تزداد إمكانية تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية كلما كان النمط الديمقراطي هو السائد، ويليه النمط الأوتوقراطي، وينخفض كلما كان النمط المتساهل هو السائد.

في حين هدفت دراسة الجراح وأبو دونه (2015) إلى التعرف على أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (300) عضو هيئة تدريس، وأظهرت نتائج الدراسة أن المستوى العام لتطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في الجامعات الأردنية الرسمية جاء بدرجة متوسطة، حيث لا توجد إدارة

متخصصة تعنى بأصحاب المواهب والكفاءات، وجاء المستوى العام للانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بدرجة متوسطة، حيث يرى البعض منهم أن الجامعة لا توفر له المناخ الملائم لتلبية احتياجاتهم، وكذلك أظهرت الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب على مستوى الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس، وأيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لـ (الجنس، والعمر، والرتبة الأكاديمية، وعدد سنوات الخدمة) في جميع أبعاد ومستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، والعمر، والرتبة الأكاديمية لمستوى الانتماء الوظيفي بينما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لعدد سنوات الخدمة.

وهدفت دراسة التثقي (2015) إلى تحديد مستوى تطبيق معايير إدارة المعرفة في إدارات التربية والتعليم في مدينة الطائف في المملكة العربية السعودية وعلاقة تلك المضامين بالتميز المنظمي، وذلك من وجهة نظر القيادات العامة في تلك المديریات. ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتم استخدام الإستبانة أداةً للدراسة، والتي تم توزيعها على عينة من القيادات الوسطى والتنفيذية، بلغ عددها (344) فرداً، وأخرى من القيادات العليا بلغت (49) قائداً، وقد أسفرت الدراسة عن عدد من النتائج، كان من أبرزها: أن واقع تطبيق إدارة المعرفة لدى أفراد العينة جاء بدرجة متوسطة، وجاء مستوى التميز المؤسسي في تلك المديریات بالمستوى المتوسط أيضاً، كما بينت نتائج الدراسة وجود علاقة دالة معنوياً بين إدارة المعرفة وتحقيق التميز المنظمي من وجهة نظر القيادات التربوية. وقد أوصت الدراسة بضرورة تبني إدارات التربية والتعليم السعودية لنظام إدارة المعرفة من أجل تحقيق التميز المنظمي.

هدفت دراسة الغامدي (2016) إلى إلقاء الضوء على واقع التميز المنظمي لدى قائدات المدارس في منطقة الباحة في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمات، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، واستُخدمت الاستبانة أداةً للدراسة، والتي تم توزيعها على عينة الدراسة المكونة من (345) معلمة تم اختيارهن بالطريقة التطبيقية العشوائية من العام الدراسي 2015م، وقد بينت نتائج الدراسة أن متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة التميز المنظمي لدى قائدات المدارس في منطقة الباحة قد جاءت بدرجة كبيرة، كما بينت نتائج الدراسة وجود فروق دالة إحصائياً في استجابات عينة الدراسة حول التميز المنظمي لدى قائدات المدارس يُعزى لمتغيري الدراسة: المؤهل العلمي والمرحلة التعليمية لصالح فئتي "الدراسات العليا" و"المرحلة المتوسطة" على التوالي، وعدم وجود فروق دالة إحصائياً يُعزى لمتغير الدورات التدريبية. ومن ضمن توصيات الدراسة ضرورة التركيز على الدورات التدريبية التي ترفع مستوى الإدارة القيادية لدى قائدات المدارس.

هدفت دراسة الثبيتي (2016) إلى تحديد مستوى التميز المنظمي بالمدارس الثانوية في مدينة الطائف، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، واستُخدمت الاستبانة أداةً لجمع البيانات. تكونت عينة الدراسة من (317) معلماً من معلمي تلك المدارس تم اختيارهم بالطريقة العشوائية التطبيقية، وقد أسفرت الدراسة عن عدد من النتائج، كان من أبرزها: أن مستوى التميز المنظمي بالمدارس الثانوية بمدينة الطائف قد جاء بالمستوى المتوسط، كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول التميز المنظمي بالمدارس الثانوية بمدينة الطائف تبعاً لسنوات الخبرة، ووجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول تميز الموارد البشرية كأحد أبعاد التميز التنظيمي بالمدارس الثانوية بمدينة الطائف تبعاً للمؤهل العلمي. ومن

ضمن توصيات الدراسة ضرورة تمكين العاملين (قائدات ومعلمات) في المدارس الثانوية في مدينة الطائف من أجل رفع مستوى التميز المنظمي.

وكذلك دراسة عبد الوهاب (2016) والتي هدفت إلى التعرف على مفهومي الشفافية الإدارية والتميز التنظيمي في الجامعة المستنصرية: وتحديد طبيعة العلاقة والأثر بينهما، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة للدراسة، وبلغت عينة الدراسة (75) أكاديمياً وموظفاً إدارياً وفنياً، وأظهرت النتائج وجود علاقة طردية موجبة بين الشفافية الإدارية بكافة أبعادها والتميز التنظيمي، وكذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة تعزى إلى متغيرات (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

وهدف دراسة العلي (2016) إلى التعرف على متطلبات تحقيق التميز التنظيمي بالمدارس الثانوية في محافظة الطائف من وجهة نظر قائدها، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة للدراسة، وبلغت عينة الدراسة (108) قائداً، وأظهرت النتائج أن ترتيب أبعاد التميز التنظيمي جاء تنازلياً على النحو التالي: الثقافة التنظيمية، والقيادة المدرسية، وإدارة الموارد البشرية، والتخطيط الاستراتيجي، والهيكل التنظيمي، جميعها بدرجة أهمية عالية جداً.

دراسة أوفيجبو وأوبرنوفيتش وأخونجونوف Ofoegbu, Obrenovic and Akhunjonov (2018) التي هدفت إلى التعرف إلى العلاقة بين القدرات الديناميكية والميزة التنافسية لمطاعم الوجبات السريعة في ولاية ريفرز النيجيرية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت العينة من (86) فرداً من العاملين في مجمع جامعة بورت هاركورت University of Port Harcourt ومدينة تشوبا Choba، طبقت عليهم استبانة، وقد توصلت

الدراسة إلى أن القدرات الديناميكية بأبعادها ترتبط إيجابياً بالميزة التنافسية وتؤثر بشكل كبير عليها.

وهدف دراسة (Aladwan & Forrester, 2016) بعنوان المعيار القيادي: التحديات في السعي لتحقيق التميز في القطاع العام الأردني، إلى تحديد التحديات التي تواجه القادة عند تنفيذ برامج التميز التجاري في القطاع العام الأردني. اعتمدت الدراسة منهج تحليل المحتوى لتحليل تقارير تقييم التميز التي تم إصدارها من قبل مركز الملك عبد الله الثاني للتميز. تكونت عينة الدراسة من عشر مؤسسات عامة شاركت في جائزة الملك عبد الله للتميز أكثر من مرة وثبت في تقاريرها بأنها فشلت في تحقيق نتائج مرضية. بينت نتائج الدراسة أن التحديات الرئيسية التي تؤثر على تنفيذ معايير القيادة في القطاع العام في الأردن هي سوء التخطيط الاستراتيجي، ونقص تمكين الموظفين، وضعف الأداء المعياري، ونقص الموارد المالية، وضعف التكامل والتنسيق، وضعف نظام القياس. أوصت الدراسة بضرورة العمل لتعزيز التخطيط الاستراتيجي وتمكين العاملين من أجل رفع مستوى التميز في القطاع العام الأردني.

هدفت دراسة درادكة (2019) الى تحديد مستوى التمكين الإداري والتميز المنظمي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والكشف عن العلاقة الارتباطية بين التمكين الإداري والتميز المنظمي، وعلى درجه تأثير التمكين الإداري في التنبؤ بالتميز المنظمي. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تصميم استبانة طُبقت على عينة الدراسة والبالغة (131) عضو هيئة تدريس. وأسفرت الدراسة عن عدد من النتائج، من أبرزها: أن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للتمكين الإداري والتميز المنظمي جاءت بدرجة متوسطة، ويوجد ارتباط بين التمكين الإداري والتميز المنظمي (باستثناء مجالي : تميز

المؤوسين، وتميز الاستراتيجية)، وأن التمكين الإداري يؤثر معنوياً في التنبؤ بالتميز التنظيمي، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أعضاء هيئة التدريس في تقديرهم لدرجة ممارسة القيادات الأكاديمية لأبعاد التميز المنظمي تعزى لمتغيرات (الجنس، والكلية، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة). ومن أبرز توصيات الدراسة ضرورة تمكين القيادات الأكاديمية في جامعة الطائف من أجل رفع مستوى القيادات الأكاديمية في الجامعة، خاصة أن مستوى ممارسة القيادات الأكاديمية للتمكين الإداري والتميز المنظمي جاءت بالدرجة المتوسطة.

هدفت دراسة عامر (2019) إلى تحديد درجة فاعلية إدارة التميز المنظمي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في مديريات محافظات الشمال في الضفة الغربية وعلاقتها بالأنماط القيادية لديهم من وجهة نظر المديرين أنفسهم. ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم استبانة وُزعت على أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم (260) مديراً ومديرة من مديري المدارس الأساسية في تلك المحافظات تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية. بينت النتائج أن واقع إدارة التميز المنظمي لمديري المدارس الأساسية في مديريات محافظات شمال الضفة الغربية قد جاءت بدرجة مرتفعة جداً، وأن الأنماط القيادية لديهم قد جاءت بدرجة متوسط، كما بينت نتائج الدراسة وجود فروق دالة إحصائية بين إدارة التميز المنظمي والأنماط القيادية. ومن ضمن توصيات الدراسة أن على مديري المدارس الحكومية الأساسية في مديريات محافظات الشمال في الضفة الغربية الاهتمام بتمكين المهارات القيادية لديها من خلال التدريب والتطوير المستمر.

وهدفت دراسة (Ershadi&Dehdazzi, 2019) إلى تحديد أثر التفكير الاستراتيجي على تنفيذ نموذج التميز التنظيمي في الشركات الإيرانية. ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحثان تصميم نموذج قائم على المعادلات الهيكلية (Structural Equations)، وتم اختيار (297) شركة إيرانية تعمل على تطبيق نموذج للتميز التنظيمي، تم استخدام معادلة كوكران (Cochran's formula) لتحديد عينة الدراسة والتي بلغت (168) مديراً في الإدارتين، المتوسطة والعليا، في هذه الشركات. أستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وأظهرت النتائج أن التفكير الاستراتيجي يعتبر عاملاً مؤثراً بدرجة كبيرة في تطبيق نموذج التميز المنظمي في الشركات الإيرانية، كما بينت النتائج أن عدم تفعيل دور استخدام المعرفة في عملية التعلم، وعدم ترميز وتوثيق الشركات للمعرفة، وعدم وجود حوافز لمشاركة تلك المعرفة هي أهم العوامل في انخفاض مستوى المعرفة في الشركات الإيرانية. أوصت الدراسة بضرورة اهتمام الشركات الإيرانية بتفعيل دور استخدام المعرفة في عملية التعلم وضرورة تبني نظام حوافز من أجل تفعيل مشاركة المعرفة.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع تبين أن دراسة التقفي (2015) والتي هدفت الى تحديد مستوى تطبيق مضامين إدارة المعرفة في إدارة تعليم الطائف وعلاقته بالتميز المؤسسي، ودراسة الغامدي (2016) والتي هدفت إلى التعرف على واقع التميز التنظيمي لدى قائدات المدارس، كما وهدفت دراسة الثبيتي (2016) إلى التعرف على علاقة إدارة المعرفة بالتميز التنظيمي، كما وفي دراسة درادكة (2019) والتي هدفت إلى التعرف على علاقة التمكين الإداري بالتميز التنظيمي، كما وفي دراسة عامر (2019) والتي هدفت إلى

التعرف على درجة فاعلية إدارة التميز المؤسسي وفي دراسة (Ershadi&Dehdazzi, 2019) والتي هدفت إلى التحقيق في دور التفكير الاستراتيجي في إنشاء وضع التميز التنظيمي، أما دراسة (Aladwan& Forrester, 2016) فقد هدفت إلى التعرف على التحديات في السعي لتحقيق التميز في القطاع العام الأردني، أما دراسة بيك (Beck,2014) فهذه هدفت إلى التزام المدارس بتحقيق الأداء المتميز، أما الدراسة الحالية فهذه هدفت إلى التعرف على ما إذا كانت هناك علاقة للقدرات الديناميكية بالتميز التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس حيث هذه الدراسة تعتبر الأولى -على حد علم الباحثة- من بين الدراسات التي ستتطرق لموضوع القدرات والتميز سوبياً من وجهة أعضاء هيئة التدريس.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل عرضاً لمنهج الدراسة المستخدم ومجتمع الدراسة وعينتها وأدواتها

وصدق الأداة وثباتها وإجراءاتها والوسائل الإحصائية المستخدمة وكما يأتي:

منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي لملائمته لطبيعة الدراسة الحالية.

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان، والبالغ عددهم (1668) عضو هيئة تدريس في (8) جامعات خاصة، وذلك بحسب التقرير الإحصائي لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية لعام 2018، ممن هم برتبة أستاذ، وأستاذ مشارك، وأستاذ مساعد والجدول التالي يبين توزيعهم تبعا لكل جامعة.

جدول (1) مجتمع الدراسة

الرقم	اسم الجامعة	عدد أعضاء هيئة التدريس	الرقم	اسم الجامعة	عدد أعضاء هيئة التدريس
1	جامعة الاسراء	247	5	جامعة العلوم التطبيقية	242
2	جامعة البتراء	289	6	جامعة عمان الأهلية	262
3	جامعة الزيتونة	296	7	جامعة عمان العربية	109
4	جامعة الشرق الأوسط	173	8	الجامعة العربية المفتوحة	50
	المجموع				1668

عينة الدراسة

وتم اختيار اربع جامعات قصديا بسبب القرب الجغرافي من سكن الباحثة وهذه الجامعات (الإسراء، البتراء، الزيتونة، عمان الأهلية)، وتم تحديد عدد أفراد العينة في ضوء عدد أفراد المجتمع وذلك بالرجوع إلى جدول تحديد حجم العينة من حجم المجتمع الذي اعده كريجسيو مورجان (Krejcie & Morgan , 1970). حيث بلغ حجم العينة (317) فرداً والجدول التالي يبين أسماء الجامعات وعدد أعضاء هيئة التدريس في كل جامعة وذلك بنسبة ثقة (0.95) وهامش خطأ (0.05).

جدول (2) توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية (الجنس، الرتبة الأكاديمية، المسار الأكاديمي)
ن=317

المتغير	المستوى	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	147	46.4
	أنثى	170	53.6
الرتبة الأكاديمية	أستاذ مساعد	110	34.7
	أستاذ مشارك	134	42.3
	أستاذ	73	23.0
المسار الأكاديمي	علمية	139	43.8
	انسانية	178	56.2

أداة الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة، تم تطوير استبانة اعتماداً على عدد من الدراسات السابقة ذات العلاقة المباشرة بموضوعات الدراسة، حيث تم مسح الأدب التربوي السابق والإفادة منه في تطوير أداة القياس، كدراسة حامد وحنان (2019) لتحديد ابعاد القدرات الديناميكية، ودراسة النقي (2019)، ودراسة الغامدي (2018)، ودراسة بالحجر (2016)، ودراسة العمري (2017)، لتحديد أبعاد التميز التنظيمي، بالإضافة إلى آراء المحكمين والمختصين التربويين.

وتم اعتماد المعيار الآتي لتقييم كل فقرة كالاتي:

مدى الفنة	1.80 – 1	1.81-2.60	2.61-3.40	3.41-4.20	4.21 -5
التقييم	بدرجة منخفضة جداً	بدرجة منخفضة	بدرجة متوسطة	بدرجة مرتفعة	بدرجة مرتفعة جداً

صدق أداة الدراسة:

تم التحقق من صدق الأداة الظاهري بعرض فقرات الاستبانة على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الاردنية والعربية، والملحق (2) يوضح أسمائهم ورتبهم العلمية.

كما تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي من خلال قيم معاملات الارتباط. جدول (3) قيم معاملات ارتباط بيرسون للقدرات الديناميكية والأداة ككل

رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	الدلالة الاحتمالية (Sig)
الاستشعار		
1	**0.275	0.000
2	**0.835	0.000

الدلالة الاحتمالية (Sig)	معامل ارتباط بيرسون	رقم الفقرة
0.000	**0.893	3
0.000	**0.617	4
0.005	**0.495	5
0.000	**0.863	الأداة ككل
قدرات التعلم		
0.000	**0.791	1
0.000	**0.831	2
0.000	**0.738	3
0.006	**0.491	4
0.000	**0.744	5
0.000	**0.741	6
0.000	**0.930	الأداة ككل
قدرات إعادة التشكيل		
0.000	**0.879	1
0.000	**0.782	2
0.000	**0.930	3
0.000	**0.766	4
0.00	**0.665	5
0.000	**0.702	6
0.000	**0.916	الأداة ككل
قدرات التكامل		
0.003	**0.527	1
0.000	**0.628	2
0.000	**0.682	3
0.000	**0.707	4
0.001	**0.588	5

رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	الدلالة الاحتمالية (Sig)
الأداة ككل	**0.599	0.000

جدول (4) قيم معاملات ارتباط بيرسون للتميز التنظيمي والأداة ككل

رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	الدلالة الاحتمالية (Sig)
المحور الثاني: التميز التنظيمي		
تميز الموارد البشرية		
1	**0.730	0.000
2	**0.788	0.000
3	**0.861	0.000
4	**0.746	0.000
5	**0.637	0.000
6	**0.768	0.000
الأداة ككل	**0.898	0.000
تميز الهيكل التنظيمي		
1	**0.746	0.000
2	**0.882	0.000
3	**0.829	0.000
4	**0.754	0.000
5	**0.872	0.000
6	**0.775	0.000
الأداة ككل	**0.889	0.000
تميز الاستراتيجية		
1	**0.656	0.000
2	**0.548	0.002
3	**0.766	0.000

رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	الدلالة الاحتمالية (Sig)
4	**0.892	0.000
5	**0.811	0.000
6	**0.629	0.000
الأداة ككل	**0.917	0.000
تميز الثقافة التنظيمية		
1	**0.782	0.000
2	**0.723	0.000
3	**0.801	0.000
4	**762.	0.000
5	**0.759	0.000
6	**0.771	0.000
الأداة ككل	**0.806	0.000

يظهر من الجدول أن جميع قيم معاملات الارتباط دالة احصائياً ($\alpha=0.05$) ومقبولة لأغراض

تطبيق الدراسة.

ثبات أداة الدراسة:

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة بتطبيق طريقة الإختبار وإعادة الإختبار (test-retest)

باستخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation)، كما تم استخدام معادلة كرونباخ الفا

(Cronbach-Alpha) لإيجاد معامل الاتساق الداخلي للأداة على جميع المجالات والأداة ككل؛

لقياس مدى التماسق بين إجابات المستجيبين عن كل الفقرات الموجودة في الاستبانة، والجدول (4)

يبين ذلك

جدول رقم (5) قيم معاملات الثبات لمجالات الدراسة والأداة ككل

الإعادة	التجزئة النصفية المصحح بمعادلة سييرمان براون	معامل ثبات كرونباخ ألفا	الابعاد	الأداة المحاور
0.801	0.771	0.765	قدرات استشعار الفرص المتاحة	القدرات الديناميكية
0.823	0.848	0.808	قدرات التعلم	
0.831	0.729	0.821	قدرات إعادة التشكيل	
0.841	0.791	0.80	قدرات التكامل	
0.932	0.871	0.915	المحور ككل	
0.852	0.828	0.849	تميز الموارد البشرية	التمييز التنظيمي
0.905	0.873	0.893	تميز الهيكل التنظيمي	
0.835	0.715	0.813	تميز الاستراتيجية	
0.776	0.732	0.738	تميز الثقافة التنظيمية	
0.928	0.830	0.938	المحور ككل	
0.942	0.913	0.903	الأداة بجميع أبعادها	

يلاحظ من الجدول أن جميع قيم معاملات الثبات كانت مرتفعة، وهذا يعزز من دقة

الأداة ومناسبتها للتطبيق لتحقيق أغراض الدراسة.

متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المتغيرات التالية:

أولاً: المتغيرات الديموغرافية، وتشمل:

- الجنس وله فئتان: (ذكر، أنثى).

- الرتبة الأكاديمية ولها ثلاث مستويات: (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد).

- المسار الأكاديمي وله مسارين: (إنساني، علمي).

ثانياً: المتغير المستقل القدرات الديناميكية للسؤال الثالث والرابع.

ثالثاً: المتغير التابع التميز التنظيمي للسؤال الثالث والرابع.

المعالجة الإحصائية:

تم اتباع الأساليب الإحصائية التالية للإجابة على أسئلة الدراسة واستخراج النتائج:

- حساب النسب المئوية والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية.
- معامل ارتباط بيرسون لحساب الارتباط بين درجات مجالات القدرات الديناميكية والتميز التنظيمي.
- اختبار T، كما تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي.

إجراءات الدراسة:

تم تنفيذ الدراسة وفق الإجراءات الآتية:

1. تم استعراض الأدب النظري والدراسات السابقة.
2. تحديد أفراد مجتمع الدراسة وعينتها.
3. إعداد أداة الدراسة والتأكد من صدقها وثباتها.
4. الحصول على كتب تسهيل المهمة من الجهات المعنية.
5. توزيع أداة الدراسة على العينة، حيث تم توزيعها إلكترونياً عبر الرابط التالي:

<https://forms.gle/kcbxgDEZGtFjL9Fd7>

6. رصد النتائج وتحليلها وعرضها ومناقشتها.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرض نتائج الدراسة التي تهدف إلى التعرف على القدرات الديناميكية وعلاقتها بالتميز التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وفيما يلي عرضاً لها بالاعتماد على أسئلة الدراسة.

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول:

ما مستوى القدرات الديناميكية في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة

العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الأول جرى حساب قيم الأوساط الحسابية والانحرافات

المعيارية، كما هو مبين في الجداول (6، 7، 8، 9، 10).

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للقدرات الديناميكية ومجالاتها

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
مرتفعة	0.75	4.00	قدرات استشعار الفرص المتاحة
مرتفعة	0.78	3.93	قدرات التعلم
مرتفعة	0.70	3.83	قدرات إعادة التشكيل
مرتفعة	0.65	4.04	قدرات التكامل
مرتفعة	0.56	3.94	القدرات الديناميكية ككل

المجال الأول: قدرات استشعار الفرص المتاحة:

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال قدرات استشعار الفرص المتاحة

(ن=317)

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	الدرجة
1	1	تقوم الجامعة بإجراء مسح شامل للتعرف على فرص العمل الجديدة في سوق العمل.	4.21	0.87	مرتفعة
2	2	لدى الجامعة الاستعداد للتعاون مع الجامعات الأخرى لاستحداث في فرص عمل جديدة وفق متغيرات سوق العمل.	4.19	0.89	مرتفعة
3	3	تقوم الجامعة بتقييم أدائها بشكل دوري.	4.09	0.98	مرتفعة
5	4	تقوم الجامعة بتطبيق أفكار لبرامج تعليمية جديدة.	3.65	1.12	متوسطة
4	5	تتمتع الجامعة بإدارة مرنة قابلة للتكيف مع متغيرات العصر.	3.86	0.99	مرتفعة
					الكلية
			4.00	0.75	مرتفعة

يظهر من الجدول رقم (7) أن المتوسط الحسابي لمجال قدرات استشعار الفرص المتاحة

بلغ (4.00) بانحراف معياري (0.75)، وبدرجة مرتفعة، حيث جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة رقم

(1) والتي تنص على "تقوم الجامعة بإجراء مسح شامل للتعرف على فرص العمل الجديدة في

سوق العمل" بمتوسط حسابي (4.21) وانحراف معياري (0.87) وبدرجة تقييم مرتفعة، بينما

جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (5) والتي تنص على "تقوم الجامعة بتطبيق أفكار لبرامج

تعليمية جديدة" بمتوسط حسابي (3.65)، وانحراف معياري (1.12) وبدرجة تقييم متوسطة.

المجال الثاني: قدرات التعلم:

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال قدرات التعلم (ن=317)

الدرجة	الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	الفقرة	رقم الفقرة	الرتبة
متوسطة	1.20	3.49	تمتلك الجامعة إجراءات فعالة لتحديد القيمة المضافة لأعمالها.	1	6
متوسطة	1.25	3.55	تمتلك الجامعة إجراءات فعالة لاستقطاب المعارف الجديدة.	2	5
مرتفعة	0.91	4.08	تمتلك الجامعة إجراءات مناسبة لتوطين المعارف الجديدة.	3	4
مرتفعة	0.88	4.17	تمتلك الجامعة فعالية في تحويل المعلومات إلى معرفة جديدة.	4	1
مرتفعة	0.93	4.12	تمتلك الجامعة فعالية في الاستفادة من المعرفة في تطوير خدمات تعليمية جديدة.	5	3
مرتفعة	0.87	4.15	تمتلك الجامعة فعالية في تطوير معرفة جديدة لها تأثير على تطوير الخدمات التعليمية القائمة.	6	2
مرتفعة	0.78	3.93		الكلي	

يظهر من الجدول رقم (8) أن المتوسط الحسابي لمجال قدرات التعلم بلغ (3.93) بانحراف معياري (0.78)، وبدرجة مرتفعة، حيث جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة رقم (4) والتي تنص على "تمتلك الجامعة فعالية في تحويل المعلومات إلى معرفة جديدة" بمتوسط حسابي (4.17) وانحراف معياري (0.88) وبدرجة تقييم مرتفعة، بينما جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (1) والتي تنص على "تمتلك الجامعة إجراءات فعالة لتحديد القيمة المضافة لأعمالها" بمتوسط حسابي (3.49)، وانحراف معياري (1.20) وبدرجة تقييم متوسطة.

ثالثا: مجال قدرات اعادة التشكيل:

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال قدرات اعادة التشكيل (ن=317)

الدرجة	الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	الفقرة	رقم الفقرة	الرتبة
متوسطة	1.19	3.51	تواكب الجامعة متغيرات البيئة المتجددة.	1	6
مرتفعة	1.04	3.89	تواكب الجامعة حاجات المجتمع المتغيرة.	2	3
مرتفعة	1.04	3.83	تمتلك الجامعة فعالية في التعاون مع جامعات أخرى.	3	5
مرتفعة	1.08	3.85	تؤكد الجامعة على الاستجابة السريعة للتغيرات في احتياجات عملائها.	4	4
مرتفعة	0.97	4.02	تمتلك الجامعة فعالية في إعادة تمكين الموارد البشرية	5	1
مرتفعة	0.99	3.90	تعمل الجامعة على الاستجابة السريعة للتغيرات في استراتيجيات منافسيها.	6	2
مرتفعة	0.70	3.83		الكلية	

يظهر من الجدول رقم (9) أن المتوسط الحسابي لمجال قدرات إعادة التشكيل بلغ (3.83) بانحراف معياري (0.70)، وبدرجة مرتفعة، حيث جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة رقم (5) والتي تنص على "تمتلك الجامعة فعالية في إعادة تمكين الموارد البشرية" بمتوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري (0.79) وبدرجة تقييم مرتفعة، بينما جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (1) والتي تنص على "تواكب الجامعة متغيرات البيئة المتجددة" بمتوسط حسابي (3.51)، وانحراف معياري (1.19) وبدرجة تقييم متوسطة.

المجال الرابع: قدرات التكامل:

جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال قدرات التكامل (ن=317)

الدرجة	الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	الفقرة	رقم الفقرة	الرتبة
مرتفعة	1.03	4.19	تساهم الجامعة بشكل فعال في تكوين فرق العمل ذات المهام المحددة.	1	1
مرتفعة	0.90	4.06	تقوم الجامعة بتحديد الاستراتيجيات الأنسب لمواجهة تحدياتها.	2	3
مرتفعة	1.10	3.84	تستخدم الجامعة فرق العمل المتخصصة لإنجاز أعمالها.	3	4
مرتفعة	0.99	4.06	تتعاون الوحدات الإدارية بالجامعة مع بعضها لمواكبة التغيرات المستمرة.	4	3
مرتفعة	0.91	4.08	تستطيع قيادة الجامعة ربط أنشطة العمل المختلفة بنجاح.	5	2
مرتفعة	0.65	4.04		الكلية	

يظهر من الجدول رقم (10) أن المتوسط الحسابي لمجال قدرات التكامل بلغ (4.04) بانحراف معياري (0.65)، وبدرجة مرتفعة، حيث جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة رقم (1) والتي تنص على "تساهم الجامعة بشكل فعال في تكوين فرق العمل ذات المهام المحددة" بمتوسط حسابي (4.19) وانحراف معياري (1.03) وبدرجة تقييم مرتفعة، بينما جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (3) والتي تنص على "تستخدم الجامعة فرق العمل المتخصصة لإنجاز أعمالها" بمتوسط حسابي (3.84)، وانحراف معياري (1.10) وبدرجة تقييم مرتفعة.

النتائج المتعلقة بالاجابة عن السؤال الثاني:

ما مستوى التميز التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني جرى حساب قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية، كما هو مبين في الجداول رقم (11، 12، 13، 14، 15).

جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات التميز التنظيمي

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
مرتفعة	0.65	4.03	تميز الموارد البشرية
مرتفعة	0.77	3.69	تميز الهيكل التنظيمي
مرتفعة	0.70	3.89	تميز الاستراتيجية
مرتفعة	0.69	3.91	تميز الثقافة التنظيمية
مرتفعة	0.57	3.88	التميز التنظيمي ككل

المجال الأول: تميز الموارد البشرية:

جدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال تميز الموارد البشرية (ن=317)

الدرجة	الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	الفقرة	رقم الفقرة	الرتبة
مرتفعة	0.91	4.15	يعرف الموظفون واجباتهم الوظيفية بدون أي صعوبة.	1	2
مرتفعة	0.88	4.21	يحرص الموظفون على المشاركة الفاعلة في حل مشكلات العمل.	2	1
مرتفعة	0.93	4.11	يتحلى الموظفون بمرونة عالية في التعامل مع الآخرين داخل الجامعة.	3	4
مرتفعة	0.95	3.80	يتمتع الموظفون داخل المؤسسة بقدرة كبيرة على التركيز على أهداف وغايات الجامعة.	4	6
مرتفعة	0.86	4.12	يتعاون الموظفون مع الزملاء لإيجاد خدمات ومنتجات مبتكرة.	5	3
مرتفعة	0.88	3.78	يتمتع الموظفون بالمبادرة لإيجاد افضل الحلول للمشكلات التي تواجه سير العمل.	6	6
مرتفعة	0.65	4.03		الكلية	

يظهر من الجدول رقم (12) أن المتوسط الحسابي لمجال تميز الموارد البشرية بلغ

(4.03) بانحراف معياري (0.65)، وبدرجة مرتفعة، حيث جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة رقم (2)

والتي تنص على "يحرص الموظفون على المشاركة الفاعلة في حل مشكلات العمل" بمتوسط

حسابي (4.21) وانحراف معياري (88.) وبدرجة تقييم مرتفعة، بينما جاءت بالمرتبة الأخيرة

الفقرة رقم (6) والتي تنص على "يتمتع الموظفون بالمبادرة لإيجاد افضل الحلول للمشكلات التي

تواجه سير العمل" بمتوسط حسابي (3.78)، وانحراف معياري (0.88) وبدرجة تقييم مرتفعة.

المجال الثاني: تميز الهيكل التنظيمي:

جدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال تميز الهيكل التنظيمي (ن=317)

الدرجة	الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	الفقرة	رقم الفقرة	الرتبة
مرتفعة	0.97	3.90	تقوم الجامعة بمراجعة مستمرة للعلاقات التنظيمية بين المستويات الإدارية.	1	2
مرتفعة	1.07	3.63	تحافظ على استمرارية التوجيهات في جميع مراحل العمل الإداري.	2	4
مرتفعة	1.05	3.65	يستوعب الهيكل التنظيمي إجراء التغييرات التي تحتاجها طبيعة العمل بالجامعة (المرونة).	3	3
متوسطة	1.04	3.42	يتضمن الهيكل التنظيمي تناسباً بين كل وحدة وطاقاتها في الأداء.	4	6
متوسطة	0.94	3.56	تسير العمليات التنظيمية بشكل سلس بعيد عن العشوائية.	5	5
مرتفعة	1.05	3.98	يعكس الهيكل التنظيمي خطوط السلطة بوضوح لتفادي التداخل والازدواجية والتضارب في الوظائف.	6	1
مرتفعة	0.77	3.69			الكلية

يظهر من الجدول رقم (13) أن المتوسط الحسابي لمجال تميز الهيكل التنظيمي بلغ (3.69) بانحراف معياري (0.77)، وبدرجة مرتفعة، جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة رقم (6) والتي تنص على "يعكس الهيكل التنظيمي خطوط السلطة بوضوح لتفادي التداخل والازدواجية والتضارب في الوظائف" بمتوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (1.05) وبدرجة تقييم مرتفعة، بينما جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (4) والتي تنص على "يتضمن الهيكل التنظيمي

تناسباً بين كل وحدة وطاقتها في الأداء" بمتوسط حسابي (3.42)، وانحراف معياري (1.04) وبدرجة تقييم مرتفعة.

المجال الثالث: تميز الاستراتيجية:

جدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال تميز الاستراتيجية (ن=317)

الدرجة	الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	الفقرة	رقم الفقرة	الرتبة
مرتفعة	1.10	3.92	تتعلق استراتيجية الجامعة من منطلق المساهمة في تشكيل المستقبل.	1	2
مرتفعة	0.83	3.80	تتسجم استراتيجية الجامعة مع الأهداف المنشودة.	2	5
مرتفعة	0.98	3.92	لدى الجامعة رؤية مستقبلية نحو ما تسعى لتحقيقه.	3	2
مرتفعة	0.92	3.83	تتجه استراتيجية الجامعة نحو إحداث التغيير لمصلحة الجامعة.	4	4
مرتفعة	0.98	4.00	تركز استراتيجية الجامعة على توجيه كافة الإمكانيات لإرضاء متلقي الخدمة.	5	1
مرتفعة	0.86	3.85	تركز استراتيجية الجامعة على تحسين الخدمات بما يفوق ما انجزه المنافسون.	6	3
مرتفعة	0.70	3.89		الكلية	

يظهر من الجدول رقم (14) أن المتوسط الحسابي لمجال تميز الاستراتيجية بلغ (3.89)

بانحراف معياري (0.70)، وبدرجة مرتفعة، حيث جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة رقم (5) والتي

تنص على "تركز استراتيجية الجامعة على توجيه كافة الإمكانيات لإرضاء متلقي الخدمة"

بمتوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري (0.98) وبدرجة تقييم مرتفعة، بينما جاءت بالمرتبة

الأخيرة الفقرة رقم (2) والتي تنص على "تتسم استراتيجية الجامعة مع الأهداف المنشودة" بمتوسط حسابي (3.80)، وانحراف معياري (0.83) وبدرجة تقييم مرتفعة.

المجال الرابع: تميز الثقافة التنظيمية

جدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال تميز الثقافة التنظيمية (ن=317)

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	الدرجة
2	1	تهتم ثقافة الجامعة بتمكين الموظفين عبر التفويض اللازم لهم.	3.97	0.88	مرتفعة
4	2	تمنح ثقافة الجامعة الموظفين الاستقلالية لتحقيق أهداف العمل.	3.85	1.01	مرتفعة
6	3	تعكس ثقافة الجامعة الاحترام المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين.	3.69	1.09	مرتفعة
5	4	توازن ثقافة الجامعة بين العلاقات الاجتماعية والتنظيمية للموظفين.	3.79	0.94	مرتفعة
3	5	تعتمد ثقافة الجامعة شبكة معلومات فعالة في تقديم خدماتها.	3.88	0.98	مرتفعة
1	6	يوجد شعور بالانتماء للجامعة ككل بدلاً من الانتماء الضيق للإدارة التي يعمل بها الموظف.	4.28	1.04	مرتفعة
			3.91	0.69	مرتفعة
					الكلية

يظهر من الجدول رقم (15) أن المتوسط الحسابي لمجال تميز الثقافة التنظيمية بلغ

(3.91) بانحراف معياري (0.69)، وبدرجة مرتفعة، حيث جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة رقم (6)

والتي تنص على "يوجد شعور بالانتماء للجامعة ككل بدلاً من الانتماء الضيق للإدارة التي

يعمل بها الموظف" بمتوسط حسابي (4.28) وانحراف معياري (1.04) وبدرجة تقييم مرتفعة،

بينما جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (3) والتي تنص على "تعكس ثقافة الجامعة الاحترام المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين" بمتوسط حسابي (3.69)، وانحراف معياري (1.09) وبدرجة تقييم مرتفعة.

النتائج المتعلقة بالاجابة عن السؤال الثالث:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابة أعضاء هيئة التدريس لمستوى القدرات الديناميكية في الجامعات الأردنية تُعزى إلى متغيرات لدراسة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة، كما تم استخدام اختبار ت لعينتين مستقلتين والمعروف باسم Independent Sample t-test، وفيما يلي عرضا لها.

أولاً: متغير الجنس

جدول (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الجنس، ونتائج اختبار ت (Independent Sample t-test) (ن=317)

الدلالة الاحتمالية	قيمة ت	درجات الحرية	الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	المجال
0.743	0.329	315	0.06	0.76	3.99	147	ذكر	قدرات استشعار
			0.06	0.75	4.01	170	أنثى	الفرص المتاحة
0.412	0.821	315	0.06	0.75	3.89	147	ذكر	قدرات التعلم
			0.06	0.80	3.96	170	أنثى	
0.109	1.608	315	0.06	0.72	3.77	147	ذكر	قدرات إعادة
			0.05	0.67	3.89	170	أنثى	التشكيل

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	الدلالة الاحتمالية
قدرات التكامل	ذكر	147	4.05	0.67	0.06	315	0.14	0.889
	أنثى	170	4.04	0.65	0.05			
القدرات الديناميكية ككل	ذكر	147	3.91	0.55	0.05	315	0.914	0.362
	أنثى	170	3.97	0.58	0.04			

ويلاحظ من نتائج الجدول رقم (16) عدم وجود فرق ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابة أعضاء هيئة التدريس لمستوى القدرات الديناميكية في الجامعات الأردنية تُعزى لمتغير الجنس.

ثانياً: متغير الرتبة الأكاديمية

جدول (17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات القدرات الديناميكية حسب متغير الرتبة الأكاديمية (ن=317)

المجال	الرتبة الأكاديمية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري
قدرات استشعار الفرص المتاحة	أستاذ مساعد	110	3.87	0.80	0.08
	أستاذ مشارك	134	4.07	0.73	0.06
	أستاذ	73	4.07	0.70	0.08
قدرات التعلم	أستاذ مساعد	110	3.87	0.81	0.08
	أستاذ مشارك	134	3.95	0.78	0.07
	أستاذ	73	3.98	0.73	0.09
قدرات إعادة التشكيل	أستاذ مساعد	110	3.77	0.71	0.07

الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الرتبة الأكاديمية	المجال
0.06	0.73	3.83	134	أستاذ مشارك	
0.07	0.60	3.93	73	أستاذ	
0.06	0.61	3.98	110	أستاذ مساعد	قدرات التكامل
0.06	0.70	4.01	134	أستاذ مشارك	
0.07	0.61	4.21	73	أستاذ	
0.05	0.54	3.87	110	أستاذ مساعد	القدرات الديناميكية ككل
0.05	0.58	3.96	134	أستاذ مشارك	
0.06	0.54	4.04	73	أستاذ	

يظهر من الجدول رقم (17) وجود فروق ظاهرية في متوسطات اجابات أفراد عينة الدراسة على القدرات للتعرف على مصادر الفروق تم تطبيق تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA، ويبين الجدول رقم (18) نتائج التحليل:

جدول (18) تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA لمجالات الدراسة المتعلقة بالقدرات الديناميكية تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية (ن=317)

الدلالة الاحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.078	2.574	1.445	2	2.89	بين المجموعات	قدرات استشعار الفرص المتاحة
		0.561	314	176.23	داخل المجموعات	
			316	179.12	الكلية	
0.565	0.573	0.347	2	0.69	بين المجموعات	قدرات التعلم
		0.606	314	190.30	داخل المجموعات	
			316	191.00	الكلية	

0.3	1.207	0.585	2	1.17	بين المجموعات	قدرات إعادة التشكيل
		0.485	314	152.25	داخل المجموعات	
			316	153.42	الكلي	
0.048	3.069	1.298	2	2.60	بين المجموعات	قدرات التكامل
		0.423	314	132.81	داخل المجموعات	
			316	135.40	الكلي	
0.113	2.193	0.69	2	1.38	بين المجموعات	القدرات الديناميكية ككل
		0.314	314	98.72	داخل المجموعات	
			316	100.10	الكلي	

يلاحظ من الجدول رقم (18) عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة α ($0.05=$) تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية في جميع الأبعاد وكذلك في الاداة الكلية، لا أن هناك فرقا في قدرات اعادة التشكيل باختلاف الرتبة الاكاديمية وكانت الفروق لصالح استاذ.

ثالثاً: المسار الأكاديمي:

جدول (19) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات القدرات الديناميكية حسب متغير المسار الأكاديمي، ونتائج اختبار ت (Independent Sample t-test) (ن=317)

الدلالة الاحتمالية	قيمة ت	درجات الحرية	الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المسار الأكاديمي	المجال
0.196	1.294	315	0.07	0.78	4.06	123	علمية	قدرات استشعار
			0.05	0.73	3.95	178	انسانية	الفرص المتاحة
0.569	0.570	315	0.07	0.79	3.96	139	علمية	قدرات التعلم

			0.06	0.77	3.91	178	انسانية	
0.442	0.769	315	0.06	0.72	3.87	139	علمية	قدرات إعادة التشكيل
			0.05	0.68	3.81	178	انسانية	
0.085	1.730	315	0.05	0.62	4.12	139	علمية	قدرات التكامل
			0.05	0.67	3.99	178	انسانية	
0.186	1.325	315	0.05	0.58	3.99	139	علمية	القدرات الديناميكية ككل
			0.04	0.55	3.91	178	انسانية	

يلاحظ من نتائج الجدول رقم (19) عدم وجود فرق ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابة أعضاء هيئة التدريس لمستوى القدرات الديناميكية في الجامعات الأردنية تُعزى لمتغير المسار الأكاديمي.

النتائج المتعلقة بالاجابة عن السؤال الرابع:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابة أعضاء هيئة التدريس لمستوى التميز التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية تُعزى إلى متغيرات الدراسة؟

أولاً: متغير الجنس

جدول (20) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات التميز التنظيمي حسب متغير الجنس، ونتائج اختبار ت (Independent Sample t-test) (ن=317)

الدلالة الاحتمالية	قيمة ت	درجات الحرية	الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	المجال
0.96	0.046	315	0.06	0.70	4.03	147	ذكر	تميز الموارد

			0.05	0.60	4.03	170	أنثى	البشرية
0.47	0.725	315	0.07	0.80	3.72	147	ذكر	تميز الهيكل التنظيمي
			0.06	0.73	3.66	170	أنثى	
0.07	1.791	315	0.06	0.77	3.81	147	ذكر	تميز الاستراتيجية
			0.05	0.63	3.95	170	أنثى	
0.67	0.425	315	0.06	0.68	3.89	147	ذكر	تميز الثقافة التنظيمية
			0.05	0.71	3.93	170	أنثى	
0.56	0.448	315	0.05	0.62	3.86	147	ذكر	التميز التنظيمي ككل
			0.04	0.52	3.89	170	أنثى	

ويلاحظ من نتائج الجدول رقم (20) عدم وجود فرق ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابة أعضاء هيئة التدريس لمستوى التميز التنظيمي في الجامعات الأردنية تُعزى لمتغير الجنس.

ثانياً: متغير الرتبة الأكاديمية

جدول (21) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات التميز التنظيمي حسب متغير الرتبة الأكاديمية (ن=317)

المجال	الرتبة الأكاديمية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري
تميز الموارد البشرية	أستاذ مساعد	110	3.99	0.65	0.06
	أستاذ مشارك	134	4.12	0.59	0.05
	أستاذ	73	3.91	0.73	0.09
تميز الهيكل التنظيمي	أستاذ مساعد	110	3.67	0.75	0.07

0.07	0.76	3.77	134	أستاذ مشارك	
0.09	0.78	3.57	73	أستاذ	
0.06	0.65	3.85	110	أستاذ مساعد	تميز الاستراتيجية
0.06	0.68	3.95	134	أستاذ مشارك	
0.09	0.81	3.82	73	أستاذ	
0.07	0.70	3.87	110	أستاذ مساعد	تميز الثقافة التنظيمية
0.06	0.68	4.00	134	أستاذ مشارك	
0.08	0.70	3.81	73	أستاذ	
0.05	0.54	3.85	110	أستاذ مساعد	التميز التنظيمي ككل
0.05	0.56	3.96	134	أستاذ مشارك	
0.07	0.61	3.78	73	أستاذ	

يظهر من الجدول رقم (21) وجود فروق ظاهرية في متوسطات اجابات أفراد عينة الدراسة على التميز التنظيمي وللتعرف على مصادر الفروق تم تطبيق تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA، ويبين الجدول رقم (22) يبين نتائج التحليل:

جدول (22) تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA لمجالات الدراسة المتعلقة بالتميز التنظيمي حسب متغير الرتبة الأكاديمية (ن=317)

الدالة الاحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.068	2.707	1.124	2	2.25	بين المجموعات	تميز الموارد البشرية
		0.415	314	130.31	داخل المجموعات	

الدلالة الاحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
			316	132.56	الكلي	
0.18	1.723	1.01	2	2.02	بين المجموعات	تميز الهيكل التنظيمي
		0.586	314	184.02	داخل المجموعات	
			316	186.04	الكلي	
0.346	1.064	0.524	2	1.05	بين المجموعات	تميز الاستراتيجية
		0.493	314	154.72	داخل المجموعات	
			316	155.77	الكلي	
0.131	2.044	0.974	2	1.95	بين المجموعات	تميز الثقافة التنظيمية
		0.477	314	149.63	داخل المجموعات	
			316	151.58	الكلي	
0.065	2.761	0.883	2	1.77	بين المجموعات	التميز التنظيمي ككل
		0.32	314	100.42	داخل المجموعات	
			316	102.18	الكلي	

ويلاحظ من الجدول رقم (22) عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية في جميع المجالات وكذلك في محور التميز التنظيمي ككل.

ثالثاً: متغير المسار الأكاديمي

جدول (23) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات التميز التنظيمي حسب متغير المسار الأكاديمي، ونتائج اختبار ت (Independent Sample t-test) (ن=317)

الدلالة الاحتمالية	قيمة ت	درجات الحرية	الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المسار الأكاديمي	المجال
0.925	0.094	315	0.06	0.66	4.02	139	علمية	تميز الموارد البشرية
			0.05	0.64	4.03	178	انسانية	
0.680	0.413	315	0.07	0.82	3.71	139	علمية	تميز الهيكل التنظيمي
			0.05	0.73	3.68	178	انسانية	
0.336	0.963	315	0.06	0.74	3.93	139	علمية	تميز الاستراتيجية
			0.05	0.67	3.85	178	انسانية	
0.277	1.089	315	0.06	0.71	3.96	139	علمية	تميز الثقافة التنظيمية
			0.05	0.68	3.87	178	انسانية	
0.459	0.741	315	0.05	0.59	3.91	139	علمية	التميز التنظيمي ككل
			0.04	0.55	3.86	178	انسانية	

ويلاحظ من نتائج الجدول رقم (23) عدم وجود فرق ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابة أعضاء هيئة التدريس لمستوى التميز التنظيمي في الجامعات الأردنية تُعزى لمتغير المسار الأكاديمي.

النتائج المتعلقة بالاجابة عن السؤال الخامس:

هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابة أعضاء هيئة التدريس لمستوى القدرات الديناميكية ومستوى التميز التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة؟

للإجابة عن السؤال الخامس، جرى حساب معاملات الارتباط بين المجالات، وتبين المصفوفة الآتية نتائج التحليل:

جدول (24) مصفوفة معاملات الارتباط لجميع مجالات الدراسة والاداة ككل (ن=317)

مجالات القدرات الميكانيكية				الأداة الكلية	مجالات التميز التنظيمي				الأداة الكلية	معامل الارتباط ومستوى الدلة	المجال
قدرات استشعار الفرص المتاحة	قدرات التعلم	قدرات إعادة التشكيل	قدرات التكامل		تميز الموارد البشرية	تميز الهيكل التنظيمي	تميز الاستراتيجية	تميز الثقافة التنظيمية			
1	.612**	.553**	.625**	.616**	.177**	.325**	.387**	.693**	.193**	معامل ارتباط بيرسون	قدرات استشعار الفرص المتاحة
	.000	.000	.000	.000	.002	.000	.000	.000	.001	الدلالة الاحتمالية	
317	317	317	317	317	317	317	317	317	317	العدد	
.612**	1	.600**	.652**	.658**	.217**	.370**	.485**	.610**	.243**	معامل ارتباط بيرسون	قدرات التعلم
.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	الدلالة الاحتمالية	
317	317	317	317	317	317	317	317	317	317	العدد	
.553**	.600**	1	.812**	.892**	.143*	.431**	.480**	.705**	.124*	معامل ارتباط بيرسون	قدرات إعادة التشكيل
.000	.000		.000	.000	.011	.000	.000	.000	.027	الدلالة الاحتمالية	
317	317	317	317	317	317	317	317	317	317	العدد	
.625**	.652**	.812**	1	.880**	.241**	.459**	.509**	.682**	.231**	معامل ارتباط بيرسون	قدرات التكامل
.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	الدلالة الاحتمالية	
317	317	317	317	317	317	317	317	317	317	العدد	
.616**	.658**	.892**	.880**	1	.173**	.363**	.417**	.796**	.154**	معامل ارتباط بيرسون	تميز الموارد البشرية
.000	.000	.000	.000		.002	.000	.000	.000	.006	الدلالة الاحتمالية	
317	317	317	317	317	317	317	317	317	317	العدد	
.177**	.217**	.143*	.241**	.173**	1	.532**	.500**	.176**	.916**	معامل ارتباط بيرسون	تميز الهيكل التنظيمي
.002	.000	.011	.000	.002		.000	.000	.002	.000	الدلالة الاحتمالية	
317	317	317	317	317	317	317	317	317	317	العدد	
.325**	.370**	.431**	.459**	.363**	.532**	1	.821**	.344**	.501**	معامل ارتباط بيرسون	تميز

.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	الدلالة الاحتمالية	الاستراتيجية
317	317	317	317	317	317	317	317	317	317	العدد	
.387**	.485**	.480**	.509**	.417**	.500**	.821**	1	.371**	.544**	معامل ارتباط بيرسون	تميز
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	الدلالة الاحتمالية	الثقافة
317	317	317	317	317	317	317	317	317	317	العدد	التنظيمية
.693**	.610**	.705**	.682**	.796**	.176**	.344**	.371**	1	.174**	معامل ارتباط بيرسون	
.000	.000	.000	.000	.000	.002	.000	.000		.002	الدلالة الاحتمالية	
317	317	317	317	317	317	317	317	317	317	العدد	
.193**	.243**	.124*	.231**	.154**	.916**	.501**	.544**	.174**	1	معامل ارتباط بيرسون	
.001	.000	.027	.000	.006	.000	.000	.000	.002		الدلالة الاحتمالية	الأداة ككل
317	317	317	317	317	317	317	317	317	317	العدد	

**.(Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed .

*(Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed .

ويلاحظ من الجدول رقم (24) وجود معاملات ارتباط مرتفعة ودالة احصائياً، حيث

كانت جميع قيم معاملات الارتباط دالة احصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، وهذا يشير

إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابة أعضاء

هيئة التدريس لمستوى القدرات الديناميكية ومستوى التميز التنظيمي في الجامعات الأردنية

الخاصة.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج

يتضمن هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة التي تهدف إلى التعرف على القدرات الديناميكية وعلاقتها بالتميز التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كما يتضمن ملخصاً لأهم النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسة، وفيما يلي مناقشتها بالاعتماد على أسئلة الدراسة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما مستوى القدرات الديناميكية في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة

عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

أظهرت النتائج المتعلقة بمستوى القدرات الديناميكية في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس أن جميع قيم الأوساط الحسابية جاءت بدرجة مرتفعة.

وربما يعود السبب في ذلك إلى أن أعضاء هيئة التدريس يمتلكون قدرات ديناميكية عالية ولديهم قدرة عالية من المهارة، وهذا يرتبط إلى حد ما مع قدرة الجامعة على التكيف مع قاعدة مواردها وقدرتها على إعادة دمج وبناء وإعادة تكوين الكفاءات الداخلية والخارجية لمعالجة البيئات المتغيرة بسرعة.

وهذا بالتالي يعكس قدرة الجامعات التي تمتلك مثل هذه الكفاءات على الاستجابة بشكل مناسب وفي الوقت المناسب للتغيرات الخارجية والتي تتطلب مجموعة من القدرات المتعددة والتي برزت ن خلال هذه الدراسة بوجودها عند أعضاء هيئة التدريس.

وتتفق نتيجة الدراسة الحالية ضمناً مع دراسة ريشيو (Riccio, 2010) والتي أوضحت

أنه لا بد من التوجه نحو استثمار الوقت والموارد في إدارة المواهب من أجل نجاح المؤسسة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

ما مستوى التميز التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من

وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

من خلال النتائج المتعلقة بمستوى التميز التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس يُلاحظ أن قيم الأوساط الحسابية جاءت بدرجة مرتفعة، ويعود السبب في ذلك إلى أننا نعيش اليوم في عصر المعرفة والمعلومات لم والذي يتسم بالتميز وتعدد المعارف وتنوعها، والذي بدوره يدعم أهداف الجامعة ويدفعها لتميز الأداء حيث إن أعضاء هيئة التدريس يبتعدون عن النمط الروتيني في الأداء والسلوك وتبنيهم لنظم حيوية وفاعلية.

كما وأن الجامعات اليوم تمتلك وسائل وطرق فاعلة للحد من ظهور العقبات التي تهدد رسالتها ورؤيتها، من خلال الاستمرار والحث المتواصل على جمع المعلومات بشكل دوري من الطلبة وأعضاء هيئة التدريس حول الأنظمة التعليمية والخطط الدراسية وغيرها، والذي بدوره يعكس قيمة وجودة القرارات المهمة التي تتخذها بخصوص الموارد البشرية مثل: من الذي يجب ترقيته ومن الموظف الذي يتسم بروح الإيثار والمبادرة والتميز في الأداء؟ وبهذا فهي تعمل على تطوير أعضائها بصفة مستمرة مما يجعلها أكثر تميزاً في الأداء.

وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة حافظ وكهيه (2014) والتي أظهرت نتائجها أن رفع مستويات الأداء، ودعم جهود التحسين المستمر، والتطوير التنظيمي، تعد عوامل مهمة وأساسية في التميز التنظيمي، وكذلك أن التميز التنظيمي يعتمد على معايير مادية متمثلة بالتكنولوجيا والعمليات والمعلومات، وليس معايير ومؤشرات سلوكية فقط، وأظهرت النتائج أيضاً وجود علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين نمطي القيادة المشاركة والقيادة الديمقراطية والتميز التنظيمي، كما وتتفق مع دراسة النويقة (2014) والتي أظهرت النتائج وجود مستوى مرتفع من تقدير العاملين للتميز التنظيمي في ضوء الأبعاد المدروسة (تميز القيادة، وتميز المرؤوسين، وتميز الهيكل التنظيمي، وتميز الثقافة التنظيمية). كما وتتفق مع دراسة الغامدي (2016) والتي بينت نتائجها أن متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة التميز التنظيمي جاءت بدرجة كبيرة. وكذلك دراسة بيك (Beck,2014) والتي كشفت نتائجها أن مستوى التزام المدارس الابتدائية في ولاية كاليفورنيا بتحقيق الأداء المتميز كان مرتفعاً.

مناقشة النتائج المتعلقة بالاجابة عن السؤال الثالث:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابة أعضاء هيئة التدريس لمستوى القدرات الديناميكية في الجامعات الأردنية تُعزى إلى متغيرات لدراسة؟

أظهرت النتائج عدم وجود فرق بين متوسطات استجابة أعضاء هيئة التدريس لمستوى القدرات الديناميكية في الجامعات الأردنية تُعزى لمتغيرات الجنس، الرتبة الأكاديمية والمسار الأكاديمي، إلا أن هناك فرقا في قدرات اعادة التشكيل باختلاف الرتبة الاكاديمية وكانت الفروق لصالح استاذ زربما يعود السبب في ذلك إلى أنه كلما تقدمت رتبة عضو هيئة التدريس تراكمت لديه الخبرات وواجه مواقف أكثر لربما مما يجعله أكثر قدرة على اعادة التشكيل حسب الموقف.

وربما يعود السبب في ذلك إلى أن هناك بنود واضحة لتعيين أعضاء هيئة التدريس من قبل مؤسسات التعليم العالي والقائم على استقطاب وتعيين الكفاءات من ذوي القدرات المرتفعة، وهذا بدوره يعكس مستوى التميز والارتقاء في تقديم أعلى مستويات من العلم والمعرفة.

ولا شك أيضا أنه لا بد من الإشارة إلى أن التعلم يعتبر الأساس في وضع عضو هيئة التدريس في مكانه المناسب، فالتوظيف يعتبر التعلم أحد بنود وشروط شغل وظيفة عضو هيئة التدريس، لذلك تحث الجامعات أعضائها على التعلم وتعزيز الخبرات وإعادة تنظيم خبراتهم وإجراءاتهم الروتينية لتعزيز التفاعلات التي تؤدي إلى التفاعلات ناجحة، والاستفادة المناسبة من التحالف والاستحواذ لجلب إستراتيجية جديدة الأصول في الجامعة من مصادر خارجية.

مناقشة النتائج المتعلقة بالاجابة عن السؤال الرابع:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابة أعضاء هيئة التدريس لمستوى التميز التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية تُعزى إلى متغيرات الدراسة؟

أظهرت النتائج عدم وجود فرق بين متوسطات استجابة أعضاء هيئة التدريس لمستوى التميز التنظيمي في الجامعات الأردنية تُعزى لمتغيرات الجنس، الرتبة الأكاديمية والمسار الأكاديمي.

وربما يعود السبب في ذلك إلى أن هناك بنود واضحة لتعيين أعضاء هيئة التدريس من قبل مؤسسات التعليم العالي والقائم على استقطاب وتعيين الكفاءات ذات النوعية الممتازة والتي تسعى إلى احداث نقلة نوعية في التعليم من خلال تأديتها لوظيفتها المرموقة وبالتالي تحقيق

أعلى مستويات من التميز وبالتالي الارتقاء في تقديم أعلى سقف من التوقعات التي تطمح إليها مؤسسات التعليم العالي.

وتختلف النتيجة الحالية مع نتيجة دراسة البحيصي (2014) التي أظهرت أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في دور التمكين في تحقيق التميز المؤسسي تعزى إلى (الكلية، والمستوى التعليمي، وسنوات الخدمة، والعمر). وربما يعود الاختلاف في ذلك إلى طبيعة عينة الدراسة التي سلكت بها الباحثة أو طبيعة ظروف التطبيق، حيث أن الوقت يلعب عاملاً مساعداً في الصورة التي تظهر بها النتائج، أو ربما أن الجامعات لكونها مؤسسات تعليمية تستثمر مواردها بشكل يحث الأهداف المرغوبة، وذلك لامتلاكها لقدرات تساعدها على عملية التطوير المستمر، نظراً لتغير البيئة وتطورها.

مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس:

هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابة أعضاء هيئة التدريس لمستوى القدرات الديناميكية ومستوى التميز التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة؟

أظهرت النتائج في جدول رقم (24) وجود علاقة ارتباطية بين متوسطات استجابة أعضاء هيئة التدريس لمستوى القدرات الديناميكية ومستوى التميز التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة، وربما يعود السبب في ذلك إلى أنه كلما ارتفعت القدرات الديناميكية كلما أصبح الانجاز أفضل، وحقق أعلى مستوى من الجودة، وهذا ينعكس بالطبع مستوى القدرات المرتفع الموجود في الجامعات الخاصة.

وربما تعزى النتيجة إلى أن أعضاء هيئة التدريس في الجامعات يدركون قسوة التحديات، وشراسة الأزمات، وتسارع التطورات وكثرة الضغوطات، وتعدد الاحتمالات، وضخامة التغيرات، وتشابك العلاقات، نتيجة للتقدم الهائل في وسائل الاتصالات، وثورة المعلومات، وطفرة التكنولوجيات، وتعقد العلاقات الاجتماعية والتنظيمية وتداخلها، لكوننا نعيش مفترق طرقٍ وعِرٍ وشاق، تنتشعب فيه مسالك عديدة، وتتفرع عنه مسارات مليئة بالتحديات والعقبات، فنجاح المنظمات العصرية أصبح رهن بقدرتها على مجابهة التحديات ومواجهة الأزمات وتحدي العقبات، وتقديم الاستجابة المناسبة للمتغيرات البيئية، بما يحسن أدائها ويحقق أهدافها.

ففي ظل تداعيات المتغيرات والتطورات المبهرة، فرض هذا العصر بايقاعاته السريعة وأحداثه الفجائية وتغييراته وتحدياته غير المسبوقة أن ينخرط أعضاء الجامعات ويصبحون كيانات ديناميكية قادرة على استئناس التغير ومجابهة تحدياته بالإجراءات التنظيمية الفعالة والاستراتيجيات الإدارية المرنة كي تتمكن من أداء مهامها وتحقيق أهدافها.

وحيث أن القدرات الديناميكية بمعطياتها وسيلة أساسية تمكن مؤسسات التعليم العالي من رسم المسارات الصحيحة لتفعيل الحركة العملية والتشغيلية لتحقيق الأهداف التي ترمي إليها الجامعات والتي تتمكن من خلالها خدمة المجتمع الذي تعمل فيه، لاسيما أن التغيرات والتحديات السريعة والخطيرة التي تواجهها تحتم عليها إجراء تحولات عديدة في طريقة أداء أعمالها في المستقبل القريب والبعيد، فضلاً عن البحث عن استراتيجيات جديدة من أجل الحصول على التميز التنظيمي من أجل البقاء وتحقيق الأهداف، والبقاء في ظل التحديات، وذلك لكون أعضاء هيئة التدريس على وعي ولديهم قدرات ديناميكية مكنتهم من تحقيق التميز التنظيمي.

فهي تمثل مجموعة القابليات والمهارات والنشاطات لمواجهة التغيرات في البيئة الخارجية، فهي جزءاً لا يتجزأ من العمليات التنظيمية والروتينية التي تسمح بالتكيف مع الظروف المتغيرة لإعادة تشكيل الموارد، وتمكين التحول والتكيف، وتحقيق الميزة التنافسية وقد تعزى النتيجة إلى أن اعضاء هيئة التدريس يتقنون إعادة تنظيم المكونات الفرعية للتنظيم بهدف التكيف مع معطيات التغير في البيئة الخارجية، وتحقيق التوازن الديناميكي الذي يساعد على النمو والتطور، بالشكل الذي يتناسب مع تحقيقها لأهدافها.

كما وربما يعود السبب في ذلك فرض التقانة واستخدام تكنولوجيا المعلومات والذي أصبح العصب الرئيس المحرك لجميع الأعمال في الجامعات في ظل التعلم عن بعد، فلا تستطيع أي جامعة والاستمرار دون استخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة، كما أن التنوع في استخدام تكنولوجيا المعلومات أصبح مهماً ولازماً في اكتساب التميز، وقد يُعزى ذلك إدراك القائمين على الجامعات بأن التوافق بين البرامج واحتياجات سوق العمل يرتبط بالتميز التنظيمي لاسيما في ظل الأزمة الخانقة التي تعيشها معظم الجامعات في ظل الظروف الراهنة، واشتداد المنافسة بين الجامعات، في محاولة لاستمالة الطلبة وجذبهم إلى الالتحاق بها، كما ولكي تصمد الجامعة أمام كل الضغوطات والتحديات؛ والحذر والوعي لكل الاحتمالات، والسعي المستمر للتحسين والتطوير، وإدراكها بأنها لم تعد بمنأى عن تداعيات التغيرات والتطورات المبهرة التي يشهدها العصر الحالي، يضاف إلى ذلك اشتداد المنافسة بين الجامعات ومحاولة كل جامعة البحث عن الفرص التي يمكن اغتنامها لتمييز عن منافسيها وتتمكن من جذب الطلبة والاحتفاظ بهم وفي الوقت ذاته مواجهة التحديات والتهديدات التي يمكن أن تصاحب تلك التغيرات والتطورات، فالضغط التنافسي بين الجامعات وما نتج عنه من محاولة كل جامعة البحث عن ما يميزها عن غيرها من الجامعات لجذب الطلبة واستمالتهم والاحتفاظ بهم، والوعي بأهمية الاستفادة من الذاكرة

التنظيمية للجامعة والمخزون المعرفي لافرادها هي مواجهه التغيرات البيئية والاستجابة لمتطلباتها، وفي تعزيز الأداء والترابط التنظيمي.

كما وأن إدراك القائمين على الجامعات بأهمية القيادة التشاركية، وإيجاد حلولاً مبتكرة غير مألوفة لمشكلاتها التي لا تجدي معها نفعاً الحلول المستوردة، ولا يقدر على طرحها إلا أفرادها، فهم الأقدر من غيرهم على طرح الحلول المناسبة والملائمة لكونهم الأكثر معاشة للواقع، فالجامعات ليست بمعزل عن المجتمع فهي مؤسسات اجتماعية، الأمر الذي يفرض على تلك الجامعات ضرورة تحقيق التناغم والوعي ببدائل الخيارات والتكيف مع احتياجات مجتمعها الداخلي والخارجي من خلال سلوك تكيفي يستجيب بمرونة للتغير وينسجم مع الاحتياجات والتطلعات، كما وأن وعي القائمين على الجامعات بأن القواعد والمعايير الموحدة للأداء تساعد على تسهيل الإنجاز، وتوفير الوقت والجهد والتكلفة، وتمنع التعارض والازدواجية، وتساعد على تقديم الخدمات التعليمية بجودة عالية.

كما وإن إدراك القائمين على الجامعات لمضمون الاستباقية المتمثلة في إيجاد الطرق الأكثر فعالية لأداء المهام والوظائف، من خلال وضع مبادئ توجيهية للعمل، لكون الجامعات تعتبر مركز العلم والنور، والمنبر الذي تنطلق منه آراء رواد العمل والبحث والمكانة العلمية المرموقة، للإسهام في تبصير الشعوب وتطوير الإنسانية، وسد مجال العمل من خلال تأهيل الأفراد المدربين والقادرين على القيام بالمهام المطلوبة منهم على أكمل وجه ممكن، حيث تمثل الجامعة قمة النظام التربوي، وتلعب دوراً كبيراً في إمداد المجتمع بالكفاءات والمهارات القادرة على التكيف والمرونة، وبناء قوة عمل مؤهلة وخالقة تستطيع أن تتكيف مع التكنولوجيا الجديدة.

كما ويمكن أن تُعزى هذه النتيجة كذلك إلى أن هناك إدراكاً لدى العاملين في الجامعات لمضمون القدرات الديناميكية، وذلك نتيجة للدورات والبرامج التدريبية التي تنظمها الجامعات للعاملين، بالإضافة إلى تنظيم الجامعات لعدة ندوات وورش عمل وأيام دراسية ومؤتمرات علمية، الأمر الذي أوجد حالة كبيرة في تقدير توافر القدرات الديناميكية.

وسبق أن تمت الإشارة إلى أنه كلما امتلكت الجامعة قدرات ديناميكية كلما دفعها بالتالي إلى تجديد مواردها وتطويرها وإعادة تشكيلها بغرض الوصول إلى موارد جديدة، ومن المعرفة إن الموارد تختلف بحسب موارد الجامعات، فمنها ما هو مادي ومنها ما هو معنوي كالمعرفة والموارد البشرية، والتي تعتبر اللبنة الأساسية في الجامعات، لذلك فظهور علاقة ارتباطية بين القدرات الديناميكية والتميز يعزز القدرة التنافسية ودليلاً على امتلاك أعضاء هيئة التدريس في الجامعة لقدرات تساعدها على تطوير مهاراتها وإعادة تشكيلها.

فالتميز في الإستراتيجية يعتبر وسيلة ونهج لعمل المنظمات بشكل عام، حيث يمكن للمؤسسات كافة اتخاذ القرارات في الوقت المناسب، وذلك من أجل إدارة الموارد المحدودة للمؤسسة بالأسلوب الأمثل، لزيادة وتحسين الخدمات وتحقيق رضا أكبر، فالمنظمات التي لديها مفهوم واضح المعالم في "التخطيط الاستراتيجي" يكون لديها القدرة الأعلى لتحقيق أهدافها. أما المنظمات التي لا تطبق التخطيط الاستراتيجي في أعمالها فإن الفرصة لديها تكون ضئيلة في البقاء والاستمرارية.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة العبيدي (2018)، ودراسة رشيد والعبودي (2016)

ودراسة أوفيجبو وأوبرنوفينش وأخونجونوف Ofoegbu, Obrenovic and Akhunjonov (2018)

التوصيات:

- 1- حث الجامعات على تطبيق افكار لبرامج تعليمية جديدة نرتكزة على استشعار الفرص المتاحة في ميدان التعليم العالي وحاجة سوق العمل الفعلية.
- 2- القيام بتطوير أدوات وأساليب تحديد القيمة المضافة لاعمال الجامعات وتطبيقها كمدخل رئيس لتعزيز قدرات التعلم.
- 3- العمل على تطوير إجراءات استقطاب المعارف الجديدة وتوطينها في الجامعات كمدخل رئيس لتعزيز قدرات التعلم.
- 4- متابعة الجامعة ومواكبتها لمتغيرات البيئة المتجددة التي ستساهم في تحقيق قدرات إعادة الأداء الوظيفي.
- 5- الحرص على تضمين الهياكل التنظيمية الجامعية تناسبا بين كل وحدة وطاقاتها في الأداء الوظيفي.
- 6- إعادة النظر في سير العمليات التنظيمية الجامعية بعيدا عن العشوائية.
- 7- عقد ندوات ودورات للقيادات الجامعية حول أهمية استقطاب وتوطين الكفاءات لتحقيق التميز التنظيمي.
- 8- تشجيع أعضاء هيئة التدريس على الابداع والتحسين المستمرين بناء على قدراتهم في اعادة التشكيل والتكامل والتعلم واستشعار الفرص المتاحة.
- 9- ربط اسلوب التحفيز المادي والمعنوي بالابداع والتحسين المستمرين وذلك لتشجيع أعضاء هيئة التدريس وبالتالي تحقيق تميز الموارد البشرية بالجامعات.
- 10- إشراك كافة أعضاء هيئة التدريس في عملية استشعار الفرص المتاحة بهدف تحقيق تميز الثقافة التنظيمية عملياً.

- 11- التحقق الدوري من مستوى القدرات الديناميكية لدى أعضاء هيئة التدريس والموظفين وتطوير الضعيفة منعا وتعزيز القوية منها.
- 12- اجراء دراسات أخرى مشابهة تشمل على مقارنة مستويات القدرات الديناميكية وعلاقتها بالتميز التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي الحكومية.
- 13- اجراء دراسات مشابهة تشمل على مقارنة مستويات القدرات الديناميكية وعلاقتها بالتميز التنظيمي من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العام الخاصة والحكومية.

المراجع:

المراجع العربية:

إبراهيم، منى محمد السيد (2006). إطار مرجعي مقارن لخصائص التنظيمية للبنوك التجارية

مصر دراسة تطبيقية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنصورة.

باشيوة، لحسن (2016). واقع التميز المؤسسي والإعتماد الأكاديمي: دراسة استشرافية لمتطلبات

تميز مؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي. المجلة العربية للجودة والتميز، 3(2)،

21-49.

البحيبي، عبد المعطي محمود (2014). دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي:

دراسة ميدانية على الكليات التقنية في محافظات قطاع غزة. (رسالة ماجستير غير

منشورة)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة.

الثبتي، خالد محمد مستور (2016). إدارة المعرفة وعلاقتها بالتميز التنظيمي بالمدارس

الثانوية بمدينة الطائف. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الملك عبد العزيز،

السعودية.

الثقفي، فهد حميد (2019). واقع تطبيق مضامين إدارة المعرفة في إدارة تعليم الطائف وعلاقته

بالتميز المؤسسي من وجهة نظر القيادات العاملة بها. المجلة التربوية، 57، 194-

224

الجراح، صالح علي وأبو دوله، جمال داود (2015). أثر تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب في

تعزيز الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية.

المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، (11) 2، 283-315.

جمعة، محمود حسن (2015). الأنماط القيادية ودورها في تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية- دراسة تطبيقية في رئاسة جامعة ديالى. مجلة كلية المأمون الجامعة، 26، 126-149.

حافظ، عبد الناصر علك وكهيه، حسين عليوي (2014). تأثير الأنماط القيادية في تعزيز التميز التنظيمي- بحث ميداني في هيئة التعليم التقني. مجلة كلية المأمون الجامعة، (24)، 132-161.

حامد، سهير عادل وحنان، صفاء كامل (2019). تأثير القدرات الديناميكية في الميزة التنافسية بحث تحليلي في الشركة العامة للإسمنت العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 25(11)، 138-159.

حامد، سهير عادل وحنان، صفاء كامل (2019): تأثير القدرات الديناميكية في الميزة التنافسية: بحث تحليلي في الشركة العامة للأسمت العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد 25، عدد 111، جامعة بغداد، العراق، ص 138-159.

حبيب، مجدي عبد الكريم (2007): رؤية مستقبلية للتعليم الجامعي العربي: المتطلبات - الأدوار - التحديات - المعايير، ندوة استراتيجية التعليم الجامعي العربي وتحديات القرن الحادي والعشرين، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، البحرين، 21-25 أكتوبر 2007 ص 135-163.

حسين، عصام محمد (2011) أثر الحوافز على أداء العاملين، دراسة حالة: شركة الاتصالات السعودية، رسالة دكتوراه غير منشورة، 2007م، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

الحمدان، أمل راشد محمد. (2014). واقع ممارسة إدارة المواهب في الأقسام العلمية بكلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام حمد بن سعود الإسلامية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض. خوقير، مها بنت جميل (2017). مستوى التميز في أداء أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية للبنات بجامعة الملك عبد العزيز، مجلة الدراسات العربية في التربية وعلم النفس، 84، 367-331.

خيري، أسامة محمد (2014). التميز التنظيمي. عمان، الأردن: دار الياض للنشر والتوزيع. درادكة، أمجد (2019). التمكين الإداري وعلاقته بالتميز التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، 8، 1294-1258.

رشيد، صالح عبد الرضا والعبودي، علي عبد الرزاق (2016): توظيف القابليات الديناميكية للمنظمات لتعزيز أنشطة التجديد الاستراتيجي: دراسة تحليلية لآراء القيادات الجامعية في كليات جامعتي القادسية والمثنى، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، العراق، 14(4)، 32-6.

رمضان، ريم (2001). إدارة الصراع الشخصي وأثره على الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على العاملين في جامعة دمشق، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن

الزعاير، محمد فواز (2004) تقييم إتجاهات العاملين في المناخ التنظيمي في الجامعات الأردنية العامة والخاصة، رسالة ماجستير غير منشور، جامعة مؤتة، عمادة الدراسات العليا، عمان.

السواعير، موسى مسلم (2017): الدور الوسيط لكفايات ذكاء الأعمال في العلاقة بين كفايات

تكنولوجيا المعلومات والرشاقة التنظيمية: دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية، رسالة

ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط عمّان.

الشمري، عايد رحيل عيادة (2013)، دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى

منسوبي قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية، (رسالة ماجستير غير منشورة)،

جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

الضلاعين، علي (2010) اثر التمكين الاداري في التميز التنظيمي، دراسة ميدانية في شركة

الاتصالات الاردنية، دراسات 37(1)64-92.

عامر، فانتن ربحي (2015). درجة فاعلية إدارة التميز المؤسسي لمديري المدارس الحكومية

الأساسية في مديريات محافظة شمال الضفة الغربية وعلاقتها بالأنماط الإدارية.

(رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

عبد الوهاب، محمود أسامة (2016). الشفافية الإدارية وأثرها على التميز التنظيمي. مجلة

المستنصرية للدراسات العربية والدولية، (53)، 128 - 164.

العبيدي مريم نشأت (2018): أثر القدرات الديناميكية في العوامل البيئية- الدور الوسيط

لعمليات الذكاء التنافسي: دراسة ميدانية على الشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في

بورصة عمّان، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمّان.

العلي، علي محمد سعيد (2016). متطلبات تحقيق التميز التنظيمي في المدارس الثانوية

بمحافظة الطائف من وجهة نظر قادتها. المجلة الدولية التربوية المتخصصة، 5(9)،

العنزي، فهد (2019). ضروريات التميز المؤسسي من خلال الكفايات الأخلاقية للأستاذ الجامعي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة حائل. *المجلة*

العربية للجودة والتميز، 1، 69-116.

الغامدي، ريم أحمد (2018). التميز التنظيمي لدى قائدات مدارس منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمات. *المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية*، 3(2)، 317-333.

الغامدي، على بن محمد (2008): دور تقدير أداء عضو هيئة التدريس الجامعي لمهامه التعليمية، بحث مقدم للمؤتمر العربي السنوي الثالث (الاتجاهات الحديثة لجودة الأداء الجامعي). *المنظمة العربية للتنمية الإدارية*، 13-17 إبريل، الشارقة، الإمارات، ص 72-121.

المصري، مروان وليد (2016): استراتيجية مقترحة لتحسين مستوى الرضاقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة، *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية*، 40(2)، كلية التربية، جامعة عين شمس، القاهرة، ص 257-341.

النويقة، عطا الله بشير (2014). أثر تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الطائف: دراسة تطبيقية. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*. 10(3)، 426-452.

واصل، فاطمة علي محسن (2018). معايير التميز في مؤسسات التعليم العالي، *مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط - كلية التربية*، 34(8): 46 - 56.

- Al- Marri Khalid, Abdel Moneim M. Baleen Ahmed, Mohamed Zaire .(2007). Excellence in service: An Empirical Study of the UAE Banking Sector , **International Journal Quality and Reliability Management** , 24(2): 164-176
- Aladwan, S., and Forrester, P. (2016). The leadership criterion: challenges in pursuing excellence in the Jordanian public sector. **The TQM Journal**, 28(2), 295-316.
- Aminu, Mohammed Ibrahim (2016). Building Dynamic Capabilities through Entrepreneurial Orientation, **International Journal of Organizational & Business Excellence**, 1(2), 1-14.
- Barreto, I (2010) "Dynamic Capabilities: A Review of Past Research and an Agenda for the Future", **Journal of Management**. Vol. 36, No. 1 , p. 263
- Beck, R. (2014). Elementary schools in california's commitemnet to achieving outstanding performance. **Journal of researcher**, 6(2), 25-41.
- Bejinaru, R, (2017) "Dynamic Capabilities of Universities in the Knowledge Economy", **Management Dynamics in the Knowledge Economy**, Vol. 5, No. 4,, p. 582
- Christopher S. Hayter and Daniel R. Cahoy, (2018) "Toward a Strategic View of Higher Education Social Responsibilities: A Dynamic Capabilities Approach", **Strategic Organization**, Vol. 16, No. 1 , p. 19
- Chukwuemeka, Ofoegbu Wilson, and Onuoha, B. C. (2018), "Dynamic Capabilities and Competitive Advantage of Fast Foods Restaurants", **International Journal of Management Science and Business Administration** Vol. 4, No. 3, pp. 7-14.

- David J. (2013) "**Dynamic Capabilities**" in Eric H> Kessler (Ed.). Encyclopedia of Management Theory (Thousand Oaks: SAGE publication).
- David, J (1997), " Dynamic Capabilities and Strategic Management ", **Strategic Management Journal**, Vol.18 No.7 , p. 515
- Dehaghan, Z. A.; Pourtaher, M. (2014). A study on effective factors on organizational excellence based on Booneh and Johnson model : case study Medical Science University of Yasuj, **WALIA Journal**, 30(S2), 141- 146.
- English Oxford Living Dictionaries**, Available: <https://en>oxforddictionaries.com/definition/dynamic2017> (
- Ershadi, M. J, and Dehdazzi, R. E. (2019). Investigating the role of strategic thinking in establishing organizational excellence model. **The TQM Journal**,31(4),6120-640.
- Francisco, J (2015), "Resource_ Based View and Dynamic Capabilities: Achieving Competitive Advantage Through Internal Resources and Competences", **Studies and Articles**, Vol. 11,2015, p.52
- Georg S and Martina K, (2007) "How Dynamic Can Organizational Capabilities Be? Towards a Dual – Pmodel of Capability Dynamization" , **Strategic Management Journal** , Vol.28 , pp. 914-915
- Helfat, C, (2007)" **Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations** (Oxford: Blackwell Publishing).
- Jia- Jeng Hou, (2008)"Toward A Research Model of Market Orientation and Dynamic Capabilities", **Social Behavior and Personality**, Vol.36, No.9, p.1257
- Kaur, V and Mehta V, (2017) "Dynamic Capabilities for competitive Advantage: A comprative Advantage: A Comprative Study of IT **Multinational in India**", **Paradigm**, Vol. 21, No. 1 , P. 34

- Krejcie, R.V., & Morgan, D.W., (1970). **Determining Sample Size for Research Activities**. Educational and Psychological Measurement.
- Nielson, A (2006) "Understanding Dynamic Capabilities through knowledge Management, **Journal of Knowledge Management**, Vol. 10, No. 4,p.59
- Ofoegbu, Wilson, Obrenovic, Bojan and Akhunjonov, Umidjon (2018): Dynamic Capabilities and Competitive Advantage of Fast Foods Restaurants, **International Journal of Management Science and Business Administration**, Vol. 4, No. 3, Inovatus Usluge Ltd., Washington, USA, P.7-14.
- Peng, Michael; Zhaohua, Zhang; Hsin-Yi, Yen and Shu-Mi, Yang (2019).Dynamic Capabilities and Firm Performance in the High-Tech Industry: Quadratic and Moderating Effects under Differing Ambidexterity Levels, **Sustainability**, 11, 5004, 1-15.
- Riccio, S. (2010), **Talent Management in Higher Education: Developing Emerging Leaders Within the Administration at Private Colleges and Universities**. Unpublished PH. D. Thesis, University of Nebraska, Lincoln, British.
- Shaker A. Zahra, (2006) "Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda", **Journal of Management Studies**, Vol. 43, No. 4 , p. 923
- Smith, M and Isabel M. Prieto, (2008) " Dynamic Capabilities and knowledge Management: An Integrative Role for learning", **British Journal of Management**, Vol.19 , p. 236
- Teece, D and Plsano G (1994), " **The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction**", **Industrial and Corporate Change**, Vol.3 No.3,1994, p. 538

Winter, Sidney (2003): Understanding Dynamic Capabilities, Strategic Management Journal, Vol. 24, No. 10, **Strategic Management Society**, Chicago, USA, P.991-995.

Yoshikuni, A Carlos (2017). IT-enabled dynamic capability on performance: an empirical study of BSC model **Journal of Business and Administration**, , 57(3), 215-231.

الملاحق

ملحق (1)

أسماء المحكمين لأداة الدراسة

قائمة بأسماء المحكمين

الاسم	الرتبة العلمية	الجامعة
الدكتور محمد أبو علي	أستاذ	جامعة الشرق الأوسط
الدكتور يوسف أبو حميدان	أستاذ	جامعة العين
الدكتور كاظم الغول	أستاذ مشارك	جامعة الشرق الأوسط
الدكتور عثمان منصور	أستاذ مشارك	جامعة الشرق الأوسط
الدكتور فواز شحادة	أستاذ مشارك	خبير تربوي
الدكتور سمير جبرا دقماق	أستاذ مشارك	جامعة العين
الدكتور أسامة حسونة	أستاذ مساعد	جامعة الشرق الأوسط
الدكتورة سلوى عبد الله المجالي	أستاذ مساعد	جامعة العين
الدكتورة رزان نعمان الخطيب	أستاذ مساعد	جامعة العين

ملحق (2)

الاستبانة بصورتها النهائية

الدكتور/ الدكتورةالمحترم

تحية طيبة وبعد،،،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان: القدرات الديناميكية وعلاقتها بالتميز التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية. وتهدف الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القدرات الديناميكية والتميز التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. ولتحقيق هدف الدراسة قامت الباحثة بإعداد استبانة موجهة إلى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، وستكون الإجابات وفق مقياس ليكرت الخماسي (بدرجة مرتفعة جداً، بدرجة مرتفعة، بدرجة متوسطة، بدرجة منخفضة، وبدرجة منخفضة جداً)، وتتكون الاستبانة من قسمين:

القسم الأول: البيانات الأولية، وتشمل: " الجنس، الرتبة الأكاديمية، المسار الأكاديمي " .

القسم الثاني: ويشمل محورين، هما: الأول "مستوى القدرات الديناميكية"، والثاني "مستوى التميز التنظيمي".

الباحثة: روان يوسف الحروب

شاكراً لكم تعاونكم ولكم جزيل الشكر والامتنان

القسم الأول: المتغيرات الديموغرافية:

	الجنس
	1. ذكر
	2. أنثى
	الرتبة الأكاديمية
	1. أستاذ مساعد
	2. أستاذ مشارك
	3. أستاذ
	المسار الأكاديمي
	1. إنساني
	2. علمي

القسم الثاني:

أولاً: القدرات الديناميكية: وتعرف بانها قدرة المنظمات على بناء وتكامل وإعادة تكوين الموارد الداخلية والخارجية من أجل معالجة البيئات المتغيرة بسرعة وتقسّم إلى قدرات استشعار الفرص المتاحة، قدرات التعلم، قدرات إعادة التشكيل، وقدرات التكامل.

الرقم	العبارة	درجة مرتفعه جداً	درجة مرتفعة	درجة متوسطة	درجة منخفضة	درجة منخفضة جداً
	المحور الأول: قدرات استشعار الفرص المتاحة:					
1	تقوم الجامعة بإجراء مسح شامل للتعرف على فرص العمل الجديدة في سوق العمل.					
2	لدى الجامعة الاستعداد للتعاون مع الجامعات الأخرى لاستحداث في فرص عمل جديدة وفق متغيرات سوق العمل.					
3	تقوم الجامعة بتقييم أداؤها بشكل دوري.					
4	تقوم الجامعة بتطبيق أفكار لبرامج تعليمية جديدة.					
5	تتمتع الجامعة بإدارة مرنة قابلة للتكيف مع متغيرات العصر.					
	المحور الثاني: قدرات التعلم:					
1	تمتلك الجامعة إجراءات فعالة لتحديد القيمة المضافة لأعمالها.					
2	تمتلك الجامعة إجراءات فعالة لاستقطاب المعارف الجديدة.					
3	تمتلك الجامعة إجراءات مناسبة لتوطين المعارف الجديدة.					
4	تمتلك الجامعة فعالية في تحويل المعلومات إلى معرفة جديدة.					
5	تمتلك الجامعة فعالية في الاستفادة من المعرفة في تطوير خدمات تعليمية جديدة.					
6	تمتلك الجامعة فعالية في تطوير معرفة جديدة لها تأثير على تطوير الخدمات التعليمية القائمة.					
	المحور الثالث: قدرات إعادة التشكيل:					
1	تواكب الجامعة متغيرات البيئة المتجددة.					

الرقم	العبارة	درجة مرتفعه جداً	درجة مرتفعة	درجة متوسطة	درجة منخفضة	درجة منخفضة جداً
2	تواكب الجامعة حاجات المجتمع المتغيرة.					
3	تمتلك الجامعة فعالية في التعاون مع جامعات أخرى.					
4	تؤكد الجامعة على الاستجابة السريعة للتغيرات في احتياجات عملائها.					
5	تمتلك الجامعة فعالية في إعادة تمكين الموارد البشرية					
6	تعمل الجامعة على الاستجابة السريعة للتغيرات في استراتيجيات منافسيها.					
	المحور الرابع: قدرات التكامل:					
1	تساهم الجامعة بشكل فعال في تكوين فرق العمل ذات المهام المحددة.					
2	تقوم الجامعة بتحديد الاستراتيجيات الأنسب لمواجهة تحدياتها.					
3	تستخدم الجامعة فرق العمل المتخصصة لإنجاز أعمالها.					
4	تتعاون الوحدات الإدارية بالجامعة مع بعضها لمواكبة التغيرات المستمرة.					
5	تستطيع قيادة الجامعة ربط أنشطة العمل المختلفة بنجاح.					

ثانياً: التميز التنظيمي

يعرف بأنه مستوى النمو والتحسينات المتحققة في كل الجوانب التنظيمية والتي تزيد من احتمالية النجاح طويل المدى وذلك على أساس تحقيق رضا المستفيدين المرتبطين بالمنظمة وبشكل متوازن (, Attafar et al , 2012).

وتمثل في هذه الدراسة بتميز الموارد البشرية، وتميز الهيكل التنظيمي، وتميز الاستراتيجية، وتميز الثقافة التنظيمية.

الرقم	العبارة	درجة مرتفعه جداً	درجة مرتفعة	درجة متوسطة	درجة منخفضة	درجة منخفضة جداً
	المحور الأول: تميز الموارد البشرية.					
1	يعرف الموظفون واجباتهم الوظيفية بدون أي صعوبة.					
2	يحرص الموظفون على المشاركة الفاعلة في حل مشكلات العمل.					
3	يتحلى الموظفون بمرونة عالية في التعامل مع الآخرين داخل الجامعة.					
4	يتمتع الموظفون داخل المؤسسة بقدرة كبيرة على التركيز على أهداف وغايات الجامعة.					
5	يتعاون الموظفون مع الزملاء لإيجاد خدمات ومنتجات مبتكرة.					
6	يتمتع الموظفون بالمبادرة لإيجاد أفضل الحلول للمشكلات التي تواجه سير العمل.					
	المحور الثاني: تميز الهيكل التنظيمي.					
1	تقوم الجامعة بمراجعة مستمرة للعلاقات التنظيمية بين المستويات الإدارية.					
2	تحافظ على استمرارية التوجيهات في جميع مراحل العمل الإداري.					
3	يستوعب الهيكل التنظيمي إجراء التغييرات التي تحتاجها طبيعة العمل بالجامعة (المرونة).					
4	يتضمن الهيكل التنظيمي تناسباً بين كل وحدة وطاقاتها في الأداء.					

الرقم	العبارة	درجة مرتفعه جداً	درجة مرتفعة	درجة متوسطة	درجة منخفضة	درجة منخفضة جداً
5	تسير العمليات التنظيمية بشكل سلس بعيد عن العشوائية.					
6	يعكس الهيكل التنظيمي خطوط السلطة بوضوح لتفادي التداخل والازدواجية والتضارب في الوظائف.					
	المحور الثالث: تميز الاستراتيجية.					
1	تنطلق استراتيجية الجامعة من منطلق المساهمة في تشكيل المستقبل.					
2	تنسجم استراتيجية الجامعة مع الأهداف المنشودة.					
3	لدى الجامعة رؤية مستقبلية نحو ما تسعى لتحقيقه.					
4	تتجه استراتيجية الجامعة نحو إحداث التغيير لمصلحة الجامعة.					
5	تركز استراتيجية الجامعة على توجيه كافة الإمكانيات لإرضاء متلقي الخدمة.					
6	تركز استراتيجية الجامعة على تحسين الخدمات بما يفوق ما انجزه المنافسون.					
	المحور الرابع: تميز الثقافة التنظيمية.					
1	تهتم ثقافة الجامعة بتمكين الموظفين عبر التفويض اللازم لهم.					
2	تمنح ثقافة الجامعة الموظفين الاستقلالية لتحقيق أهداف العمل.					
3	تعكس ثقافة الجامعة الاحترام المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين.					
4	توازن ثقافة الجامعة بين العلاقات الاجتماعية والتنظيمية للموظفين.					
5	تعتمد ثقافة الجامعة شبكة معلومات فعالة في تقديم خدماتها.					
6	يوجد شعور بالانتماء للجامعة ككل بدلاً من الانتماء الضيق للإدارة التي يعمل بها الموظف.					

مع وافر الاحترام والتقدير لوقتكم الثمين