عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

أثر الرشاقة التنظيمية في تعزيز الأداء المؤسسي في الجامعات الخاصة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.

روان زياد محمد النيرب

رسالة ماجستير

القدس – فلسطين

1444هـ/ 2023م

أثر الرشاقة التنظيمية في تعزيز الأداء المؤسسي الأداء في الجامعات الخاصة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.

إعداد:

روان زياد محمد النيرب

بكالوريوس – تربية لغة إنجليزية – جامعة الأقصى - فلسطين

إشراف الدكتور: أشرف محمد مشمش

قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات درجة الماجستير من

معهد التنمية المستدامة/ كلية الدراسات العليا/ جامعة القدس

1444هـ/ 2023م

جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
بناء مؤسسات وتنمية بشرية
معهد التنمية المستدامة

إجازة الرسالة

أثر الرشاقة التنظيمية في تعزيز الأداء المؤسسي في الجامعات الخاصة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية

اسم الطالبة: روان زياد محمد النيرب
الرقم الجامعي: 22012121

إشراف الدكتور: أشرف مشمش

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ: 2023/6/11 من أعضاء ملجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتواقيعهم:

1- رئيس لجنة المناقشة: الدكتور أشرف مشمش التوقيع: .....

2- ممتحناً داخلياً: الدكتورة تهاني جفال التوقيع: .....

3- ممتحناً خارجياً: الدكتور طارق أبو حجير التوقيع: .....

القدس – فلسطين

1444هـ/2023م

إهداء

إلى والدي الإعلامي الكبير الذي ملأ الفضاءات أدبا وعلما وانتماء، السند الذي أفتخر به أمام الدنيا بأكملها.

إلى والدتي جنتي على الأرض التي أستمد منها الحب والحنان والأمان، مصباحي المنير الذي لا ينطفئ.

إلى زوجي الغالي الذي غمرني بحبه واهتمامه وتشجيعه، ولم يبخل علي بدعمه وصبره علي في كل الأوقات.

إلى إخوتي وأخواتي السند والقوة والأمان، نور العين وضياء القلب.

إلى ثمرة حياتي ورسالتي الأهم في الحياة ابني الغالي قرة عيني.

إلى كل من له فضل علي وشجعني ودفعني إلى تحقيق حلمي.

إلى وطني الغالي.

أهدي لكم جهدي هذا.

الباحثة: روان زياد محمد النيرب

إقرار

أقر أنا معدة الرسالة بأنها قدمت لجامعة القدس؛ لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تم الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الدراسة، أو أي جزء منها، لم يقدم لنيل درجة عليا، لأي جامعة أو معهد آخر.

التوقيع:

روان زياد محمد النيرب

التاريخ: 2023/06/11

شكر وعرفان

الشكر لله أولا وأخيرا أن من علي بعظيم فضله وتوفيقه في إنجاز هذه الرسالة.

كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى أستاذي الفاضل الدكتور/ **أشرف محمد مشمش** الذي تفضل بالإشراف على رسالتي، فكان لجهوده وتوجيهاته البناءة الأثر العظيم في إخراج هذا العمل المتواضع.

كما أتقدم بالشكر إلى أساتذتي الكرام/ د. **تهاني جفال**، د. **حسن السعدوني**، د. **بدر حمدان**، د. **علي شاهين**، د. **نبيل أبو شمالة**، فكل الاحترام والتقدير لكل من علمني حرفا، وكل الشكر إلى ذلك الصرح العلمي الكبير إليك جامعتي الموقرة.

كما أتقدم بالشكر إلى الأساتذة الأفاضل: الدكتورة/ **تهاني جفال**، والدكتور/ **طارق أبو حجير** اللذين قبلا مناقشة الرسالة، وإبداء الرأي السديد للمساهمة في إظهار هذا العمل بأحسن صورة.

وكل الشكر إلى السادة محكمي الاستبانة.

وأخيرا كل الحب والتقدير لكل من ساهم في مشروعنا نحو البناء والعلم والعطاء.

الباحثة: روان زياد محمد النيرب

مصطلحات الدراسة:

1- الرشاقة التنظيمية:

يقصد بها: سرعة استجابة المنظمات للمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية والتكيف معها بمرونة، من خلال الاستفادة من الفرص، والحد من المخاطر التي تفرضها هذه المتغيرات، لتحقيق أفضل أداء، وخلق ميزات تنافسية لتحقيق أهداف المنظمة واستدامتها. (أبو هلال، 2021: 23)

وتعرف إجرائيا بأنها: قدرة الجامعة على الاستشعار بالمتغيرات المحيطة بها قبل حدوثها، والاستجابة لها بكفاءة وفاعلية من خلال استغلال كافة الفرص المتاحة، وتجنب التهديدات وتحويلها إلى فرص.

2- الأداء المؤسسي:

هو الإنجازات والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من خلال استغلال مواردها المادية والبشرية أفضل استغلال بغض النظر عن اختلاف حجم أو نوع تلك المؤسسات. (Mitroussi& Arghyrou, 2016: 102)

ويعرف إجرائيا: بأن يقوم الموظف في إدارة الموارد البشرية بواجباته الموكلة إليه على أكمل وجه من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.

3- الجامعات الخاصة:

هي مؤسسات تعليمية تضم ما لا يقل عن ثلاث كليات جامعية، يتم إدارتها وتمويلها من قبل جمعيات أهلية وخيرية، أو طوائف دينية، أو أفراد. (وزارة التربية والتعليم، 2022)

4- المحافظات الجنوبية الفلسطينية:

هي محافظات تقع على السهل الساحلي الفلسطيني، تم تقسيمها إلى خمس محافظات، وهي محافظة الشمال، محافظة غزة، محافظة الوسطى، محافظة خانيونس، ومحافظة رفح. (وزارة التخطيط والتعاون الدولي الفلسطيني، 1997)

الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أثر الرشاقة التنظيمية في تعزيز الأداء المؤسسي في الجامعات الخاصة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الوظائف الإشرافية في الجامعات الخاصة محل الدراسة، وهي جامعة فلسطين وجامعة الإسراء وجامعة غزة، وبلغ عددهم (196) موظفا وموظفة، وقد تم استخدام أسلوب الحصر الشامل، وتم استرداد (179) استبانة، فبلغت نسبة الاسترداد (91.3%)، وتم الاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي (Spss) لتحليل البيانات، ولقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها:

- توافرت أبعاد الرشاقة التنظيمية في الجامعات الخاصة بالمحافظات الجنوبية بشكل عام بدرجة موافقة كبيرة، وبوزن نسبي (72.2%)، ويوجد اتجاهات إيجابية بين أفراد مجتمع الدراسة نحو أبعاد الرشاقة التنظيمية، ما يؤكد فهمهم وتطبيقهم لها.
- ترتيب أبعاد الرشاقة التنظيمية: جاء في المرتبة الأولى بعد الاستشعار وبوزن نسبي (75.2%)، وفي المرتبة الثانية بعد اتخاذ القرار وبوزن نسبي (72.2%)، أما في المرتبة الثالثة فقد جاء بعد الاستجابة بوزن نسبي (71.8%)، وجاء التطبيق في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (71.4%).
- جاء مستوى الأداء المؤسسي في الجامعات الخاصة بالمحافظات الجنوبية بدرجة موافقة كبيرة، وبوزن نسبي (68.8%).
- أظهرت نتائج الدراسة أن الرشاقة التنظيمية بشكل عام تؤثر تأثيرا إيجابيا في تعزيز الأداء المؤسسي في الجامعات الخاصة، حيث يوجد أثر لتطبيق والاستجابة، بينما لا يوجد أثر لبعدي الاستشعار واتخاذ القرار في تعزيز الأداء المؤسسي في الجامعات الخاصة.

واستنادا إلى النتائج التي توصلت لها الدراسة تم تقديم مجموعة من التوصيات، منها:

- زيادة الوعي بمفهوم الرشاقة التنظيمية، والتوسع في استخدامها وتطبيقها لما لها من دور أساسي في تعزيز الأداء المؤسسي.
- الاهتمام بتنمية مهارات الإداريين في الجامعات الخاصة في تطبيق رشاقة الاستشعار ورشاقة اتخاذ القرار.
- وضع مؤشرات ومقاييس لتقييم الأداء في الجامعات تتسم بالشفافية والموضوعية.
- استحداث أنظمة تقييم ورقابة حديثة في الجامعات بما يتناسب مع طبيعة عمل كل قسم.

the impact of organizational agility on the level of performance in private universities in the southern Palestinian governorates

Prepared by: Rawa Zeyad ALnairab

Supervisor: Ashraf M. Meshmesh

Abstract

The study aimed to identify the impact of organizational agility in enhancing institutional performance in private universities in the southern Palestinian governorates. The study used the analytical descriptive approach. To achieve the objectives of the study, a questionnaire was designed as a main tool for data collection. The study population consisted of all employees in supervisory positions in private universities. The subject of the study, which is the University of Palestine, Al-Israa University, and the University of Gaza. Their number reached (196) male and female employees, and the comprehensive enumeration method was used. (179) questionnaires were retrieved, and the recovery rate reached (91.3%), and the statistical analysis program (spss) for data analysis, The study reached a set of results, the most important of which are:

- Dimensions of organizational agility were available in private universities in the southern governorates, in general, with a high degree of approval, with a relative weight of (72.2%). There are positive trends among the members of the study community towards the dimensions of organizational agility, which confirms their understanding and application of them.
- Arranging organizational agility dimensions: the sensing dimension came in the first place with a relative weight of (75.2%), the decision-making dimension came in the second place with a relative weight of (72.2%), while the response dimension came in the third place with a relative weight of (71.8%), and the application came in The last place, with a relative weight (71.4% The level of institutional performance in private universities in the southern governorates came with a high degree of approval, with a relative weight of (68.8%).

• The results of the study showed that organizational agility in general has a positive effect on enhancing institutional performance in private universities, where there is an effect of application and response, while there is no effect of the two dimensions of sensing and decision-making in enhancing institutional performance in private universities.

Based on the results of the study, a set of recommendations were presented, including:

- Increasing awareness of the concept of organizational agility and expanding its use and application because of its essential role in improving the level of performance.
- Paying attention to developing the skills of administrators in private universities in applying sensing agility and decision-making agility.

- Develop indicators and measures for evaluating performance in universities that are transparent and objective.
- Introducing modern evaluation and monitoring systems in universities in a manner commensurate with the nature of the work of each department.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة:

تعيش المؤسسات اليوم في عالم التغيير وعدم الاستقرار، لما يشهده العالم من تغيرات، وتحديات، وتطورات سريعة ومتلاحقة في مختلف المجالات، وهذا يتطلب من متخذي القرار البحث المستمر للتعرف إلى هذه المتغيرات والتحديات، ومواجهتها دون الاصطدام بها؛ لما تحمله من عواقب قد تؤثر في وجود تلك المؤسسات، لذا أصبح لزاما على المؤسسات أن تطور من سبل الإدارة فيها، وتخرج من إطار النمط التقليدي، وتتابع الأساليب الجديدة التي تفرضها المتغيرات حولها، ولتتمكن أي مؤسسة من المنافسة في بيئة العمل المتجددة يجب أن تستشعر التغيير القادم وتستعد له، وتستجيب بسرعة وتتنبأ بكل ما هو قادم كي تتمكن من استغلال الفرص أفضل استغلال.

تعد الرشاقة التنظيمية –باعتبارها إحدى الأساليب الإدارية الحديثة– طوق النجاة للمنظمات بشكل عام والمنظمات التعليمية بشكل خاص، فهي تساعد المنظمات على تجديد رؤيتها لتتمكن من مواجهة التغيير الذي يفرضه عليها العصر الحالي، وقد أصبحت الرشاقة التنظيمية أمرا مهما في المؤسسات، فهي تعكس قدرتهم على اتخاذ القرارات اللازمة للتكيف مع التغييرات البيئية وتطوير أدائهم وزيادة

فاعليتهم التنظيمية، وهي تساعد أيضا على تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات، فمن خلالها يمكن التمييز بين المؤسسات الناجحة وغير الناجحة. (السمحان،2022)

فالرشاقة التنظيمية تمثل إحدى الأدوات الهامة التي تستطيع المؤسسة من خلالها التكيف والاستجابة السريعة للمتغيرات، من خلال انتهاز الفرص المتاحة من قبل المنافسين والسعي إلى التجديد؛ لضمان النمو والاستقرار في بيئة العمل وللحفاظ على استدامة الأداء المتميز. (الصويعي، 2020)

وتسعى المؤسسات إلى تحقيق الأداء المتميز وتعده هدفا جوهريا لها، وذلك من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها المادية والبشرية، واستخدام أفضل الأساليب الإدارية التي تمكنها من تحقيق ذلك، فأصبح اهتمام المؤسسات بتحقيق الأداء الجيد أمرا ضروريا من أجل بقائها واستمراريتها، ويعد تقييم الأداء من العمليات المهمة التي تمارسها إدارة المنظمة، فهو يشكل أداة رئيسية لعمليات تحقيق مستوى الجودة المطلوب وتحسينه وتصحيحه، لذلك تحتاج المؤسسات إلى تقييم مستويات أدائها بشكل مستمر؛ لتحدد الانحراف وتحدد مسار أدائها، بذلك تتمكن من تحقيق أهدافها التي تسعى إليها (مسلم، 2017). ولقد أصبح تطوير الأداء الإداري للجامعات ورفع مستوى كفاءتها من القضايا الرئيسية نظرا لدور الجامعات في خدمة المجتمع، فالسعي إلى تطوير مستوى أداء الجامعات ينعكس إيجابا على مختلف جوانب الحياة. ومع ضخامة التحديات التي تواجهها الجامعات أصبح تطوير الأداء الإداري أمرا مهما بهدف تحسين بيئة العمل وتطوير أساليبها.

تعد الجامعات الخاصة ركنا أساسيا من أركان المنظومة التعليمية الفلسطينية، وتقدم خدماتها التعليمية لما يقارب (9289) طالبا وطالبة في التخصصات الإنسانية والعلمية المختلفة، في ثلاث مراحل تعليمية وهي: الدبلوم المتوسط والبكالوريوس والماجستير، وذلك من خلال طاقم أكاديمي وإداري يتمثل ب (533) موظفا وموظفة. (عابد، 2022)

لذلك ارتأت الباحثة تناول هذا القطاع المهم، وافتراض أن الرشاقة التنظيمية مدخل في تعزيز الأداء المؤسسي للجامعات.

2.1 مشكلة الدراسة:

تعد الجامعات من المؤسسات متعددة الأنشطة والخدمات، وكذلك مخرجاتها تتنوع ما بين البكالوريوس والدراسات العليا، كما أنها تعد إحدى أهم وسائل تطوير نظام البحث العلمي، إضافة إلى دورها في تنمية المجتمع بمجالاته المختلفة. (عبد العزيز، 2015)

لذلك فقد أصبحت الجامعات في أشد الحاجة إلى مواكبة التطور، وأضحى ضروريا لها اكتساب المهارات والقدرات الأساسية، والاستجابة للمتغيرات البيئية، والتعامل مع المواقف الطارئة، وسرعة التكيف والتغيير للأفضل. (المصري، 2015)

ويعد الأداء الجامعي من أهم مخرجات العمل، وهو من المتغيرات التي حظيت باهتمام الباحثين؛ لأن الأداء ينعكس على جودة البرامج الأكاديمية، وقد توصلت مجموعة من الدراسات إلى وجود ضعف في مستويات الأداء الوظيفي في الجامعات، فدراسة الدهدار (2016) التي كانت تهدف إلى تقييم واقع أداء الجامعات في قطاع غزة بينت أن مستوى الأداء في الجامعات كان متوسطا ودون المأمول، كما أن هناك ضعفا واضحا في دعم أداء الجامعات ومتابعته، وفي دراسة أخرى له عام (2020) بعنوان (أثر الحوكمة على الأداء في الجامعات الفلسطينية العاملة بقطاع غزة) تبين أيضا أن مستوى الأداء في الجامعات جاء بدرجة متوسطة.

وتوصلت دراسة أبو جويفل (2018) إلى أن درجة تحقق الأداء الجامعي المتميز في الجامعات الفلسطينية جاءت بدرجة متوسطة، وفي ذات السياق أوصت دراسة جبريل (2016) بضرورة تقديم مقترحات لتطوير أداء العمل، وعقد لقاءات دورية لمناقشة مستويات أداء العاملين على مستوى الجامعات الفلسطينية.

ولكون الرشاقة التنظيمية مدخلا إداريا يرفع درجة الاستشعار بالمتغيرات، ويعزز سرعة الاستجابة، ويساعد على اتخاذ قرارات سريعة وفعالة، فقد تكون الخيار الأنسب _من وجهة نظر الباحثة_ لتعزيز الأداء المؤسسي في الجامعات، وزيادة سرعة استجابتها وتكيفها مع المتغيرات البيئية، وتطوير قدرتها على تلبية احتياجات التجديد والتطوير.

لذا تتحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما أثر الرشاقة التنظيمية في تعزيز الأداء المؤسسي في الجامعات الخاصة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية؟

وللإجابة عن هذا السؤال انبثق منه التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما مستوى ممارسة الرشاقة التنظيمية في الجامعات الخاصة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية؟
2. ما مستوى الأداء المؤسسي في الجامعات الخاصة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية؟

3. هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرشاقة التنظيمية و تعزيز الأداء المؤسسي في الجامعات الخاصة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية؟
4. ما أثر أبعاد الرشاقة التنظيمية (الاستشعار – اتخاذ القرار – الممارسة – الاستجابة) في تعزيز الأداء المؤسسي في الجامعات الخاصة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية؟
5. هل توجد فروق في استجابات المبحوثين حول الرشاقة التنظيمية في الجامعات الخاصة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية تعزى للمتغيرات التالية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، مكان العمل)؟
6. هل توجد فروق في استجابات المبحوثين حول تعزيز الأداء المؤسسي في الجامعات الخاصة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية تعزى للمتغيرات التالية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، مكان العمل)؟

3.1 أهداف الدراسة:

في إطار مشكلة الدراسة تهدف الدراسة إلى:

التعرف إلى الرشاقة التنظيمية وأثرها في تعزيز الأداء المؤسسي للجامعات الخاصة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.

كما ويتفرع من الهدف الرئيس مجموعة من الأهداف الفرعية، وهي:

1. التعرف إلى مدى ممارسة أبعاد الرشاقة التنظيمية في الجامعات الخاصة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.
2. التعرف إلى مستوى الأداء المؤسسي في الجامعات الخاصة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.
3. الكشف عن طبيعة العلاقة بين الرشاقة التنظيمية و الأداء المؤسسي في الجامعات الخاصة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.
4. بيان أثر أبعاد الرشاقة التنظيمية (الاستشعار – اتخاذ القرار – الممارسة – الاستجابة) على الأداء المؤسسي في الجامعات الخاصة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.
5. التعرف إلى الفروق في استجابات المبحوثين حول الرشاقة التنظيمية في الجامعات الخاصة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية التي تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، مكان العمل).

6. التعرف إلى الفروق في استجابات المبحوثين حول تعزيز الأداء المؤسسي في الجامعات الخاصة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية التي تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، مكان العمل).

4.1 أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في تناولها لموضوع مهم من موضوعات الإدارة، وبينت الباحثة أهمية دراسة أثر الرشاقة التنظيمية في تعزيز الأداء المؤسسي في الجامعات الخاصة من الناحية العلمية والعملية على النحو الآتي:

أولا: الأهمية العلمية:

1. أهمية المتغيرات التي تناولتها الدراسة، والمتمثلة في الرشاقة التنظيمية وأثرها في تعزيز الأداء المؤسسي باعتبارها من أهم الأبعاد الاستراتيجية التي تساعد المنظمة على استغلال الفرص والاستفادة منها، وهي من الموضوعات التي لم تحظ بالبحث الكافي على المستوى المحلي على حد علم الباحثة.
2. إثراء المكتبة العربية والفلسطينية بإطار نظري وتطبيقي يحوي اثنين من المتغيرات الهامة.

ثانيا: الأهمية العملية:

1. أهمية الدراسة من حيث مكان التطبيق، حيث إن حداثة نشأة الجامعات الخاصة تستدعي الاهتمام بها، وتشجيعها على انتهاج الأساليب الإدارية الحديثة من أجل ضمان نجاحها واستمراريتها .
2. تساعد الدراسة الجامعات على تبني الرشاقة التنظيمية وتوظيفها، وذلك من خلال تقديم التوصيات التي تسهم في رفع مستوى إدراكها لأهمية رشاقة المنظمة في تعزيز الأداء المؤسسي.
3. مساعدة الجامعات في رسم الخطط والسياسات التي تساعد في تحقيق الرشاقة التنظيمية، والذي يعود بالنفع على تطور الأداء، وزيادة فعاليتها وكفاءتها، وتحقيق الأهداف المنشودة.
4. تساعد الإداريين في الجامعات على رفع مستواهم وتطوير مهاراتهم التقنية بمهارات حديثة.
5. حاجة البيئة الفلسطينية لمثل هذا النوع من الدراسات التي تعزز تفعيل التقنيات الحديثة وتطويرها.

5.1 متغيرات وأنموذج الدراسة:

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، تكونت الدراسة من المتغيرات التالية:

1. **المتغير المستقل:** الرشاقة التنظيمية بأبعادها (الاستشعار، اتخاذ القرار، الممارسة، الاستجابة) بحيث تم اختيار أكثر الأبعاد تكرارا في الدراسات السابقة، كما هو موضح في الجدول (1.1).
2. **المتغير التابع:** تعزيز الأداء المؤسسي بأبعاده (كفاءة وفاعلية الإدارة العليا، إدارة المعلومات، ممارسات الموارد البشرية، الأنظمة والعمليات الداخلية) بحيث تم اختيار أكثر الأبعاد تكرارا في الدراسات السابقة، وأكثرها تماشيا مع أهداف البحث كما هو موضح في الجدول (2.1).
3. **المتغيرات الديمغرافية:** (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، مكان العمل).

جدول 1.1: مصفوفة أبعاد المتغير المستقل (الرشاقة التنظيمية).

قامت الباحثة باعتماد الأبعاد التالية (الاستشعار، اتخاذ القرار، التطبيق، الاستجابة) وذلك بناء على الدراسات السابقة الموضحة بالجدول (1.1) بالإضافة إلى أن هذه الأبعاد هي أكثر الأبعاد تمثيلا وتجسيدا للرشاقة التنظيمية من وجهة نظر الباحثة ، فالرشاقة تبدأ من استشعار التغيرات قبل حدوثها، تم اتخاذ القرارات المناسبة لهذه التغيرات، مع المباشرة في تطبيقها بسرعة والاستجابة لها من أجل تحيق الأهداف وانتهاز الفرص.

الباحث	المساءلة	الاستشعار	المعالجة	الاستجابة	الاستباقية	التوافقية	الكفاءة	المرونة	السرعة	المشاركة	رضا المستفيد	التعلم	الابتكار	التمكين	الرشاقة الاستراتيجية	اتخاذ القرار	الممارسة/ التطبيق	الرشاقة التكنولوجية	رشاقة إدارة التغيير	المسؤولية المشتركة
(السمحان، منى، 2022)		*														*	*			
(أبو هلال، مطر، 2021)		*		*								*		*		*	*			
(رشيد ومطر، 2020)		*														*	*			

الباحث	المساءلة	الاستشعار	المعالجة	الاستجابة	الاستباقية	التوافقية	الكفاءة	المرونة	السرعة	المشاركة	رضا المستفيد	الابتكار	التعلم	التمكين	الرشاقة الاستراتيجية	اتخاذ القرار	الممارسة/ التطبيق	الرشاقة التكنولوجية	رشاقة إدارة التغيير	المسؤولية المشتركة
(حسين، مهدي ونعمة، 2020)		*														*	*			
(حسين وحسين، 2020)		*														*	*			
(الصويعي، 2020)		*														*	*			
(منصور، 2020)		*														*	*			
التويجري، 2020)		*														*	*			
(العزاوي والدباغ، 2019)		*											*			*	*			*
(فرح، بدوي، وبابكر، 2019)		*														*	*			
(الشمري والزيادي، 2018)				*				*	*											
(العنزي، 2018)				*				*	*											
(عبد الجبار وحسن، 2018)													*	*						
(اندراوس، 2017)				*			*	*	*				*	*						
(الدباغ، 2017)		*		*									*			*	*			*
(المحاسنة، 2017)			*	*																
(مغاوري، 2016)					*				*			*							*	
(المصري، 2016)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*		*	*
(عبد الوهاب، 2016)		*															*	*		
(ibrahim&ras.hid 2019)				*			*	*	*											
(faraji&ghanbar.2017)				*			*	*	*											
المجموع	1	13	2	9	2	1	4	6	7	1	1	2	6	4	1	12	13	1	2	3

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة.

جدول 2.1: مصفوفة أبعاد المتغير التابع (الأداء المؤسسي).

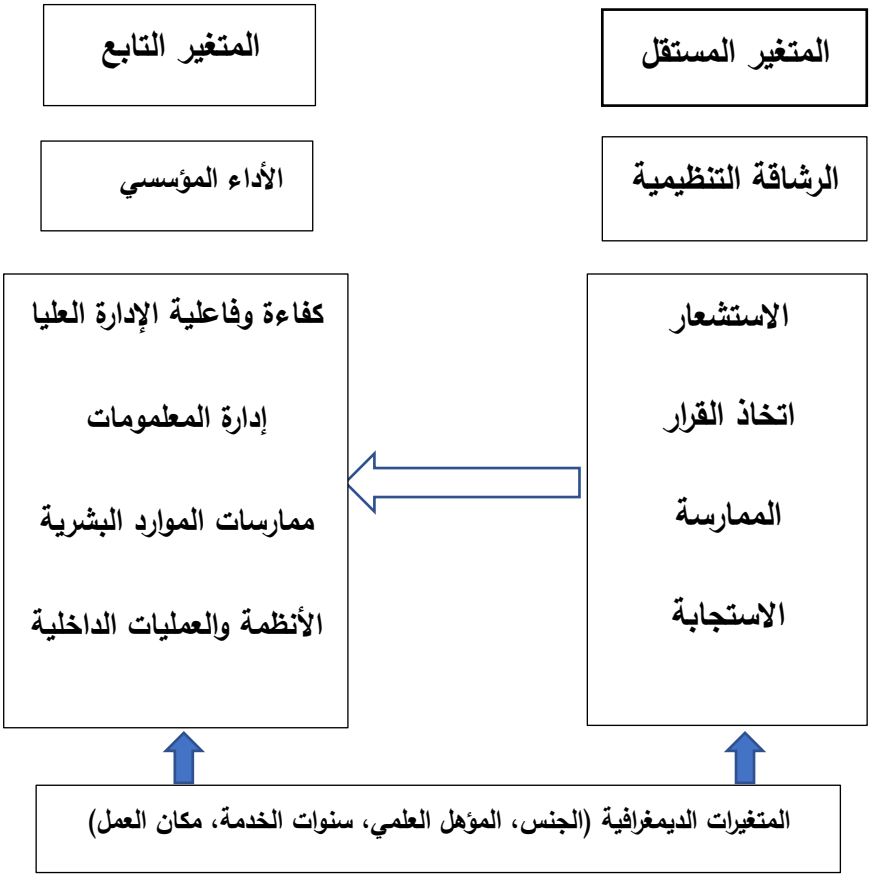
قامت الباحثة باعتماد الأبعاد التالية (كفاءة وفاعلية الإدارة العليا، إدارة المعلومات، ممارسات الموارد البشرية، الأنظمة والعمليات الداخلية) وذلك بناء على أكثر الأبعاد تكرارا في الدراسات السابقة الموضحة بالجدول (2.1) ولأنها أكثر الأبعاد تماشيا مع أهداف البحث.

الباحث	كفاءة وفاعلية الإدارة العليا	إدارة المعلومات	السياسات والاستراتيجيات	ممارسات الموارد البشرية	الأنظمة والعمليات الداخلية	جودة الخدمات	رضا المستفيدين
(عبدالهادي، 2017)	*	*	*	*	*	*	
(الغنام 2017)	*			*	*		*
(أبو سمرة، 2017)		*	*	*	*	*	
(حجازي، 2016)				*	*		*
(حسينة، 2015)		*			*		
(جبر، 2015)	*	*		*	*	*	*
(زعيبي، 2014	*			*	*		
(صيام، 2010)	*			*	*		
المجموع	5	4	2	7	8	3	3

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة

6.1 أنموذج الدراسة:

شكل رقم 1.1: أنموذج الدراسة.



المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على الدراسات السابقة الواردة في جدول رقم (1.1) وجدول رقم (2.1)

7.1 حدود الدراسة:

- **الحد الموضوعي:** تناولت الدراسة موضوع الرشاقة التنظيمية وأثرها في تعزيز الأداء المؤسسي.
- **الحد المكاني:** اقتصرت الدراسة على الجامعات الخاصة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية (جامعة فلسطين، جامعة الإسراء، جامعة غزة).
- **الحد الزمني:** طبقت الدراسة خلال عام 2022-2023م.
- **الحد البشري:** العاملون في الوظائف الإشرافية في الجامعات الخاصة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية (عمداء، مساعدون عمداء، مديرون، رؤساء الأقسام الأكاديمية والإدارية).

8.1 معوقات الدراسة:

واجهت الباحثة عند تطبيق الدراسة عدة تحديات، لعل من أبرزها ما يلي:

1. على الرغم من وجود دراسات سابقة تناولت العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والأداء المؤسسي، إلا أنها غير كافية، وتوجد ندرة في هذا المجال.
2. الظروف غير العادية التي تمر بها المحافظات الجنوبية الفسطينية، سواء على الصعيد الاقتصادي أم غيره، والتي تؤثر على فاعلية البحث العلمي.
3. آلية توزيع البيانات، فقد تم توزيع البيانات بصورة ورقية .
4. قلة توفر البيانات والمعلومات اللازمة لتوضيح نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها
5. الصعوبات التي واجهتها الباحثة في جمع البيانات خاصة في ظل شهر رمضان المبارك.

9.1 هيكلية الدراسة:

قامت الباحثة بتصنيف الدراسة إلى (5) فصول رئيسية، تناولت في الفصل الأول خلفية الدراسة من حيث المشكلة البحثية وتساؤلاتها إضافة إلى أهدافها وأهميتها، كما واستعرضت الباحثة متغيرات الدراسة والتأصيل العلمي لنموذج الدراسة والذي تناول طبيعة العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والأداء المؤسسي. وفي الفصل الثاني عرضت الباحثة الاستفادة من الأدب الإداري في موضوع الرشاقة التنظيمية من حيث المفهوم والأهمية والأهداف التي تسعى الرشاقة التنظيمية للوصول إليها، إضافة إلى أهم خصائصها وأبعادها، كما تناولت الأداء المؤسسي والتركيز على المجال التعليمي؛ كون الدراسة تتناول الأداء المؤسسي للجامعات، وتم استعراض نبذة عن الجامعات الفلسطينية الخاصة بالمحافظات الجنوبية، وأخيرا تناولت الباحثة الدراسات السابقة المتعلقة بالرشاقة التنظيمية والأداء، أما الفصل الثالث فتناولت الباحثة فيه منهج الدراسة ومجتمع الدراسة وعينتها، إضافة إلى اختبار صدق وثبات الاستبانة، وفي الفصل الرابع تم الإجابة عن أسئلة الدراسة، واختبار الفرضيات التي وضعتها الباحثة، لتخرج بذلك إلى الفصل الخامس الذي استعرضت فيه النتائج التي تم التوصل إليها والتوصيات التي ترى الباحثة أنها تعزز من مستوى الأداء في الجامعات في ضوء الرشاقة التنظيمية.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة:

1.1.2 المبحث الأول: الرشاقة التنظيمية.

يشهد العالم اليوم تطورات وتحديات في مختلف المجالات، كان من نتائجها أن جعلت بيئة المنظمات أكثر تعقيدا، فأصبحت المنظمات تسعى إلى تطوير قدراتها؛ لتتمكن من الحفاظ على قوتها وبقائها، بالإضافة إلى مراعاة متطلبات التطوير والتغيير التي تميز بها العصر الحالي؛ لتتمكن من المواءمة بين استمرارية المنظمة ومواجهة الضغوط والتحديات المؤثرة على بقائها ونموها. فلم تعد الأساليب الإدارية القديمة تجدي نفعا، وأصبح لزاما على المؤسسات أن تبحث عن أساليب حديثة تمكنها من تحسين قدراتها في التكيف مع المتغيرات والاستجابة لها.

وفي القرن الحادي والعشرين لم تعد الرشاقة التنظيمية مسألة اختيارية لمنظمات الأعمال، بل أصبحت ضرورة تميز المنظمات الناجحة عن غيرها، فهي تساعد المنظمة على الاستشعار بالمتغيرات البيئية التي تحدث حولها، وسرعة الاستجابة لها والتكيف معها.

(Harrafm, Wanasika, Tate& Talbott, **2015:675**)

1.1.1.2 مفهوم الرشاقة التنظيمية.

لقد ارتبطت كلمة الرشاقة في الأذهان بصورة الجسد الممشوق خفيف الحركة الذي يتمتع به الشخص الرياضي الملتزم بنظام حياة صحي. ولكن هذا المفهوم لا يقتصر على هذه الصورة فحسب بل يمكن للإدا رة أيضا أن تكون رشيقة، فالإدارة الرشيقة تعني قدرة المنظمة على الأداء الإداري مع الاستجابة السريعة لمتطلبات التغيير التي يفرضها أسلوب العمل. (السمحان، 2022: 352)

لقد ظهر مفهوم الرشاقة التنظيمية بشكل مختلف نسبيا بين الباحثين وتعددت تعريفاته، فعرف المحيمد (2022: 165) الرشاقة التنظيمية بأنها: "أحد المفاهيم الإدارية الهامة التي تبرز القائد في صورة إدارية متميزة، من خلال إظهار حنكته وقدرته على توقع التغيرات، وإيجاد وسائل تسهم في إنجاز الأعمال الإدارية بفعالية".

وعرفتها السمحان (2022: 353) بأنها القدرة التنظيمية للاستشعار والاستجابة للفرص والتهديدات في الوقت المناسب من أجل تقديم خدمة ومنتجات تقود العميل في بيئة سريعة التغيير.

وعرفها جازيه وآخرون (2021) بأنها: خفة الحركة داخل المنظمة مع الاستجابة السريعة للمتغيرات التي تحدث في البيئة؛ لتتمكن من تحقيق أهدافها، وذلك عن طريق التكيف والتعامل مع المتغيرات بمرونة وفعالية.

ووضح Thomas, Mikael, Stefan, and Mikael(2019) في دراستهم أن الرشاقة التنظيمية هي القدرة على تحقيق المرونة والتوازن في المهام وإجراءات العمل، وتسهيل الاتصال بين الوحدات التنظيمية للمنظمة، ونشر ثقافة الوعي بالمخاطر، والتركيز على العمل التعاوني.

وعرفها الحنيطي (2019) بأنها قدرة المنظمة على توقع التغيرات التي تحدث في بيئة العمل، والتعامل معها من خلال الاستجابة السريعة واستغلال الفرص.

كما تعرف بأنها قدرة المؤسسة على التنبؤ بالتغيرات التي من الممكن أن تجعل المؤسسة تنهار، والاستجابة لها واستثمارها كي تصل إلى التنافسية في بيئة العمل، وتحقق التفوق التنظيمي. (الشمري والزيادي، 2018)

وذكر Hamad & Yozgat (2017): "إن الرشاقة التنظيمية هي القدرة التنظيمية للكشف المسبق عن التغيرات المفاجئة في بيئة العمل، والاستجابة السريعة لها".

وعرفت أيضا بأنها قدرة المنظمة على تعظيم مواردها وإمكاناتها، والاستفادة من الفرص المتاحة لتتمكن من معالجة القصور ومواجهة التحديات للحفاظ على بقائها، وتحقيق ميزات تنافسية دون الإخلال بالقيم الإنسانية المتفق عليها ضمن المعاهدات الدولية ذات الصلة بنشاط المنظمة. (عبد الوهاب، 2016)

وعلى الرغم من الاختلاف في التعريفات وتعددها إلا أنها تتشابه في أن الرشاقة التنظيمية مصطلح حديث في الفكر الإداري، وتشترك في مجموعة من العناصر مثل: الرشاقة قدرة، والرشاقة ضرورية لمواجهة التحديات والتغيرات، والرشاقة سمة تتميز بها المنظمات الناجحة. ويتضح مما سبق أن الرشاقة التنظيمية مصطلح حديث سيسهم في تحسين مستوى الأداء الإداري إذا تم تطبيقه في التعليم الجامعي، فهو يساعد على الاستشعار بالتغيير قبل حدوثه، والاستجابة له والتكيف معه والاستفادة منه أفضل استفادة.

وبعد الاطلاع على التعريفات السابقة يمكن للباحثة أن تعرف الرشاقة التنظيمية من وجهة نظرها بأنها نظام إداري يقوم على الاستشعار بالمتغيرات المحيطة بالمنظمة قبل حدوثها، سواء كانت من داخل المنظمة أم خارجها، والاستجابة لهذه المتغيرات والتكيف معها وفي الوقت المناسب، من أجل تحقيق أهداف المنظمة والمحافظة على ديمومتها ونموها.

2.1.1.2 أهمية الرشاقة التنظيمية:

تعد الرشاقة التنظيمية من المتطلبات الرئيسية للمنظمات لضمان استمراريتها وتميزها، وتتمثل هذه الأهمية فيما يلي:

1. تمكين المؤسسة من التكيف مع المتغيرات واستغلال الفرص الجديدة، مما يكسب المؤسسة ميزة تنافسية، بالإضافة إلى أنها تسهم في تحسين مستوى الأداء بشكل عام، والأداء الإداري بشكل خاص. (منصور، 2020)
2. تساعد على زيادة قدرة المنظمة على الاستشعار والاستجابة للتغيرات البيئية والتكيف معها؛ لضمان تحقيق أهدافها الحالية والمستقبلية. (السمحان، 2022)
3. تعد نتيجة متكاملة للانتباه للتغيرات البيئية والقدرة على استخدام الموارد للاستجابة لهذه التغيرات، ويكون ذلك في الوقت المناسب، وبتكاليف معقولة، وبمرونة. (عمر،2020)
4. تتضح أهمية الرشاقة التنظيمية من خلال معرفة وإدراك كم التغيرات الواقعة، وأنها تمنح المنظمة النمو والديمومة في تحقيق الأداء المميز. (الزامل والدوسري، 2021)

5. تعزيز الانسجام والترابط بين العاملين على المستوى الجماعي والتنظيمي للمؤسسة، بالإضافة إلى توفر المعرفة ونشرها، حتى يتمكن من يحتاجها من الوصول إليها بسهولة وبسرعة. (هلل،2021)
6. تكمن أهمية الرشاقة في توقع الفرص والمخاطر البيئية، وسرعة اتخاذ القرار وتنفيذه من أجل التحسين المستمر لمواجهة التحديات، وتحقيق الكفاءة والفاعلية في العمل. (Hamanifard et al, 2015)

تعليقا على ما سبق، ترى الباحثة أن الرشاقة التنظيمية إذا تم تطبيقها في الجامعات فإن ذلك سيعود عليها بالنفع الكثير، فهي تساعد الجامعة على المحافظة على بقائها وديمومتها في ظل التغيرات المحيطة بها وشدة المنافسة مع غيرها من الجامعات، وتساعد قيادة الجامعة على انتهاز الفرص والحد من المخاطر قبل منافسيها، فهي تعد ضرورة من الضرورات الأساسية التي تضمن نجاح الجامعات وتميزها.

أهمية الرشاقة التنظيمية للجامعات:

تعد الرشاقة التنظيمية إحدى المتطلبات الضرورية لنجاح الجامعات وضمان بقائها، ومن أهم الفوائد التي تدفع الجامعات إلى تبني الرشاقة التنظيمية ما يلي: (عمر، 2020)

1. تعمل الرشاقة التنظيمية على زيادة قدرة الجامعة على الاستشعار والاستجابة للمتغيرات البيئية والتكيف معها بما يحقق أهدافها.
2. تعد ميزة تنافسية شاملة لجميع مكونات المنظمة.
3. تعمل على تزويد الموظفين بالمعارف والمهارات العالية باستخدام التكنولوجيا الجديدة.
4. تحسن سرعة الأداء التنظيمي للجامعات من خلال تحسين أداء العمليات وتحسين الكفاءة التنظيمية.
5. تساعد الجامعة على توقع المخاطر والفرص البيئية، وسرعة اتخاذ القرارات وتنفيذها من أجل مواجهة التحديات والتخلص من القيود.

تعد الرشاقة التنظيمية من وجهة نظر الباحثة إحدى المتطلبات الضرورية لنجاح الجامعات وتحقيق ميزات تنافسية لها، فهي تؤدي دورا مهما في المحافظة على استمرارية الجامعة في ظل التغييرات الحاصلة وشدة المنافسة بين الجامعات اليوم، كما أنها تؤدي إلى زيادة قدرتها على التكيف مع التغييرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية.

3.1.1.2 خصائص الرشاقة التنظيمية:

لتحقيق الرشاقة التنظيمية في المؤسسات يتطلب ذلك وجود مجموعة من الخواص والسمات، ومنها: (العنزي والحوري، 2018)

1. **التعاون مع العملاء:** يجب أن تكون العلاقة بين العملاء مبنية على الثقة والتعاون.
2. **الاستعانة بالمصادر الخارجية:** يعد التعاون مع المنظمات الأخرى ضروريا من أجل بناء التحالفات، والحصول على الروابط المفقودة، وتحسين القرارات الاستراتيجية.
3. **عدم الاعتماد على الشركاء بشكل كامل:** فالاعتماد على الشركاء يقلل من الاستفادة من الفرص، ويؤدي إلى التعلم على البقاء مما يحد من مرونة المنظمة، وبالتالي تتأثر الرشاقة التنظيمية سلبا.
4. **أنظمة تكنولوجيا المعلومات الفعالة:** تساعد هذه الأنظمة على سرعة توفير المعلومات في البيئة التنافسية ومعالجتها بشكل أسرع من البشر، وتسهم أيضا في مراقبة متغيرات بيئة الأعمال المضطربة وفهمها.
5. **المناخ الإبداعي:** يساعد وجود الإبداع داخل المنظمة على زيادة مرونتها وقدرتها التنافسية وسرعة استجابتها للتغيرات المحيطة بها.
6. **الاتصالات الفعالة:** يعد وجود نظام اتصال فعال داخل المنظمة أمرا ضروريا جدا من أجل المساعدة في نقل المعلومات بين الأفراد بوضوح وسلاسة، وبسرعة، وفي الوقت المناسب.
7. **اللامركزية:** يساعد النظام اللامركزي على زيادة الاستجابة وارتفاع معدلات الإبداع في البيئات المضطربة، وذلك على عكس النظام الهرمي الذي يتم من خلاله تدفق المعلومات بشكل صارم.
8. **إدارة التعقيد:** من خلال تبسيط العمليات وتقليل الوظائف التي تشرف عليها الإدارة، والحد من تعقيد تصميم العمليات داخل المنظمة.

وترى الباحثة –من وجهة نظرها– أن تفعيل خصائص الرشاقة التنظيمية يتطلب وجود هيكل إداري مرن ومتعاون، يستند إلى نظام لامركزي يعمل على تفويض السلطات بين العاملين، وتوزيع المهام بينهم، مما يساعد على خلق الإبداع داخل المنظمة، وتحقيق أهدافها بفاعلية وفي الوقت المناسب.

4.1.1.2 مبادئ ومقومات الرشاقة التنظيمية:

اختلف الباحثون في تحديد مبادئ الرشاقة التنظيمية تبعا لاختلاف آرائهم الفكرية، ووضح زقوت (2020) أن مبادئ الرشاقة التنظيمية تتمثل فيما يلي:

1. **استشعار التغيير**: وتعني قدرة المنظمة على معرفة التغيرات الحاصلة في بيئة العمل الداخلية والخارجية، بالإضافة إلى توقع التغيرات التي قد تحصل في المستقبل والاستجابة لها.
2. **سرعة الاستجابة للتغيير**: ويقصد بها قدرة المنظمة على استشعار التغيير والتفاعل معه، والاستجابة له بسرعة وفي الوقت المناسب.
3. **الاستباقية:** وهي قدرة المنظمة على اتخاذ إجراءات استباقية للأحداث المحيطة بها، إضافة إلى أنها تكون سباقة عن منافسيها في السوق؛ للحفاظ على بقائها.
4. اغتنام الفرص وتحويلها إلى مزايا: بحيث تكون المنظمة قادرة على مواجهة التحديات وتحويلها إلى مزايا تتميز بها عن غيرها، وتساعدها في تحقيق أهدافها.
5. **الابتكار**: وهو أن تتصف المنظمة بقدرتها على ابتكار أفكار جديدة وتحويلها إلى واقع، فذلك يمكنها من أن تكون في المقدمة دائما، وتكتسب مزايا تنافسية جديدة.
6. **اعتماد الكفاءات:** يجب على المنظمة أن تضم الأفراد ذوي المهارات والكفاءات العالية؛ ليكونوا قادرين على تحقيق أهداف المنظمة، ومواجهة التحديات التي تواجهها.
7. **المبادرة:** يجب أن يتمتع الأفراد بروح المبادرة وتقديم كل ما هو جديد للمنظمة، وأن يكونوا على أتم الاستعداد لتحمل الصعاب في سبيل تحقيق أهداف المنظمة.
8. الإدراك: ويعني الاعتقاد بأهمية تغيير كافة المفاهيم من أجل الوقوف على كافة المخاطر التي تهدد المنظمة.
9. **الانضباط:** يعد الانضباط مطلبا ضروريا عندما تكون المنظمة في حالة من التطور السريع. ويتطلب الانضباط عمل كل من فرق الرشاقة وفرق إدارة الخدمة جنبا إلى جنب من أجل تحقيق الأهداف.
10. **الشمولية:** ترتبط الشمولية بالانضباط، إذ لا يمكن تحقيق الانضباط إلا بالانتقال من الفردية إلى الشمولية.

من خلال ما سبق ترى الباحثة أنه يجب على المنظمات التي تسعى إلى تبني الرشاقة التنظيمية أن ترتكز في عملها على هذه المبادئ؛ كي تضمن نجاح تطبيق هذه الفلسفة الإدارية الحديثة.

5.1.1.2 المقومات الأساسية لتحقيق الرشاقة التنظيمية في المؤسسات الجامعية.

تتعدد المقومات الأساسية لمفهوم الرشاقة التنظيمية في المؤسسات الجامعية، ونذكر منها: (منصور، 2020)

1. مشاركة الجميع في وضع استراتيجية المؤسسة التعليمية.
2. الاستغلال الأمثل لتكنولوجيا المعلومات؛ لضمان سهولة المعلومات الخاصة بالعمل وانسيابها مما يساهم في تحقيق التوافق والمرونة.
3. رشاقة الهياكل التنظيمية ومرونتها، مما يسهل عملية اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.
4. دعم اللامركزية من خلال مشاركة جميع العاملين داخل الجامعة في صنع القرار.
5. كفاءة العاملين في المؤسسات التعليمية وقدرتهم على حث الآخرين على مواجهة التغيير بدلا من تجنبه، وتوفير كافة السبل التي تساعدهم على مواجهة التحديات والاستفادة منها. (مغاوري، 2016: 157)

6.1.1.2 معيقات تطبيق الرشاقة التنظيمية في المؤسسات الجامعية:

رغم كل المزايا التي تتمتع بها المنظمة عند تطبيق الرشاقة التنظيمية، إلا أنها تواجه بعض التحديات التي تعيق تطبيقها. وقد أشار أحمد (2016: 57) إلى جملة من هذه المعيقات، وهي:

1. **صعوبة تقنين الرشاقة التنظيمية:** وذلك بسبب النقص في مقاييس الرشاقة، مما يؤدي إلى عرقلة التحقق من العلاقة بين متغيرات الرشاقة التنظيمية والأداء.
2. **اللوائح الجامدة:** والتي تقف عثرة أمام حاجة المنظمة إلى التطوير والتحسين، مما يؤدي إلى خلق بيئة تنظيمية جامدة قليلة المرونة في الاستجابة للتغييرات.
3. **التكلفة المرتفعة نسبيا:** قد تكون هذه التكاليف أكثر من ميزانية المنظمة وظروفها المادية، وهي تتعلق بنفقات تطبيق التكنولوجيا.
4. **تزايد وتيرة التحديات العالمية:** تمثل التحديات التكنولوجية والاقتصادية تحديات عالمية مركبة، وينتج عن هذه التحديات صعوبة في تبني الرشاقة التنظيمية، مما يؤدي إلى ارتفاع سقف التحديات مقارنة بقدرات المنظمة وأوضاعها.
5. **الاهتمام بالتنافسية مع الالتزام القيمي والأخلاقي:** قد تلجأ بعض المنظمات إلى التضحية ببعض القيم الإنسانية أثناء سعيها في تحقيق ميزات تنافسية في الأسواق العالمية، مما يتطلب

وجود إطار للقيم تلتزم فيه المنظمات أثناء تنافسها من أجل المواءمة بين القيم والأخلاق وبين تعزيز التنافسية بين المنظمات.

ترى الباحثة أن تطبيق الرشاقة التنظيمية محفوف بالعديد من التحديات التي تحول دون تحقيق ما تسعى إليه المنظمة، لذا على المنظمات التي تسعى إلى تبني الرشاقة التنظيمية أن تضع استراتيجيات مناسبة لبيئة العمل، وتوازن بين القدرات والموارد المتاحة، وأن تلتزم بمنظومة القيم الأخلاقية.

7.1.1.2 أبعاد الرشاقة التنظيمية:

اختلف الباحثون في تصنيف أبعاد الرشاقة التنظيمية، فمنها: ما صنف حسب المفهوم، وما صنف حسب التطبيق.

ركزت هذه الدراسة على أكثر الأبعاد تداولا في الدراسات السابقة، والتي تتماشى مع أهداف البحث كما هو موضح في جدول (1.1)، وهي:

1. **الاستشعار**: وهي قدرة المنظمة على معرفة عوامل التغيير التي تحدث في بيئة العمل الداخلية والخارجية، وقدرتها على توقع التغيرات التي قد تحدث مستقبلا والاستعداد لها والتكيف معها (أبو هلال، 2021)، وعرفها عباس (2020) بأنها الكشف عن كل ما هو جديد من أعمال مهمة واستقطابها في الوقت المناسب، بالإضافة إلى فحص الأحداث ومراقبتها من التغيرات البيئية، وإدخال التكنولوجيا الحديثة في الوقت المناسب.

كما أن رشاقة الاستشعار لا تقتصر فقط على معرفة وتحديد التغيرات الحاصلة في بيئة العمل، بل يشمل توقع التغيرات التي قد تحصل والاستعداد لها، من خلال تحسين أداء المنظمة ووضع الخطط الملائمة من أجل تحقيق ما تسعى إليه المنظمة. (cheen, wang& shan,2014)

2. **اتخاذ القرار**: وهو تفسير الأحداث العارضة، ومعرفة الفرص والمخاطر، ووضع الخطط المناسبة في الوقت المناسب، بالإضافة إلى القدرة على جمع المعلومات اللازمة من مصادر متنوعة وتقييمها؛ لمعرفة عواقب وآثار الأحداث التي قد تحصل، ورصد الفرص والتهديدات التي تم الوصول إليها من خلال تفسير الأحداث، ووضع خطط العمل المناسبة. (أحمد، 2020)

فالمنظمة الرشيقة يجب أن تعرف متى تستجيب وتأخذ القرار، وهذا يتم من خلال عدة معايير، هي: سرعة اتخاذ القرار، إمكانية تنفيذه، والاستجابة السريعة للتغيير، بالإضافة إلى مشاركة العاملين في

اتخاذ القرار، ولكن في بعض الأحيان قد تكون مشاركة العاملين عائقا أمام سرعة اتخاذ القرار، وهنا يأتي دور المنظمة للتوازن بين المركزية وسرعة الاستجابة للتغيرات. (Harraf, et al,2015)

3. **التطبيق (الممارسة):** وهي القدرة على إعادة تكوين الموارد التنظيمية، وتعديل العمليات، وإعادة هيكلة العلاقات على أساس خطط فعلية وخدمات جيدة ونماذج سريعة وتكون في الوقت المناسب (المحيمد، 2022). وعرفها park (2011) بأنها قدرة المنظمة على إعادة تشكيل مواردها وتعديل هيكلها التنظيمي بناء على خطط العمل، وتقديمها إلى السوق في الوقت المناسب.
4. **الاستجابة:** وهي قدرة المؤسسة على إعادة تكوين عملياتها ومواردها بسرعة، من أجل إعادة العمل بما يتناسب مع متطلبات بيئة العمل الجديدة. (Mavengere, 2014)

وبعبارة أخرى ترى الباحثة أن الاستجابة تعد الترجمة الفعلية للاستشعار في المنظمة من أجل انتهاز الفرص.

2.1.2 المبحث الثاني: تعزيز الأداء المؤسسي:

تمهيد.

تسعى المنظمات على اختلاف أنواعها وأنشطتها ومهامها إلى تطوير أدائها كي تواكب تطورات العصر ومتغيراته السريعة، حيث إن الأداء يعد المحرك الأساسي للمنظمة، ويؤثر على جودة مخرجاتها مما يؤدي إلى تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

يختلف مستوى أداء العاملين في المنظمة عن بعضهم البعض، وذلك تبعا لعدة عوامل، منها الانتماء والخبرة والمؤهل العلمي وغيرها، لذلك تسعى الإدارة الناجحة إلى تحسين مستويات أداء العاملين وحثهم على إنجاز أعمالهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

1.2.1.2 مفهوم الأداء المؤسسي:

لقد أجريت العديد من الدراسات والبحوث حول موضوع الأداء، فتعددت تعريفاته من قبل الباحثين، ولكن لاحظت الباحثة أن جميع التعريفات تدور حول الفكرة نفسها، فسواء كان أداء الفرد أم أداء المنظمة فالهدف واحد وهو تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة إليها بكفاءة وفعالية.

ويعرف الأداء بأنه ما يبذله العاملون من جهد بدني أو ذهني عند القيام بواجباتهم تجاه المنظمة من أجل تحقيق الأهداف بأقل الإمكانيات وأفضل النتائج. (الملاحي، 2016)

وعرفه قويدر (2017) أنه قدرة الموظف على تحقيق أهداف المنظمة من خلال القيام بأعماله الموكلة إليه وتفاعله مع المنظمة.

كما ذكر فضيلة (2018) بأن الأداء المؤسسي هو مجموعة الإنجازات والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من خلال استغلال الموارد المادية والبشرية بكفاءة وفعالية في ظل الظروف البيئية الداخلية والخارجية المحيطة بالمؤسسة.

وعرف العبادلة(2019) الأداء المؤسسي بأنه المحصلة النهائية للمؤسسة الناتجة عن تفاعلها مع البيئة الداخلية والخارجية، ومدى استغلالها للموارد المتاحة من أجل تحقيق أهدافها التي تسعى إليها.

وعرفه الرملاوي (2020) بأنه قدرة المؤسسة على تحسين إجراءات العمل آخذة بعين الاعتبار عناصر البيئة الداخلية والخارجية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

ووضح مهنا (2020) أنه عبارة عن المهام والنشاطات الخاصة بالوظيفة من أجل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية من خلال استغلال مهارات الفرد وقدراته.

أما الأداء المؤسسي في الجامعات (موضوع الدراسة) فيعني قدرة الجامعة على تحقيق أهدافها وأهداف القائمين عليها من خلال الخدمات التعليمية والتدريسية التي تقدمها، مع الأخذ بعين الاعتبار احتياجات سوق العمل المتجددة وتحقيق أهداف االمجتمع. (الدهدار، 2020: 55)

من خلال النظر إلى التعريفات السابقة لوحظ أن معظم التعريفات اتفقت على أن الأداء يركز على (الوصول إلى الأهداف والنتائج النهائية، الكفاءة والفعالية، والتفاعل مع البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة).

وفي ضوء ما سبق فإن الباحثة تعرف الأداء _من وجهة نظرها_ في المؤسسات عامة وفي الجامعات خاصة، بأنه: محصلة الأعمال والنشاطات التي يقوم بها عضو الإدارة في الجامعة من أجل تحقيق رؤية الجامعة ورسالتها وتحقيق الأهداف المرجوة، والحفاظ على ديمومتها ونموها في ظل التنافس الشديد بين أقرانها.

2.2.1.2 أهمية الأداء المؤسسي:

تتلخص أهمية الأداء المؤسسي في النقاط الأساسية التالية: (أبو جويفل، 2018)

1. يعد الأداء المكون الأساسي لعملية تقديم الخدمة، فهو المرتبط بالمورد البشري الذي يحرك العملية الإدارية.
2. يعد الأداء المحصلة النهائية للأعمال، فإذا كان ناتج هذه المحصلة مرتفعا فإنه يعد مؤشرا لنجاح المؤسسة وفعاليتها.
3. تتعدى أهمية الأداء مستوى المؤسسة، بل له أهمية على مستوى الدولة من خلال دوره في إنجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

عطفا على ما سبق، فإن الأداء يحتل مكانة كبيرة داخل أي منظمة، فهو يمثل الحصيلة النهائية للأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة، فعندما يكون هذا الأداء متميزا يكون هذا مؤشرا واضحا لنجاح المنظمة واستقرارها.

3.2.1.2 سمات الأداء المؤسسي:

يتسم الأداء في المنظمات بمجموعة من السمات، أهمها: (سليمان، 2018)

1. الحفاظ على استمرارية العمل وثباته.
2. التعاونية والمشاركة في اتخاذ القرار من قبل الخبراء والمسؤولين عن إدارة المؤسسة.
3. تنمية العنصر البشري وتأهيله، واعتماد سياسة توظيف متطورة؛ لاستقطاب الكفاءات المميزة.
4. استثمار جهود جميع العاملين في المنظمة؛ لتحقيق أهداف المؤسسة وتطويرها.
5. إتاحة المجال للمتميزين لممارسة التقدم في الوظائف العليا، ويساهم ذلك في خلق قيادات بديلة.
6. الخروج عن أنماط العمل التقليدية، وتوثيق الصلة مع المستفيدين والاستجابة لاحتياجاتهم.

وترى الباحثة أن الباحثين لم يختلفوا في تحديد خصائص الأداء المؤسسي وسماته، فأغلبها يتمثل في محافظة المؤسسة على خصائص مدخلاتها من موارد بشرية ومادية وتكنولوجية، لتجتمع معا لاتخاذ القرارات وتصحيح الانحرافات من أجل الوصول إلى مستوى أداء مؤسسي جيد وفعال.

4.2.1.2 عناصر الأداء المؤسسي:

من أهم العناصر التي يتكون منها الأداء ما يلي: (الحولي، 2018)

1. معرفة متطلبات الوظيفة، أي معرفة الخلفية العامة للوظيفة وكافة المجالات المرتبطة بها.
2. نوعية العمل، وتشمل ما يعرفه الفرد عن عمله، وما يمتلك من رغبة ومقدرة ومهارات مناسبة لتنظيم العمل وتنفيذه دون أخطاء.
3. كمية العمل المنجز، أي مقدار ما يستطيع العامل إنجازه في ظروف العمل العادية، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
4. المثابرة، وتتمثل في قدرة الموظف على التفاني في العمل وتحمل المسؤولية، ومدى حاجة هذا الموظف للتوجيه من قبل المسؤولين.

5.2.1.2 مستويات الأداء المؤسسي:

يمكن تمثيل مستويات الأداء بثلاثة مستويات، وهي كالآتي: (الغنام، 2017: 46)

1. مستوى قياس الأداء العام، تقع مسؤولية قياس هذا المستوى على عاتق الدولة، وهو يهدف إلى قياس أداء قطاع معين، مثل: قطاع التعليم، قطاع الصحة، وغيرهما.
2. مستوى قياس الأداء المؤسسي، يهدف هذا المستوى إلى قياس أداء الوحدات الفرعية داخل المؤسسة، وتكون الوحدة الإدارية هي المسؤولة عن القياس.
3. مستوى قياس الأداء الفردي، يهدف إلى قياس أداء الأفراد داخل الوحدات الإدارية في المؤسسة، ويكون الفرد هو وحدة القياس.

وهناك من صنف مستويات الأداء المؤسسي بطريقة مختلفة، مثل (العبادلة، 2019: 41) والذي صنفها كالآتي:

- الأداء الاستثنائي، يقصد به التفوق في الأداء.
- الأداء البارز، يقصد به امتلاك المؤسسة لوضع تنافسي ومالي متميز.
- الأداء الجيد جدا، يقصد به امتلاك المؤسسة لأداء قوي ووضع مالي جيد.
- الأداء الجيد، يقصد به توازن المؤسسة في نقاط القوة والضعف.
- الأداء الضعيف، وهو سيطرة نقاط الضعف على المؤسسة.
- الأداء المتأزم، وهو مرحلة وصول المؤسسة إلى عدم الكفاءة في الأداء.

6.2.1.2 معيقات الأداء المؤسسي:

تتعدد العوامل المؤثرة على مستويات الأداء الإداري في المنظمات، ومنها ما يلي: (اللوح، 2022: 28)

1. **غياب الأهداف المحددة للمؤسسة:** لا تستطيع المؤسسة أن تحقق إنجازات أو أن تحاسب العاملين على مستوى أدائهم إذا لم يكن لديها أهداف واضحة ومحددة؛ لأنها لا تمتلك معيارا محددا وواضحا للأداء الجيد.
2. **عدم مشاركة العاملين في الإدارة:** يؤدي عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في صنع القرار إلى خلق فجوات بين المستويات العليا في الإدارة والمستويات الدنيا، مما يضعف شعور العاملين بالمسؤولية، ويؤثر على سلوكهم الوظيفي تجاه المؤسسة.

3. **اختلاف مستويات الأداء الإداري:** من العوامل التي تؤثر على أداء الموظفين هو الربط بين معدلات الأداء والمردود المادي أو المعنوي الذي ينالونه، فكلما ارتبط مستوى أداء العامل بالحوافز التي يحصل عليها أصبح من الصعب أن تؤثر عوامل التحفيز في العاملين.
4. **مشكلات الرضا الوظيفي:** يؤدي غياب الرضا الوظيفي لدى الموظف إلى ضعف أدائه وإنتاجيته، ويتأثر الرضا الوظيفي بمجموعة من العوامل الاجتماعية والتنظيمية للمؤسسة.
5. **التسيب الإداري:** يؤثر التسيب الإداري بشكل سلبي على سلوك الموظفين، ويؤدي أيضا إلى إضاعة ساعات العمل دون إنتاج يذكر.

مما سبق، ترى الباحثة أن سلوكيات الأفراد ترتبط بمستوى أدائهم الإداري، فإذا كانت قدراتهم ومهاراتهم عالية، وكانت بيئة العمل مناسبة ومحفزة فسيكون مستوى أدائهم مرتفعا والعكس صحيح. لذا يجب على الإدارة التي تسعى إلى نيل مستويات أداء عالية من موظفيها أن تعمل على إزالة كل المعيقات التي تؤثر على إنتاجيتهم، من أجل تحقيق كل ما تسعى إليه.

7.2.1.2 تقييم الأداء المؤسسي:

يحظى موضوع قياس مستوى الأداء بأهمية كبيرة في العملية الإدارية، حيث إن قيام المسؤول بتقييم أداء الموظفين بشكل مستمر يدفع الموظفين إلى القيام بأعمالهم بكفاءة وفعالية، ومعرفة واجباتهم تجاه المؤسسة، بالإضافة إلى أنه لا يمكن تحسين الأداء من دون قياس، فإن لم تكن تعلم المنظمة واقعها فلن تستطيع رؤية وتحديد مستقبلها.

عرف تقييم الأداء بأنه عبارة عن عملية مقارنة عميقة بين النتائج المتحققة والأهداف الموضوعة، واستخلاص الفروق بينهما؛ لمعرفة نقاط القوة والضعف، ووضع الخطط والإجراءات المستقبلية المناسبة. (أبو هلال، 2021)

وقد عرفه الأسطل (2016) بأنه عملية مخططة دورية ومستمرة تتيح الفرصة للإدارة العليا بمعرفة أداء العاملين، وقياس نقاط القوة والضعف لديهم من أجل إصدار حكم نهائي عن مستوى أدائهم.

بناء على ما سبق عرفت الباحثة تقييم الأداء في المنظمات بأنه قياس مدى قدرة المنظمة على استغلال الموارد المتاحة، وقدرتها على تحقيق أهدافها، وتصحيح الانحرافات للحفاظ على بقائها ونموها.

8.2.1.2 أهمية تقييم الأداء المؤسسي:

يمكن توضيح أهمية تقييم أداء المنظمات من خلال ما يلي: (إبراهيم،2016)

1. الارتقاء والنهوض بالمنظمات من خلال تحليل السياسات والممارسات المتبعة فيها.
2. توجيه نظر المسؤولين إلى المراكز التي تحتاج إلى إشراف وتقويم.
3. تسهيل عمل الموارد البشرية في المنظمة من خلال إبراز العناصر المنتجة وتنميتها، والعناصر غير الناجحة؛ لتقويمها أو الاستغناء عنها.
4. المقارنة بين القطاعات المختلفة داخل المنظمة، وبين المنظمة والمنظمات الأخرى المنافسة لها.
5. معرفة نقاط القوة والضعف داخل المنظمة.
6. قياس مدى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها.
7. قياس مدى مصداقية التقارير الدورية في المنظمة.
8. توافر المعلومات التي تساعد في اتخاذ القرارات الاستراتيجية للمنظمة.

وترى الباحثة أن أهمية تقييم الأداء داخل المنظمة تكمن في تحديد نقاط القوة؛ لتعزيزها وتنميتها، ونقاط الضعف؛ لمعالجتها واستدراك الأخطاء وتقويمها، وتقديم تغذية راجعة للإدارة عن مستوى تقدم المنظمة ومدى تحقيقها لأهدافها.

9.2.1.2 أهداف قياس الأداء المؤسسي:

اتفق معظم الباحثين في تحديد أهداف قياس الأداء على الجوانب التالية: (قنديل، 2016)

1. تزويد متخذي القرارات بمعلومات حول مستوى أداء العاملين.
2. الحكم على إنجاز العاملين ومدى إسهامهم في تحقيق أهداف المنظمة.
3. معرفة نقاط الضعف عند العاملين؛ لتحسينها.
4. معرفة قدرات العاملين والكشف عنها من أجل اقتراح مكافآت لهم، أو ترقيتهم وتوليهم مناصب أعلى.
5. معرفة نقاط القوة والضعف في الأداء، مما يسهم في حل المشكلات التي تواجه العاملين أثناء العمل.

10.2.1.2 أبعاد الأداء المؤسسي:

تعددت تصنيفات أبعاد الأداء المؤسسي من قبل الباحثين، وقد ركزت هذه الدراسة على أكثر الأبعاد تداولا في الدراسات السابقة والتي تتماش مع أهداف البحث وهي:

1. كفاءة وفعالية الإدارة العليا:

يتعلق هذا المجال بالقيادة والإدارة التي تدير المؤسسة، وبالبنية التنظيمية للبناء المؤسسي التي من خلالها تحقق إدارة المؤسسة أهدافها، في إطار منظومة بشرية ومادية، تحتكم إلى سياسات واضحة، وأنظمة وقوانين معتمدة تعمل على تنظيم العمل من خلال العمل بلوائح تفصيلية لكل مجال من مجالاتها، بالإضافة إلى هياكل ترسم مسار اتصالاتها وحدود مسؤوليات العاملين فيها وواجباتهم، كما تتطلب أن تكون بيئة العمل تتناسب مع طبيعة أعمالها، وثقافة تنظيمية تسهم في توحيد اتجاهات الموظفين نحو رسالة المؤسسة ورؤيتها، وربط عناصر الحكم والإدارة بمنظومة رقابية تهدف إلى تقويم المسار، وتحسين الأداء، وتطوير بنية العمل التنظيمي، كما وتعد العمليات الداخلية محورا وركيزة مهمة من ركائز المؤسسة، وتلجأ المؤسسات إلى إعداد لوائح متعددة واعتبارها قواعد حاكمة تنظم شئون المؤسسة بجميع مكوناتها البشرية والمادية، (الدجني، 2011).

2. إدارة المعلومات:

مع التطورات العالمية الحديثة في تكنولوجيا المعلومات، واعتماد المؤسسات عليها، أصبح من الضروري. تأمين هذه التكنولوجيا لضمان التنمية المستدامة للمؤسسات، من حيث العمل على استغلال التكنولوجيا المتوفرة من خلال دمجها ضمن العمليات بما يضمن تحقيق استراتيجيات المؤسسة (الدجني، 2013).

لقد أسهمت تكنولوجيا المعلومات في التأثير على المنظمات المستخدمة لها بالمقارنة مع المنظمات الأخرى. وتمثل ذلك من خلال (عبدالهادي، 2017)

أ. أدت إلى زيادة الإنتاجية.
ب. تحسين إدارة الجودة ج تحسين عملية اتخاذ القرارات.
ت. تحسين إدارة المعرفة.
ث. تطوير عملية الخلق والإبداع والابتكار التنظيمية.
ج. تسهيل عملية إدارة التغيير

ح. العمل على تطوير سلع وخدمات معبرة وجديدة المنظمات.
خ. تطوير الأساليب الإدارية في المنظمة.

3. الأنظمة والعمليات الداخلية

أ. أساليب العمليات الداخلية: يشير (أبو شيخة، 2011) بأن نشاط تطوير أساليب العمليات الداخلية يعد من الأنشطة الإدارية الحديثة، وقد عرفته الولايات المتحدة الأمريكية أثناء الحرب العالمية الثانية، إذ استخدمت وحدات للتنظيم والإدارة ضمن أجهزتها الإدارية للقيام بالبحوث والدراسات التنظيمية وإعادة بناء الهياكل التنظيمية وتبسيط إجراءات العمل وإدارة النماذج وتصميم مكان العمل، فلكل تنظيم هدف يسعى إلى تحقيقه، ولا يتحقق هذا الهدف إلا من خلال العمليات التنظيمية بما في ذلك الأفراد والإجراءات وأساليب العمل.

4. جودة الخدمات

ويشير (جاد الرب، 2009) بأن عامل أو محور جودة الخدمات أحد الاهتمامات الحديثة في المؤسسات الخدمية الخاصة منها والعامة ومشكلة الحكم على جودة الخدمة أو تقييمها هي أن هناك جوانب كثيرة غير قابلة للقياس الكمي في الخدمة، ولذا تعتمد في تقييمها على الآراء والاتجاهات والتقدير الشخصي، وبالطبع هناك جوانب أخرى يمكن قياسها عند التعرض لجودة الخدمات، ومنها:

أ. درجة الثقة في الخدمة.
ب. مدى توافر الخدمة وسرعة الحصول عليها
ت. طبيعة التعامل مع العميل.
ث. درجة إدراك العميل للخدمة أو الجودة.
ج. الأمن والضمان والسلامة المصاحبة للخدمة. توافر البيئة المناسبة والمرضية عند أداء الخدمة.
ح. الكفاءة.
خ. المصداقية.

3.1.2 المبحث الثالث: الجامعات الخاصة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية:

تمهيد:

استعرضت الباحثة في هذا الملحث الجامعات الفلسطينية الخاصة، نشأتها وأهدافها، وذلك لما لها من أهمية كبيرة، حيث ستتناول كل من جامعة فلسطين، وجامعة غزة، وجامعة الإسراء.

1.3.1.2 نشأة الجامعات في فلسطين:

حسب ما ورد على موقع وزارة التربية والتعليم العالي (www.mohe.pna.ps) فإن التعليم العالي في دولة فلسطين حديث نسبيا وذلك عائد الى ظروف الاحتلال وما ترتب عنه من إعاقات ومحاولات لإيقاف العملية التعليمية بجميع مراحلها، فبداية وجدت الكليات المتوسطة والتي تدرس لمدة عامين وتمنح درجة الدبلوم وذلك منذ العام 1950. ركزت هذه المؤسسات على التعليم التقني وتدريب المعلمين وتمت إدارتها من قبل الحكومة أو من قبل وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين (الأونروا). أما الجامعات فقد نشأت منذ عام 1970م في ظل الاحتلال الإسرائيلي، وكانت هذه المؤسسات جزءا من الجهد الجماعي الفلسطيني في الحفاظ على الهوية الوطنية الفلسطينية وكذلك لتوفير فرصة للشباب الفلسطينيين متابعة دراستهم الجامعية بعد أن أصبح من الصعب على عدد كبير منهم السفر إلى الخارج، وشهد قطاع التعليم العالي نقلة وقفزة نوعية بعد تسلم السلطة الوطنية الفلسطينية مهامها بعد اتفاقيات أوسلو من العام 1994.

كما بين كاتبة (2004) أنه في عام 1967م وبعد اكتمال احتلال الضفة الغربية وقطاع غزة، أحكمت إسرائيل قبضتها على فلسطين، ووضعت العراقيل والصعوبات أمام التعليم الفلسطيني، لذلك قامت عدة جهات ومؤسسات فلسطينية بالتفكير في الخروج من هذا المأزق عن طريق إنشاء جامعات ومعاهد فلسطينية تلبي حاجة المجتمع الفلسطيني. واستجابة للأعداد الكبيرة والمتزايدة من خريجي الثانوية العامة الفلسطينيين، اندفع القائمون على السياسات التعليمية إلى الإسراع في توسيع الجامعات، وفتح تخصصات أكاديمية جديدة، محاولة في استيعاب الأعداد الكبيرة من خريجي الثانوية العامة، وقد اتجه البعض إلى التفكير في ايجاد جامعات جديدة تستوعب هذا العدد من الخريجين والإقبال الشديد على التعليم العالي، لا سيما وأن فرص العمل في السوق المحلية محدودة جدا، من هنا جاءت فكرة تأسيس مؤسسات تعليمية خاصة تعمل على استيعاب خريجي الثانوية العامة، وترفد المجتمع الفلسطيني بتخصصات جديدة، والاتجاه نحو التعليم التقني والفني مساهمة في ايجاد فرص عمل للخريجين وحل

مشكلة النقص في بعض التخصصات، وقد تنوعت المؤسسات التعليمية من جامعات وكليات جامعية وكليات تعليم متوسط.

2.3.1.2 الإشراف على الجامعات الفلسطينية:

بحسب ما ورد على موقع وزارة التربية والتعليم العالي .(www.mohe.ps)، تقسم الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية وقطاع غزة من حيث الإشراف الأكاديمي والإداري والتمويل إلى

ثلاثة أقسام، وهي:

جامعات عامة: وهي مستقلة من ناحية التمويل والإشراف الأكاديمي والإداري مثل الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر وجامعة النجاح وغيرها.

جامعات حكومية: وتقع تحت الإشراف المباشر لوزارة التربية والتعليم العالي والبحث العلمي مثل جامعة الأقصى بغزة.

جامعات خاصة: وهي تقع تحت الإشراف المباشر لجهات أهلية خاصة مثل: جامعة غزة وفلسطين والإسراء وجامعة الأمة للتعليم المفتوح، والجامعة العربية الأمريكية بالضفة.

3.3.1.2 الجامعات الخاصة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية:

1.3.3.1.2 جامعة فلسطين: (http://up.edu.ps/ar,2022)

التعريف والنشأة:

تعد جامعة فلسطين مؤسسة أكاديمية من مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية، أسست لخدمة أبناء الشعب الفلسطيني في الداخل والخارج بشكل خاص، والطلبة العرب والأجانب بشكل عام.

أسست جامعة فلسطين عام 2003، وبدأت ممارسة دورها في المجتمع الفلسطيني عام 2005 في مدينة غزة، وذلك بتجهيز ملفات اعتماد الكليات والبرامج. وحصلت الجامعة على الترخيص المبدئي ثم على الاعتماد العام للجامعة عام 2007، إلى أن حصلت على الاعتماد النهائي لكلياتها وبرامجها عام 2008 بشهادة تسجيل مؤسسة تعليم عال.

رؤية الجامعة:

مؤسسة أكاديمية متميزة داعمة للتنمية المستدامة على المستوى الوطني وفق معايير الجودة.

رسالة الجامعة:

تسعى جامعة فلسطين إلى التميز في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع من خلال برامج مرتبطة بالتنمية المستدامة، وتخريج أجيال محصنة بالقيم لأصيلة، وقادرة على مواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية ومستجدات العصر، والمنافسة على المستويين المحلي والإقليمي.

أهداف الجامعة:

1. تعزيز العمل المؤسسي في إدارة الجامعة؛ لتحقيق رؤية الجامعة ورسالتها.
2. تهيئة البيئة الجامعية؛ لتلبية تطلعات الطلبة نحو الإبداع والتميز.
3. تطوير برامج الجامعة بما يتلاءم مع احتياجات السوق.
4. تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الخدمات الإدارية والفنية والمالية على مستوى الجامعة.
5. الاهتمام بالبحث العلمي، ومواكبة المستجدات العلمية والتكنولوجية والاستفادة منها في العملية التعليمية والتعلمية.
6. تعزيز علاقة الجامعة بالمحيط الاجتماعي والمؤسساتي، وتقوية الروابط والعلاقات العلمية والثقافية مع الجامعات العربية والدولية.

2.3.3.1.2 **جامعة غزة:** (http://gu.edu.ps/ar,2022)

التعريف والنشأة:

تعد جامعة غزة جامعة فلسطينية نظامية تقدم خدماتها الجامعية للشباب الفلسطيني؛ للمساهمة في تطوير المجتمع الفلسطيني علميا ومهنيا، وتختص بالتعليم العالي والبحث العلمي بداية من علوم الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات، العلوم الإدارية والمالية، علوم الاتصال واللغات، الترجمة، والهندسة، إلى جانب تقديمها برامج الدراسات العليا في العلاقات العامة والإعلام والإدارة العامة.

بدأت فكرة إنشاء الجامعة في قطاع غزة في العام 2005، وفي عام 2007 حصلت جامعة غزة على الترخيص المبدئي؛ لتصبح مؤسسة تعليم عال جديدة معتمدة لدى وزارة التربية والتعليم العالي.

وفي عام 2008 حصلت الجامعة من الوزارة على الاعتماد العام؛ لتصبح مؤسسة تعليم عال جديدة، ثم توالى بعد ذلك حصولها على الاعتماد الخاص لكلياتها وبرامجها المعلنة.

رؤية الجامعة:

منارة علمية أكاديمية تقدم خدماتها في مجال التعليم الجامعي والبحث العلمي وخدمة المجتمع.

رسالة الجامعة:

تسعى جامعة غزة إلى إعداد كوادر مؤهلة علميا ومهنيا، قادرة على تلبية احتياجات المجتمع وسوق العمل وفق أحدث المستجدات العلمية والتكنولوجية، وتعزيز البحث العلمي والتطور المعرفي؛ للمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة.

أهداف الجامعة:

1. الارتقاء بمستوى الطلبة، ودعم نموهم الفكري، وفتح مجال الخبرة أمامهم في ظل نظام من التعليم الأكاديمي المميز.
2. تجهيز الطلبة لسوق العمل وفق حاجات الوطن.
3. تطوير المعرفة بالقيام بالبحث العلمي وتشجيعه وتنظيمه، ومساعدة الجهات المختصة على حل مشكلات المجتمع ومعالجة قضايا التنمية فيه، والعمل على نقل المعرفة العلمية إلى اللغة العربية.
4. الاهتمام بشخصية الطلبة وتوجيههم إيجابيا لخدمة المجتمع.
5. العناية بالتعليم المستمر، والاهتمام بالإرشاد الميداني في مختلف النواحي التطبيقية في سبيل خدمة المجتمع، وحل مشكلاته القائمة وتلافي المتوقع منها.
6. توثيق الروابط مع الجامعات والهيئات العلمية العربية والعالمية.

3.3.3.1.2 **جامعة الإسراء:** (https://israa.edu.ps/ar,2022)

الرؤية:

تطمح جامعة الإسراء أن تكون رائدة ومتميزة في العلم والمعرفة والبحث العلمي على المستوى الوطني والعربي والدولي؛ لتساهم في التنمية والتقدم.

الرسالة:

تسعى جامعة الإسراء إلى المشاركة في تنمية المجتمع، من خلال تشجيع البحث العلمي، وتقديم برامج أكاديمية ذات جودة عالية تقلص الفجوة بين النظرية والتطبيق، من خلال أكاديميين أكفاء بخبرات متميزة، بما يساهم في إعداد خريجين مؤهلين قادرين على تلبية احتياجات سوق العمل، والمساهمة بفعالية في بناء مستقبل وطنهم.

الأهداف:

1. تعزيز منظومة القيم الأخلاقية والوطنية في المجتمع الفلسطيني.
2. تطوير البرامج الأكاديمية بشكل مستمر بما يراعي الجودة العالمية.
3. تنمية البحث العلمي عالي الجودة؛ للمساهمة في تحقيق أهداف المجتمع.
4. تدعيم الشراكة الأكاديمية مع الجامعات المحلية والإقليمية والعالمية، من خلال الانضمام إلى اتحادات الجامعات العربية والعالمية.
5. تعزيز الشراكة بين الجامعة والمؤسسات المختلفة؛ لتنمية المجتمع.
6. إعداد خريجين متميزين قادرين على تلبية احتياجات سوق العمل.

4.3.1.2 الأداء المؤسسي في الجامعات.

يعد رأس المال البشري الذي يعزز أداء المؤسسة ويصل بها إلى نتائج غير مسبوقة، هو رأس المال البشري المتميز الذي يضم الأفراد ذوي الكفاءات والمواهب المتميزة، والذين يملكون القدرة على التفكير الإبداعي، وبالتالي يؤثر على الأنشطة الحيوية للمؤسسة، ويعمل على جذب العملاء، وخلق القيمة المضافة للمنتج أو الخدمة المقدمة بما يقود في النهاية إلى تفرد المؤسسة وتميزها عن غيرها. (عبد الصمد، 2020)

وتعد الجامعات من أهم القطاعات الرئيسة في الدول المتقدمة، فهى تهتم بالتربية وتعمل على تأسيس الطلبة الذين يعدون من أهم المتطلبات اللازمة في تحقيق التنمية المستدامة، ومع اشتداد المنافسة بين الجامعات الأكاديمية للوصول للميزة التنافسية، أصبح من الضروري أن تهتم الإدارات بالكادر الأكاديمي والإداري والارتقاء بهما وتطويرهما، وذلك من خلال الاهتمام بصقل مهاراتهم، والاستفادة القصوى منها؛ لأنها المصدر الرئيس لتحقيق أهداف وغايات المؤسسة. (الدجني وحمد،2021)

لذلك فالجامعات هي مؤسسات خدمية تتصف ببعض الخصائص التي تختلف عن المؤسسات الخدمية والإنتاجية الأخرى، وعليها مسؤولية رفد المجتمع بالمتخصصين الذين لديهم القدرات العلمية، والتي يتمثل أداؤها في الجامعة بأنشطة متنوعة تتسم بالطابع الفكري، وذلك اعتمادا على طبيعة عمل هذه المؤسسات، وبتقديم العلم والمعرفة للطلبة وإجراء البحوث العلمية، وتعد الجامعة واحدة من أهم المؤسسات التي تقدم خدمات تعليمية، من خلال الأنشطة والمهام العلمية التي تتمثل بإنجاز البحث العلمي وتقديم المشورة العلمية. (عبد الله، 2017)

وتتوقف قدرة الجامعات في تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية على مستوى مهارات وكفاءة الموظفين بها سواء بالجانب الأكاديمي، أو الإداري، والذي يرتكز بشكل أساسي على دافعيتهم ورضاهم الوظيفي (Krishnan & Mary, 2012). ولتعزيز الأداء في البيئة الجامعية لابد أن يقدم موظف الجامعة أداء أعلى من أداء الآخرين، وذلك من خلال التعلم المستمر لاكتساب المهارات والمعارف اللازمة، والمشاركة في المعلومات والخبرات التي يحصل عليها أي فرد داخل المؤسسة (الحكيم، وآخرون، 2009).

4.2 الدراسات السابقة.

تمهيد.

تعد الدراسات السابقة ركيزة أساسية، يستند إليها الباحث عند إعداد رسالته، وتشمل هذه الدراسات الهدف من الدراسة، والمنهج الإحصائي المتبع، ومجتمع الدراسة وعينتها، وأداة الدراسة، وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة.

وقد استعرضت الباحثة (33) دراسة سابقة متعلقة بمتغيرات الدراسة والمتمثلة في (الرشاقة التنظيمية – الأداء المؤسسي)، وتم تقسيمهم إلى دراسات محلية وعربية وأجنبية، وتم ترتيبهم وفق الأفق الزمني من الأحدث إلى الأقدم، والجدول رقم (1.2) يوضح ملخصا بأعداد الدراسات السابقة حسب المتغيرات، وهي كالتالي:

جدول 1.2: ملخص بأعداد الدراسات السابقة.

متغيرات الدراسة	التصنيف	عدد الدراسات	الفترة الزمنية
المتغير المستقل الرشاقة التنظيمية	الدراسات المحلية	4	(2022 – 2016)
	الدراسات العربية	6	(2022 – 2020)
	الدراسات الأجنبية	5	(2021 – 2018)
المتغير التابع الأداء المؤسسي	الدراسات المحلية	5	(2022 – 2020)
	الدراسات العربية	5	(2020 – 2016)
	الدراسات الأجنبية	3	(2021 – 2018)
العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والأداء المؤسسي	الدراسات المحلية	2	(2021 – 2020)
	الدراسات العربية	3	(2022 – 2020)
مجموع الدراسات		33	

1.2.2: الدراسات السابقة في مبحث الرشاقة التنظيمية.

الدراسة	أهم الأهداف	أهم النتائج
1.1.2.2: الدراسات المحلية:		
1. دراسة (الأقرع وعاشور، 2022) بعنوان: "أثر الالتزام التنظيمي على الرشاقة التنظيمية في مديرية التربية والتعليم في محافظة قلقيلية".		
مكان التطبيق	مديرية التربية والتعليم في قلقيلية.	التعرف إلى أثر الالتزام التنظيمي على الرشاقة التنظيمية في مديرية التربية والتعليم في محافظة قلقيلية. • وجود علاقة طردية بدرجة متوسطة بين أثر الالتزام التنظيمي على الرشاقة التنظيمية في مديرية التربية والتعليم في قلقيلية. • وجود قصور لدى الإدارة العليا بمديرية التربية والتعليم في القدرة على استشعار احتياجات العاملين، وفي عملية اتخاذ القرار.
المنهج المستخدم	المنهج الوصفي التحليلي.	
أداة الدراسة	الاستبانة.	
المجتمع	جميع موظفي المديرية، وعددهم (80).	
العينة	(66) عشوائية بسيطة.	
2. دراسة (زقوت، 2020) بعنوان: "العلاقة بين الذكاء التنظيمي والرشاقة التنظيمية لدى البنوك العاملة في قطاع غزة".		
مكان التطبيق	البنوك الوطنية في غزة.	معرفة مستوى الذكاء التنظيمي والرشاقة التنظيمية في البنوك الوطنية العاملة في قطاع غزة، ومعرفة العلاقة بينهما. • توجد علاقة وأثر بين (الرغبة في التغيير، نشر المعرفة، المصير المشترك، ضغط الأداء التنظيمي) وبين الرشاقة التنظيمية، بينما لم يكن هناك علاقة ولا أثر بين بعد (الرؤية الاستراتيجية، التناغم، الملاءمة) والرشاقة التنظيمية. • توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول أثر الذكاء التنظيمي على الرشاقة التنظيمية، وتعزى لمكان العمل، بينما لا توجد فروق بالنسبة للمسمى الوظيفي والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة. • توجد موافقة بدرجة كبيرة من أفراد العينة حول تمتع المصارف بمستوى مرتفع من الرشاقة التنظيمية.
المنهج المستخدم	المنهج الوصفي التحليلي.	
أداة الدراسة	الاستبانة.	
المجتمع	جميع العاملين في البنوك الوطنية، وعددهم (853).	
العينة	(266) عشوائية طبقية.	

الدراسة	أهم الأهداف	أهم النتائج
3. دراسة (المدهون، 2020) بعنوان: "مدى ممارسة الرشاقة التنظيمية وأثرها على النجاح التنظيمي في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة".		
مكان التطبيق	الجامعة الإسلامية والأقصى والأزهر في فلسطين.	معرفة أثر الرشاقة التنظيمية في تحقيق النجاح التنظيمي في الجامعات الفلسطينية بغزة، ومعرفة مستوى النجاح التنظيمي في الجامعات محل الدراسة. • جاء واقع ممارسة الرشاقة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية في غزة بنسبة مرتفعة. • توجد علاقة إيجابية بين أبعاد الرشاقة التنظيمية والنجاح التنظيمي. • لا توجد فروق في آراء المبحوثين حول تأثير الرشاقة التنظيمية على النجاح التنظيمي تعزى للمتغيرات الدراسية المختارة ما عدا متغير مكان العمل.
المنهج المستخدم	الوصفي التحليلي.	
أداة الدراسة	الاستبانة	
المجتمع	الإداريون والأكاديميون الذين يشغلون مناصب إدارية عليا في الجامعات، وعددهم (465).	
العينة	(216) عشوائية طبقية.	
4. دراسة (المصري، 2016) بعنوان: "استراتيجية مقترحة لتحسين مستوى الرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظات غزة".		
مكان التطبيق	مدارس الثانوية في غزة.	التعرف إلى مستوى تحسين مستوى الرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المديرين، وتقديم استراتيجية؛ لتحسين مستوى الرشاقة في تلك المدارس. • جاء مستوى الرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية بدرجة مرتفعة بشكل عام بنسبة (78.5%). • قدمت الدراسة استراتيجية مقترحة لتحسين مستوى الرشاقة في تلك المدارس.
المنهج المستخدم	الوصفي التحليلي.	
أداة الدراسة	الاستبانة	
المجتمع	مديرو مدارس الثانوية، وبلغ عددهم (145).	
العينة	المجتمع نفسه واستجاب منهم (98) مديرا.	
2.1.2.2: الدراسات العربية:		
1. دراسة (السمحان، 2022) بعنوان: "تصور مقترح لتحسين الرشاقة التنظيمية لدى رئيسات الأقسام بجامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس".		
مكان التطبيق	جامعة الملك سعود السعودية.	معرفة واقع تطبيق الرشاقة التنظيمية لدى رئيسات الأقسام بجامعة الملك سعود، ومعرفة • جاء واقع تطبيق الرشاقة التنظيمية بدرجة متوسطة. • جاءت معوقات تطبيق الرشاقة التنظيمية التي تواجه رئيسات الأقسام
المنهج المستخدم	المنهج الوصفي.	
أداة الدراسة	الاستبانة	

الدراسة	أهم الأهداف		أهم النتائج
المجتمع	جميع رئيسات الأقسام بكليات الجامعة، وبلغ عددهن (2070).	معيقات تطبيقها وسبل تحسينها.	بدرجة متوسطة، وهي بحاجة إلى تحسين.
العينة	(642) موظفة.		
2. دراسة (بن قنة وقويسي، 2021) بعنوان: "العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرشاقة التنظيمية – دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية – جامعة المسيلة".			
مكان التطبيق	جامعة المسيلة في الجزائر.	التعرف إلى علاقة العدالة التنظيمية بالرشاقة التنظيمية، ووضع توصيات تساعد على زيادة مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية والرشاقة التنظيمية.	• توجد علاقة بين العدالة التنظيمية بأبعادها والرشاقة التنظيمية لدى إدارة موظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة.
المنهج المستخدم	المنهج الوصفي.		
أداة الدراسة	الاستبانة		
المجتمع	الإداريون بكلية العلوم الإنسانية في جامعة محمد بوضياف المسيلة، وعددهم (103).		
العينة	(40) تم اختيارهم بطريقة عشوائية.		
3. دراسة (عبد الصمد، 2021) بعنوان: "الرشاقة التنظيمية للبنوك الإسلامية وأثرها في رضا العميل".			
مكان التطبيق	البنوك الإسلامية في القاهرة.	قياس مستوى الرشاقة التنظيمية بالبنوك الإسلامية وتأثير أبعادها في رضا العميل.	• وجود درجة مرتفعة من الرشاقة التنظيمية في البنوك الإسلامية محل الدراسة. • وجود علاقة قوية بين الرشاقة التنظيمية ورضا العملاء. • وجود تأثير قوي للرشاقة التنظيمية على رضا العملاء.
المنهج المستخدم	الوصفي التحليلي.		
أداة الدراسة	قائمة استقصاء ومقابلات شخصية.		
المجتمع	جميع المديرين والعملاء في البنوك محل الدراسة.		
العينة	(135) فردا من مديري البنوك الإسلامية، و (385) عميلا. عشوائية بسيطة.		
4. دراسة (عمر، 2020) بعنوان: "تحسين ممارسات الرشاقة التنظيمية بكليات جامعة جنوب الوادي".			
مكان التطبيق	جامعة جنوب الوادي في مصر.	تحديد مستوى واقع الرشاقة التنظيمية في كليات جامعة جنوب الوادي، وتقديم توصيات	• يتم ممارسة الرشاقة التنظيمية في كليات الجامعة بدرجة متوسطة، وقدمت الدراسة مقترحات للتحسين.
المنهج المستخدم	المنهج الوصف.		
أداة الدراسة	الاستبانة		

الدراسة	أهم الأهداف		أهم النتائج
المجتمع	جميع أعضاء وحدة ضمان الجودة والاعتماد في كليات جامعة جنوب الوادي، وعددهم (130).	لتحسين ممارسات الرشاقة التنظيمية داخل كليات الجامعة.	
العينة	(97) عضوا.		
5. دراسة (النشيلي، 2020) بعنوان: "دور الرشاقة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية".			
مكان التطبيق	شركة البويات والصناعات الكيماوية (باكين) في مصر.	دراسة العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وتقديم توصيات للمنظمة تساعدها على تحقيق الرشاقة.	• كانت اتجاهات العاملين في المنظمة نحو أبعاد الرشاقة التنظيمية إيجابية. • توجد علاقة إيجابية بين أبعاد الرشاقة التنظيمية وأبعاد الالتزام التنظيمي.
المنهج المستخدم	الوصفي التحليلي.		
أداة الدراسة	قائمة استقصاء.		
المجتمع	جميع العاملين في شركة باكين، وعددهم (1409).		
العينة	(302) عشوائية بسيطة.		
6. دراسة (الوهيبي وبن شعيل، 2020) بعنوان: "الرشاقة التنظيمية مدخل لإدارة الأزمات في الجامعات الحكومية السعودية: سيناريوهات مستقبلية".			
مكان التطبيق	جامعة الإمام محمد بن سعود السعودية.	بناء سيناريوهات مستقبلية لتطبيق مدخل الرشاقة التنظيمية لإدارة الأزمات في الجامعات الحكومية السعودية.	• جاء واقع تطبيق أبعاد الرشاقة التنظيمية لإدارة الأزمات في الجامعات الحكومية السعودية من وجهة نظر طلاب الدراسات العليا بدرجة متوسطة. • جاءت درجة تطبيق أبعاد الرشاقة التنظيمية لإدارة الأزمات بدرجة متوسطة.
المنهج المستخدم	الوصفي المسحي والسيناريوهات المستقبلية.		
أداة الدراسة	الاستبانة		
المجتمع	طلاب وطالبات الدراسات العليا في الجامعات محل الدراسة، وبلغ عددهم (22403).		
العينة	(379) عشوائية بسيطة.		
3.1.2.2 الدراسات الأجنبية:			
1. دراسة (Wanasida, et al. 2021) بعنوان: "دور قدرات الأعمال في دعم رشاقة المنظمة وأدائها أثناء جائحة كوفيد – 19: دراسة تجريبية في إندونيسيا". **The Role of Business Capabilities in Supporting Organization Agility and Performance During the COVID – 19 Pandemic: An Empirical Study in Indonesia.**			
مكان التطبيق	شركات إندونيسية.	تحليل الدور المهم لقدرة	• يوجد تأثير للرشاقة التنظيمية على

الدراسة	أهم الأهداف		أهم النتائج
المنهج المستخدم	تحليل نموذج المعادلة الهيكلية الجزئي.	تحليلات الأعمال وجودة المعلومات والقدرة على الابتكار في التأثير على أداء المنظمة خلال جائحة كورونا.	الأداء التنظيمي. • يوجد تأثير عال للمرونة التنظيمية على الأداء التنظيمي.
أداة الدراسة	الاستبانة		
المجتمع	العاملون في الشركات الإندونيسية.		
العينة	(76) شركة من قطاعات مختلفة.		
2. دراسة (Darvishmotevali et al, 2020) بعنوان: "الارتباط بين عدم اليقين البيئي، الرشاقة التنظيمية، والإبداع التنظيمي في صناعة الفنادق". **The link between environmental uncertainty, organizational agility, and organizational creativity in the hotel industry.**			
مكان التطبيق	فنادق الخمس نجوم في شمال قبرص.	اختبار الجوانب الرئيسية الثلاثة وهي عدم اليقين البيئي، الرشاقة التنظيمية، والإبداع التنظيمي في البيئات غير المؤكدة.	• قدمت الدراسة رؤى جديدة للعلاقة بين عدم اليقين البيئي، الرشاقة التنظيمية، والإبداع التنظيمي في صناعة الفنادق.
المنهج المستخدم	التحليلي الوصفي.		
أداة الدراسة	الاستبانة		
المجتمع	مديرو فنادق الخمس نجوم.		
العينة	(174) مديرا.		
3. دراسة (Harsch& Festing, 2020) بعنوان: "قدرة إدارة المواهب الفعالة والرشاقة التنظيمية – استكشاف نوعي". **Dynamic talent management capabilities and organizational agility: A qualitative exploration.**			
مكان التطبيق	شركات ألمانية	معرفة كيف يمكن لإدارة المواهب تشكيل المواهب كموارد بشرية رئيسة وفقا لاحتياجات رشاقة الشركة، وكيف تسهم إدارة المواهب في الرشاقة التنظيمية.	• يوجد فهم لدى كبار المختصين للرشاقة التنظيمية وللطرق التي تساهم في إدارة المواهب في الرشاقة. • قدمت الدراسة توجيهات حول كيف يمكن للشركات أن تطور من رشاقتها.
المنهج المستخدم	الاستكشافي النوعي.		
أداة الدراسة	المقابلة المعمقة.		
المجتمع	كبار المختصين في إدارة المواهب في شركات ألمانية مختلفة.		
العينة	(24) فردا من كبار المختصين في إدارة المواهب.		

الدراسة	أهم الأهداف		أهم النتائج
4. دراسة (Kocyigit, 2020) بعنوان: "دور المرونة التنظيمية في الرشاقة التنظيمية: بحث في الشركات الصغيرة والمتوسطة". **The Role of Organizational Flexibility in Organizational Agility: A Research on SMEs.**			
مكان التطبيق	الشركات غرب تركيا.	تحديد أثر المرونة التنظيمية على الرشاقة التنظيمية، وقدرات الرشاقة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.	• يوجد علاقة إيجابية بين مرونة الهيكل التنظيمي والرشاقة التنظيمية. • يوجد تأثير إيجابي للمرونة التنظيمية للهيكل التنظيمي على الرشاقة التنظيمية وقدرات الرشاقة.
المنهج المستخدم	الوصفي التحليلي.		
أداة الدراسة	الاستبانة		
المجتمع	مديرو (43) شركة غرب تركيا.		
العينة	(111) مديرا. عشوائية بسيطة.		
5. دراسة (Sazesh& Siadat, 2018) بعنوان: "العلاقة بين الإدارة الكمية والرشاقة التنظيمية في وزارة الطرق والتنمية الحضرية لمقاطعة جولستان، إيران". **The relationship between quantum management and organizational agility in ministry of roads and urban development of Golestan province, Iran.**			
مكان التطبيق	وزارة الطرق والتنمية في جولستان، إيران.	معرفة العلاقة بين الإدارة الكمية والرشاقة التنظيمية في وزارة الطرق والتنمية الحضرية لمقاطعة جولستان، إيران.	• وجود علاقة إيجابية بين الإدارة الكمية والرشاقة التنظيمية في وزارة الطرق والتنمية الحضرية. • يوجد تأثير للإدارة الكمية على خفة الحركة التنظيمية، فإذا تم استخدام الإدارة الكمية ستزيد الرشاقة التنظيمية.
المنهج المستخدم	الوصفي التحليلي.		
أداة الدراسة	الاستبانة		
المجتمع	جميع موظفي وزارة الطرق والتنمية الحضرية لمقاطعة جولستان لعام 2014، وبلغ عددهم (295) موظفا.		
العينة	(166) عشوائية.		

4.1.2.2: تلخيص دراسات الرشاقة التنظيمية.

يوضح جدول (2.2) نسبة توافر أبعاد الرشاقة التنظيمية الأربعة التي تم اعتمادها في الدراسة الحالية كما ظهرت في الدراسات السابقة حسب آراء المبحوثين، وذلك للاستعانة بها في الاتفاق والاختلاف مع الدراسة الحالية.

جدول 2.2: درجة تطبيق الرشاقة التنظيمية وأبعادها في الدراسات السابقة.

#	الدراسة	الرشاقة التنظيمية	رشاقة الاستشعار	رشاقة اتخاذ القرار	رشاقة الممارسة	الاستجابة
	(الأقرع وعاشور، 2022)	75.1	72.6	69.4	–	–
	(زقوت، 2020)	82.9	82.5	83.6	82.6	–
	(المدهون، 2020)	73.6	–	–	–	–
	(المصري، 2016)	78.5	76	78.6	–	80.7
	(السمحان، 2022)	44	–	–	–	–
	(عبد الصمد، 2021)	76	–	–	–	–
	(عمر، 2020)	73	74	69	–	–
	(النشيلي، 2020)	66.8	45.2	78.6	76.8	–
	(الوهيبي وبن شعيل، 2020)	62.6	58.6	62.4	64.8	–
	Sazesh& Siadat,) (2018	71.0	–	–	–	–

المصدر: جرد بواسطة الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة.

ويبين الجدول (3.2) الفروق والاختلافات بين متوسط تقديرات المبحوثين في الدراسات السابقة حول (الرشاقة التنظيمية) تبعا للعديد من المتغيرات الديمغرافية.

جدول 3.2: الفروق الخاصة بالرشاقة التنظيمية في الدراسات السابقة.

الدراسة	الجنس	المؤهل العلمي	سنوات الخدمة
(الأقرع وعاشور، 2022)	لا	لا	لا
(زقوت، 2020)	–	لا	لا
(المدهون، 2020)	لا	لا	لا
(عبد الصمد، 2021)	لا	يوجد تعليم متوسط	لا

المصدر: جرد بواسطة الباحثة بناء على الدراسات السابقة.

2.2.2 الدراسات السابقة في مبحث الأداء المؤسسي.

الدراسة	أهم الأهداف	أهم النتائج
1.2.2.2 الدراسات المحلية:		
1. دراسة (اللوح، 2022) بعنوان: "القيادة الموزعة لدى قادة الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بمستوى الأداء الإداري لديهم".		
مكان التطبيق	الجامعة الإسلامية وجامعة الأقصى في فلسطين	• جاءت درجة مستوى الأداء الإداري لدى القيادات الجامعية الفلسطينية مرتفعة.
المنهج المستخدم	الوصفي التحليلي.	
أداة الدراسة	الاستبانة	
مجتمع الدراسة	أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الإسلامية وجامعة الأقصى، وعددهم (903).	
العينة	(273) عضوا. عشوائية بسيطة.	
2. دراسة (نصار والرملاوي، 2022) بعنوان: "درجة توافر أبعاد نموذج التميز الأوروبي (EFQM) لدى الجامعات الفلسطينية وعلاقته بالأداء المؤسسي بالتطبيق على الجامعة الإسلامية بقطاع غزة.	التعرف إلى درجة توافر أبعاد نموذج التميز الأوروبي (EFQM) لدى الجامعات الفلسطينية وعلاقته بالأداء المؤسسي.	
مكان التطبيق	الجامعة الإسلامية في فلسطين.	• وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد نموذج التميز الأوروبي لدى الجامعة الإسلامية في غزة والأداء المؤسسي. • وجود أثر معنوي لتوافر أبعاد نموذج التميز الأوروبي لدى الجامعة الإسلامية في غزة على الأداء المؤسسي.
المنهج المستخدم	الوصفي التحليلي.	
أداة الدراسة	الاستبانة	
مجتمع الدراسة	الموظفون الإداريون والأكاديميون في الجامعة الإسلامية، وعددهم (739).	
العينة	(252) عشوائية طبقية.	
3 .دراسة (الدماغ، 2021) بعنوان: "معايير الحوكمة ومتطلباتها في الجامعات الفلسطينية الخاصة بالمحافظات الجنوبية وعلاقتها بمستوى الأداء".		
مكان التطبيق	جامعتا فلسطين وغزة.	• يوجد علاقة إيجابية بين المتغيرات المستقلة (معايير الحوكمة، متطلبات الجودة
المنهج المستخدم	الوصفي التحليلي.	التعرف إلى معايير الحوكمة ومتطلباتها في الجامعات الفلسطينية الخاصة في ضوء متطلبات الاعتماد

الدراسة	أهم الأهداف		أهم النتائج
أداة الدراسة	الاستبانة	والجودة، والتصنيف الفلسطيني للجامعات من وجهة نظر العاملين فيها وعلاقتها بمستوى الأداء.	والاعتماد، التصنيف الفلسطيني للجامعات) والمتغير التابع (أداء الجامعات الفلسطينية الخاصة).
مجتمع الدراسة	جميع العاملين في جامعتي فلسطين وغزة، وعددهم (210).		
العينة	(182) فردا. عشوائية.		
4. دراسة (الأيوبي والبوجي، 2020) بعنوان: "الذكاء الاستراتيجي كمدخل لتطوير الأداء المؤسسي في المنظمات الصحية غير الحكومية بقطاع غزة".			
مكان التطبيق	المنظمات الصحية غير الحكومية في قطاع غزة.	التعرف إلى دور الذكاء الاستراتيجي في تطوير الأداء المؤسسي في المنظمات الصحية غير الحكومية بقطاع غزة.	• يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الذكاء الاستراتيجي وتطوير الأداء المؤسسي في المنظمات الصحية غير الحكومية. • يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعناصر الذكاء الاستراتيجي على تطوير الأداء المؤسسي في المنظمات الصحية غير الحكومية.
المنهج المستخدم	الوصفي التحليلي.		
أداة الدراسة	الاستبانة		
مجتمع الدراسة	موظفو المنظمات الصحية غير الحكومية في قطاع غزة، وعددهم (938).		
العينة	(246) عشوائية طبقية		
5. دراسة (الدهدار، 2020) بعنوان: "أثر الحوكمة على الأداء في الجامعات الفلسطينية العاملة بقطاع غزة".			
مكان التطبيق	الجامعات الفلسطينية في غزة.	التعرف إلى أثر الحوكمة على الأداء في الجامعات الفلسطينية.	* جاء مستوى الأداء الجامعي بدرجة متوسطة.
المنهج المستخدم	الوصفي التحليلي.		
أداة الدراسة	الاستبانة والمقابلة		
مجتمع الدراسة	العاملون في الوظائف الإشرافية في الجامعات والكليات الجامعية التي تمنح درجة البكالوريوس فأعلى، وبلغ عددهم (550).		
العينة	(406) موظفا تم اختيارهم		

الدراسة	أهم الأهداف		أهم النتائج
	بطريقة عشوائية.		
2.2.2.2 الدراسات العربية:			
1. دراسة (البعيم والمعمري، 2020) بعنوان: "مستوى التعليم التنظيمي وأثره في الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية في البنوك الأهلية بمدينة الحديدة".			
مكان التطبيق	البنوك الأهلية في الحديدة في اليمن.	معرفة مستوى التعليم التنظيمي وأثره في الأداء الوظيفي في البنوك الأهلية بمدينة الحديدة.	• جاء مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك الأهلية مرتفعا جدا. • يوجد أثر إيجابي لأبعاد التعلم التنظيمي على مستوى الأداء الوظيفي في البنوك الأهلية.
المنهج المستخدم	الوصفي التحليلي.		
أداة الدراسة	الاستبانة		
مجتمع الدراسة	جميع العاملين في البنوك الأهلية في الحديدة، وعددها (8) بنوك.		
العينة	(164) أسلوب المسح الشامل.		
2. دراسة (العولقي، 2020) بعنوان: "أثر أنظمة عمل الأداء العالي في تعزيز مستوى أداء الشركات: الدور الوسيط لمرونة الموارد البشرية والبراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على شركة يمن موبايل للاتصالات في اليمن".			
مكان التطبيق	شركة يمن موبايل للاتصالات.	تحليل طبيعة التأثير المباشر وغير المباشر بين تطبيق أنظمة عمل الأداء العالي ومستوى الأداء لشركة يمن للاتصالات، من خلال مرونة الموارد البشرية والبراعة التنظيمية.	• تطبيق أنظمة عمل الأداء العالي يسهم بشكل إيجابي في تحسين مستوى أداء الشركة محل الدراسة. • تطبيق مستوى مرونة الموارد البشرية يسهم بشكل إيجابي في تحسين مستوى أداء الشركة محل الدراسة.
المنهج المستخدم	المدخل الوصفي في البحوث الاجتماعية.		
أداة الدراسة	قائمة استقصاء موجهة للموظفين.		
مجتمع الدراسة	الموظفون ممن يشغلون منصب مدير عام، مدير إدارة، رئيس قسم، موظف إداري، وموظف فني في المركز الرئيس للشركة، وعددهم (538).		
العينة	(538) أسلوب الحصر الشامل.		
3. دراسة (رضوان، 2019) بعنوان: "دور رأس المال الفكري في تحسين مستوى أداء الجامعات المصرية: دراسة تطبيقية".			
مكان التطبيق	جامعات القاهرة والمنوفية و6 أكتوبر في مصر.	تحسين مستوى أداء الجامعات المصرية من خلال الاستفادة من	• جاء مستوى أداء الجامعات المصرية محل الدراسة بدرجة

الدراسة	أهم الأهداف		أهم النتائج
المنهج المستخدم	الوصفي.	عناصر رأس المال الفكري، وتوضيح العلاقة بينهما.	مرتفعة. • يوجد علاقة إيجابية بين عناصر رأس المال الفكري ومستوى أداء الجامعات. • يوجد أثر إيجابي ومعنوي لعناصر رأس المال الفكري على مستوى أداء الجامعات.
أداة الدراسة	قائمة استقصاء.		
مجتمع الدراسة	القيادات الإدارية الجامعية في الجامعات الثلاث، وعددهم (96).		
العينة	(96) أسلوب الحصر الشامل.		
4. دراسة (مسلم، 2017) بعنوان: "قياس مستوى الأداء المنظمي في الجامعات اليمنية الحكومية من منظور بطاقة الأداء المتوازن: دراسة ميدانية في جامعتي صنعاء وعدن".			
مكان التطبيق	جامعتا صنعاء وعدن في اليمن.	قياس مستوى الأداء المنظمي في الجامعات اليمنية الحكومية من منظور بطاقة الأداء المتوازن في جامعتي صنعاء وعدن.	• كان مستوى الأداء المنظمي متدنيا بشكل عام في الجامعتين، وذلك انعكاسا لضعف مستوى الأداء في أبعاد بطاقة الأداء المتوازن. • ضعف استقلالية الجامعات الحكومية في صنع قراراتها المادية على وجه الخصوص، وضعف تفعيل أنظمة التقييم والمساءلة مما أدى إلى تدني مستويات الأداء في البعد المالي.
المنهج المستخدم	الوصفي التحليلي.		
أداة الدراسة	الاستبانة، واسترد منها (90).		
مجتمع الدراسة	جميع الأكاديميين والإداريين في جامعتي صنعاء وعدن.		
العينة	(124) فردا من الأكاديميين والإداريين لتلك الجامعتين.		
5. دراسة (المبارك والرشيدي، 2016) بعنوان: "أثر إدارة الوقت على مستوى أداء العاملين: دراسة تطبيقية على الخطوط الجوية الكويتية".			
مكان التطبيق	الخطوط الجوية الكويتية.	التعرف إلى أثر إدارة الوقت على مستوى الأداء، كما يهدف إلى تحقيق العمل بحرص ودقة في تنفيذ الأعمال في الوقت المحدد.	• يوجد علاقة طردية قوية بين إدارة الوقت ومؤشراته وبين مستوى أداء العاملين. • يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الوقت ومؤشراته على مستوى أداء العاملين.
المنهج المستخدم	الوصفي التحليلي.		
أداة الدراسة	الاستبانة		
مجتمع الدراسة	جميع العاملين في شركة الخطوط الجوية الكويتية، وبلغ عددهم (2500).		
العينة	(250) موظفا. عشوائية		

الدراسة	أهم الأهداف		أهم النتائج
3.2.2.2 الدراسات الأجنبية:			
1. دراسة (Salifu et al., 2021) بعنوان: **Optimizing Emploee Efforts: The Implication of Job Design for Administrative Staff Performance in Higher Education.** **"تطوير أداء الموظفين: أثر تصميم الوظيفة على أداء الموظفين الإداريين في التعليم العالي".**			
مكان التطبيق	جامعات غانا.	معرفة أثر تصميم الوظيفة على أداء الموظفين الإداريين في التعليم العالي في غانا، ومعرفة إذا ما كانت الخصائص الديموغرافية المختارة للمسؤولين لها أي علاقة مع تأثير تصميم الوظيفة على أدائهم في الأدوار المخصصة لهم.	• يوجد ارتباط كبير بين الخصائص الديموغرافية المختارة وتأثيرات تصميم الوظيفة على أداء الموظفين. • يوجد تأثيرات عديدة لتصميم الوظيفة على أداء الموظفين الإداريين.
المنهج المستخدم	المنهج الوصفي.		
أداة الدراسة	الاستبانة		
مجتمع الدراسة	جميع الموظفين في الأقسام الإدارية للجامعات.		
العينة	(420) موظفا.		
2. دراسة (Glaister et al., 2018) بعنوان: **HRM and performance-The role of talent management as a transmission mechanism in an emerging market context.** **"إدارة الموارد البشرية والأداء – دور إدارة المواهب كوسيط في سوق الناشئة".**			
مكان التطبيق	الشركات التركية.	التعرف إلى العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وأداء الشركات وعلاقة إدارة المواهب كمتغير وسيط في الشركات التركية.	• وجود علاقة إيجابية بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المواهب، وأيضا بين إدارة المواهب وأداء الشركات. • وجود تأثير إيجابي لإدارة المواهب على أداء الشركات المبحوثة، بالإضافة إلى وجود تأثير لإدارة الموارد البشرية على أداء الشركات في ظل وجود إدارة المواهب كمتغير وسيط.
المنهج المستخدم	الوصفي التحليلي.		
أداة الدراسة	الاستبانة، واسترد منها (198) استبانة صالحة.		
مجتمع الدراسة	(40.000) شركة بعد استبعاد الشركات التي قل عدد عامليها عن (50) عاملا.		
العينة	(800) فردا، تم اختيارهم بطريقة عشوائية من الشركات محل الدراسة.		
3. دراسة (Wibowo et al., 2018) بعنوان: **Investigation of the Relationship between the Knowledge Management Process and Performance of a Construction Company: An Empirical Study** **"التحقق من العلاقة بين عملية إدارة المعرفة وأداء شركات الإنشاء: دراسة تطبيقية".**			
مكان التطبيق	جزر بورنيو وجافا.	معرفة العلاقة بين عملية إدارة المعرفة وأداء شركات الإنشاء الإندونيسية.	• يوجد علاقة بين عملية إدارة المعرفة وأداء شركات الإنشاء.
المنهج	المنهج الوصفي التحليلي.		

الدراسة	أهم الأهداف		أهم النتائج
المستخدم			• يوجد تأثير كبير لعملية إدارة المعرفة على أداء شركات الإنشاء.
أداة الدراسة	الاستبانة		
مجتمع الدراسة	مقاولي جزر بورنيو وجافا.		
العينة	(100) فرد من مقاولي جزر بورنيو وجافا.		

4.2.2.2 تلخيص دراسات الأداء المؤسسي.

جدول 4.2: مستوى توافر الأداء المؤسسي في الدراسات السابقة.

#	الدراسة	الأداء المؤسسي
.1	(اللوح، 2022)	%69.3
.2	(نصار والرملاوي، 2022)	76.3%
.3	(الدماغ، 2021)	%51.8
.4	(الأيوبي والبوجي، 2020)	%67.9
.5	(الدهدار، 2020)	درجة متوسطة
.6	(البعيم والمعمري، 2020)	%74
.7	(رضوان، 2019)	%81
.8	(مسلم، 2017)	%47.1

المصدر: جرد بواسطة الباحثة بناء على الدراسات السابقة.

جدول 5.2: الفروق الخاصة بالأداء المؤسسي في الدراسات السابقة.

الدراسة	الجنس	المؤهل العلمي	سنوات الخدمة
(اللوح، 2022)	يوجد لصالح الذكور	لا	لا
(نصار والرملاوي، 2022)	لا	لا	لا
(الدماغ، 2021)	يوجد لصالح الذكور	–	–
(الأيوبي والبوجي، 2020)	–	لا	لا
(البعيم والمعمري، 2020)	لا	لا	لا
(مسلم، 2017)	–	–	لا

3.2.2 الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين المتغيرين.

الدراسة	أهم الأهداف	أهم النتائج
1.3.2.2 الدراسات المحلية:		
1. دراسة (أبو هلال، 2021) بعنوان: "أثر الرشاقة التنظيمية في الأداء المؤسسي بالمؤسسات الإعلامية المرئية الفلسطينية – المحافظات الجنوبية".		
مكان التطبيق	المؤسسات الإعلامية المرئية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية.	التعرف إلى أثر الرشاقة التنظيمية في الأداء المؤسسي في المؤسسات الإعلامية المرئية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.	• جاء مستوى توفر الرشاقة التنظيمية في المؤسسات الإعلامية المرئية في المحافظات الجنوبية بدرجة مرتفعة، مع وجود اتجاهات إيجابية بين أفراد مجتمع الدراسة نحو أبعاد الرشاقة التنظيمية. • جاء مستوى الأداء في المؤسسات الإعلامية المرئية في المحافظات الجنوبية بدرجة مرتفعة من وجهة نظر العاملين فيها. • تؤثر أبعاد الرشاقة التنظيمية في تحسين الأداء المؤسسي.
المنهج المستخدم	الوصفي التحليلي. أسلوب الحصر الشامل.		
أداة الدراسة	الاستبانة		
مجتمع الدراسة	جميع العاملين في المؤسسات الإعلامية المرئية محل الدراسة، وعددهم (130).		
العينة	(130) أسلوب الحصر الشامل.		
2. دراسة (مهنا، 2020) بعنوان: "دور الإدارة الرشيقة في تعزيز أداء العاملين: دراسة تطبيقية على شركات التأمين العاملة في قطاع غزة".		
مكان التطبيق	شركات التأمين في غزة.	التعرف إلى دور الإدارة الرشيقة في تعزيز أداء العاملين من خلال دراسة تطبيقية على شركات التأمين العاملة في قطاع غزة.	• تطبق شركات التأمين العاملة في قطاع غزة الإدارة الرشيقة بدرجة مرتفعة. • جاء مستوى أداء العاملين في شركات التأمين بدرجة مرتفعة. • وجود علاقة وتأثير بين الإدارة الرشيقة وتعزيز أداء العاملين في شركات التأمين العاملة في قطاع غزة.
المنهج المستخدم	المنهج الوصفي التحليلي		
أداة الدراسة	الاستبانة والمقابلة		
مجتمع الدراسة	(105) موظفا في شركة التأمين.		
العينة	(105) أسلوب الحصر الشامل.		

الدراسة	أهم الأهداف	أهم النتائج
2.3.2.2 الدراسات العربية:		
1. (المحيمد، 2022) بعنوان: "تطوير الأداء الإداري لدى القيادات الأكاديمية في الجامعة السعودية الإلكترونية في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية".		
مكان التطبيق	الجامعة السعودية الإلكترونية.	التعرف إلى واقع الأداء الإداري لدى القيادات الأكاديمية في الجامعة السعودية الإلكترونية في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية، والتوصل إلى اقتراحات مناسبة لتطوير الأداء.	• وافقت عينة الدراسة على واقع الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية في الجامعة في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية بدرجة متوسطة. • وافقت عينة الدراسة على الآليات المقترحة لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية في الجامعة بدرجة تتراوح ما بين متوسطة إلى مرتفعة.
المنهج المستخدم	الوصفي المسحي.		
أداة الدراسة	الاستبانة		
مجتمع الدراسة	جميع القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس في الجامعة، وعددهم (620).		
العينة	(247) عشوائية بسيطة.		
2. دراسة (الصويعي، 2020) بعنوان: "أثر أبعاد الرشاقة التنظيمية في تحقيق الأداء الاستراتيجي: دراسة حالة على شركة سرت للنفط والغاز".		
مكان التطبيق	شركة سرت للنفط والغاز في ليبيا.	التعرف إلى مستوى أبعاد الرشاقة التنظيمية، ومدى توافر أبعاد الأداء الاستراتيجي للشركة.	• جاء المستوى العام للرشاقة التنظيمية متوسطا، وأما المستوى العام للأداء الاستراتيجي فقد جاء مرتفعا. • وجود أثر لأبعاد الرشاقة التنظيمية ككل على الأداء الاستراتيجي.
المنهج المستخدم	الوصفي التحليلي.		
أداة الدراسة	الاستبانة		
مجتمع الدراسة	المديرون العاملون ومديرو الإدارات ورؤساء الأقسام، وعددهم (300).		
العينة	(169) شخصا. عشوائية بسيطة.		
3. (منصور، 2020) بعنوان: "تطوير الأداء الإداري للقيادات بكلية التربية جامعة المنصورة في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية".		
مكان التطبيق	جامعة المنصورة في مصر	تحديد متطلبات تطوير الأداء الإداري للقيادات في كلية التربية في جامعة المنصورة في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية، وتقديم تصور مقترح لتفعيل الأداء الإداري	• جاء تقييم أعضاء هيئة التدريس لأداء عميد الكلية وعملائها ورئيس القسم بدرجة متوسطة. • وافق أعضاء هيئة التدريس على متطلبات تطوير الأداء الإداري في
المنهج المستخدم	المنهج الوصفي.		
أداة الدراسة	الاستبانة		
مجتمع الدراسة	جميع أعضاء هيئة		

الدراسة	أهم الأهداف		أهم النتائج
	التدريس في كلية التربية في جامعة المنصورة، وعددهم (204).	للقيادات.	كلية التربية في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية.
العينة	(72) عضوا.		

جدول 6.2: تلخيص الدراسات التي تجمع بين المتغيرين.

الدراسة	الرشاقة التنظيمية	الاستشعار	اتخاذ القرار	التطبيق	الاستجابة	الأداء المؤسسي
(أبو هلال، 2021)	78.2	79.8	79.4	79.3	76.1	81.2
(مهنا، 2020)	75.7	–	–	–	–	75.2
(المحيمد، 2022)	–	–	–	–	–	64
(الصويعي، 2020)	67.8	68.5	67.43	67.41	–	68.9
(منصور، 2020)	–	–	–	–	–	درجة متوسطة

جدول 7.2: الفروق الخاصة بين استجابات المبحوثين حول الرشاقة التنظيمية.

الدراسة	الجنس	المؤهل العلمي	سنوات الخدمة
(أبو هلال، 2021)	لا	لا	–
(مهنا، 2020)	لا	لا	لا

جدول 8.2: الفروق الخاصة بين استجابات المبحوثين حول الأداء المؤسسي.

الدراسة	الجنس	المؤهل العلمي	سنوات الخدمة
(أبو هلال، 2021)	لا	لا	لا
(مهنا، 2020)	يوجد لصالح الاناث	لا	لا
(المحيمد، 2022)	يوجد لصالح الاناث	–	–
(منصور، 2020)	لا	يوجد	يوجد

4.2.2. التعقيب على الدراسات السابقة:

استعرضت الباحثة (33) دراسة (15) منها تناولت متغير الرشاقة التنظيمية، و (13) دراسة تناولت متغير الأداء، و (5) دراسات تناولت المتغيرين معا، وقد أجريت الدراسات في بيئات مختلفة، فمنها (25) دراسة تم تطبيقها في بيئات محلية وعربية، ومنها (8) دراسات تمت في بيئات أجنبية، وتنوعت الفترة الزمنية حيث كانت جميعها حديثة، وتباينت المناهج المستخدمة وأدوات جمع البيانات، وتنوعت الأساليب والبرامج الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات واختبار الفرضيات.

وفيما يلي عرض لأوجه الاتفاق والاختلاف على النحو الآتي:

- **الفترة الزمنية:** أجريت الدراسات في الفترة الزمنية الممتدة ما بين (2016–2022) وهذا يدلل على حداثة الدراسات السابقة واهتمامها بتناول متغيرات الدراسة سواء كمتغير مستقل، أم متغير تابع، أم متغير وسيط.
- **مكان التطبيق:** طبقت الدراسة الحالية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين مثل مجموعة من الدراسات السابقة، كما أن هناك دراسات طبقت بالمحافظات الشمالية، ومنها ما طبق في البيئات العربية، مثل: (مصر، ليبيا، السعودية، الكويت، اليمن، الجزائر)، ومنها ما طبق في دول أجنبية، مثل: (إندونيسيا، قبرص، ألمانيا، تركيا، إيران، غانا، جزر بورنيو وجافا).
- **المنهج المستخدم:** تشابهت الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة في اعتمادها على المنهج الوصفي التحليلي، حيث استخدمته معظم الدراسات كمنهج يتوافق مع طبيعة الدراسات السابقة، فيما استخدم البعض الآخر المنهج الوصفي فقط، وهناك من استخدم الوصفي المسحي والسيناريوهات المستقبلية، ومن استخدم المنهج الاستكشافي النوعي، واستخدم أيضا المدخل الوصفي في البحوث الاجتماعية.
- **أدوات الدراسة:** استخدمت معظم الدراسات السابقة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، بينما استخدم البعض الآخر مزيجا من الأدوات كالاستبانة والمقابلة، واستخدم البعض قوائم استقصاء.
- **مجتمع وعينة الدراسة:** تنوعت مجتمعات الدراسة في الدراسات السابقة، ومنها: مديريات التربية والتعليم، والبنوك (الوطنية، الإسلامية، الأهلية)، والجامعات، والمدارس، ومنظمات الصحة غير الحكومية، والفنادق، و وزارة الطرق والتنمية، وشركات (الاتصالات، الخطوط الجوية، المقاولة، النفط والغاز)، وكما تنوعت الفئات المستهدفة، وقد تناولت الدراسات أساليب مختلفة من المعاينة، منها أسلوب العينات العشوائية (البسيطة والطبقية)، وتناولت بعض

الدراسات أسلوب الحصر الشامل بدلا من العينات، وقد تناولت الدراسة الحالية أسلوب الحصر الشامل نظرا لصغر حجم المجتمع.

الفجوة البحثية:

يستعرض الجدول رقم (9.2) الفجوات البحثية بناء على المرتكزات التي استندت إليها الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة، وما قدمته الدراسة الحالية، وتوضيح ما تميزت به الدراسة الحالية عن سابقاتها، ويوضح الجدول عددا من الفجوات البحثية التي تمثلت في عدة جوانب، وهي الفجوات (المعرفية، والمكانية، والمنهجية).

جدول 9.2: الفجوات البحثية

نوع الفجوة البحثية	الدراسات السابقة	الفجوة البحثية	ما تميزت به الدراسة الحالية
أولا: الفجوة المعرفية	بحثت الدراسات السابقة في الرشاقة التنظيمية كمتغير مستقل وكمتغير تابع، وعلاقتها بعدة متغيرات، منها: (الالتزام التنظيمي، الذكاء التنظيمي، النجاح التنظيمي، العدالة التنظيمية، رضا العميل، إدارة الأزمات، قدرات الأعمال، الإبداع التنظيمي، إدارة المواهب الفعالة، المرونة التنظيمية، الإدارة الكمية)، ومنها ما استخدم الرشاقة التنظيمية كواقع دون ربطها بمتغيرات. كما تناولت بعض الدراسات الأداء كمتغير مستقل ومتغير تابع مع ربطه بالمتغيرات التالية (القيادة الموزعة، أبعاد نموذج التميز الأوروبي (EFQM)، الحوكمة، الذكاء الاستراتيجي، التعليم	لم تتطرق الدراسات السابقة _على حد علم الباحثة_ إلى دراسة الرشاقة التنظيمية وأثرها في تعزيز الأداء المؤسسي كمتغيرين مجتمعين معا في دراسة واحدة، وتحديدا تطبيقها في الجامعات الفلسطينية الخاصة باستثناء دراسات (أبوهلال، 2021) (المحيمد، 2022) (الصويعي، 2020) (منصور، 2020) ولكن بأبعاد مختلفة عن أبعاد الدراسة الحالية، كما وطبقت في بيئات مختلفة.	تناولت الدراسة الحالية التعرف إلى أثر الرشاقة التنظيمية على تعزيز الأداء المؤسسي.

نوع الفجوة البحثية	الدراسات السابقة	الفجوة البحثية	ما تميزت به الدراسة الحالية
	التنظيمي، رأس المال الفكري، بطاقة الأداء المتوازن، إدارة الوقت، تصميم الوظيفة، إدارة المعرفة، إدارة الموارد البشرية، إدارة المواهب)، وتناولت بعض الدراسات الأداء في ظل وجود متغيرات وسيطة.		
ثانيا: الفجوة المكانية	طبقت الدراسات السابقة سواء المتعلقة بالرشاقة التنظيمية أم الأداء في العديد من البيئات المختلفة، منها: (مديريات التربية والتعليم، والبنوك (الوطنية، الإسلامية، الأهلية)، والجامعات، والمدارس، ومنظمات الصحة غير الحكومية، والفنادق، و وزارة الطرق والتنمية، وشركات (الاتصالات، الخطوط الجوية، المقاولة، النفط والغاز)	لم تطبق أية من الدراسات السابقة بعنوان الدراسة نفسه في الجامعات الخاصة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية باستثناء دراسة (المحيميد، 2022) و (منصور، 2020) اللتين طبقتا على بيئة قريبة نسبيا في مصر والسعودية.	تم تطبيق الدراسة الحالية على الجهات الإشرافية في الجامعات الخاصة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.
ثالثا: الفجوة المنهجية (مجتمع الدراسة)	تناولت الدراسات السابقة أساليب مختلفة من المعاينة، منها أسلوب العينات العشوائية (البسيطة والطبقية)، وتناولت بعض الدراسات أسلوب الحصر الشامل، وتنوعت الفئات المستهدفة من موظفين، عاملين، إداريين، أكاديميين، طلاب، مديري مدارس، مديري بنوك.	ترى الباحثة –على حد علمها– أن هناك ندرة في الدراسات التي تحمل نفس عنوان الدراسة الحالية ومتغيراتها في جمع البيانات من جميع العاملين واستخدام أسلوب الحصر الشامل باستثناء دراسات (مهنا، 2020) (أبو هلال، 2021) (رضوان، 2019) (العولقي، 2020) (البعيم و المعمري، 2020) (المصري، 2016)	تم جمع البيانات من جميع العاملين في الوظائف الإشرافية في الجامعات الخاصة (عمداء – مساعدين عمداء – مديرين – رؤساء أقسام أكاديمية وإدارية).

المصدر: جرد بواسطة الباحثة بناء على الدراسات السابقة.

جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة.

من جوانب الاستفادة العلمية للدراسات السابقة ما يلي:

1. الاستفادة من الدراسات السابقة في الوصول إلى صياغة دقيقة للعنوان (أثر الرشاقة التنظيمية في تعزيز الأداء المؤسسي في الجامعات الخاصة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية).
2. بناء أنموذج الدراسة، وتحديد أبعاد الرشاقة التنظيمية.
3. التوصل إلى المنهج المناسب للدراسة، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي.
4. تصميم أداة الدراسة (الاستبانة)، وتحديد أبعادها وصياغة فقراتها.
5. مقارنة نتائج الدراسة الحالية بنتائج الدراسات السابقة، والتعقيب عليها في أوجه الاتفاق والاختلاف.

الفصل الثالث

منهجية وإجراءات الدراسة.

تمهيد.

تستعرض الباحثة في هذا الفصل منهجية وإجراءات الدراسة التي تتبعها في الدراسة، وذلك من خلال تحديد منهج الدراسة المتبع الذي يتمثل بالمنهج الوصفي التحليلي، ومن ثم عرض مجتمع الدراسة المتمثل بالوظائف الإشرافية في الجامعات الفلسطينية الخاصة، ومن ثم وصف الاستبانة وعرض مكوناتها، ومن ثم عرض مؤشرات صلاحية الاستبانة من خلال معايير الصدق والثبات، وعرض مبررات استخدام الاختبارات المعلمية، وأخيرا عرض الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

1.3 منهج الدراسة:

اتبعت الباحثة في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي؛ وذلك لدراسة أثر الرشاقة التنظيمية على تعزيز الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية الخاصة بالمحافظات الجنوبية، من خلال أداة الدراسة المتمثلة بالاستبانة لجمع بيانات الدراسة، ولوصف مشكلة الدراسة، والإجابة عن تساؤلات الدراسة.

2.3 مجتمع الدراسة:

يتمثل الإطار الفعلي لمجتمع الدراسة في الجامعات الفلسطينية الخاصة بالمحافظات الجنوبية المتمثلة في (جامعة فلسطين، جامعة غزة، جامعة الإسراء)، بينما تتكون مفردات هذا المجتمع من الوظائف الإشرافية (عمداء – مساعدي عمداء – مديرون– رؤساء أقسام أكاديمية وإدارية)، حيث بلغ عددهم (196) موظفا وموظفة حسب إحصائيات صادرة عن الشؤون الإدارية في الجامعات الخاصة لعام 2023، واتبعت الباحثة أسلوب الحصر الشامل؛ وذلك لقلة حجم مفردات مجتمع الدراسة.

جدول 1.3: يوضح مجتمع الدراسة في الجامعات الخاصة.

الجامعة	مديرو الدوائر	رؤساء أقسام أكاديمي	رؤساء أقسام إداري	عمداء/ نواب عمداء	المجموع
جامعة فلسطين	26	27	17	10	80
جامعة الإسراء	18	12	32	8	70
جامعة غزة	10	15	11	10	46

المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على احصائيات من الجامعات الخاصة، 2023

3.3 توزيع الاستبانات، ونسبة الاسترداد:

قامت الباحثة بتوزيع الاستبانات على مفردات مجتمع الدراسة البالغ عددهم (196) خلال الفترة الزمنية ما بين 24 فبراير حتى 20 مارس من عام 2023، وقد استردت الباحثة (179) استبانة من أصل (196) بنسبة استرداد (91.3%).

4.3 العينة التجريبية:

اعتمدت الباحثة على عينة مكونة من (30) استبانة، وذلك للتأكد من صلاحية الاستبانة من حيث صدق الاتساق الداخلي والبنائي، وتم التأكد من ثبات الاستبانة من خلال مؤشرات (كرونباخ ألفا، والثبات المركب) قبل بدء توزيع الاستبانات على عينة الدراسة الفعلية، وذلك للتأكد من الصدق

والثبات، وبعد التأكد من صلاحية الاستبانة تم اعتبار العينة الاستطلاعية ضمن مفردات مجتمع الدراسة.

5.3 وصف أداة الدراسة:

تم اعتماد الاستبانة كأداة لجمع البيانات لعدة اعتبارات، ومن أهمها: أنها توفر عددا كبيرا من الاستجابات خاصة إذا ما أرادت الجهة المبحوثة التعاون مع الباحث لتعبئة البيانات، كما أنها توفر الوقت وتقلل الجهد والتكلفة مقارنة بالأدوات الأخرى. وتتكون من ثلاثة أقسام رئيسة هي:

القسم الأول: وهو عبارة عن البيانات الديموغرافية (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، مكان العمل).

القسم الثاني: وهو عبارة عن (25) فقرة لقياس الرشاقة التنظيمية، حيث تم تقسيمها على أربعة أبعاد، وهي:

- البعد الأول: الاستشعار، ويتكون من (6) فقرات.
- البعد الثاني: اتخاذ القرار، ويتكون من (6) فقرات.
- البعد الثالث: التطبيق، ويتكون من (7) فقرات.
- البعد الرابع: الاستجابة، ويتكون من (6) فقرات.

القسم الثالث: وهو عبارة عن الأداء المؤسسي، ويتكون من (15) فقرة.

تم الاعتماد في صياغة الاستبانة على مجموعة من الدراسات السابقة منها: دراسة (المحيمد،2022)

ودراسة (اللوح، 2022)، ودراسة (الدماغ، 2021)، ودراسة (أبو هلال،2021)، ودراسة (المدهون، 2020).

6.3 صلاحية الاستبانة (الصدق والثبات).

صدق المحكمين:

يعد صدق المحكمين من أهم المراحل الأساسية في التحقق من معايير صلاحية الاستبانة، حيث قامت الباحثة بتصميم الاستبانة بصورتها الأولية وعرضها على المشرف للتأكد من معيار صدق المحكمين، وبعد الموافقة من قبل المشرف على الصورة الأولية للاستبانة، قامت الباحثة بعرض الاستبانة على

مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص في المجال الإداري والإحصائي؛ للتأكد من صدق الاستبانة، وعددهم (6) محكمين (ملحق رقم 3 يوضح أسماء المحكمين)، حيث تم الاستفادة من ملاحظات المحكمين من حيث الحذف والإضافة والتعديل والصياغة، حتى أصبحت الاستبانة على صورتها النهائية.

صدق المقياس (الاتساق الداخلي):

مؤشر الاتساق الداخلي لأبعاد ومحاور الدراسة (الرشاقة التنظيمية ومستوى الأداء).

تشير النتائج الموضحة بالجدول (2.3) إلى تحقق مؤشر الاتساق الداخلي لكافة فقرات الاستبانة، حيث كانت جميع معاملات الارتباط لكافة فقرات الاستبانة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01، لأن قيم مستوى الدلالة أقل من 0.05 لكافة فقرات الاستبانة.

جدول 2.3: نتائج صدق الاتساق الداخلي لجميع فقرات الاستبانة.

المحور الأول: المتغير المستقل (الرشاقة التنظيمية).					
البعد الأول: رشاقة الاستشعار.			**البعد الثاني: رشاقة اتخاذ القرار.**		
الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
الفقرة 1	**0.725	0.000	الفقرة 1	**0.814	0.000
الفقرة 2	**0.671	0.000	الفقرة 2	**0.703	0.000
الفقرة 3	**0.814	0.000	الفقرة 3	**0.728	0.000
الفقرة 4	**0.727	0.000	الفقرة 4	**0.818	0.000
الفقرة 5	**0.658	0.000	الفقرة 5	**0.812	0.000
الفقرة 6	**0.870	0.000	الفقرة 6	**0.859	0.000
البعد الثالث: التطبيق (الممارسة).			**البعد الرابع: الاستجابة.**		
الفقرة 1	**0.597	0.000	الفقرة 1	**0.756	0.000
الفقرة 2	**0.784	0.000	الفقرة 2	**0.660	0.000
الفقرة 3	**0.754	0.000	الفقرة 3	**0.825	0.000
الفقرة 4	**0.690	0.000	الفقرة 4	**0.679	0.000
الفقرة 5	**0.775	0.000	الفقرة 5	**0.831	0.000
الفقرة 6	**0.845	0.000	الفقرة 6	**0.730	0.000

الفقرة 7	0.757**	0.000			
المحور الثاني: المتغير التابع (مستوى الأداء).					
الفقرة 1	0.640**	0.000	الفقرة 9	0.657**	0.000
الفقرة 2	0.770**	0.000	الفقرة 10	0.849**	0.000
الفقرة 3	0.695**	0.000	الفقرة 11	0.846**	0.000
الفقرة 4	0.772**	0.000	الفقرة 12	0.839**	0.000
الفقرة 5	0.749**	0.000	الفقرة 13	0.752**	0.000
الفقرة 6	0.726**	0.000	الفقرة 14	0.806**	0.000
الفقرة 7	0.735**	0.000	الفقرة 15	0.601**	0.000
الفقرة 8	0.703**	0.000			

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05

الصدق البنائي.

تشير النتائج الموضحة بالجدول (3.3) إلى تحقق مؤشر الصدق البنائي، حيث كانت جميع معاملات الارتباط لكافة أبعاد المتغير المستقل ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01.

جدول 3.3: نتائج الصدق البنائي لأبعاد المتغير المستقل.

رقم	البعد	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	النتيجة
1	البعد الأول: الاستشعار.	0.808**	0.000	يوجد صدق بنائي بين البعد والمحور
2	البعد الثاني: اتخاذ القرار.	0.904**	0.000	
3	البعد الثالث: التطبيق (الممارسة).	0.934**	0.000	
4	البعد الرابع: الاستجابة.	0.791**	0.000	
	الرشاقة التنظيمية.			

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01، * ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05

7.3 ثبات أداة الدراسة.

اعتمدت الباحثة لقياس مؤشر ثبات الاستبانة على اختبارين، وهما (كرونباخ ألفا، والثبات المركب)، حيث بلغت قيمة اختبار كرونباخ ألفا للمحور الأول الذي يمثل (الرشاقة التنظيمية) (0.946)، بينما بلغت قيمة اختبار للمحور الثاني (مستوى الأداء) (0.942)، وأما قيمة اختبار الثبات المركب للمحور الأول بلغت (0.965)، وللمحور الثاني (0.949)، وتشير هذه النتائج إلى تحقق معيار ثبات أداء الدراسة (الاستبانة)، والجدول (4.3) أدناه يوضح ذلك.

جدول 4.3: مؤشرات قياس الثبات لأبعاد الدراسة.

الوصف	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا	الثبات المركب
البعد الأول: الاستشعار.	6	0.846	0.887
البعد الثاني: اتخاذ القرار.	6	0.875	0.909
البعد الثالث: التطبيق (الممارسة).	7	0.866	0.897
البعد الرابع: الاستجابة.	6	0.842	0.884
المتغير المستقل: الرشاقة التنظيمية.	25	0.946	0.965
المتغير التابع: مستوى الأداء.	15	0.942	0.949

8.3 مبررات الاعتماد على الاختبارات المعلمية في الدراسة:

اعتمدت الدراسة على الاختبارات المعلمية دون الاعتماد على الاختبارات اللامعلمية، وذلك لعدة مبررات، منها:

1. حجم العينة يزيد عن (30) حسب نظرية النهاية المركزية.
2. استخدام الدراسة مقياس (ليكرت الخماسي) يتم للاعتماد على الاختبارات المعلمية بغض النظر عن حجم العينة، وبناء على هذه المبررات تم الاعتماد على الاختبارات المعلمية. (أبو عبيدة، 2022)

9.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

اعتمدت الدراسة في تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة من خلال البرنامج الإحصائي الشهير (الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية) (spss v24)، حيث يتم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

- صدق الاتساق الداخلي والبنائي من خلال اختبار معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الاستبانة.
- (كرونباخ ألفا والثبات المركب) لقياس ثبات الاستبانة.
- التكرارات والنسبة والأشكال البيانية؛ لوصف المتغيرات الديمغرافية.
- الوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والترتيب؛ لوصف متغيرات الدراسة، وتحديد مستوى الموافقة.
- (اختبار ت) لعينة واحدة، وذلك لتحديد اتجاه الإجابة إما بالموافقة المرتفعة أو المتوسطة أو المنخفضة.
- اختبار معامل ارتباط بيرسون؛ لقياس العلاقة بين الرشاقة التنظيمية ومستوى الأداء في الجامعات الفلسطينية الخاصة لفرضية الدراسة الرئيسة الأولى.
- اختبار الانحدار الخطي البسيط والمتعدد؛ لقياس أثر الرشاقة التنظيمية على مستوى الأداء في الجامعات الفلسطينية الخاصة في فرضية الدراسة الرئيسة الثانية.
- (اختبار ت) لعينتين مستقلتين، واختبار تحليل التباين الأحادي؛ لقياس فرضية الفروق (الفرضيتين الثالثة والرابعة الرئيستين).

الفصل الرابع

تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج.

تمهيد.

قامت الباحثة في هذا الفصل بتحليل البيانات من خلال الوصف الإحصائي للمتغيرات الديموغرافية، والوصف الإحصائي لفقرات الدراسة وأبعادها ومحاورها المتمثلة في الرشاقة التنظيمية و الأداء المؤسسي من خلال الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي، ومن ثم قامت الباحثة باستخدام معامل ارتباط بيرسون والانحدار الخطي والبسيط والمتعدد؛ للإجابة عن أسئلة الدراسة المتعلقة بقياس أثر الرشاقة التنظيمية على تعزيز الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية الخاصة بالمحافظات الجنوبية، وقامت أيضا باستخدام (اختباري ت) لعينتين مستقلتين وتحليل التباين الأحادي؛ للتحقق من الفروق تبعا للمتغيرات الديمغرافية.

1.4 المقياس المعتمد في أداة الدراسة.

جدول 1.4: المقياس المعتمد في أداة الدراسة

مقياس ليكرت	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	مستوى الموافقة
قليل جدا = 1	1 أقل من 1.8	20% أقل من 36%	قليلة جدا
قليل= 2	1.8 أقل من 2.60	36% أقل من 52%	قليلة
محايد= 3	2.60 أقل من 3.40	52% أقل من 68%	متوسطة
كبير= 4	3.40 أقل من 4.20	68% أقل من 84%	كبيرة
كبير جدا= 5	4.20 إلى 5	84 % إلى 100%	كبيرة جدا

المصدر: (مركز الإحصاء – أبو ظبي، 2017: 27)

2.4 النتائج المتعلقة بالوصف الإحصائي للمتغيرات الديمغرافية.

1.2.4 توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس:

جدول 2.4: نتائج أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس.

المتغير		العدد	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	115	64.2
	أنثى	64	35.8
المجموع		179	100.0

تشير النتائج الموضحة في الجدول (2.4) إلى نسبة 64.2% من الذكور، بينما بلغت نسبة الإناث 35.8%.

يتبين من الجدول السابق أن غالبية موظفي الجامعة من الذكور بنسبة 64.2%، وهذه النتيجة تتفق مع البيانات الواردة في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني لعام 2022، وقد يعود ذلك إلى أن معظم السيدات في غزة يفضلن العمل في مجال التعليم؛ بسبب انخفاض عدد ساعات العمل مقارنة بالعمل الإداري، بالإضافة إلى أن معظم النساء ليس لديهن الدافع للوصول إلى المناصب الإدارية

العليا؛ بسبب التزاماتهن تجاه منازلهن وعائلاتهن، وعلى الرغم من ذلك فقد حققت الموظفات نسبة 35.8% وهي نسبة جيدة تتوافق مع نسبة المرأة في القوى العاملة الفلسطينية.

2.2.4 توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي:

جدول 3.4: نتائج أفراد مجتمع الدراسة حسب المسمى الوظيفي.

المتغير		العدد	النسبة المئوية %
المسمى الوظيفي	عميد/ نائب عميد/ مساعد عميد	25	14.0
	رئيس قسم (أكاديمي)/مساعد رئيس قسم	41	22.9
	رئيس قسم إداري / مساعد رئيس قسم	50	27.9
	مدير إداري	36	20.1
	غير ذلك	27	15.1
المجموع		179	100.0

تشير النتائج الموضحة في الجدول (3.4) إلى أن نسبة 14% مسمياتهم الوظيفية (عميد، نائب عميد، مساعد عميد)، بينما نسبة 22.9% مسمياتهم الوظيفية (رئيس قسم أكاديمي، مساعد رئيس قسم)، في حين نسبة 27.9% مسمياتهم الوظيفية (رئيس قسم إداري، مساعد رئيس قسم)، أما نسبة 20.1% مسماهم الوظيفي (مدير إداري)، والنسبة المتبقية البالغة 15.1% مسمياتهم الوظيفية (غير ذلك).

يوضح الجدول السابق أن المجيبين على الاستبانة كانوا من مستويات إدارية مختلفة، ويوضح النسبة التي تعكس المسميات الوظيفية في الجامعات الخاصة محل الدراسة حسب الدرجات الوظيفية، وهذا يدلل على أن الإجابات ستكون على درجة عالية من الدقة، وأن النسبة بين عدد مفردات كل مسمى وظيفي إلى عدد مفردات كل العينات هي تقريبا نفس النسبة بين عدد مفردات هذا المسمى في المجتمع وعدد مفردات المجتمع كله، وهذا يتناسب مع أسلوب الحصر الشامل، وبهذا تكون الباحثة قد تأكدت من تمثيل العينة لجميع المسميات الوظيفية التي يتكون منها المجتمع.

3.2.4 توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي:

جدول 4.4: نتائج أفراد مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي.

المتغير		العدد	النسبة المئوية %
المؤهل العلمي	دراسات عليا	88	49.2
	بكالوريوس	76	42.5
	دبلوم	15	8.4
المجموع		179	100.0

حيث تشير النتائج الموضحة في الجدول (4.4)، إلى أن نسبة 49.2% للحاصلين على مؤهل علمي دراسات عليا، بينما بلغت نسبة 42.5% للحاصلين على مؤهل علمي بكالوريوس، في حين بلغت نسبة 8.4% للحاصلين على مؤهل علمي دبلوم.

يتضح من الجدول السابق أن غالبية مجتمع الدراسة من حملة شهادات الدراسات العليا، وهي نتيجة متوقعة؛ لأن الجامعات تتطلب من كوادرها أن يكونوا حاصلين على مؤهلات علمية عالية، فهي بمثابة الحاضنة للتخصصات الأكاديمية والمهنية. كما وحصلت درجة البكالوريوس على نسبة جيدة باعتبارها تمثل الحد الأدنى لمتطلبات الحصول على أي وظيفة إشرافية في الجامعات محل الدراسة.

4.2.4 توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة:

جدول 5.4: نتائج أفراد مجتمع الدراسة حسب سنوات الخدمة.

المتغير		العدد	النسبة المئوية %
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	63	35.2
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	72	40.2
	أكثر من 10 سنوات	44	24.6
المجموع		179	100.0

حيث تشير النتائج الموضحة في الجدول (5.4) إلى أن نسبة 35.2% تقل سنوات خدمتهم عن 5 سنوات، بينما بلغت نسبة 40.2% للذين تتراوح سنوات خدمتهم ما بين 5 إلى أقل من 10 سنوات، في حين بلغت نسبة 24.6% لمن تزيد سنوات خدمتهم عن 10 سنوات.

يوضح الجدول السابق أن سنوات الخدمة لموظفي الجامعات تتركز في الفئة (5–10) سنوات حيث بلغت النسبة (40.2%)، وهذا يعود إلى حداثة نشأة الجامعات الخاصة نسبيا مقارنة بالجامعات الأخرى.

5.2.4 توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير مكان العمل:

جدول 6.4: يوضح نتائج أفراد مجتمع الدراسة حسب مكان العمل.

المتغير		العدد	النسبة المئوية %
مكان العمل	جامعة فلسطين	75	41.9
	جامعة غزة	42	23.5
	جامعة الإسراء	62	34.6
المجموع		179	100.0

تشير النتائج الموضحة في الجدول (6.4) إلى أن نسبة 41.9% ممن يعملون في جامعة فلسطين، بينما بلغت نسبة 23.5% للذين يعملون في جامعة غزة، في حين بلغت نسبة 34.6% للذين يعملون في جامعة الإسراء.

يوضح الجدول (6.4) أن غالبية الموظفين من جامعة فلسطين، وهذا يرجع إلى أنها أقدم جامعة خاصة، وأكبر جامعة من حيث عدد الموظفين والطلبة مقارنة بالجامعات الخاصة الأخرى بحسب الكتاب الإحصائي الفلسطيني الصادر عن وزارة التربية والتعليم العالي لعام 2022.

3.4 نتائج التحليل الوصفي لأبعاد الرشاقة التنظيمية بشكل عام.

يوضح الجدول (7.4) نتائج التحليل الوصفي لأبعاد الرشاقة التنظيمية من وجهة نظر الموظفين العاملين في الوظائف الإشرافية في الجامعات الفلسطينية الخاصة بالمحافظات الجنوبية.

جدول 7.4: نتائج التحليل الوصفي لأبعاد الرشاقة التنظيمية.

#	البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة	الترتيب حسب الأهمية
1	البعد الأول: الاستشعار	3.76	0.70	%75.2	مرتفعة	1
2	البعد الثاني: اتخاذ القرار	3.61	0.54	%72.2		2
3	البعد الثالث: التطبيق (الممارسة)	3.57	0.52	%71.4		4
4	البعد الرابع: الاستجابة	3.54	0.65	%71.8		3
المحور الأول: الرشاقة التنظيمية		**3.61**	**0.45**	**%72.2**		----

حيث نلاحظ من خلال الجدول (7.4) أعلاه النتائج التالية:

- بلغ الوسط الحسابي للمبحث الأول –الرشاقة التنظيمية– (3.61 من 5 على مقياس ليكرت) بوزن نسبي (72.2%)، وتعبر هذه النتيجة عن وجود درجة موافقة مرتفعة، ويتضح من النتائج أعلاه أن توافر أبعاد الرشاقة التنظيمية مجتمعة لدى مجتمع الدراسة كان بدرجة كبيرة بوزن نسبي (72.2%)، مما يؤكد فهم الموظفين في المناصب الإشرافية في الجامعات الخاصة وإدراكهم لأهمية ممارسة الرشاقة التنظيمية وتبنيها كأحد مناهج الإدارة الحديثة، واعتبارها مطلبا ضروريا لبقاء الجامعات واستمراريتها في تقديم الخدمات بسرعة والاستجابة للتغيرات المحيطة بها في ظل الظروف التي يعيشها الشعب الفلسطيني، بالإضافة إلى حالة المنافسة الشديدة بين الجامعات، إلى جانب التطورات التكنولوجية المتلاحقة التي أدت إلى حدوث تغيرات في شكل الأساليب والخدمات الإدارية المتبعة ومضمونها.
- لقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج عدد من الدراسات، منها: دراسة (الأقرع وعاشور، 2022) حيث بلغ الوزن النسبي لجميع محاور الرشاقة التنظيمية في مديرية التربية والتعليم بقلقيلية (75.1%)، واتفقت أيضا مع نتيجة دراسة (أبو هلال، 2021) التي سجلت موافقة مرتفعة للرشاقة التنظيمية بوزن نسبي (78.2%) على العاملين في المؤسسات الإعلامية المرئية، كما واتفقت أيضا مع نتيجة دراسة (عبد الصمد، 2021) التي أظهرت موافقة عالية من أفراد العينة في البنوك الإسلامية بوزن نسبي (76%)، ودراسة (زقوت، 2020) في البنوك العاملة في قطاع غزة جاءت بوزن نسبي (82.9%)، ودراسة (المدهون، 2020) التي أظهرت موافقة مرتفعة بوزن نسبي (73.6%) في الجامعات الفلسطينية في غزة، كما وأظهرت دراسة (عمر، 2020) أن الرشاقة التنظيمية كانت بوزن نسبي (73%) في جامعة جنوب الوادي، ودراسة (مهنا، 2020) التي أجريت على شركات التأمين العاملة في قطاع غزة، والتي بينت أن مستوى الرشاقة التنظيمية جاءت بوزن نسبي (75.7%)، ودراسة sazesh & siadat2018) التي طبقت على وزارة الطرق والتنمية، حيث كانت الرشاقة التنظيمية بوزن نسبي (71%).
- واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (السمحان، 2022) حيث جاءت درجة الموافقة على الرشاقة بدرجة منخفضة بوزن نسبي (44%) في جامعة الملك سعود، ودراسة (النشيلي، 2020) التي جاءت فيها الرشاقة التنظيمية بدرجة موافقة متوسطة بوزن نسبي (66.8%) في شركة البويا تيف مصر، واختلفت أيضا مع دراسة (وهيبي وبن شعيل، 2020) التي أظهرت موافقة متوسطة على الجامعات الحكومية السعودية في مجال الرشاقة التنظيمية، والتي كانت بوزن نسبي (62.6%)، واختلفت كذلك مع دراسة (الصويعي، 2020) التي طبقت على شركة

سرت للنفط والغاز، والتي بينت مستوى الرشاقة التنظيمية الذي جاء بدرجة متوسطة بوزن نسبي (67.8%).

- وبهذا تكون الباحثة قد أجابت عن التساؤل الأول للدراسة وهو: "**ما مستوى ممارسة الرشاقة التنظيمية في الجامعات الخاصة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية؟**". وبذلك تكون قد حققت الهدف الأول وهو التعرف إلى مدى ممارسة أبعاد الرشاقة التنظيمية في الجامعات الخاصة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.

1.3.4 نتائج التحليل المتعلقة بالبعد الأول (الاستشعار):

يوضح الجدول (8.4) نتائج التحليل الوصفي للبعد الأول (الاستشعار) الذي يندرج تحت المحور الأول (الرشاقة التنظيمية).

جدول 8.4: نتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الأول (الاستشعار).

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة	الترتيب
1	يوجد خطة استراتيجية واضحة لدى الجامعة متضمنة جميع الأبعاد الاستراتيجية داخليا وخارجيا.	3.79	0.72	75.8%	مرتفعة	2
2	تواكب الجامعة حركة وتميز الجامعات الأخرى المنافسة.	3.87	0.74	77.4%	مرتفعة	1
3	تواكب الجامعة التغيرات التكنولوجية لتقديم الخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية.	3.74	0.71	74.8%	مرتفعة	3
4	تعتمد الجامعة على التكنولوجيا الحديثة في رصد تغيرات البيئة الخارجية.	3.69	0.70	73.8%	مرتفعة	4
5	تكتشف الجامعة الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية بسرعة.	3.66	0.69	73.2%	مرتفعة	5
6	تهتم الجامعة بتقديم خدمات جامعية تلبي احتياجات الطلبة وسوق العمل.	3.61	0.73	72.2%	مرتفعة	6
	الدرجة الكلية للبعد الأول (الاستشعار).	3.76	0.70	%75.2	مرتفعة	---

حيث نلاحظ من خلال الجدول (8.4) أعلاه النتائج التالية:

- حصلت الفقرة (الثانية) والتي تنص على: "**تواكب الجامعة حركة وتميز الجامعات الأخرى المنافسة**" على أعلى متوسط حسابي بين فقرات بعد الاستشعار، حيث بلغ (3.87 من 5 على مقياس ليكرت) بوزن نسبي (77.4%)، وتعبر هذه النتيجة عن وجود موافقة مرتفعة، وتعزو الباحثة ذلك إلى حرص الجامعات الخاصة على التميز والتنافسية، فإن مواكبة ما تقدمه الجامعات الأخرى يعد سلاحا تنافسيا مهما تستخدمه الجامعات التي تسعى إلى التميز.
- حصلت الفقرة (السادسة) والتي تنص على: "**تهتم الجامعة بتقديم خدمات جامعية تلبي احتياجات الطلبة وسوق العمل**" على أدنى متوسط حسابي بين فقرات بعد الاستشعار، حيث بلغ (3.61 من 5 على مقياس ليكرت) بوزن نسبي (72.2%)، وتعبر هذه النتيجة عن وجود موافقة مرتفعة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى حرص الجامعات على إرضاء طلابها باعتبارهم رأس مال الجامعة وسفراءها في سوق العمل.

- بشكل عام بلغ الوسط الحسابي للبعد الأول (الاستشعار) (3.76 من 5 على مقياس ليكرت) بوزن نسبي (75.2%)، وتعبر هذه النتيجة عن وجود درجة موافقة مرتفعة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى طبيعة الظروف التي تعيشها المحافظات الجنوبية الفلسطينية من صراعات وتغيرات واضطرابات، والتي تحتاج إلى وجود جامعة تصمد أمام الضغوطات والتحديات، ولديها جهوزية لكافة الاحتمالات التي قد تحدث، الأمر الذي أدى إلى رفع الوعي عند الجامعات بأهمية الاستشعار والتوقع من أجل التكيف مع المتغيرات؛ للحفاظ على ديمومتها وبقائها.
- اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة عدد من الدراسات، منها: دراسة (الأقرع وعاشور، 2022) حيث جاءت الموافقة على فقرات بعد الاستشعار بشكل عام بدرجة مرتفعة وبوزن نسبي (72.6%) في مديرية التربية والتعليم في قلقيلية، ودراسة (أبو هلال، 2021) التي جاءت بموافقة مرتفعة على بعد الاستشعار وبوزن نسبي (79.8%) حسب إجابات المبحوثين في المؤسسات الإعلامية المرئية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية، ودراسة (زقوت، 2020) التي طبقت على البنوك العاملة في قطاع غزة حيث جاءت بدرجة موافقة مرتفعة على بعد الاستشعار و بوزن نسبي (82.5%)، ودراسة (عمر، 2020) حيث جاءت إجابات المستجيبين نحو بعد الاستشعار بدرجة موافقة مرتفعة وبوزن نسبي (74%)، ودراسة (الصويعي، 2020) التي طبقت على شركة سرت للنفط والغاز جاءت بوزن نسبي (68.5%) لبعد الاستشعار أي

بدرجة موافقة مرتفعة، بالإضافة إلى دراسة (المصري، 2016) في المدارس الثانوية في غزة جاءت بدرجة موافقة مرتفعة لبعد الاستشعار وبوزن نسبي (76%).

- واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الوهيبي وبن شعيل، 2020) التي جاء فيها بعد الاستشعار بدرجة متوسطة ووزن نسبي (58.6%) في الجامعات الحكومية السعودية، ونتيجة دراسة (نشيلي، 2020) التي جاءت بدرجة منخفضة ووزن نسبي (45.2%) في شركة البويات في مصر.

2.3.4 نتائج التحليل المتعلقة بالبعد الثاني (اتخاذ القرار):

يوضح الجدول (9.4) نتائج التحليل الوصفي للبعد الثاني (اتخاذ القرار) الذي يندرج تحت المحور الأول (الرشاقة التنظيمية).

جدول 9.4: نتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الثاني (اتخاذ القرار).

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة	الترتيب
1	يتوفر لدى الجامعة القدرة على جمع البيانات من الوحدات الداخلية والبيئة الخارجية، والقيام بعملية تحليل متكاملة لها.	3.70	0.78	74.0%	مرتفعة	1
2	تعالج الجامعة المعلومات ذات العلاقة بكافة الأحداث المستجدة في البيئة الخارجية.	3.62	0.71	72.4%	مرتفعة	3
3	تتميز القرارات في الجامعة بقدر عال من التأكد.	3.58	0.75	71.6%	مرتفعة	6
4	تقوم إدارة الجامعة بوضع المعايير لمقارنة النتائج المحققة بالخطة.	3.59	0.74	71.8%	مرتفعة	4
5	تجري إدارة الجامعة تشخيصا وتحليلا للمشكلات في بيئة العمل باستمرار.	3.58	0.74	71.6%	مرتفعة	5
6	تقوم إدارة الجامعة بتحديد أهداف واضحة وقابلة للتحقيق لكافة الأنشطة.	3.64	0.77	72.8%	مرتفعة	2
	الدرجة الكلية للبعد الثاني (رشاقة اتخاذ القرار).	3.61	0.54	%72.2	مرتفعة	---

حيث نلاحظ من خلال الجدول (9.4) أعلاه النتائج التالية:

- حصلت الفقرة الأولى التي تنص على: "**يتوفر لدى الجامعة القدرة على جمع البيانات من الوحدات الداخلية والبيئة الخارجية والقيام بعملية تحليل متكاملة لها**" على أعلى درجة بين فقرات بعد اتخاذ القرار، وبلغت قيمة الوسط الحسابي (3.70 من 5 على مقياس ليكرت) وبوزن نسبي (74%)، وتعبر هذه النتيجة عن وجود موافقة مرتفعة، وهذا يدلل على حرص الجامعات الخاصة على جمع وتقديم كافة المعلومات التي تلزم من أجل اتخاذ القرارات في القضايا المختلفة، ومن أجل وضع الخطط اللازمة في الوقت المناسب.
- حصلت الفقرة الثالثة التي تنص على: "**تتميز القرارات في الجامعة بقدر عال من التأكد**" على أدنى درجة بين فقرات بعد اتخاذ القرار، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.58 من 5 على مقياس ليكرت) وبوزن نسبي (71.6%)، وتعبر هذه النتيجة عن وجود موافقة مرتفعة، وهذا يدلل على أن صناع القرار في الجامعات على درجة عالية من الاهتمام من حيث التأكد من دقة ووضوح المعلومات التي تلزم لعملية اتخاذ القرارات.
- بشكل عام بلغ الوسط الحسابي للبعد الثاني (اتخاذ القرار) (3.61 من5 على مقياس ليكرت) وبوزن نسبي (72.2%)، وتعبر هذه النتيجة عن وجود درجة موافقة مرتفعة، بينما بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.54، وقد يعود ذلك إلى اليقين بأن اتخاذ القرار في الوقت المناسب يساهم في إدراك المشكلات وحلها قبل تعقيدها، بالإضافة إلى خبرة أصحاب القرار في الجامعات، ووعيهم بطبيعة الظروف غير المستقرة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية، الأمر الذي يفرض عليهم وضع خطط استراتيجية واقعية ومنظمة؛ لتمكنهم من اغتنام الفرص ومواجهة التحديات،
- اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع مجموعة من الدراسات، منها: دراسة (الأقرع وعاشور، 2022) التي طبقت على مديرية التربية والتعليم في قلقيلية، حيث جاء بعد اتخاذ القرار بدرجة موافقة مرتفعة وبوزن نسبي (69.4%)، ودراسة (أبو هلال، 2021) حيث جاءت إجابات المبحوثين العاملين في المؤسسات الإعلامية المرئية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية بدرجة موافقة مرتفعة تجاه بعد اتخاذ القرار وبوزن نسبي (79.4%)، كما هو الحال في دراسة (زقوت، 2020) حيث كانت إجابات العاملين في البنوك بقطاع غزة تجاه بعد اتخاذ القرار مرتفعة وبوزن نسبي (83.6%)، ودراسة (عمر، 2020) التي طبقت على جامعة جنوب الوادي جاء فيها بعد اتخاذ القرار بدرجة موافقة مرتفعة وبوزن نسبي (69%)، بالإضافة إلى دراسة (النشيلي، 2020) في شركة البويات في مصر جاء فيها بعد اتخاذ القرار بوزن نسبي (78.6%) أي بدرجة موافقة مرتفعة، ودراسة (المصري، 2016) حيث جاءت إجابات

المبحوثين في المدارس الثانوية في غزة بدرجة موافقة مرتفعة لبعد اتخاذ القرار وبوزن نسبي (78.6%).

- واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (الوهيبي وبن شعيل، 2020) التي طبقت في الجامعات الحكومية السعودية، حيث جاء فيها بعد اتخاذ القرار بدرجة متوسطة ووزن نسبي (62.4%)، ودراسة (الصويعي، 2020) التي طبقت على شركة سرت للنفط والغاز جاءت بدرجة موافقة متوسطة لبعد اتخاذ القرار وبوزن نسبي (67.43%).

3.3.4 نتائج التحليل المتعلقة بالبعد الثالث (التطبيق – الممارسة):

يوضح الجدول (10.4) نتائج التحليل الوصفي للبعد الثالث (التطبيق – الممارسة) الذي يندرج تحت المحور الأول (الرشاقة التنظيمية).

جدول 10.4: نتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الثالث (التطبيق – الممارسة).

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة	الترتيب
1	يوجد لدى الجامعة القدرة على إعادة هيكلة العمليات وفق المتغيرات البيئية الطارئة.	3.64	0.71	72.8%	مرتفعة	2
2	توظف الجامعة كافة إمكانياتها لمواكبة أي جديد.	3.64	0.68	72.8%	مرتفعة	1
3	تمتلك إدارة الجامعة القدرة على تنفيذ القرارات في الوقت المحدد وبدون تأخير.	3.61	0.72	72.2%	مرتفعة	4
4	تستطيع الجامعة إعادة هيكلة العمليات لتحقيق أهدافها بفعالية.	3.61	0.64	72.2%	مرتفعة	3
5	يتصف الهيكل التنظيمي في الجامعة بالمرونة لمواكبة التغيرات في الأفراد.	3.52	0.76	70.4%	مرتفعة	5
6	تعمل إدارة الجامعة على تعزيز العمل بروح الفريق في مختلف المستويات الإدارية.	3.51	0.79	70.2%	مرتفعة	6
7	تستجيب إدارة الجامعة للشكاوى والاقتراحات وتتابعها دون تأخير.	3.50	0.78	70.0%	مرتفعة	7
	الدرجة الكلية للبعد الثالث (التطبيق – الممارسة).	3.57	0.52	%71.4	مرتفعة	---

حيث نلاحظ من خلال الجدول (10.4) أعلاه النتائج التالية:

- حصلت الفقرة الثانية التي تنص على: "**توظف الجامعة كافة إمكانياتها لمواكبة أي جديد**" على أعلى درجة بين فقرات بعد التطبيق (الممارسة)، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.64 من 5 مقياس ليكرت) وبوزن نسبي (72.8%)، وتعبر هذه النتيجة عن وجود موافقة مرتفعة، وهذا يدل على أن الجامعات تحاول أن تستغل مواردها في سبيل استغلال كل الفرص المتاحة من أجل التطوير والتغيير.
- حصلت الفقرة السابعة "**تستجيب إدارة الجامعة للشكاوى والاقتراحات وتتابعها دون تأخير**" على أدنى درجة بين فقرات بعد التطبيق (الممارسة)، وبلغت قيمة الوسط الحسابي (3.50 من 5 مقياس ليكرت) وبوزن نسبي (70%)، وتعبر هذه النتيجة عن وجود موافقة مرتفعة، وهذا يدل على أن الجامعات تعطي قيمة عالية لعلاقاتها مع الأطراف المستفيدة من حيث الاستجابة للشكاوى والاقتراحات المختلفة.
- وبشكل عام بلغ الوسط الحسابي للبعد الثالث (التطبيق – الممارسة) (3.57 من 5 مقياس ليكرت) وبوزن نسبي (71.4%)، وتعبر هذه النتيجة عن وجود درجة موافقة مرتفعة، وهذا يدل على حرص إدارة الجامعة على تعديل عملياتها وإعادة تشكيل مواردها بما يتلاءم مع التغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بالجامعات.
- اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة مجموعة من الدراسات، منها: دراسة (أبو هلال، 2021) التي جاءت بدرجة موافقة مرتفعة لبعد التطبيق في المؤسسات الإعلامية المرئية الفلسطينية وبوزن نسبي (79.3%)، ودراسة (زقوت، 2020) التي طبقت على البنوك العاملة بقطاع غزة، حيث جاءت بدرجة موافقة مرتفعة لبعد التطبيق وبوزن نسبي (82.6%)، بالإضافة إلى دراسة (نشيلي، 2020) حيث جاءت إجابات المبحوثين في شركة البويات في مصر بدرجة موافقة مرتفعة لبعد التطبيق وبوزن نسبي (76.8%).
- واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (الوهيبي وبن شعيل، 2020) التي جاء فيها بعد التطبيق بدرجة متوسطة ووزن نسبي (64.8%) في الجامعات الحكومية السعودية، ونتيجة دراسة (الصويعي، 2020) التي جاءت بدرجة موافقة متوسطة لبعد التطبيق في شركة سرت للنفط والغاز وبوزن نسبي (67.41%).

4.3.4 نتائج التحليل المتعلقة بالبعد الرابع (الاستجابة):

يوضح الجدول (11.4) نتائج التحليل الوصفي للبعد الرابع (الاستجابة) الذي يندرج تحت المحور الأول (الرشاقة التنظيمية).

جدول 11.4: نتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الرابع (الاستجابة).

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة	الترتيب
1	تقوم إدارة الجامعة بعمل تحليل للبيئة المحيطة باستمرار؛ لتوقع التغيرات الممكنة.	3.54	0.65	70.8%	مرتفعة	2
2	تتميز إدارة الجامعة بالقدرة على التكيف مع التغيرات البيئية من أجل تلبية احتياجات الطلبة والعاملين والمجتمع ككل.	3.60	0.69	72.0%	مرتفعة	1
3	تتميز إدارة الجامعة بالاستجابة السريعة لانتهاز الفرص الجديدة التي تمكنها من تقديم خدمات مميزة للطلبة.	3.53	0.73	70.6%	مرتفعة	3
4	تتميز إدارة الجامعة باستراتيجياتها المرنة التي تمكنها من التكيف مع تغيير الظروف والبيئة المحيطة.	3.53	0.74	70.6%	مرتفعة	4
5	تواكب إدارة الجامعة الخدمات الجديدة التي تقدمها الجامعات الأخرى.	3.49	0.74	69.8%	مرتفعة	6
6	تقوم الجامعة بإجراءات تصحيحية من أجل تحقيق الجودة في الخدمات المقدمة.	3.45	0.77	69.0%	مرتفعة	5
	الدرجة الكلية للبعد الرابع (الاستجابة).	3.54	0.65	%71.8	مرتفعة	---

حيث نلاحظ من خلال الجدول (11.4) أعلاه النتائج التالية:

- حصلت الفقرة الثانية التي تنص على: "**تتميز إدارة الجامعة بالقدرة على التكيف مع التغيرات البيئية من أجل تلبية احتياجات الطلبة والعاملين والمجتمع ككل**" على أعلى درجة بين فقرات بعد (الاستجابة)، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.60 من 5 مقياس ليكرت) وبوزن نسبي (72%)، وتعبر هذه النتيجة عن وجود موافقة مرتفعة، وهذا يدل على أن الجامعات حريصة على التكيف مع الظروف البيئية المحيطة حتى تستطيع أن تضع الاستراتيجيات المناسبة تجاه طلابها وعامليها والمجتمع ككل.

- حصلت الفقرة الخامسة التي تنص على: "**تواكب إدارة الجامعة الخدمات الجديدة التي تقدمها الجامعات الأخرى**" على أعلى درجة بين فقرات بعد الاستجابة، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.49 من 5 مقياس ليكرت) وبوزن نسبي (69.8%)، وتعبر هذه النتيجة عن وجود موافقة مرتفعة، وهذا يدل على حرص الجامعات على التميز والتواجد في ميدان المنافسة، وزيادة الحصة السوقية من مجتمع الدراسة.
- وبشكل عام بلغ الوسط الحسابي للبعد الرابع (الاستجابة) (3.54 من 5 مقياس ليكرت) وبوزن نسبي (71.8%)، وتعبر هذه النتيجة عن وجود درجة موافقة مرتفعة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى حرص المبحوثين على تفعيل دور الاستجابة في الجامعات؛ لضمان تكيف الجامعات مع الظروف الداخلية والخارجية المحيطة بها من أجل ضمان التميز والاستمرارية، إذ إن الجامعات بشكل عام تعيش في ظروف بيئية سريعة التغيير، مما يتطلب منها الجهوزية للاستجابة والتكيف معها حسب ما تقتضيه المصلحة العامة للجامعة.
- اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (أبوهلال، 2021) التي جاءت بدرجة موافقة مرتفعة لبعد الاستجابة بوزن نسبي (76.1%) في المؤسسات الإعلامية المرئية الفلسطينية، ونتيجة دراسة (المصري، 2016) التي جاءت بدرجة موافقة مرتفعة لبعد الاستجابة بوزن نسبي (80.7%) التي طبقت على المدارس الثانوية في غزة.

5.3.4 نتائج التحليل المتعلقة بالمبحث الثاني (الأداء المؤسسي):

يوضح الجدول (12.4) نتائج التحليل الوصفي والإحصائي للمبحث الثاني (الأداء المؤسسي) من وجهة نظر الموظفين العاملين في الوظائف الإشرافية في الجامعات الفلسطينية الخاصة بالمحافظات الجنوبية.

جدول 12.4: نتائج التحليل الإحصائي لفقرات المحور الثاني (مستوى الأداء).

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة	الترتيب
1	يوجد لدى الجامعة أهداف استراتيجية واضحة للقيام بعمليات التطوير.	3.57	0.73	71.4%	مرتفعة	2
2	تتخذ الجامعة التي تعمل بها موقعا مهما بين المنافسين.	3.54	0.71	70.8%	مرتفعة	3
3	يوجد مستوى رضا من (الطلبة، العاملين) على جودة الخدمات التي تقدمها الجامعة.	3.48	0.71	69.6%	مرتفعة	6

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة	الترتيب
4	تضع الجامعة آليات لقياس ومعرفة مستوى رضا متابعيها عن خدماتها.	3.46	0.77	69.2%	مرتفعة	8
5	تلتزم الجامعة بالمسؤولية الاجتماعية تجاه تطوير المجتمع المحلي بأشكاله المختلفة.	3.47	0.72	69.4%	مرتفعة	7
6	ترى بأن الجامعة التي تعمل بها تحقق أهدافها التي أنشئت من أجلها.	3.50	0.73	70.0%	مرتفعة	5
7	تستخدم الجامعة مواردها بالشكل الأمثل في تقديم خدماتها.	3.58	0.70	71.6%	مرتفعة	1
8	يتوفر في الجامعة نظام محاسبي، ومالي دقيق، وواضح ومحدد.	3.53	0.71	70.6%	مرتفعة	4
9	يتوفر لدى الجامعة مصدر تمويل مستدام.	3.40	0.72	68.0%	مرتفعة	12
10	تتسم القرارات داخل الجامعة بالسرعة والدقة والإتقان.	3.45	0.71	69.0%	مرتفعة	10
11	يدرك العاملون داخل الجامعة المهام الوظيفية المناطة بهم.	3.45	0.70	69.0%	مرتفعة	9
12	يسود أجواء من التنسيق الكامل بين أقسام الجامعة.	3.43	0.74	68.6%	مرتفعة	11
13	يرغب العاملون بالقيام بأعباء إضافية إلى جانب العمل الرئيسي.	3.27	0.80	65.4%	متوسطة	13
14	تسهم السياسات المعتمدة في الجامعة في تطوير الأداء المؤسسي.	3.26	0.76	65.2%	متوسطة	14
15	يتميز نظام تقييم الأداء الوظيفي بمعايير تتسم بالشفافية والموضوعية.	3.26	0.78	65.2%	متوسطة	15
	الدرجة الكلية للمبحث الثاني (الأداء المؤسسي).	3.44	0.48	%68.8	مرتفعة	---

حيث نلاحظ من خلال الجدول (12.4) أعلاه النتائج التالية:

- حصلت الفقرة السابعة التي تنص على: "**تستخدم الجامعة مواردها بالشكل الأمثل في تقديم خدماتها**" على أعلى درجة بين فقرات محور مستوى الأداء، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.58 من 5 مقياس ليكرت) وبوزن نسبي (71.6%)، وتعبر هذه النتيجة عن وجود موافقة مرتفعة، وهذا يدل على حرص الجامعة على استخدام كافة ما لديها من موارد من أجل رفع مستويات الأداء بشكل أمثل.

- حصلت الفقرة الخامسة عشر التي تنص على: "**يتميز نظام تقييم الأداء الوظيفي بمعايير تتسم بالشفافية والموضوعية**" على أدنى درجة بين فقرات محور مستوى الأداء، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.26 من 5 مقياس ليكرت) وبوزن نسبي (65.2%)، وتعبر هذه النتيجة عن وجود موافقة متوسطة، وهذا يدل على أن الجامعات بحاجة إلى تطبيق مفهوم الحوكمة بصورة جيدة وتحديث طرق التقييم المتبعة مع زيادة الرقابة عليها.
- بشكل عام بلغ الوسط الحسابي للمبحث الثاني (الأداء المؤسسي) (3.44 من 5 مقياس ليكرت) وبوزن نسبي (68.8%)، وتعبر هذه النتيجة عن وجود درجة موافقة مرتفعة، وترى الباحثة بأن هذا مؤشر جيد، ويؤكد على أن الجامعات الخاصة محل الدراسة تسعى إلى تقديم أفضل مستويات من الأداء من أجل التميز والاستمرارية، فهي تسعى جاهدة إلى مواجهة التحديات المتوقعة في المستقبل، وتضع خططا لكيفية التعامل معها والتخفيف من حدتها، كما تسعى إلى رفع مهارات الموظفين باستمرار؛ لتحسين مستوى أدائهم، وتسعى دائما إلى تطوير آليات العمل من أجل الحصول على أفضل مستوى من الأداء، كما وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى الظروف التي عاشتها الجامعات في السنوات الأخيرة من حصار وأزمات، وجائحة كورونا التي استلزمت منها إيقاف التعليم الوجاهي لفترة طويلة، والبحث عن بدائل إدارية وفنية لاستمرارية تقديم الخدمات التعليمية، بالإضافة إلى المنافسة الشديدة بين الجامعات، كل ذلك تطلب من العاملين في الجامعات الفلسطينية الخاصة أن يهتموا في تعزيز الأداء الإداري لديهم، وتطويره بكافة الطرق الممكنة من أجل الحفاظ على البقاء والاستمرارية والتنافسية.
- اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع مجموعة من الدراسات، منها: دراسة (اللوح، 2022) حيث جاءت درجة الموافقة على مستوى الأداء بشكل عام في الجامعات الفلسطينية بدرجة مرتفعة بوزن نسبي (69.3%)، ودراسة (نصار والرملاوي، 2022) التي طبقت على الجامعة الإسلامية بغزة جاءت بدرجة موافقة مرتفعة على الأداء وبوزن نسبي (76.3%)، ودراسة (أبو هلال، 2021) حيث جاء مستوى أداء العاملين في المؤسسات الإعلامية المرئية الفلسطينية بدرجة موافقة مرتفعة وبوزن نسبي (81.2%)، وأيضا دراسة (البعيم والمعمري، 2020) في البنوك الأهلية جاءت بوزن نسبي (74%) للأداء أي بدرجة موافقة مرتفعة، ودراسة (مهنا، 2020) التي طبقت على شركات التأمين جاء مستوى الأداء المؤسسي فيها بدرجة موافقة مرتفعة وبوزن نسبي (75.2%)، ودراسة (الصويعي، 2020) التي طبقت على شركة سرت للنفط والغاز، جاء مستوى الأداء المؤسسي فيها بدرجة موافقة مرتفعة وبوزن نسبي (68.9%)، بالإضافة إلى دراسة (رضوان، 2019) التي طبقت على الجامعات المصرية جاء مستوى أداء العاملين فيها بدرجة موافقة مرتفعة وبوزن نسبي (81%).

- واختلفت ننتيجة الدراسة مع مجموعة من الدراسات التي جاءت بمستوى أداء متوسط أو منخفض، كما هو الحال في دراسة (الدهدار، 2020) التي طبقت على الجامعات الفلسطينية والتي جاءت بمستوى موافقة متوسطة، وأظهرت دراسة (الأيوبي والبوجي، 2020) التي طبقت على المنظمات الصحية غير الحكومية مستوى أداء متوسط بوزن نسبي (67.9%)، ودراسة (المحيمد، 2020) التي طبقت في الجامعة السعودية الإلكترونية جاءت بمستوى أداء متوسط وبوزن نسبي (64%)، بالإضافة إلى دراسة (منصور، 2020) التي جاءت بدرجة موافقة متوسطة لمستوى الأداء في كلية التربية بجامعة المنصورة، أما دراسة (مسلم، 2017) التي طبقت في الجامعات اليمنية جاءت بمستوى أداء منخفض وبوزن نسبي (47.1%)، ودراسة (الدماغ، 2021) في الجامعات الفلسطينية جاءت بمستوى أداء منخفض وبوزن نسبي (51.8%).
- وبهذا تكون الباحثة قد أجابت عن التساؤل الثاني وهو: "**ما مستوى الأداء المؤسسي في الجامعات الخاصة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية؟**"، وبذلك تكون قد حققت الهدف الثاني وهو التعرف إلى مستوى الأداء المؤسسي في الجامعات الخاصة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.

4.4 مناقشة نتائج أسئلة الدراسة.

السؤال الرئيسي الثالث: الذي ينص على: "**هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين الرشاقة التنظيمية والأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية الخاصة بالمحافظات الجنوبية**"؟

والجدول (13.4) يوضح نتائج السؤال الرئيسي الثالث، ومن خلال النتائج نستنتج وجود علاقة ارتباط قوي وذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين الرشاقة التنظيمية والأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية الخاصة بالمحافظات الجنوبية، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.747) بمستوى دلالة (0.000) أقل من 0.05، حيث كان بعد التطبيق (الممارسة) أكثر الأبعاد ارتباطا، ويليه الاستجابة ومن ثم رشاقة اتخاذ القرار، وأخيرا بعد رشاقة الاستشعار.

وهذه النتيجة تجيب على السؤال الرئيسي الثالث: "هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين الرشاقة التنظيمية وتعزيزالأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية الخاصة بالمحافظات الجنوبية"؟

جدول 13.4: نتائج العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والأداء المؤسسي.

محاور الدراسة		المتغير التابع " الأداء المؤسسي"			
		العدد	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	الترتيب
المتغير المستقل	البعد الأول: الاستشعار	179	**0.561	0.000	4
	البعد الثاني: اتخاذ القرار		**0.629	0.000	3
	البعد الثالث: التطبيق (الممارسة)		**0.687	0.000	1
	البعد الرابع: الاستجابة		**0.660	0.000	2
	المحور ككل: الرشاقة التنظيمية		**0.747	0.000	---

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01

- من خلال ما سبق، يتضح وجود علاقة ارتباط قوي وذات دلالة إحصائية عند مستوى (≤ 0.05 α) بين الرشاقة التنظيمية والأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية الخاصة بالمحافظات الجنوبية، وهذا يدل على أن الاهتمام بتطبيق الرشاقة التنظيمية بأبعادها (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة التطبيق، الاستجابة) يؤدي إلى تعزيز الأداء في الجامعات الخاصة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية، مما يستدعي من إدارة الجامعات تبني مفهوم الرشاقة التنظيمية وتطبيقه من أجل تعزيز وتحسين أدائها المؤسسي، كما وتساعد على وضع برامج تدريبية وتأهيلية تحسن من قدرات الموظفين، مما يزيد من قدرة الجامعة على المنافسة والوصول إلى الأداء المتميز.
- اتفقت نتيجة هذا السؤال مع دراسة (أبو هلال، 2021) التي أظهرت وجود علاقة قوية بين الرشاقة التنظيمية وتحسين الأداء المؤسسي للعاملين في المؤسسات الإعلامية المرئية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، كما واتفقت مع دراسة (مهنا، 2020) التي طبقت على شركات التأمين العاملة في قطاع غزة، وأظهرت أن هناك علاقة قوية بين الرشاقة التنظيمية وتعزيز أداء العاملين في الشركات، بالإضافة إلى دراسة (الصويعي، 2020) التي توصلت إلى وجود علاقة قوية بين أبعاد الرشاقة التنظيمية ككل والأداء الاستراتيجي.
- وبناء على نتائج التحليل نستنتج أن هناك علاقة قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (≤ 0.05 α) بين الرشاقة التنظيمية ومستوى الأداء في الجامعات الفلسطينية الخاصة بالمحافظات الجنوبية.
- وبهذا تكون الباحثة قد أجابت عن التساؤل الثالث وهو: "**هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (≤ 0.05 α) بين الرشاقة التنظيمية و الأداء المؤسسي في الجامعات**

الفلسطينية الخاصة بالمحافظات الجنوبية؟"، وبذلك تكون قد حققت الهدف الثالث وهو الكشف عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (≤ 0.05 α) بين الرشاقة التنظيمية ومستوى الأداء في الجامعات الفلسطينية الخاصة بالمحافظات الجنوبية.

السؤال الرئيسي الرابع: الذي ينص على: "**ما أثر الرشاقة التنظيمية عند مستوى (0.05 ≥ α) على تعزيز الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية الخاصة بالمحافظات الجنوبية**"؟

جدول 14.4: نتائج أثر الرشاقة التنظيمية على تعزيز الأداء المؤسسي.

الأثر	قيمة معامل الأثر (Beta)	مستوى الدلالة	قيمة اختبار t	النتيجة
أثر الرشاقة التنظيمية على تعزيز الأداء المؤسسي باستخدام الانحدار الخطي البسيط				
الحد الثابت للنموذج	0.560	0.004**	2.884	يوجد أثر
الرشاقة التنظيمية	0.747	0.000	14.957	
قيمة اختبار F (ANOVA)	223.709	0.000**	النموذج ذو دلالة إحصائية	
معامل التحديد المعدل	0.556		%55.6	

**ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01.

ومن خلال نتائج الجدول (14.4) يوضح وجود أثر إيجابي للرشاقة التنظيمية على تعزيز الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية الخاصة بالمحافظات الجنوبية، حيث بلغ معامل الأثر (0.747)، وهذا يعني أن مضاعفة تطبيق الرشاقة التنظيمية عن الوضع الراهن سيسهم في زيادة تعزيز الأداء المؤسسي بمقدار (0.747) درجة، كما ويلاحظ أن مستوى الدلالة بلغ (0.000)، وهي قيمة أقل من مستوى 0.05، وقد بلغت قيمة معامل التحديد المعدل (55.6%)، أي أن نسبة 55.6% من الرشاقة التنظيمية تفسر التباين الحاصل في تعزيز الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية الخاصة بالمحافظات الجنوبية.

وهذه النتيجة تجيب على السؤال الرئيسي الذي ينص على: "ما أثر الرشاقة التنظيمية عند مستوى (≤ 0.05 α) على تعزيز الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية الخاصة بالمحافظات الجنوبية"؟

وهذا يعني أن الرشاقة التنظيمية لها دور ضروري وأساسي في التأثير على الأداء المؤسسي في الجامعات الخاصة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية، أما بخصوص القيمة المتبقية والبالغة (44.4%)

فقد تعود لعوامل أخرى لم تدخل نموذج الانحدار، مع احتمالية وجود أخطاء التقدير العشوائية، وهذا يدل على وجود متغيرات مستقلة أخرى غير الرشاقة التنظيمية تؤثر في مستوى الأداء.

اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع مجموعة من الدراسات، منها: دراسة (أبو هلال، 2021) التي طبقت في المؤسسات الإعلامية المرئية، ومع دراسة (مهنا، 2020) التي أظهرت أثرا ذا دلالة معنوية للرشاقة التنظيمية على أداء العاملين في شركات التأمين العاملة في قطاع غزة، بالإضافة إلى دراسة (الصويعي، 2020) التي توصلت إلى أن أبعاد الرشاقة التنظيمية ككل لها تأثير معنوي على الأداء الاستراتيجي لشركة سرت للنفط والغاز.

– نستنتج من التحليل السابق أن هناك تأثيرا قويا ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للرشاقة التنظيمية في تعزيز الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية الخاصة بالمحافظات الجنوبية.

وفيما يتعلق بنتائج أبعاد أثر الرشاقة التنظيمية على تعزيز الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية الخاصة، قامت الباحثة بالتحقق من ذلك من خلال اختبار الانحدار الخطي المتعدد، والجدول (15.4) يوضح تلك النتائج.

جدول 15.4: يوضح نتائج أثر أبعاد الرشاقة التنظيمية على تعزيز الأداء المؤسسي.

الأثر	قيمة معامل الأثر (Beta)	مستوى الدلالة	قيمة اختبار t	النتيجة
أثر أبعاد الرشاقة التنظيمية على تعزيز الأداء المؤسسي باستخدام الانحدار الخطي المتعدد				
الحد الثابت للنموذج	0.557	**0.005	2.867	يوجد أثر باستثناء البعدين الأول والثاني فلا يوجد أثر لأن قيمة مستوى الدلالة أكبر من 0.05
البعد الأول: الاستشعار	0.116	0.091	1.699	
البعد الثاني: اتخاذ القرار	0.113	0.161	1.409	
البعد الثالث: التطبيق (الممارسة)	0.377	**0.000	5.387	
البعد الرابع: الاستجابة	0.272	**0.000	5.589	
قيمة اختبار F (ANOVA)	58.737	**0.000	النموذج ذو دلالة إحصائية	
معامل التحديد المعدل	0.565		%56.5	

**ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01.

حيث تشير النتائج الموضحة في الجدول أعلاه بأن نسبة 56.5% من المتغيرات المستقلة المتمثلة ب (الاستشعار، اتخاذ القرار، التطبيق "الممارسة"، الاستجابة) تفسر التباين الحاصل في التغير بالأداء المؤسسي، والباقي يرجع إلى عوامل أخرى، منها الخطأ العشوائي.

أظهرت النتائج السابقة أن المتغيرات ذات الدلالة الإحصائية هي التطبيق (الممارسة) والاستجابة، أي أنها تؤثر على تعزيز الأداء المؤسسي في الجامعات الخاصة.

– وقد يعود ذلك إلى المرونة العالية من قبل الجامعات الخاصة لتنفيذ أعمالها وخططها بشكل غير روتيني، بالإضافة إلى قدرتها على إجراء التعديلات المناسبة على خططها وهيكلياتها؛ لتتلاءم مع التغيرات الحاصلة أو التي قد تحصل مستقبلا، بالإضافة إلى حرص الإدارة على سرعة الاستجابة للتغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بالجامعات.

أما المتغيرات غير الدالة إحصائيا هي (الاستشعار واتخاذ القرار)، أي أنها لا تؤثر على تعزيز الأداء المؤسسي على الرغم من أهمية هذا البعد، فرشاقة الاستشعار تلعب دورا هاما في تحسين الأداء، وذلك من خلال معرفة الفرص والتهديدات القادمة من البيئة المحيطة، ثم وضع الخطط اللازمة لذلك، مما ينعكس على الأداء المؤسسي، وتعزو الباحثة ذلك إلى الاهتمام المحدود في هذا البعد من قبل الجامعات الخاصة، أو ربما طبيعة البيئة الفلسطينية وسرعة التغيرات الحاصلة بها، والعمل في ظروف عدم التأكد، والتي جعلت من الصعب على الجامعات الخاصة الاستشعار بالتغيرات البيئية المحيطة بالشكل المطلوب، أما بالنسبة لبعد اتخاذ القرار فهو مرتبط بالاستشعار؛ لأنه بعد استشعار التغيرات المحيطة وتحديد الفرص والتهديدات تأتي عملية اتخاذ القرار المناسبة للمتغيرات الحاصلة، وعملية اتخاذ القرار في الوقت المناسب هي التي تسهم في حل المشكلات قبل تفاقمها، ولا فائدة من قرارات وخطط توضع بعد فوات الأوان، فكيف للجامعات الخاصة أن تضع قرارات مناسبة وفي الوقت المناسب وهي لم تدرك أهمية استشعار التغيرات المحيطة بها.

وبناء على نتائج الجدول (15.4) نستنتج الآتي:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاستشعار على تعزيز الأداء المؤسسي في الجامعات الخاصة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاتخاذ القرار على تعزيز الأداء المؤسسي في الجامعات الخاصة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتطبيق على الأداء المؤسسي في الجامعات الخاصة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاستجابة على الأداء المؤسسي في الجامعات الخاصة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.

وبذلك تكون الباحثة قد أجابت عن السؤال الرابع وهو: "**ما أثر أبعاد الرشاقة التنظيمية (الاستشعار، اتخاذ القرار، التطبيق، الاستجابة) على تعزيز الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية الخاصة بالمحافظات الجنوبية؟**"، وبذلك تكون قد حققت الهدف الرابع وهو بيان أثر أبعاد الرشاقة التنظيمية (الاستشعار، اتخاذ القرار، التطبيق، الاستجابة) على تعزيز الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية الخاصة بالمحافظات الجنوبية.

السؤال الخامس: الذي ينص على: "**هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط استجابة المبحوثين حول الرشاقة التنظيمية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، مكان العمل)**".

جدول 16.4: نتائج سؤال الفروق حول الرشاقة التنظيمية تعزى للمتغيرات الديمغرافية.

المتغيرات الديمغرافية	"الرشاقة التنظيمية"		
	قيمة الاختبار الإحصائي	مستوى الدلالة	النتيجة
الجنس	ت = 2.276 متوسط للذكور = 3.66 متوسط للإناث = 3.50	0.024	يوجد فروق لصالح الذكور
المسمى الوظيفي	ف = 1.302	0.271	لا يوجد فروق
المؤهل العلمي	ف = 1.850	0.160	لا يوجد فروق
سنوات الخدمة	ف = 2.021	0.136	لا يوجد فروق
مكان العمل	ف = 1.498	0.226	لا يوجد فروق

ملاحظة: (ت) اختبار ت لعينة واحدة "Independent – Samples T Test"، (ف) اختبار تحليل التباين الأحادي "One Way ANOVA".

يوضح الجدول (16.4) نتائج السؤال الرئيسي الخامس، وتشير النتائج إلى ما يلي:

- **الجنس:** بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.024 أقل من 0.05)، نستنتج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول الرشاقة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس، وكانت

الفروق لصالح الذكور، وتعزو الباحثة ذلك إلى أنه وحسب النتائج الموضحة في جدول (2.4) فإن غالبية مجتمع الدراسة كان من الذكور، وقد اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة

(أبو هلال، 2021) ودراسة (مهنا، 2020) اللتين جاءتا بنتيجة عدم وجود فروق في استجابات المبحوثين تعزى لمتغير الجنس.

- **المسمى الوظيفي:** بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.271 أكبر من 0.05)، نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول الرشاقة التنظيمية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنه وبغض النظر عن اختلاف المسميات الوظيفية فإن الرشاقة التنظيمية يمكن ممارستها في جميع المستويات. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (أبو هلال، 2021) التي توصلت إلى أنه لا يوجد فروق في استجابات المبحوثين في المؤسسات الإعلامية المرئية الفلسطينية حول الرشاقة التنظيمية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.
- **المؤهل العلمي:** بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.160 أكبر من 0.05)، نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول الرشاقة التنظيمية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن ممارسة الرشاقة التنظيمية لا تحتاج مؤهلا علميا بعينه. واتفقت نتيجة الدراسة مع دراسة (أبو هلال، 2021) التي طبقت في المؤسسات الإعلامية المرئية الفلسطينية، ودراسة (مهنا، 2020) في شركات التأمين العاملة في قطاع غزة، اللتين أظهرتا عدم وجود فروق في استجابات المبحوثين حول الرشاقة التنظيمية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- **سنوات الخدمة:** بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.136 أكبر من 0.05)، نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول الرشاقة التنظيمية تعزى لمتغير سنوات الخدمة، وتعزو الباحثة ذلك إلى اهتمام الجامعات بتقديم دورات وورشات عمل لكافة موظفيها بشكل دوري بغض النظر عن أقدمية الموظفين في العمل، وذلك من أجل ضمان مواكبتهم لكافة الأساليب الإدارية الحديثة، ما جعل التدريب والتأهيل للموظفين يعطي نتائج مكافئة إلى حد ما لما قد يحصل عليه الموظف بفعل خبرته وخدمته في عمله، وقد اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (مهنا، 2020) التي طبقت على شركات التأمين العاملة في قطاع غزة.
- **مكان العمل:** بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.226 أكبر من 0.05)، نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول الرشاقة التنظيمية تعزى لمتغير مكان العمل، وتعزو الباحثة ذلك إلى تشابه الأساليب الإدارية في الجامعات الخاصة، وطبيعة اتخاذ القرارات فيها، والاستجابة للبيئة المحيطة. وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (أبو هلال، 2021) التي

جاءت بنتيجة وجود فروق في استجابات المبحوثين حول أبعاد الرشاقة التنظيمية تعزى للمؤسسة (مكان العمل).

وبهذا تكون الباحثة قد أجابت عن السؤال الخامس وهو: "**هل توجد فروق في استجابات المبحوثين حول الرشاقة التنظيمية في الجامعات الخاصة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية تعزى للمتغيرات الديموغرافية التالية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، مكان العمل)؟**"، وبذلك تكون قد حققت الهدف الخامس وهو التعرف إلى الفروق في استجابات المبحوثين حول الرشاقة التنظيمية في الجامعات الخاصة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية تعزى للمتغيرات الديموغرافية التالية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، مكان العمل).

السؤال السادس: الذي ينص على: "**هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط استجابة المبحوثين تعزيز الأداء المؤسسي تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، مكان العمل)**".

جدول 17.4: نتائج سؤال الفروق حول مستوى الأداء تعزى للمتغيرات الديمغرافية.

المتغيرات الديمغرافية	" تعزيز الأداء المؤسسي"		
	قيمة الاختبار الإحصائي	مستوى الدلالة	النتيجة
الجنس	ت = 1.294	0.197	لا يوجد فروق
المسمى الوظيفي	ف = 0.735	0.569	لا يوجد فروق
المؤهل العلمي	ف= 1.706	0.185	لا يوجد فروق
سنوات الخدمة	ف = 0.500	0.607	لا يوجد فروق
مكان العمل	ف = 1.571	0.211	لا يوجد فروق

ملاحظة: (ت) اختبار ت لعينة واحدة "Independent – Samples T Test"، (ف) اختبار تحليل التباين الأحادي "One Way ANOVA".

يوضح الجدول (17.4) نتائج السؤال الرئيسي السادس، وتشير النتائج إلى ما يلي:

- **الجنس:** بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.197 أكبر من 0.05)، نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول تعزيز الأداء المؤسسي تعزى لمتغير الجنس، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن تحسين الأداء غير مرتبط بالجنس، بل مرتبط بالخطط والسياسات الموضوعة والإمكانات المتاحة لدى المؤسسة. وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (نصار

والرملاوي، 2022)، ودراسة (أبو هلال، 2021)، ودراسة (منصور، 2020)، ودراسة (البعيم والعمري، 2020)، بينما اختلفت مع دراسة (اللوح، 2022) التي أظهرت فروقا لصالح الذكور، وأيضا دراسة (الدماغ، 2021) أظهرت فروقا في استجابات المبحوثين تعزى للذكور، أما دراستي (مهنا، 2020) و (المحيمد، 2022) فقد أظهرتا فروقا لصالح الإناث.

- **المسمى الوظيفي:** بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.569 أكبر من 0.05)، نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول تعزيز الأداء المؤسسي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الجميع بغض النظر عن مستوياتهم الإدارية حريصون على تقديم مستويات عالية من الأداء الوظيفي، واتفقت هذه الدراسة مع دراسة (أبوهلال، 2021) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين في المؤسسات الإعلامية المرئية الفلسطينية حول مستوى الأداء تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.
- **المؤهل العلمي:** بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.185 أكبر من 0.05)، نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول تعزيز الأداء المؤسسي تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وتعزو الباحثة ذلك إلى أنه وبغض النظر عن الدرجة العلمية لأفراد مجتمع الدراسة، فالكل يسعى إلى الحصول على درجة عالية من الأداء من أجل تعزيز مساراتهم المهنية في العمل.

وقد اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع مجموعة من الدراسات، منها: دراسة (اللوح، 2022)، ودراسة (نصار والرملاوي، 2022)، ودراسة (أبو هلال، 2021)، ودراسة (الأيوبي والبوجي، 2020)، ودراسة (البعيم والمعمري، 2020)، ودراسة (الصويعي، 2020)، اللاتي أظهرن عدم وجود فروق في استجابات المبحوثين حول مستوى الأداء تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

بينما اختلفت مع نتيجة دراسة (منصور، 2020) التي طبقت في كلية التربية في جامعة المنصورة حيث أظهرت وجود فروق في استجابات المبحوثين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

- **سنوات الخدمة:** بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.607 أكبر من 0.05) ،نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول تعزيز الأداء المؤسسي تعزى لمتغير سنوات الخدمة، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الجامعات الخاصة تهتم بتقديم برامج تأهيل وتدريب لكافة كوادرها الإداريين والأكاديميين بغض النظر عن أقدمية الموظفين في العمل، وهذا ساهم في أن يكون مستوى الأداء جيدا؛ وذلك نتيجة التأهيل والتدريب أكثر من سنوات الخدمة على الرغم من أهميتها.

وقد اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع مجموعة من الدراسات، منها: دراسة (اللوح، 2022)، ودراسة (نصار والرملاوي، 2022)، ودراسة (أبو هلال، 2021)، ودراسة (الأيوبي والبوجي، 2020)، ودراسة (البعيم والمعمري، 2020)، ودراسة (مهنا، 2020)، ودراسة (مسلم، 2017)، اللاتي أظهرن عدم وجود فروق في استجابات المبحوثين حول مستوى الأداء تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

- **مكان العمل:** بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.211 أكبر من 0.05) ،نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول تعزيز الأداء المؤسسي تعزى لمتغير مكان العمل، وتعزو الباحثة ذلك إلى تقارب مستوى الأداء لدى جميع الجامعات الخاصة محل الدراسة، وهذا يعود إلى اهتمامهم بالحصول على مستوى أداء جيد سواء على المستوى الشخصي أو المستوى المؤسسي. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (أبو هلال، 2021) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول مستوى الأداء تعزى لمتغير مكان العمل في المؤسسات الإعلامية المرئية الفلسطينية.

وبهذا تكون الباحثة قد أجابت عن السؤال السادس وهو: "**هل توجد فروق في استجابات المبحوثين حول تعزيز الأداء المؤسسي في الجامعات الخاصة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية تعزى للمتغيرات الديموغرافية التالية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، مكان العمل)؟**"، و بذلك تكون قد حققت الهدف السادس وهو التعرف إلى الفروق في استجابات المبحوثين حول تعزيز الأداء المؤسسي في الجامعات الخاصة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية تعزى للمتغيرات الديموغرافية التالية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، مكان العمل).

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

تمهيد.

استعرضت الباحثة في هذه الدراسة الرشاقة التنظيمية وأثرها على تعزيز الأداء المؤسسي في الجامعات الخاصة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية، ومن خلال ما تطرقت إليه فيما يخص متغيرات الدراسة في الإطار النظري، بالإضافة إلى ما تم جمعه من بيانات من خلال الاستبانة، وبعد التحليل الإحصائي لمجالات الدراسة المتمثلة في المتغيرات الديموغرافية، والمتغير المستقل، والمتغير التابع، وتفسير هذه النتائج وربطها بالدراسات السابقة، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وقدمت مجموعة من التوصيات.

1.5 نتائج الدراسة:

خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج مصنفة كالتالي: النتائج المتعلقة بالمتغير المستقل (الرشاقة التنظيمية)، والنتائج المتعلقة بالمتغير التابع (تعزيز الأداء المؤسسي)، والنتائج المتعلقة باختبار الفرضيات، ومدى تحقيق أهداف الدراسة.

1.1.5 النتائج المتعلقة بالرشاقة التنظيمية:

- أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق الرشاقة التنظيمية في الجامعات الخاصة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية بدرجة مرتفعة، فقد بلغ الوسط الحسابي للمحور (3.6)، وبوزن نسبي (72.2%)، وهذا يعني وجود اتجاهات إيجابية بين أفراد مجتمع الدراسة نحو الرشاقة التنظيمية.
- جاء بعد الاستشعار بدرجة موافقة مرتفعة وبوزن نسبي (75.2%)، حيث جاء في المرتبة الأولى من بين أبعاد الرشاقة التنظيمية.
- مستوى توافر بعد اتخاذ القرار جاء بدرجة موافقة مرتفعة، وبوزن نسبي (72.2%)، حيث جاء في المرتبة الثانية من بين أبعاد الرشاقة التنظيمية.
- بينت النتائج أن بعد الاستجابة جاء في المرتبة الثالثة من بين أبعاد الرشاقة التنظيمية وبدرجة موافقة كبيرة، وبوزن نسبي (71.8%).
- أظهرت إجابات المبحوثين درجة موافقة كبيرة لبعد التطبيق، حيث جاء بوزن نسبي (71.4%) وحصل على المرتبة الأخيرة مقارنة بباقي الأبعاد.

2.1.5 النتائج المتعلقة بتعزيز الأداء المؤسسي:

- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الأداء في الجامعات الخاصة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية تبعا لإجابات مجتمع الدراسة جاء بدرجة موافقة مرتفعة، وبوزن نسبي (68.8%).

3.1.5 النتائج المتعلقة باختبار أسئلة الدراسة:

1.3.1.5 النتائج المتعلقة باختبار السؤال الرئيسي الثالث:

- يوجد علاقة ذات ارتباط قوي وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الرشاقة التنظيمية وتعزيز الأداء المؤسسي في الجامعات الخاصة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية، حيث بلغ معامل الارتباط بينها (0.747).

2.3.1.5 النتائج المتعلقة باختبار السؤال الرئيسي الرابع:

- أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للرشاقة التنظيمية على تعزيز الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية الخاصة بالمحافظات الجنوبية، حيث بلغ معامل الأثر (0.747).

- لا يوجد أثر للاستشعار واتخاذ القرار في تعزيز الأداء المؤسسي في الجامعات الخاصة محل الدراسة.
- وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية عند مستوى (α 0.05 ≥) للتطبيق على تعزيز الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية الخاصة بالمحافظات الجنوبية، حيث بلغ معامل الأثر (0.377).
- وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية عند مستوى (α 0.05 ≥) للاستجابة على تعزيز الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية الخاصة بالمحافظات الجنوبية، حيث بلغ معامل الأثر (.0272).

3.3.1.5 النتائج المتعلقة باختبار السؤال الرئيسي الخامس:

- أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات المبحوثين حول الرشاقة التنظيمية تعزى للمتغيرات التالية (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، مكان العمل)
- أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات المبحوثين حول الرشاقة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس، والفرق لصالح الذكور.

4.3.1.5 النتائج المتعلقة باختبار السؤال الرئيسي السادس:

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات المبحوثين حول تعزيز الأداء المؤسسي تعزى للمتغيرات التالية (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، مكان العمل).

4.1.5 النتائج المتعلقة بتحقيق الأهداف:

الجدول التالي يوضح النتائج المتعلقة بالأهداف، ويوضح مدى تحقق كل هدف، ومجاله في الدراسة.

الهدف	مدى تحققه	مجال تحققه
التعرف إلى مستوى أبعاد الرشاقة التنظيمية في الجامعات الخاصة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.	تحقق	من خلال تحليل فقرات المتغير المستقل (الرشاقة التنظيمية)، كما هو موضح في جدول رقم (7.4)، حيث كانت أبعاد الرشاقة التنظيمية متوفرة بدرجة كبيرة.
التعرف إلى مستوى الأداء المؤسسي في الجامعات الخاصة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.	تحقق	من خلال تحليل فقرات المتغير التابع (مستوى الأداء)، كما هو موضح في جدول رقم (8.4)، حيث جاء مستوى الأداء بدرجة موافقة كبيرة.
الكشف عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرشاقة التنظيمية وتعزيز الأداء المؤسسي في الجامعات الخاصة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.	تحقق	من خلال نتائج الفرضية الرئيسية الأولى، كما هو موضح في جدول رقم (13.4)، حيث بينت النتائج وجود علاقة قوية بين الرشاقة التنظيمية ومستوى الأداء.
بيان أثر أبعاد الرشاقة التنظيمية (الاستشعار – اتخاذ القرار – الممارسة – الاستجابة) على تعزيز الأداء المؤسسي في الجامعات الخاصة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.	تحقق	من خلال نتائج الفرضية الرئيسية الثانية، كما هو موضح في جدول رقم (14.4)، (15.4)، حيث بينت النتائج وجود أثر دال إحصائيا للرشاقة التنظيمية بشكل عام على مستوى الأداء، ووجود أثر لبعد الممارسة والاستجابة، بينما لا يوجد أثر للرشاقة واتخاذ القرار على مستوى الأداء.
التعرف إلى الفروق في استجابات المبحوثين حول الرشاقة التنظيمية في الجامعات الخاصة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).	تحقق	من خلال نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة، كما هو موضح في جدول رقم (16.4)، حيث تبين عدم وجود فروق في كل المتغيرات باستثناء متغير الجنس.
التعرف إلى الفروق في استجابات المبحوثين حول تعزيز الأداء المؤسسي في الجامعات الخاصة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).	تحقق	من خلال نتائج الفرضية الرئيسية الرابعة، كما هو موضح في جدول رقم (17.4)، حيث تبين عدم وجود فروق في كل المتغيرات.

2.5 التوصيات.

في إطار نتائج الدراسة، يمكن صياغة التوصيات التالية:

توصيات متعلقة بالرشاقة التنظيمية:

- إجراء المزيد من البحوث والدراسات في مجال الرشاقة التنظيمية، مع ربطها بمتغيرات أخرى، مثل: إدارة الأزمات، التعلم التنظيمي، الولاء التنظيمي، وبعض أنماط القيادة.
- زيادة الوعي بمفهوم الرشاقة التنظيمية، والتوسع في استخدامها وتطبيقها كأسلوب إداري حديث؛ لما لها من دور أساسي في تحسين وتعزيز الأداء المؤسسي.
- تدريب المسؤولين في الجامعات على تفعيل المفاهيم الإدارية الحديثة في الجامعات.
- تطبيق العلاقة بين أبعاد الرشاقة التنظيمية وبين الأداء المؤسسي على مجالات أخرى، مثل: المنظمات الصحية والاقتصادية والخدماتية.
- زيادة الاهتمام بتنمية مهارات الإداريين في الجامعات الخاصة في تطبيق رشاقة الاستشعار ورشاقة اتخاذ القرار من أجل تعزيز الأداء المؤسسي.
- الاستفادة من الذاكرة التنظيمية للجامعات في مواجهة التغييرات البيئية، والاستجابة لها.
- إجراء تعديلات دورية على الخطط الاستراتيجية والأساليب الإدارية بما يتناسب مع التغيرات التي تطرأ على بيئة العمل.

توصيات متعلقة بالأداء المؤسسي:

- وضع مؤشرات ومقاييس لتقييم الأداء في الجامعات تتسم بالشفافية والموضوعية.
- استحداث أنظمة تقييم ورقابة حديثة في الجامعات بما يتناسب مع طبيعة عمل كل قسم.
- الاهتمام بالكوادر البشرية في الجامعات؛ لكونهم سر تميز الجامعات وقوتها، وذلك من خلال تدريبهم وتأهيلهم بكل ما يحتاجونه من أجل المحافظة على مستويات مرتفعة من الأداء.
- اتباع نظام تشجيع الموظفين ودعمهم ماديا ومعنويا من أجل رفع مستويات الأداء لديهم، وتعزيز انتمائهم للعمل.
- مواكبة كافة التطورات التكنولوجية واستغلالها في تعزيز الأداء المؤسسي وتحسين جودته في الجامعات.

المصادر والمراجع

أولا: المراجع العربية:

1. إبراهيم، هـ. (2016). دور المؤشرات التعليمية في تقويم أداء المؤسسات التعليمية. **المؤتمر العربي الدولي السادس لضمان جودة التعليم العالي**، ص ص567 – 587.
2. أبو جويفل، ر. (2018). **درجة ممارسة كليات التربية بالجامعات الفلسطينية في محافظات غزة لأبعاد الريادة الاستراتيجية وعلاقتها بالأداء الجامعي المتميز**، الجامعة الإسلامية، فلسطين، (رسالة ماجستير غير منشورة).
3. أبو سمرة، ح. (2017). **دور الخصائص الريادية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية الخاصة**، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر. غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة).
4. أبو هلال، ر. (2021). **أثر الرشاقة التنظيمية في الأداء المؤسسي بالمؤسسات الإعلامية المرئية الفلسطينية: المحافظات الجنوبية**، جامعة الأقصى، فلسطين، (رسالة ماجستير غير منشورة).
5. أحمد، ك. (2016). تحسين الأداء الإداري بكليات جامعة جازان في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية. **مجلة الإدارة التربوية**، 3 (8)، ص ص 15-116.
6. أحمد، م. (2020). تطوير الأداء الإداري للقيادات بكلية التربية جامعة المنصورة في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية. **مجلة البحث العلمي في التربية جامعة عين شمس**، 4(21)، ص 451.
7. الأسطل، ع. (2016). **دور النخبة القيادية في رفع كفاءة الأداء لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي**، برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة وجامعة الأقصى، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
8. الأقرع، ع، عاشور، ي. (معدان). (2022). أثر الالتزام التنظيمي على الرشاقة التنظيمية في مديرية التربية والتعليم في محافظة قلقيلية. **مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية**، 6 (17)، ص ص 69- 98.
9. أمان، م. (2017). **الدور الوسيط "للملكية النفسية تجاه الوظيفة" على العلاقة بين التمكين النفسي والقيادي للعاملين وأدائهم في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية**، الجامعة الإسلامية، فلسطين، (رسالة ماجستير غير منشورة).

10. اندراوس، ر. (2017). **تحقيق جودة المنتوج باستعمال الرشاقة التنظيمية: دراسة حالة في شركة النعمان العامة**، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 29 (30)، ص ص – 125. 103

11. الأيوبي، م، البوجي، م. (معدان). (2020). الذكاء الاستراتيجي كمدخل لتطوير الأداء المؤسسي في المنظمات الصحية غير الحكومية بقطاع غزة. **مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات**، (7)، ص ص 141 – 180.

12. البعيم، ق، المعمري، أ. (معدان). (2020). مستوى التعليم الوظيفي وأثره في الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية في البنوك الأهلية بمدينة الحديدة. **مجلة الدراسات الاجتماعية**، 26 (4)، ص ص 81 – 110

13. بن قنة، س، قويسي، ن. (معدان). (2021). **العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرشاقة التنظيمية: دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية**. جامعة المسيلة، الجزائر، (رسالة ماجستير منشورة).

14. جازيه، ع. (معدون). (2021). تأثير الرشاقة التنظيمية على المرونة التنظيمية: دراسة ميدانية على البنوك الحكومية بمصر، **المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة**، جامعة عين شمس، (4)، ص ص 25–38.

15. جبر، ن. (2015). **التقييم الذاتي والتخطيط الاستراتيجيوعلاقته بتحسين الأداء المؤسسي في وزارة الصحة**، غزة، أكاديمية الإدارة والسياسة، غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة).

16. جبريل، إ. (2016). **الأمن الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة**، جامعة الأزهر، فلسطين، (رسالة ماجستير غير منشورة).

17. حسينة، ق. (2015). دور **إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير جامعة محمد خيضر** ، بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير جامعة محمد خيصر بسكرة، الجزائر، (رسالة ماجستير غير منشورة).

18. الحنيطي، ر. (2019). **تأثير الذكاء العاطفي على الرشاقة التنظيمية في منظمات الأعمال**، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

19. الدباغ، إ. (2017). تأثير الرشاقة التنظيمية في الأداء العالي: بحث ميداني، **مجلة العلوم الاقتصادية**، 24 (105)، ص ص 24 – 105.

20. **الدليل الإحصائي السنوي لمؤسسات التعليم العالي (2021)**. فلسطين: وزارة التربية والتعليم العالي.

21. الدماغ، ج. (2021). معايير الحوكمة ومتطلباتها في الجامعات الفلسطينية الخاصة بالمحافظات الجنوبية وعلاقتها بمستوى الأداء. **المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي**، 1 (47)، ص ص 73- 101.

22. الدهدار، ح. (2016). تقييم واقع أداء الجامعات بقطاع غزة وفقا لنموذج بالدريج: دراسة استكشافية. **مجلة الجامعة الإسلامية للاقتصاد والإدارة**، (25)، ص ص 67-95.

23. الدهدار، ح. (2020). أثر الحوكمة على الأداء في الجامعات الفلسطينية العاملة بقطاع غزة. **مجلة جامعة الملك سعود- العلوم الإدارية**، 29 (1)، ص ص 53-76.

24. رضوان، ف. (2019). دور رأس المال الفكري في تحسين مستوى أداء الجامعات المصرية: دراسة تطبيقية. **المجلة العلمية للبحوث التجارية**، 6 (2)، ص ص235 - 274.

25. الرملاوي، ي. (2020). **درجة توافر أبعاد نموذج التميز الأوروبي (EFQM) لدى الجامعات الفلسطينية وعلاقته بالأداء المؤسسي بالتطبيق على الجامعة الإسلامية بغزة**، الجامعة الإسلامية، فلسطين، (رسالة ماجستير غير منشورة).

26. الزامل، م، الدوسري، هـ. (معدان). (2021). الرشاقة التنظيمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن في مدينة الرياض وسبل تحسينها، **مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية**، 29 (4)، ص ص761- 778.

27. زعيبي، ر. (2014). **أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية (من منظور بطاقة الأداء المتوازن) دراسة حالة**، جامعة محمد خيصر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير ، جامعة محمد خيصر بسكرة، الجزائر، (رسالة ماجستير غير منشورة).

28. زقوت، س. (2020). **العلاقة بين الذكاء التنظيمي لدى البنوك العاملة في قطاع غزة**، الجامعة الإسلامية، فلسطين، (رسالة ماجستير غير منشورة).

29. سلمان، م. (2018). **دور إدارة المواهب في تطوير الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية في الكليات التقنية بقطاع غزة**، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، برنامج الدراسات العليا المشترك مع جامعة الأقصى غزة، فلسطين، (رسالة ماجستير غير منشورة).

30. السمحان، م. (2022). تصور مقترح لتحسين الرشاقة التنظيمية لدى رئيسات الأقسام بجامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ال**مجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية**، 5 (2)، ص ص 343- 390.

31. سويطي، ش. (2020). الاستثمار في رأس المال البشري ودوره في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في وزارة الصحة الفلسطينية، **مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية**، 28 (3)، ص ص 21-45.

32. الشمري، أ، الزيادي، س. (معدان). (2018). العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والتجديد الاستراتيجي من خلال الدور الوسيط للذكاء التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركة كورك تيليكوم للاتصالات المتنقلة، **مجلة الإدارة والاقتصاد**، جامعة كربلاء، 7 (26)، ص ص 127-157.

33. الصويعي، هـ. (2020). أثر أبعاد الرشاقة التنظيمية في تحقيق الأداء الاستراتيجي: دراسة حالة على شركة سرت لإنتاج النفط والغاز، **مجلة الدراسات الاقتصادية**، 3 (2)، ص ص 1-19.

34. صيام، آ. (2010). **تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة**، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة الأزهر غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة).

35. عابد، ف. (2022). **دور أبعاد الريادة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز: دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية الخاصة في المحافظات الجنوبية**، جامعة القدس، فلسطين، (رسالة ماجستير غير منشورة).

36. العبادلة، ع. (2019). **أثر إدارة التنوع على الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية: دراسة الأبعاد السطحية والعميقة والتنوع**، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، (رسالة ماجستير غير منشورة).

37. عباس، د. (2020) دور الرشاقة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية، **المجلة العربية للإدارة المنظمة العربية للتنمية الإدارية**، 40 (3)، ص ص 163 - 182.

38. عبد الجبار، آ. و حسن، ع. (2018). دور ذكاء المنافسين في تحقيق أبعاد خفة منظمات الأعمال: دراسة ميدانية في شركة الحكماء لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية نينوى. **مجلة تنمية الرافدين**، العراق، 37 (11).

39. عبد الصمد، خ. (2021). الرشاقة التنظيمية للبنوك الإسلامية وأثرها على رضا العميل، **المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة القاهرة**، 51 (2)، ص ص 41- 104.

40. عبد العزيز، ك. (2015). **تأثير النشر الدوري على ترتيب الجامعات في التصنيفات العالمية: جامعة القاهرة أنموذجا**، البوابة العربية للمكتبات والمعلومات، (37)، ص ص 1-32.

41. عبد الهادي، م. (2017). **رأس المال الفكري ودوره في جودة الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على برنامج التربية والتعليم بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين في قطاع غزة**، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة).

42. عبد الوهاب، أ. (2016). تحسين الأداء الإداري بكلية جامعة جازان في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية، **مجلة الإدارة التربوية**، 3 (8).
43. عمر، د. (2020). تحسين ممارسات الرشاقة التنظيمية بكليات جامعة جنوب الوادي، **مجلة العلوم التربوية**، 3 (1)، ص ص 40-87.
44. العنزي، أ. (2018). **أثر تنوع القوى العامة في الرشاقة التنظيمية من خلال الإبداع الإداري: دراسة ميدانية على الإدارة العامة للجمارك في الكويت**. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، الأردن.
45. العولقي، ع. (2020). أثر أنظمة عمل الأداء العالي في تعزيز مستوى أداء الشركات: الدور الوسيط لمرونة الموارد البشرية والبراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على شركة يمن موبايل للاتصالات في اليمن، **مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية**، 29 (1)، ص ص 77 – 117.
46. الغنام، ج. (2017). **أبعاد المنظمة الأخلاقية ودورها في تحسين جودة الأداء المؤسسي في المستشفيات الفلسطينية**، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين، (رسالة ماجستير غير منشورة).
47. فرح، ف.، بدوي، م وبابكر، ص. (2019). أثر الرشاقة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي في الشركات الزراعية بولاية القضارف في السودان، **المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث**، السودان، 3 (1).
48. قنديل، م. (2016). غم**وض وصراع الدور الوظيفي وأثرهما على الأداء الوظيفي – دراسة تطبيقية على وزارة الاقتصاد الوطني، قطاع غزة**، الجامعة الإسلامية، فلسطين، (رسالة ماجستير غير منشورة).
49. قويدر، أ. (2017). **دور المهارات الناعمة في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية**، برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة وجامعة الأقصى، فلسطين، (رسالة ماجستير غير منشورة).
50. اللوح، م. (2022). **القيادة الموزعة لدى قادة الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بمستوى الأداء الإداري لديهم**، الجامعة الإسلامية، فلسطين، (رسالة ماجستير غير منشورة).
51. المبارك، م، الرشيدي، ط. (معدان). (2016). أثر إدارة الوقت على مستوى أداء العاملين: دراسة تطبيقية على الخطوط الجوية الكويتية، **مجلة القراءة والمعرفة**، (173)، ص ص 137 – 163.

52. المحاسنة، ل. (2017). **الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القدرات الديناميكية والرشاقة التنظيمية: دراسة ميدانية على الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية**. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة القادسية. العراق.
53. المحيمد، ب. (2022). تطوير الأداء الإداري لدى القيادات الأكاديمية في الجامعة السعودية الإلكترونية في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية، **مجلة العلوم الإنسانية والإدارية**، (26)، ص ص 150-181.
54. المدهون، إ. (2020). **مدى ممارسة الرشاقة التنظيمية وأثرها على النجاح التنظيمي في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة**، الجامعة الإسلامية، فلسطين، (رسالة ماجستير غير منشورة).
55. مركز الإحصاء، أبو ظبي (2017). **دليل تنفيذ استطلاعات الرأي، أدلة المنهجية والجودة دليل** – رقم (11)، أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة.
56. مسلم، ب. (2017). قياس مستوى الأداء المنظمي في الجامعات اليمنية الحكومية من منظور بطاقة الأداء المتوازن: دراسة ميدانية في جامعتي صنعاء وعدن، **مجلة الدراسات الاجتماعية**، 23 (4)، ص ص 55-84.
57. المصري، م. (2016). استراتيجية مقترحة لتحسين مستوى الرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظات غزة، **مجلة كلية التربية في العلوم التربوية**، جامعة عين شمس، كلية التربية، (40)، ص ص 257-341.
58. مغاوري، هـ. (2016). الرشاقة التنظيمية مدخل لتحسين القدرة المؤسسية في التعليم الجامعي المصري، **مجلة الإدارة التربوية**، 3 (10)، ص ص 133-174.
59. الملاحي، أ. (2016). **دور الرقابة الإدارية في تحسين مستوى الأداء الإداري في جهاز الشرطة الفلسطينية**، برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة وجامعة الأقصى، فلسطين، (رسالة ماجستير غير منشورة).
60. منصور، م. (2020). تطوير الأداء الإداري للقيادات بكلية التربية جامعة المنصورة في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية، **مجلة البحث العلمي في التربية**، 4 (21)، ص ص 1-45.
61. مهنا، م. (2020). **دور الإدارة الرشيقة في تعزيز أداء العاملين: دراسة تطبيقية على شركات التأمين العاملة في قطاع غزة**، الجامعة الإسلامية. فلسطين، (رسالة ماجستير غير منشورة).
62. النشيلي، د. (2020). دور الرشاقة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية، **المجلة العربية للإدارة**، 40 (3)، ص ص 163- 182.

63. نصار، ص، الرملاوي، ن.(معدان). (2022). درجة توافر أبعاد نموذج التميز الأوروبي (EFQM) لدى الجامعات الفلسطينية وعلاقته بالأداء المؤسسي بالتطبيق على الجامعة الإسلامية بغزة، **مجلة جامعة الإسراء للعلوم الإنسانية**، (12)، ص ص 117 – 145.
64. هلل، ش. (2021). متطلبات تطبيق الرشاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة بمصر، **مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية**، 15 (9)، ص ص 489 – 540 .
65. الوهيبي، ع، ابن شعيل، ن. (معدان). (2020). الرشاقة التنظيمية مدخل لإدارة الأزمات في الجامعات الحكومية السعودية: سيناريوهات مستقبلية، **مجلة العلوم الإدارية**، 6 (1)، ص ص 295–332.

ثانيا: المراجع الأجنبية:

1. Chen, J., Wang, D. and Shan, L. (2014). Understanding organizational agility development for government (A process model of resource configuration). **Higher Education Press Limited Compa**ny, 8(1), 73-97.
2. Darvishmotevali, M., Altinay, L., & Köseoglu, M. A. (2020). The link between environmental uncertainty, organizational agility, and organizational creativity in the hotel industry. **International Journal of Hospitality Management**, 87, 1-9.
3. Glaister, A. , Karacay, G., Demirbag, M., & Tatoglu, E.(2018). HRM and performance-The role of talent management as a transmission mechanism in an emerging market context. **Human Resource Management Journal**, 28(1).
4. Hamad. Z. M. M, Yozgat. U. (2017). "Does organizational agility affect organizational learning capability? Evidence from commercial banking", **Management Science Letter**s, Vol. 7, Iss.8, 407-422.
5. Harraf, A., Wanasika, I., Tate, K. and Talbott, K. (2015). Organizational Agility. **The Journal of Applied Business Research**, 31(2), 675-686.
6. Harsch, K. & Festing, M. (2020). Dynamic talent management capabilities and organizational agility: A qualitative exploration. Human Resource Management Special Issue, **Wiley online library**, Vol.59, No.1.
7. Ibrahim, Avan & Rashid, Wirya. (2019). The Role of Entrepreneurial Leadership in Enhance Organizational Agility in Telecommunication Sector, **The Scientific Journal of Cihan, Sulaimaniya**, Iraq, VOL.3, ISSUE1.

8. Kocyigit, Y. (2020). The Role of Organizational Flexibility in Organizational Agility: A Research on SMEs. **Business Management ad Strategy**, vol. (11), no. (1), 110- 123.
9. Mavengere, Nicholas Blessing (2014). **Role of Information Systems for Strategic Agility in Supply Chain Setting: Telecommunication Industry Study**, Academic Publishing International Ltd. Vol 17.
10. Mitroussi, K., & Arghyrou, M. G. (2016). Institutional Performance and Ship Registration. Transportation Research Part E: **Logistics and Transportation Review**, 85, 90-106.
11. Park, Young Ki, (2011), The dynamics of opportunity and threat management in turbulent environments: the role information technologies, **Doctor Dissertation**.
12. Salifu, I., Mantey, P., Warlanyo, E. (2021). Optimizing Emploee Efforts: The Implication of Job Design for Administrative Staff Performance in Higher Education. **Journal of Interdisciplinary Studies in Education**, vol (10), 146 – 167.
13. Sazesh, A., & Siadat, S. A. (2018). The relationship between quantum management and organizational agility in ministry of roads and urban development of Golestan province, Iran. **Dutch Journal of Finance and Management**, 2(2), 51.
14. Thomas, A., Mikael, C., Stefan, T., Mikael, w. (2019). Building traits for organizational resilience through balancing organizational structures. **Scandinavian Journal of Management**, vol. (35), Iss.(1), 36-45.
15. Wanasida, A., Bernarto, I., and Sudibjo, N. (2021).The Role of Business Capabilities in Supporting Organization Agility and Performance During the COVID – 19 Pandemic: An Empirical Study In Indonesia. The Journal of Asian Finance, **Economics and Business**, vol (8), no. (5) 897 – 911.
16. Wibowo.M, Rudi.W & Zhabrinna, (2018). Inves**tigation of the Relationship between the Knowledge Management Process and Performance of a Construction Company: An Empirical Study**، Interdisciplinary Journal of Information Knowledge and Management, United States of America, Vol.13.

ثالثا: المواقع الإلكترونية:

1. جامعة الإسراء (2022) موقع إلكتروني https://israa.edu.ps/ar.
2. جامعة غزة (2022) موقع إلكتروني http://gu.edu.ps/ar.
3. جامعة فلسطين (2022) موقع إلكتروني http://up.edu.ps/ar

الملاحق

ملحق 1: قائمة المحكمين.

الرقم	اسم المحكم	المؤسسة
1	د. أحمد غبن	جامعة الأقصى
2	د. ياسر أبو مصطفى	جامعة فلسطين
3	د. عز العرب العاوور	جامعة فلسطين
4	د. نائل مصبح	محاضر غير متفرغ
5	د. محمد شحادة	إحصائي
6	د. عماد الصوالحي	جامعة الأقصى

ملحق 2: الاستبانة.

عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

السيد/ ة الأفاضل..... حفظكم الله ورعاكم،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع: استبانة

أثر الرشاقة التنظيمية في تعزيز الأداء المؤسسي في الجامعات الخاصة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية

وتمثل هذه الاستبانة أحد الجوانب المهمة للبحث بهدف التعرف إلى آراء العاملين في الجامعات الفلسطينية الخاصة، حول أثر الرشاقة التنظيمية على تعزيز الأداء المؤسسي، ولذلك صممت هذه الاستبانة لجمع البيانات اللازمة لهذه الدراسة. وعليه يرجى من سيادتكم تقديم إجاباتكم وفق قناعاتكم الشخصية، وسوف تعامل هذه الإجابات بسرية تامة، ولن تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحثة/ روان زياد النيرب

جوال/0595039228

القسم الأول: البيانات الديموغرافية:

أرجو من سيادتكم التكرم بوضع إشارة (X) أمام الإجابة التي تعكس رأيكم:

الجنس	{ } ذكر { } أنثى
المسمى الوظيفي	{ } عميد/ نائب عميد/ مساعد عميد { } رئيس قسم (أكاديمي)/مساعد رئيس قسم { } رئيس قسم إداري / مساعد رئيس قسم { } مدير إداري { } غير ذلك(حدد):.....
المؤهل العلمي	{ } دراسات عليا { } بكالوريوس { } دبلوم
سنوات الخدمة	{ } أقل من5 سنوات { } من5 سنوات إلى أقل10سنوات { } أكثر من 10 سنوات
مكان العمل	{ } جامعة فلسطين { } جامعة غزة { } جامعة الإسراء

المحور الأول: المتغير المستقل (الرشاقة التنظيمية)

الرشاقة التنظيمية هي: "قدرة الجامعة على الاستشعار بالمتغيرات المحيطة بها قبل حدوثها، والاستجابة لها بكفاءة وفاعلية من خلال استغلال كافة الفرص المتاحة وتجنب التهديدات وتحويلها إلى فرص".

البعد الأول: رشاقة الاستشعار:

"وهي القدرة التنظيمية على التقاط التغيرات البيئية في الوقت المناسب ورصد الفرص واستغلالها بأفضل ما يمكن".

م	البيان	درجة الموافقة				
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	صغيرة	صغيرة جدا
1	يوجد خطة استراتيجية واضحة لدى الجامعة متضمنة جميع الأبعاد الاستراتيجية داخليا وخارجيا.					
2	تواكب الجامعة حركة وتميز الجامعات الأخرى المنافسة.					
3	تواكب الجامعة التغيرات التكنولوجية لتقديم الخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية.					
4	تعتمد الجامعة على التكنولوجيا الحديثة في رصد تغيرات البيئة الخارجية.					
5	تكتشف الجامعة الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية بسرعة.					
6	تهتم الجامعة بتقديم خدمات جامعية تلبي احتياجات الطلبة وسوق العمل.					

البعد الثاني: رشاقة اتخاذ القرار:

"وهي القدرة على الحصول على المعلومات وجمعها وتحليلها، ثم تحديد الفرص والتحديات من أجل وضع الخطط والقرارات الجديدة وإعادة تكوين الموارد وفي الوقت المناسب".

م	البيان	درجة الموافقة				
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	صغيرة	صغيرة جدا
1	يتوفر لدى الجامعة القدرة على جمع البيانات من الوحدات الداخلية والبيئة الخارجية والقيام بعملية تحليل متكاملة لها.					
2	تعالج الجامعة المعلومات ذات العلاقة بكافة الأحداث المستجدة في البيئة الخارجية.					
3	تتميز القرارات في الجامعة بقدر عال من التأكد.					
4	تقوم إدارة الجامعة بوضع المعايير لمقارنة النتائج المحققة بالخطة.					
5	تجري إدارة الجامعة تشخيص وتحليل للمشكلات في بيئة العمل باستمرار.					
6	تقوم إدارة الجامعة بتحديد أهداف واضحة وقابلة للتحقيق لكافة الأنشطة.					

البعد الثالث: التطبيق (الممارسة):

"وهي القدرة على إعادة تشكيل الموارد التنظيمية من أجل تقديم كل ما هو جديد للسوق وفي الوقت المناسب (الترجمة المادية والملموسة لعملية اتخاذ القرار)".

م	البيان	درجة الموافقة				
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	صغيرة	صغيرة جدا
1	يوجد لدى الجامعة القدرة على إعادة هيكلة العمليات وفق المتغيرات البيئية الطارئة.					
2	توظف الجامعة كافة إمكانياتها لمواكبة أي جديد.					
3	تمتلك إدارة الجامعة القدرة على تنفيذ القرارات في الوقت المحدد وبدون تأخير.					
4	تستطيع الجامعة إعادة هيكلة العمليات لتحقيق أهدافها بفعالية.					
5	يتصف الهيكل التنظيمي في الجامعة بالمرونة لمواكبة التغيرات في الأفراد.					
6	تعمل إدارة الجامعة على تعزيز العمل بروح الفريق في مختلف المستويات الإدارية.					
7	تستجيب إدارة الجامعة للشكاوى والاقتراحات وتتابعها دون تأخير.					

البعد الرابع: الاستجابة:

"وهي قدرة الجامعة على إعادة تكوين عملياتها ومواردها بسرعة، من أجل إعادة العمل بما يتناسب مع متطلبات بيئة العمل الجديدة".

م	البيان	درجة الموافقة				
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	صغيرة	صغيرة جدا
1	تقوم إدارة الجامعة بعمل تحليل للبيئة المحيطة باستمرار لتوقع التغيرات الممكنة.					
2	تتميز إدارة الجامعة بالقدرة على التكيف مع التغيرات البيئية من أجل تلبية احتياجات الطلبة والعاملين والمجتمع ككل.					
3	تتميز إدارة الجامعة بالاستجابة السريعة لانتهاز الفرص الجديدة التي تمكنها من تقديم خدمات مميزة للطلبة.					
4	تتميز إدارة الجامعة باستراتيجياتها المرنة التي تمكنها من التكيف مع تغيير الظروف والبيئة المحيطة.					
5	تواكب إدارة الجامعة الخدمات الجديدة التي تقدمها الجامعات الأخرى.					
6	تقوم الجامعة بإجراءات تصحيحية من أجل تحقيق الجودة في الخدمات المقدمة.					

المحور الثاني: المتغير التابع (تعزيز الأداء المؤسسي):

الأداء المؤسسي "هو الإنجازات والأهداف التي تسعى الجامعة إلى تحقيقها من خلال استغلال مواردها المادية والبشرية أفضل استغلال بغض النظر عن اختلاف حجم أو نوع تلك المؤسسات".

م	البيان	درجة الموافقة				
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	صغيرة	صغيرة جدا
1	يوجد لدى الجامعة أهداف استراتيجية واضحة للقيام بعمليات التطوير.					
2	تتخذ الجامعة التي تعمل بها موقعا مهما بين المنافسين.					
3	يوجد مستوى رضا من (الطلبة، العاملين) على جودة الخدمات التي تقدمها الجامعة.					
4	تضع الجامعة آليات لقياس ومعرفة مستوى رضا متابعيها عن خدماتها.					
5	تلتزم الجامعة بالمسئولية الاجتماعية تجاه تطوير المجتمع المحلي بأشكاله المختلفة.					
6	ترى بأن الجامعة التي تعمل بها تحقق أهدافها التي أنشئت من أجلها.					
7	تستخدم الجامعة مواردها بالشكل الأمثل في تقديم خدماتها.					
8	يتوفر في الجامعة نظام محاسبي، ومالي دقيق، وواضح ومحدد.					
9	يتوفر لدى الجامعة مصدر تمويل مستدام.					
10	تتسم القرارات داخل الجامعة بالسرعة والدقة والإتقان.					
11	يدرك العاملون داخل الجامعة المهام الوظيفية المناطة بهم.					

12	يسود أجواء من التنسيق الكامل بين أقسام الجامعة.					
13	يرغب العاملون بالقيام بأعباء إضافية إلى جانب العمل الرئيسي.					
14	تسهم السياسات المعتمدة في الجامعة في تطوير الأداء المؤسسي.					
15	يتميز نظام تقييم الأداء الوظيفي بمعايير تتسم بالشفافية والموضوعية.					

انتهى الاستبيان

مع خالص احترامي وتقديري لسيادتكم.

ملحق 3: كتاب تسهيل المهمة.

بسم الله الرحمن الرحيم

معهد التنمية المستدامة

Institute of Sustainable Development

التاريخ ١٤/ ٣/ ٢٠٢٢م

تسهيل مهمة

يفيد برنامج التنمية المستدامة – بناء مؤسسات وتنمية موارد بشرية –جامعة القدس بأن

الطالب/ة .مروان..زياد..محمد..البزيز ورقمه/ها الأكاديمي :.....22012121.....

هو /هي أحد طلبة معهد التنمية المستدامة في جامعة القدس يقوم بعمل بحث ودراسة عن :

.ج..ر..ا..م..ة..ا..ل..ع..ق..و..ب..ة..ا..ل..م..ق..ر..ر..ة..ع..ل..ى..م..س..ت..و..ى..ا..ل..ق..ا..ض..ي..ا..ل..ج..ن..ا..ئ..ي..ة..ا..ل..خ..ا..ص..ة

.....ب..ي..ا..ل..م..ح..ا..ف..ظ..ا..ت..ا..ل..ج..ن..و..ب..ي..ة..ا..ل..م..س..ت..ق..ل..ة.....

وعليه نرجو التكرم منكم بمساعدته/ها للحصول على المعلومات اللازمة لهذه الدراسة ،علما بأن المعلومات والبيانات التي يحصل عليها الطالب تعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط .

وتفضلوا بقبول وافر الاحترام والتقدير ،،،

د. تهاني جفال

منسقة برنامج التنمية المستدامة

نسخة : الملف

جامعة فلسطين - غزة - مدينة الزهراء
هاتف:28632001
E-mail: tjaffal@staff.alquds.edu

فهرس الجداول

جدول 1.1: مصفوفة أبعاد المتغير المستقل (الرشاقة التنظيمية).....6

جدول 2.1: مصفوفة أبعاد المتغير التابع (الأداء المؤسسي).....8

جدول 1.2: ملخص بأعداد الدراسات السابقة..... 34

جدول 2.2: درجة تطبيق الرشاقة التنظيمية وأبعادها في الدراسات السابقة. 41

جدول 3.2: الفروق الخاصة بالرشاقة التنظيمية في الدراسات السابقة..... 41

جدول 4.2: مستوى توافر الأداء المؤسسي في الدراسات السابقة..... 47

جدول 5.2: الفروق الخاصة بالأداء المؤسسي في الدراسات السابقة..... 47

جدول 6.2: تلخيص الدراسات التي تجمع بين المتغيرين..... 50

جدول 7.2: الفروق الخاصة بين استجابات المبحوثين حول الرشاقة التنظيمية. 50

جدول 8.2: الفروق الخاصة بين استجابات المبحوثين حول الأداء المؤسسي. 50

جدول 9.2: الفجوات البحثية..... 52

جدول 1.3: يوضح مجتمع الدراسة في الجامعات الخاصة..... 56

جدول 2.3: نتائج صدق الاتساق الداخلي لجميع فقرات الاستبانة. 58

جدول 3.3: نتائج الصدق البنائي لأبعاد المتغير المستقل..... 59

جدول 4.3: مؤشرات قياس الثبات لأبعاد الدراسة..... 60

جدول 1.4: المقياس المعتمد في أداة الدراسة..... 63

جدول 2.4: نتائج أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس..... 63

جدول 3.4: نتائج أفراد مجتمع الدراسة حسب المسمى الوظيفي. 64

جدول 4.4: نتائج أفراد مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي..... 65

جدول 5.4: نتائج أفراد مجتمع الدراسة حسب سنوات الخدمة..... 65

جدول 6.4: يوضح نتائج أفراد مجتمع الدراسة حسب مكان العمل..... 66

جدول 7.4: نتائج التحليل الوصفي لأبعاد الرشاقة التنظيمية. 66

جدول 8.4: نتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الأول (الاستشعار)..... 68

جدول 9.4: نتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الثاني (اتخاذ القرار). 70

جدول 10.4: نتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الثالث (التطبيق – الممارسة). 72

جدول 11.4: نتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الرابع (الاستجابة)..... 74

جدول 12.4: نتائج التحليل الإحصائي لفقرات المحور الثاني (مستوى الأداء). 75

جدول 13.4: نتائج العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والأداء المؤسسي..... 79

جدول 14.4: نتائج أثر الرشاقة التنظيمية على تعزيز الأداء المؤسسي. 80

جدول 15.4: يوضح نتائج أثر أبعاد الرشاقة التنظيمية على تعزيز الأداء المؤسسي. 81

جدول 16.4: نتائج الفروق حول الرشاقة التنظيمية تعزى للمتغيرات الديمغرافية. 83

جدول 17.4: نتائج الفروق حول مستوى الأداء تعزى للمتغيرات الديمغرافية..... 85

فهرس الأشكال

شكل رقم 1.1: أنموذج الدراسة. 9

فهرس الملاحق

ملحق 1: قائمة المحكمين. 102
ملحق 2: الاستبانة. 103
ملحق 3: كتاب تسهيل المهمة. 111

فهرس الموضوعات

نتيجة الحكم.....3

إهداء.....4

إقرار.....أ

شكر وعرفان.....ب

مصطلحات الدراسة.....ج

الملخص.....د

Abstract.....هـ

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....1

1.1 المقدمة.....1

2.1 مشكلة الدراسة.....2

3.1 أهداف الدراسة.....4

4.1 أهمية الدراسة.....5

5.1 متغيرات وأنموذج الدراسة.....6

6.1 أنموذج الدراسة.....9

7.1 حدود الدراسة.....9

8.1 معوقات الدراسة.....10

9.1 هيكلية الدراسة.....10

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة..... 11

1.1.2 **المبحث الأول: الرشاقة التنظيمية**..... 11

1.1.1.2مفهوم الرشاقة التنظيمية..... 12

2.1.1.2 أهمية الرشاقة التنظيمية..... 13

3.1.1.2 خصائص الرشاقة التنظيمية..... 15

4.1.1.2 مبادئ ومقومات الرشاقة التنظيمية..... 16

5.1.1.2 المقومات الأساسية لتحقيق الرشاقة التنظيمية في المؤسسات الجامعية..... 17

6.1.1.2 معيقات تطبيق الرشاقة التنظيمية في المؤسسات الجامعية 17

7.1.1.2 أبعاد الرشاقة التنظيمية..... 18

2.1.2 **المبحث الثاني: تعزيز الأداء المؤسسي**..... 20

1.2.1.2 مفهوم الأداء المؤسسي..... 20

2.2.1.2 أهمية الأداء المؤسسي..... 21

3.2.1.2 سمات الأداء المؤسسي 22

4.2.1.2 عناصر الأداء المؤسسي..... 22

5.2.1.2 مستويات الأداء المؤسسي..... 23

6.2.1.2 معيقات الأداء المؤسسي 23

7.2.1.2تقييم الأداء المؤسسي..... 24

8.2.1.2 أهمية تقييم الأداء المؤسسي..... 25

9.2.1.2 أهداف قياس الأداء المؤسسي..... 25

10.2.1.2 أبعاد الأداء المؤسسي 26

3.1.2 **المبحث الثالث: الجامعات الخاصة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية**..... 28

1.3.1.2 نشأة الجامعات في فلسطين 28

2.3.1.2 الإشراف على الجامعات الفلسطينية..... 29

3.3.1.2 الجامعات الخاصة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية..... 29

1.3.3.1.2 جامعة فلسطين 29

2.3.3.1.2 جامعة غزة..... 30

3.3.3.1.2 جامعة الإسراء..... 31

4.3.1.2 الأداء المؤسسي في الجامعات. 32

4.2 **الدراسات السابقة**. 34

1.2.2: الدراسات السابقة في مبحث الرشاقة التنظيمية. 35

2.2.2 الدراسات السابقة في مبحث الأداء المؤسسي. 42

3.2.2 الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين المتغيرين..... 48

4.2.2. التعقيب على الدراسات السابقة:..... 51

الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة..... 55

1.3 منهج الدراسة..... 55

2.3 مجتمع الدراسة..... 56

3.3 توزيع الاستبانات، ونسبة الاسترداد..... 56

4.3 العينة التجريبية..... 56

5.3 وصف أداة الدراسة..... 57

6.3 صلاحية الاستبانة (الصدق والثبات)..... 57

7.3 ثبات أداة الدراسة..... 60

8.3 مبررات الاعتماد على الاختبارات المعلمية في الدراسة..... 60

9.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة..... 61

الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج..... 62

1.4 المقياس المعتمد في أداة الدراسة..... 63

2.4 النتائج المتعلقة بالوصف الإحصائي للمتغيرات الديمغرافية..... 63

3.4 نتائج التحليل الوصفي لأبعاد الرشاقة التنظيمية بشكل عام..... 66

4.4 مناقشة نتائج اختبار أسئلة الدراسة..... 78

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات..... 88

1.5 نتائج الدراسة..... 88

1.1.5 النتائج المتعلقة بالرشاقة التنظيمية..... 89

2.1.5 النتائج المتعلقة بتعزيز الأداء المؤسسي..... 89

3.1.5 النتائج المتعلقة باختبار أسئلة الدراسة..... 89

4.1.5 النتائج المتعلقة بتحقيق الأهداف 91

2.5 التوصيات 92

المصادر والمراجع..... 93

الملاحق 102

فهرس الجداول 112

فهرس الأشكال 114

فهرس الملاحق 114

فهرس الموضوعات 115