

عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

الرشاقة الاستراتيجية وتأثيرها في تعزيز التميز المنظمي
بالقطاع الحكومي الفلسطيني

ياسمين محمود إبراهيم عبد الوهاب

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1444هـ/2023م

الرشاقة الاستراتيجية وتأثيرها في تعزيز التميز المنظمي
بالقطاع الحكومي الفلسطيني

إعداد:

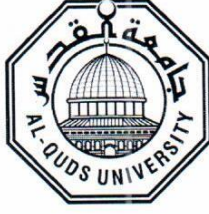
ياسمين محمود إبراهيم عبد الوهاب

بكالوريوس علوم مالية ومصرفية، جامعة النجاح الوطنية/ فلسطين

إشراف: الدكتور أحمد محمد حرز الله

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير من
معهد التنمية المستدامة/ كلية الدراسات العليا/ جامعة القدس

1444هـ/2023م



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
معهد التنمية المستدامة

إجازة الرسالة

الرشاقة الاستراتيجية وتأثيرها في تعزيز التميز المنظمي بالقطاع الحكومي الفلسطيني

اسم الطالبة: ياسمين محمود إبراهيم عبد الوهاب
الرقم الجامعي: 22020030

إشراف: الدكتور أحمد محمد حرز الله

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ: 2023/05/17 من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتواقيعهم:

- 1- رئيس لجنة المناقشة: الدكتور أحمد حرز الله
التوقيع:
- 2- ممتحنًا داخليًا: الدكتور سلوى البرغوثي
التوقيع:
- 3- ممتحنًا خارجيًا: الدكتور أيهاب قبيج
التوقيع:

القدس - فلسطين

1444هـ/2023م

إهداء

إلى من علمني العطاء دون انتظار، إلى من أحمل اسمه بكل افتخار، إلى من كلله الله بالهيبة والوقار، إلى الذي علمني مبادئ الأخلاق، إلى قدوتي في الحياة "أبي الغالي" أطال الله في عمره.

إلى من الجنة تحت قدميها، إلى سر الوجود، وبسمة الحياة، إلى رمز العطاء والحب، إلى من أثرت على نفسها، وسهرت على راحتي ومساندتي، إلى من كان دعاؤها سر نجاحي، لؤلؤة الدنيا وبهجتها، فضاء المحبة وبحر الحنان "أمي الغالية" حفظها الله ورعاها.

إلى والديّ بالاكْتساب والد ووالدة زوجي، أنتم أعنابٌ ونخيل تتدلى من جنّان الرحمن.

إلى زوجي وحببي المؤمن، الذي كان وما زال سنداً قوياً لي طوال فترة دراستي، لقد كنت دائماً إلى جانبي، تشجعتني وتدعمني في كل خطوة، وكنت دائماً تعلمني أن الإيمان والعزيمة هما المفتاحان لتحقيق النجاح. كانت رحلتي العلمية مثيرة ومليئة بالتحديات، ولكنك كنت معي في كل مرحلة وعوني في تخطي كل الصعوبات، أشكرك على صبرك وتفهمك ومحبتك اللا متناهية، وأنا فخورة بأن أكون زوجة لرجل مثلك الذي يشجعتني على تحقيق الأهداف ويؤمن بقدرتي، هذا الإنجاز لن يكون ممكناً دون دعمك، وأنا ممتة لك بكل ما لدي.

إلى أولادي الصغار الرائعين، الذين كانوا مصدر إلهامي ودافعي لتحقيق هذا الإنجاز المهم. لقد كنتم دائماً إلى جانبي وداعمين لي، وساعدتموني في تجاوز التحديات والصعاب التي واجهتني طوال فترة دراستي، أشكركم على تفهمكم وصبركم وحبكم الذي لا ينتهي، وأنا فخور بأنني أم لأطفال رائعين مثلكم، هذا الإنجاز يعود لكم بالأساس، وأنا مدين لكم بكل ما لدي، شكراً لكم، وأحبكم جميعاً.

إلى أشقائي وشقيقتي الأعزاء، الذين كانوا دائماً إلى جانبي وداعمين لي طوال فترة دراستي، لقد كنتم ركيزة قوية في حياتي وساعدتموني في تحقيق هذا الإنجاز المهم، لن أنسى أبداً دعمكم المستمر وتشجيعكم الدائم لي في كل مرحلة من مسيرتي العلمية، شكراً لكم على كل شيء، وأنا فخور بأنني وأخت لكم.

إلى ذكرى أخي الغالي لؤي قنديل " أبو زيد " ، فلقد كانت إسهاماته الفعّالة في حياتي مصدر إلهامٍ لي ولم تتوقف أبداً عند حدود الحياة الدنيا، رحمك الله أخي العزيز الغالي على قلبي، نسأل الله العليّ القدير أن يتغمّدك بواسع رحمته ويسكنك فسيح جناته، ويجمعنا بالفردوس الأعلى من الجنة، وأن يلهمني الصبر على فراقك حبيبي.

إلى مديري العزيز " نشات الحمادنة " وزميلي الغالي " عبد الله الحمادنة " وزملائي في العمل، الذين كانوا دعامة قوية وداعماً لي طوال فترة دراستي، لقد ألهموني وشجعوني على الاستمرار في التعلم والتطور المهني، ولن ينسى دعمهم وتشجيعهم لي في مسيرتي العلمية، شكراً لكم على كل ما قدمتموه لي وللتزامكم الدائم بتعزيز بيئة العمل الإيجابية والمشجعة.

إلى معالي الوزيرة أمال حمد، والتي تعد من الشخصيات القيادية الرائدة، شكراً لكِ على إلهامي ودعمي في مسيرتي العلمية، وعلى جهودك الحثيثة في تعزيز دور المرأة في المجتمع، تقديري واحترامي لكِ دائماً.

الباحثة/ ياسمين عبد الوهاب

إقرار:

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

التوقيع: **ياسمينه صنديل**

ياسمين محمود إبراهيم عبد الوهاب

التاريخ: 2023/05/17

شكر وعرfan

اللهم لك الحمد حمداً لا ينفد أوله، ولا ينقطع آخره، اللهم لك الحمد فأنت أهل لأن تحمد وتعبد وتشكر، الحمد لله ملء السماوات والأرض، الحمد لله الذي يسر دربنا وكلله بالنجاح والأمل، والصلاة والسلام على المبتدئ رسالته بقول ربه: ﴿أَقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ﴾ [العلق:1].

تتسابق الكلمات، وتتزاحم العبارات؛ لتشكركم، فإن قلت شكراً فشكري لا يوافيكم، ولأن الشكر مفتاح القلوب، وانطلاقاً من قول رسولنا الكريم صلوات ربي وسلامه عليه: "من لا يشكر الناس لا يشكر الله". فإني أتوجه بخالص شكري وعظيم امتناني للدكتور: أحمد حرز الله (مدير معهد التنمية المستدامة)؛ لفضلته بقبول الإشراف على دراستي، ولتوجيهاته المفيدة، وإرشاداته السديدة، فإن شكرتك فكل شكري لن يوفيك حقك، وإن منحتك العالم فهديتي لن تكفيك، وتبقى قليلة في حقك، أنت مثل النجوم في السماء التي تشع بريقاً في حياتنا، فتتير دروبنا، وتسلب عقولنا، شكراً لأنك وقفت إلى جوارنا في كل لحظة، جزاكم الله عني خير الجزاء.

والشكر موصول لعضوي لجنة المناقشة: الدكتور أيهاب قبح، والدكتورة سلوى البرغوثي، لقبولهما مناقشة هذه الرسالة وتنقيحها، سائلاً من الله العلي القدير أن يجزيهما عني خير الجزاء وأكمله. كما أنني أتوجه بالشكر والعرfan للسادة محكمي أدوات الدراسة؛ لما بذلوه من جهد ووقت، جعله الله في ميزان حسناتهم.

أتوجه بجزيل الشكر والعرfan للمدقق اللغوي: أ. مهدي رمضان شعبان؛ لتدقيقه الرسالة، وإخراجها بالصورة النهائية.

وأقدم عظيم شكري وامتناني للأكاديميين في جامعة القدس، وأخص بالذكر الدكتور الفاضل: د. ثمين هيجاي، والدكتور الفاضل: د. عبد الوهاب الصباغ، والدكتور الفاضل: د. سعدي الكرونز، والدكتور الفاضل د. شاهر العالول، د. اياد لافي، والدكتورة الفاضلة: د. سلوى البرغوثي، والدكتورة الفاضلة: د. وفاء الخطيب، والأستاذ الفاضل: أ. أحمد الحيفاوي، والأستاذة الفاضلة: أ. إيمان البكري، أ.منار عواد، والأم والأخت الفاضلة أم إبراهيم سربل، ولجميع الزملاء في معهد التنمية المستدامة واخص بالذكر صديقتي وزميلتي في الدراسة وفي العمل رزان بيضا، والزميل والاخ أحمد الجراد، والاخ والزميل محمد تفاحة؛ على تشجيعهم الدؤوب لي على تحصيل العلم، كنتم خير سند لي في كل وقتٍ وحينٍ، وأكرر شكري لله تعالى الذي هيا ويسر لي القدرة على إتمام هذه الرسالة التي إن وجد فيها هفوة أو تقصير فحسبي في ذلك أن الكمال لله وحده.

والله الموفق إلى سواء السبيل،،،

الباحثة/ ياسمين عبد الوهاب

مصطلحات الدراسة:

1. **الرشاقة الاستراتيجية:** هي المرونة والسرعة التي تمنح المنظمة القدرة على تغيير أعمالها من أجل الاستجابة للتغيرات الحاصلة في أسواقها، ومواجهة المخاطر الأخرى التي تعترضها (الفقيه، 2020).
2. **الحساسية الاستراتيجية:** هي مقدار الوعي بالتوجه الإستراتيجي للمنظمة، وإدراكها للمسار الذي يحقق رؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية، وذلك من خلال معرفة الفرص المواتية فيها بسرعة، والتصرف أسرع من المنافسين (ناصر، 2021).
3. **وضوح الرؤية:** يمثل الرؤية الشاملة والواضحة لغايات المنظمة، والتي تعمل تجاه أنواع العلاقات والنتائج الهادفة في الإبداع والابتكار (هنية، 2016).
4. **المقدرات الجوهرية:** تمثل وعي المنظمة للقدرات وكيفية استخدامها؛ لخلق قيمة للمواطنين (النجار، وشعيب، 2021).
5. **المسؤولية المشتركة:** وهي أن تكون المسؤولية مشتركة بين جميع العاملين في المنظمة من حيث المخرجات النهائية (الفقيه، 2020).
6. **التميز المنظمي:** هو الوصول إلى الأداء الذي يتجاوز أداء المؤسسات المتنافسة، ويحقق تطلعات الإدارة العليا والعاملين في المؤسسة (قنديل، 2020).
7. **القطاع الحكومي الفلسطيني:** عبارة عن المؤسسات الحكومية التابعة للسلطة الفلسطينية، والتي تمثلت في الوزارات المستهدفة البالغ عددها أربع عشرة وزارة.

الملخص

هدفت الدراسة إلى التحقق من تأثير الرشاقة الاستراتيجية بدلالة أبعادها (الحساسية الإستراتيجية، وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، المسؤولية المشتركة) في تعزيز التميز المنظمي بدلالة أبعاده (التميز القيادي، تميز المرؤوسين، تميز الخدمات) بالقطاع الحكومي الفلسطيني، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات الميدانية، فيما تكون مجتمع الدراسة من الموظفين في الفئة الأولى والفئة العليا وعددهم (4000)، واستخدم فيها أسلوب العينة الطبقية العشوائية التي قدرت بحوالي (406)، وتم توزيع الاستبانة على العينة، وتم استعادة (403) استبانة، بنسبة استرداد 99% خضعت للتحليل.

توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج من أهمها: وجود مستوى مرتفع للرشاقة الاستراتيجية وأبعادها (الحساسية الاستراتيجية، وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، والمسؤولية المشتركة)، ووجود مستوى مرتفع للتميز المنظمي بأبعاده: (التميز القيادي، تميز المرؤوسين، وتميز الخدمات). كما بينت النتائج وجود تأثير للرشاقة الاستراتيجية في تعزيز التميز المنظمي، وكانت كل أبعاد الرشاقة الاستراتيجية لها تأثير إيجابي على التميز المنظمي في القطاع الحكومي الفلسطيني، أما على مستوى القطاع الذي تعمل فيه الوزارة فقد كان التأثير الأكبر للرشاقة الاستراتيجية في تعزيز التميز المنظمي في قطاع العدالة، وتأثير الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز التميز المنظمي الأقل في قطاع الحكم.

وفي ضوء النتائج السابقة تم الخروج بعدد من التوصيات، من أهمها العمل على زرع ثقافة التميز؛ وذلك من خلال استحداث جوائز للنتائج الأدبية والعلمية، وإقامة المؤتمرات العلمية التي تصب في مصلحة تطوير القدرات العلمية، وضرورة الاهتمام بزيادة المخصصات المالية؛ لدعم وتطبيق التميز المؤسسي كونه الركيزة الأساسية للوصول إلى مستويات أداء عالية، وأن تهتم الوزارات بشكل أكبر ببعدها (الحساسية الاستراتيجية)؛ لتحقيق تأثير كبير في التميز المنظمي.

الكلمات المفتاحية: الرشاقة الاستراتيجية، التميز المنظمي، والقطاع الحكومي الفلسطيني.

Strategic Agility and its Impact on Promoting Organizational Excellence in the Palestinian Government Sector.

Prepared by: Yasmeen Mahmoud Abd Alwahab

Supervisor: Dr. Ahmad Mohammad Herzallah

Abstract:

The study aimed to identify the impact of strategic agility with its dimensions (strategic sensitivity, clarity of vision, core capabilities, shared responsibility) on enhancing organizational excellence with its dimensions (leadership excellence, subordinates' excellence, service excellence) in the Palestinian government sector. The researcher used the Descriptive Analytical Approach. The questionnaire was adopted as a tool for collecting field data. The study population consisted of (4000) employees in the first and higher categories. The stratified random sampling method was used, which was estimated at (406). The questionnaire was distributed to the sample, and 403 questionnaires were retrieved, with a recovery rate of 99%, which were analyzed.

Furthermore, the study reached several results, the most important of which are: a high level of strategic agility and its dimensions (strategic sensitivity, clarity of vision, core capabilities, and shared responsibility), and a high level of organizational excellence and its dimensions: (leadership excellence, subordinates' excellence, and service excellence). Also, the results showed that there is an impact of strategic agility on enhancing organizational excellence. And all dimensions of strategic agility had a positive impact on organizational excellence in the Palestinian government sector. As for the level of the sector in which the ministry operates, the greatest impact of strategic agility was on enhancing organizational excellence in the justice sector. And the impact of strategic agility on enhancing organizational excellence was least in the governance sector.

According to the previous results, the study recommends many recommendations, the most important of which are: Instilling a culture of excellence; through creating prizes for literary and scientific productions, and the establishment of scientific conferences that serve the interest of developing scientific capabilities, and the need to pay attention to increasing financial allocations to support and apply institutional excellence as the main basis to reach high levels of performance. And the ministries pay more attention to the dimension of (strategic sensitivity) to achieve greater impact in organizational excellence.

Keywords: strategic agility, organizational excellence, and the Palestinian government sector.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة الدراسة

تزايدت تحديات بيئة الأعمال في العقدین الأخيرین من القرن الماضي، وأصبحت تشكل ضغوطات متزايدة من أجل التغيير، حيث تواجه منظمات الأعمال في العصر الحالي العديد من التحديات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، وتعمل المنظمات في بيئة تتصف بالاضطراب وعدم التأكد والاستقرار، ومع زيادة التطور التقني، بالإضافة إلى الثورة الهائلة في العلوم والتكنولوجيا، وتقدم نظم الاتصالات والمعلومات، وزيادة حدة المنافسة التي تعد من أهم ملامح العصر الحديث في مختلف المجالات (أحمد وآخرون، 2021)، وهذا فرض على المنظمات ضرورة السعي نحو التميز في كافة أنشطتها وعملياتها بما يضمن لها البقاء والنمو، ولا شك أن هذا يتطلب من المنظمات أن يتوافر لديها كافة مقومات وعناصر القدرة على التكيف السريع مع تلك المتغيرات البيئية غير المتوقعة من أجل البقاء والاستمرار، ولذلك يجب أن تتبنى هذه المنظمات إستراتيجيات من شأنها أن تساعد على الاستجابة والتعامل مع هذه الأجواء للوصول إلى التميز، ومن الاستراتيجيات ما يسمى بالرشاقة الاستراتيجية (عبد الواحد، 2022).

وتعد الرشاقة الاستراتيجية أحد أهم الوسائل التي تعتمد عليها المنظمات المعاصرة خاصة في حالات التعقيد وعدم الاستقرار البيئي، وفي حالات عدم التأكد الناتجة عن التطورات والتقدم السريع في التقنيات الحديثة ووسائل الاتصال، وانفتاح الأسواق العالمية (الختاتنة، 2018)، والرشاقة هي إحدى

الوسائل في إدارة هذا التغيير غير المتوقع، وإدارة المخاطر التي تواجهها المنظمات في ظل القدرة على البقاء والإزدهار في بيئة تنافسية متغيرة، عن طريق التفاعل بسرعة مع الواقع المتغير وتقديم خدمات جيدة غير متوقعة (Sherehiy,2008)

وأصبحت تُدرك المنظمات التي تسعى إلى النجاح أن الاستدامة والاستمرارية والبقاء في الأجل الطويل يعتمد على مدى رشاقتها الاستراتيجية، وإدراكها للريادة في بيئة تنافسية متغيرة باستمرار عن طريق التفاعل بسرعة مع الأسواق المتغيرة، وإنتاج خدمات جديدة غير متوقعة (أبو شريعة، 2022).

فمن خلال الرشاقة الاستراتيجية يمكن إحداث تغييرات جوهرية سريعة تمكن المنظمة من التجديد والتركيز على النواحي الاستراتيجية؛ للتنبؤ بالتغيرات الخارجية السريعة والتكيف أو التفاعل مع متطلبات الأسواق المتغيرة (أبو شريعة، 2022). علاوة على ما سبق، يحقق تطبيق الرشاقة الاستراتيجية ميزة تنافسية للمؤسسات؛ حيث يساعدها على البقاء في بيئة تنافسية تمتاز بالتغير المستمر في ظل ما يمر به العصر الحالي من تغييرات وتطورات متلاحقة ومتسارعة الخطى في مختلف المجالات والنشاطات (الشنطي والجيار، 2021).

فالرشاقة الاستراتيجية من أهم العوامل التي تؤثر تأثيراً كبيراً في أداء المنظمة، حيث يظهر تأثير الرشاقة الاستراتيجية في تحسين أداء المنظمة من خلال إسهامه في نجاح الإستراتيجيات الأخرى، والتغيير في بيئة المنظمات يعدُّ أحد المتطلبات الأساسية للفكر الإستراتيجي الحديث، فالتفوق والتميز في الأداء بكل مجالاته يركز على بناء أساس سليم وصلب لكل المكونات المتمثلة في تخطيط السياسات، والنظم، وتطوير الهياكل، وتخطيط العمليات، واستثمار الموارد، وتطوير الإمكانيات البشرية والمادية بما يحقق أهداف المنظمة (أحمد وآخرون، 2021).

فأكدت دراسة عودة (2022) على أهمية التميز المنظمي في القطاع الحكومي الفلسطيني، وذلك من خلال العديد من الأساليب، ومن هذه الأساليب الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها التي تسعى المنظمات من خلال تطبيقها إلى مواجهة التغيرات الخارجية، وتحقيق مستوى من الأداء العالي وصولاً إلى تحقيق التميز التنظيمي بأبعاده كلها، حيث إنها تساعد المنظمات على البقاء والإزدهار في ظل التنافس بين المنظمات، وتستطيع المنظمات التي تستخدم الرشاقة الإستراتيجية أن تمتلك المهارات اللازمة لأداء الأعمال بكفاءة. ونظراً لأهمية الرشاقة الاستراتيجية على مستوى القطاعين العام والخاص، وحرص القطاع الحكومي الفلسطيني على البحث المستمر عن التطور والتجديد والابتكار بشتى الطرق والوسائل ركزت الدراسة الحالية على التعرف على تأثير الرشاقة الاستراتيجية في التميز المنظمي في القطاع الحكومي الفلسطيني.

2.1 مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

إن النظام العالمي يتميز بحركته السريعة التي تتلاحق فيها التغيرات والتحولات والتقنيات والتكنولوجيا، مما يتطلب من المنظمات البحث والابتكار عن أساليب جديدة تمكنها من البقاء في ممارسة الأعمال، واستغلال الفرص المتاحة لمرونة عالية، والتعامل مع التهديدات ببراعة ورشاقة.

فالقطن الحكومي الفلسطيني يواجه العديد من المعوقات السياسية والاقتصادية والمالية التي من الممكن أن تتعكس على الأداء، ومن الأمور المهمة في نجاح أعمال المنظمات المختلفة عملية التغيير والرشاقة والمرونة والاستجابة للتغيرات التي تطرأ على بيئة المنظمات، وتعد الرشاقة الإستراتيجية من العوامل المهمة التي تسهم في تعزيز التميز المنظمي، كما يمكن القول بأن وصول المنظمة إلى الرشاقة الاستراتيجية يمكنها من تحقيق التميز المنظمي والميزة التنافسية المستدامة. وهذا ما أكدته الدراسات السابقة، فمنها دراسة **المواضية والبشاشة (2022)** التي أكدت على أهمية الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الإستراتيجي في مؤسسة الضمان الأردني، ودراسة **الشنطي والجيار (2021)** التي وضحت الدور الهام الذي تلعبه الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية في شركات صناعة الأدوية الفلسطينية، ودراسة **عودة (2022)** التي أكدت أهمية التميز المؤسسي في القطاع الحكومي الفلسطيني.

ودراسة (Rotich & Okello, 2019) التي وجدت مستوى عالٍ للرشاقة الاستراتيجية في الجامعات الكينية، كما لاحظت الباحثة من خلال عملها بوزارة شؤون المرأة أهمية الرشاقة الاستراتيجية من أجل التكيف مع التغيرات المتجددة والمتسارعة في بيئة الأعمال، وذلك لمواكبتها والقدرة على السير قدماً في تطوير الوزارة وأعمالها وخدماتها، ومن هنا تبرز مشكلة البحث في السعي للإجابة عن السؤال الرئيسي التالي:

ما مدى تأثير الرشاقة الاستراتيجية بدلالة أبعادها (الحساسية الإستراتيجية، وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، المسؤولية المشتركة) في التميز المنظمي بدلالة أبعاده (التميز القيادي، تميز المرؤسين، تميز الخدمات) بالقطاع الحكومي الفلسطيني؟

ويمكن الإجابة على سؤال الدراسة الرئيس من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

1. ما مستوى تطبيق الرشاقة الإستراتيجية بدلالة أبعادها (الحساسية الإستراتيجية، وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، المسؤولية المشتركة) في القطاع الحكومي الفلسطيني؟
2. ما مستوى التميز المنظمي بدلالة أبعاده (التميز القيادي، تميز المرؤسين، تميز الخدمات) في القطاع الحكومي الفلسطيني؟

3. ما تأثير الرشاقة الإستراتيجية بأبعادها (الحساسية الإستراتيجية، وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، المسؤولية المشتركة) في التميز المنظمي بالقطاع الحكومي الفلسطيني؟
4. هل يوجد فروق في استجابة المبحوثين حول ممارسة الرشاقة الإستراتيجية من وجهة نظر الموظفين في القطاع الحكومي الفلسطيني باختلاف خصائصهم الشخصية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الدرجة الوظيفية)؟
5. هل يوجد فروق في استجابة المبحوثين حول ممارسة التميز المنظمي من وجهة نظر الموظفين في القطاع الحكومي الفلسطيني باختلاف خصائصهم الشخصية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الدرجة الوظيفية)؟

3.1 مبررات الدراسة

هناك عدد من الدوافع التي شكلت الحافز لدى الباحثة لإجراء الدراسة، وهي كالتالي:

1. تعد هذه الدراسة إضافة مهمة في موضوع تقييم الرشاقة الاستراتيجية في المنظمات الحكومية.
2. تستمد الدراسة أهميتها في التأكيد على أهمية تطبيق قواعد الرشاقة الاستراتيجية. كما تتبع أهمية الدراسة من خلال إمكانية استفادة المنظمات الحكومية في فلسطين من الالتزام بتطبيق الرشاقة الاستراتيجية.
3. إن موضوع الدراسة من المواضيع القليلة التي تناولها الباحثون في دراساتهم، حيث إنه يتميز بالحدثة والجدة والطرافة.

4.1 أهمية الدراسة

تنقسم أهمية الدراسة إلى أهمية علمية، وأهمية عملية، وذلك على النحو التالي:

1.4.1 الأهمية العلمية:

1. تلقي الدراسة الضوء على أهمية الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز التميز المنظمي في القطاع الحكومي الفلسطيني.
2. تسهم الدراسة في توجيه أنظار الباحثين إلى مزيد من الاهتمام بإجراء دراسات تقييمية في هذا المجال (الرشاقة الاستراتيجية وتأثيرها في التميز المنظمي بالقطاع الحكومي)، وتعد هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي تناولت هذا الموضوع، وربطت بين المتغيرين وتأثير أحدهما على الآخر في القطاع الحكومي (على حد علم الباحثة).

2.4.1 الأهمية العملية:

1. تبرز الأهمية العملية في محاولة لتطبيق الرشاقة الاستراتيجية؛ لأهميتها في الجوانب الإدارية عامة وخاصة في التميز المنظمي.
2. تساعد نتائج الدراسة أصحاب القرار في القطاع الحكومي على تحديد الجوانب الأكثر ضعفًا، والجوانب الأكثر قوة في التميز المنظمي من أجل اتخاذ القرارات السليمة بناء على أسس علمية.
3. محاولة توفير معلومات لصناع القرار حول أهم العراقيل التي تعيق عملية التميز المنظمي.

5.1 أهداف الدراسة

- تهدف الدراسة إلى التعرف على تأثير الرشاقة الاستراتيجية في التميز المنظمي بالقطاع الحكومي الفلسطيني، وتتلخص الأهداف الفرعية للدراسة فيما يلي:
1. دراسة مدى تطبيق الرشاقة الاستراتيجية بدلالة أبعادها (الحساسية الإستراتيجية، وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، المسؤولية المشتركة) بالقطاع الحكومي الفلسطيني.
 2. الكشف عن مستوى التميز المنظمي بدلالة أبعاده (التميز القيادي، تميز المرؤسين، تميز الخدمات) بالقطاع الحكومي الفلسطيني.
 3. التعرف على مدى وجود فروق في استجابة المبحوثين حول ممارسة الرشاقة الاستراتيجية من وجهة نظر الموظفين في القطاع الحكومي الفلسطيني باختلاف خصائصهم الشخصية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الدرجة الوظيفية).
 4. الكشف عن الفروق في استجابة المبحوثين حول التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين والموظفين بالقطاع الحكومي الفلسطيني باختلاف خصائصهم الشخصية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الدرجة الوظيفية).

6.1 فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للرشاقة الاستراتيجية بدلالة أبعادها (الحساسية الإستراتيجية، وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، المسؤولية المشتركة) في التميز المنظمي بدلالة أبعاده (التميز القيادي، تميز المرؤسين، تميز الخدمات) بالقطاع الحكومي الفلسطيني.

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

1. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للحساسية الاستراتيجية في التميز المنظمي بدلالة أبعاده (التميز القيادي، تميز المرؤوسين، تميز الخدمات) بالقطاع الحكومي الفلسطيني.
2. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لوضوح الرؤية في التميز المنظمي بدلالة أبعاده (التميز القيادي، تميز المرؤوسين، تميز الخدمات) بالقطاع الحكومي الفلسطيني.
3. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمقدرات الجوهرية في التميز المنظمي بدلالة أبعاده (التميز القيادي، تميز المرؤوسين، تميز الخدمات) بالقطاع الحكومي الفلسطيني.
4. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمسؤولية المشتركة في التميز المنظمي بدلالة أبعاده (التميز القيادي، تميز المرؤوسين، تميز الخدمات) بالقطاع الحكومي الفلسطيني.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للرشاقة الاستراتيجية ككل: (الحساسية الاستراتيجية، وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، المسؤولية المشتركة) في التميز المنظمي بدلالة أبعاده (التميز القيادي، تميز المرؤوسين، تميز الخدمات) بالقطاع الحكومي الفلسطيني العاملة في القطاع الاقتصادي.

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للرشاقة الاستراتيجية ككل: (الحساسية الاستراتيجية، وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، المسؤولية المشتركة) في التميز المنظمي بدلالة أبعاده (التميز القيادي، تميز المرؤوسين، تميز الخدمات) بالقطاع الحكومي الفلسطيني العاملة في القطاع الاجتماعي.

الفرضية الرئيسية الرابعة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للرشاقة الاستراتيجية ككل: (الحساسية الاستراتيجية، وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، المسؤولية المشتركة) في التميز المنظمي بدلالة أبعاده (التميز القيادي، تميز المرؤوسين، تميز الخدمات) بالقطاع الحكومي الفلسطيني العاملة في قطاع العدالة.

الفرضية الرئيسية الخامسة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للرشاقة الاستراتيجية (الحساسية الاستراتيجية، وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، المسؤولية المشتركة) في التميز المنظمي بدلالة أبعاده (التميز القيادي، تميز المرؤوسين، تميز الخدمات) بالقطاع الحكومي الفلسطيني العاملة في قطاع الحكم.

الفرضية الرئيسية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في استجابة المبحوثين حول ممارسة الرشاقة الاستراتيجية من وجهة نظر الموظفين في القطاع الحكومي الفلسطيني باختلاف خصائصهم الشخصية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الدرجة الوظيفية).

الفرضية الرئيسية السابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في استجابة المبحوثين حول التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين والموظفين بالقطاع الحكومي الفلسطيني باختلاف خصائصهم الشخصية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الدرجة الوظيفية).

7.1 حدود الدراسة

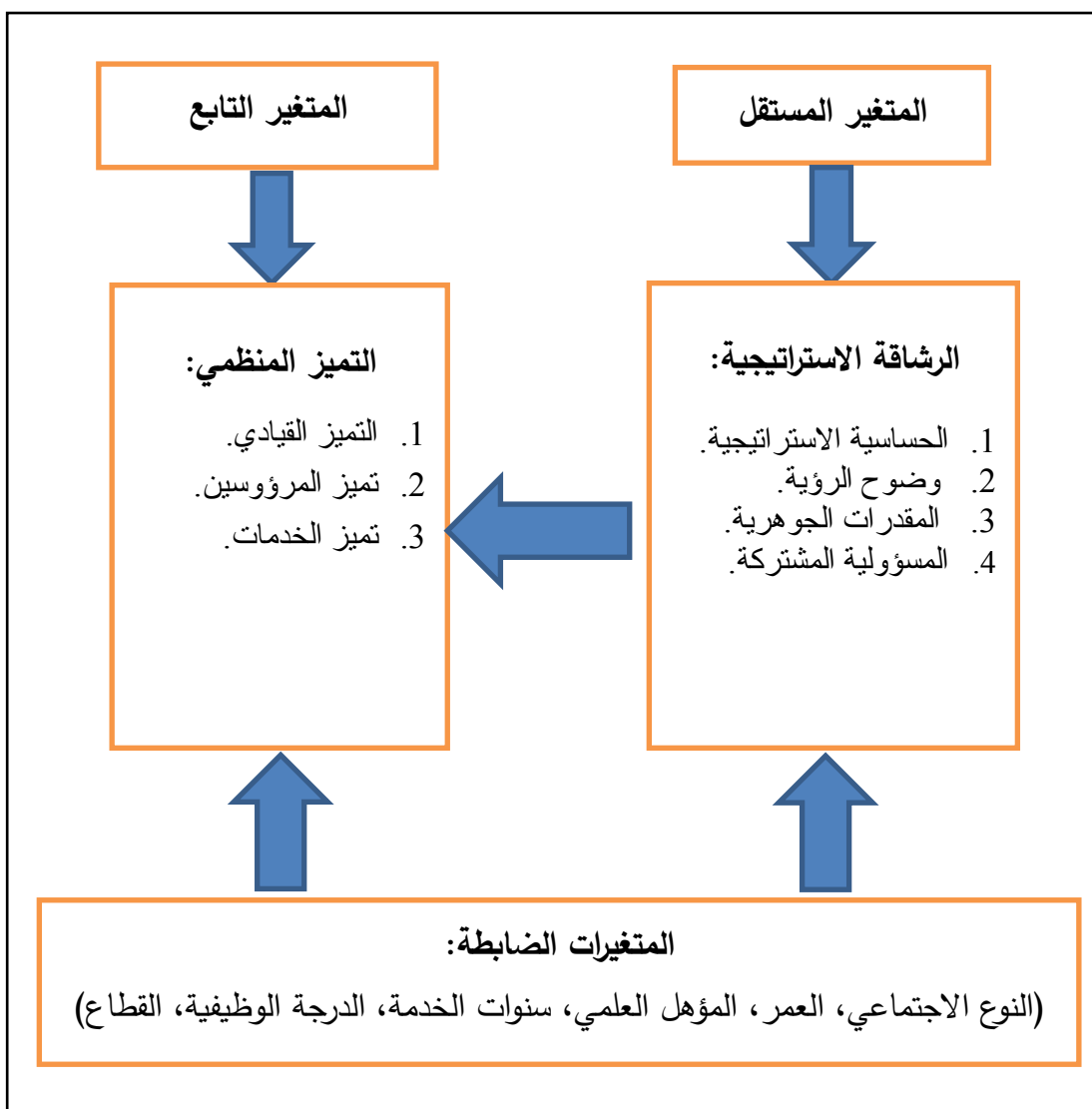
1. الحد الموضوعي: اقتصرت الدراسة في حدها الموضوعي على دراسة تأثير الرشاقة الاستراتيجية في التميز المنظمي.
2. الحد المكاني: طبقت الدراسة على أربعة عشر من وزارات القطاع الحكومي الفلسطيني.
3. الحد البشري: اقتصرت الدراسة على الموظفين في الفئة الأولى والفئة العليا (من مدير C ولغاية مدير عام) بوزارات القطاع الحكومي الفلسطيني.
4. الحد الزمني: طبقت الدراسة خلال العام الدراسي 2022-2023م.

8.1 متغيرات الدراسة

تم الاعتماد على المتغيرات من خلال الرجوع إلى أبعاد الدراسات السابقة، وقد حُددت أبعاد المحور الأول في الرشاقة الاستراتيجية كمتغير مستقل وفقاً للجدول رقم (1.1):

1. المتغير التابع: ويتمثل في التميز المنظمي.
2. المتغير المستقل: ويتمثل في الرشاقة الاستراتيجية وأبعادها.
3. المتغيرات الضابطة: (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الدرجة الوظيفية، القطاع).

يوضح نموذج الدراسة من خلال الشكل رقم (1.1) نموذج الدراسة للمتغيرات المتغير المستقل وهو الرشاقة الاستراتيجية، والمتغير التابع وهو التميز المنظمي.



شكل 1.1: نموذج ومتغيرات الدراسة.

المصدر: جرد بواسطة الباحثة استنادًا إلى الدراسة الموضحة في الجدول التالي:

جدول يوضح أبعاد الرشاقة الاستراتيجية بناءً على الدراسات السابقة.

جدول 1.1: تحديد أبعاد الرشاقة الاستراتيجية.

الدراسات	الحساسية الاستراتيجية	وضوح الرؤية	المقدرات الجوهرية	المسؤولية المشتركة	سرعة الاستجابة	اتخاذ القرار
(المواضية، والبشاشة، 2022)	*		*		*	
(الضابط، 2022)	*	*		*		*
(الشنطي، والجيار، 2021)	*	*	*	*		
(الطه، 2021)	*	*	*			
(المري، والبشاشة، 2020)	*		*	*		
(Al kurtany & et.al, 2020)	*		*	*		
مجموع التكرار للبعد	6	3	5	4	1	1

المصدر: جرد بواسطة الباحثة بالاعتماد على الجدول السابق

تم تحديد الأبعاد بناءً على الأبعاد الأكثر تكرارًا في الدراسات السابقة، وتمثلت هذه الأبعاد في: (الحساسية الاستراتيجية، وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، المسؤولية المشتركة).

المتغير التابع: التميز المنظمي:

تم تحديد الأبعاد بناءً على العديد من الدراسات السابقة، وجاءت على النحو التالي: (التميز القيادي، تميز المرؤوسين، تميز الخدمات)، والجدول التالي يوضح الدراسات السابقة التي ركزت على التميز المنظمي وأبعاده:

جدول 2.1: أبعاد التميز المنظمي في الدراسات السابقة.

الدراسة	التميز القيادي	التميز الخدماتي	التميز المعرفي	التميز البشري
(Khalaf& Hamed, 2022)	*	*	*	
(عودة، 2022)	*		*	*
(ملاح، 2021)	*	*	*	
(Dhaher, Saaed , 2021)	*	*	*	
(Alhefiti& et.al, 2019)	*	*	*	
(أبو لبدة، 2018)	*	*	*	
مجموع التكرار	6	5	6	1

المصدر: جرد بواسطة الباحثة بالاعتماد على الدراسات المذكورة بالجدول.

تم تحديد الأبعاد بناء على الأبعاد الأكثر تكرارًا في الدراسات السابقة، وهذه الأبعاد في: (التميز القيادي، تميز المرؤوسين، تميز الخدمات).

9.1 هيكلية الدراسة

اشتملت الدراسة على خمسة فصول، حيث ركز **الفصل الأول** على الإطار العام للدراسة من خلال تحديد مشكلة الدراسة ومتغيراتها، وصياغة الفرضيات التي تحقق أهداف الدراسة. ومراجعة الدراسات السابقة التي ركزت على الرشاقة الاستراتيجية والتميز المنظمي.

أما **الفصل الثاني** فقد راجع المفاهيم والأطر النظرية للرشاقة الاستراتيجية والتميز المنظمي من خلال التركيز على المفاهيم الأساسية لمتغيرات الدراسة، وأهمية وأهداف وخصائص كل من الرشاقة الاستراتيجية والتميز المنظمي.

أما **الفصل الثالث** فقد ركز على الإجراءات والأدوات والأساليب المستخدمة في الدراسة، والتحقق من صدق الاتساق والصدق الظاهري.

فيما جاء **الفصل الرابع** للإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار الفرضيات ومناقشتها.

وأخيرًا حل **الفصل الخامس** نتائج وتوصيات الدراسة.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الرقابة الاستراتيجية

تمهيد:

تواجه المنظمات العديد من التحديات في العصر الحالي، وتحتاج إلى الاستجابة بشكل سريع وفعال لتلك التحديات لتحقيق النجاح والاستمرارية في بيئة الأعمال. ومن بين الوسائل المهمة التي تمكن المنظمات من تحقيق هذا الهدف هو الرقابة الاستراتيجية. فالرقابة الاستراتيجية تساعد المنظمات على إدارة التغيرات المستمرة في بيئة العمل، وتمكنها من الاستجابة بشكل فعال للمتغيرات والمخاطر التي تواجهها، وذلك من خلال بناء رؤية داخلية تسمح للمنظمة بالتكيف مع المتغيرات والاستفادة من الفرص الناشئة (الجيار، 2020).

وتعد الرقابة الإستراتيجية مدخلاً جديداً يُساعد على تحقيق الاستجابة السريعة لفرص والتهديدات، والتفاعل مع التغيرات البيئية والتكنولوجية والأزمات الطبيعية. وتُعد ضرورة حتمية لتحسين أداء المؤسسات في مواجهة الأزمات، إذ تعتبر من أهم المداخل القيادية الحديثة التي تُسهم في تحقيق الاستجابة السريعة في اتخاذ القرارات ومتابعة الممارسات والأنشطة. ويمكن تطبيقها كمدخل لتحقيق الإبداع في ظل الأزمات الطبيعية (اللمسي، 2021).

فالعديد من المنظمات تحقق مستوى عالٍ من التميز في فترة ما، ولكن قليل منها يتمكن من الحفاظ على هذا التميز وتفوقه، وينجح البعض في الوصول للركود وعدم مواكبة التطورات في العالم. تبين

هذه الحقيقة أهمية الرشاقة في إدارة المؤسسة الذكية وتعتبر الرشاقة الاستراتيجية مهمة في القدرة على الاستجابة السريعة للمتغيرات المحيطة والمفاجئة في مجال العمل، وذلك بفضل المرونة في التعديل والتغيير في الأهداف والقرارات، والقدرة على تحمل المسؤولية والالتزام (العجمي، 2021).

وتعد الرشاقة الاستراتيجية أساسًا هامًا لتحقيق نجاح المنظمات، حيث تمكنها من التكيف والتحكم في الاتجاه الاستراتيجي بشكل مستمر، وتطوير أساليب وطرق مبتكرة لمواجهة التغيرات البيئية، مما يعزز موقعها التنافسي والاستفادة من الفرص المتاحة. وتساعد الرشاقة الاستراتيجية في إدارة المخاطر وتحويلها إلى فرص حقيقية، وبالتالي تحقيق استدامة المنظمة والحفاظ على مكانتها في السوق التنافسية. وأصبحت الاستدامة صفة ملزمة للمنظمات في العصر الحديث، حيث يجب أن تكون رؤيتها مستقبلية لتحقيق البقاء والتميز في الوقت الحالي والمستقبل (أبو جبارة، 2020).

لذلك ركز هذا المبحث على مفهوم الرشاقة الاستراتيجية، أهميتها، وأهدافها، وتحديد أهم الأبعاد المتعلقة بها.

1.1.2 مفهوم الرشاقة الاستراتيجية:

يعد موضوع الرشاقة الاستراتيجية من المواضيع المهمة والحيوية في العديد من الجوانب الإدارية، لذلك اهتمت الأدبيات في مجال الإدارة بموضوع الرشاقة الاستراتيجية، باعتبارها خطوة وقائية واستباقية للحدث الطارئ قبل وقوعه، والعمل على علاجه لو حدث، فالرشاقة الاستراتيجية لها أثر كبير في إبراز المنظمات، وامتلاكها السمة والنظرة المعاصرة، وكيفية تفسير أدائها، وسرعة ودقة تفوقها التنافسي (الأحبابي، 2019).

وتعددت التعريفات للرشاقة الاستراتيجية، فعرفت الرشاقة الإستراتيجية بأنها قدرة المنظمة على التكيف بسرعة وفعالية مع التغيرات في بيئتها مع الحفاظ على تركيزها الاستراتيجي طويل الأجل (Kappen et al., 2020).

وهي قدرة المنظمة على تحقيق التوازن بين الاستكشاف والاستغلال، وأن تكون مرناً وقابلاً للتكيف، والاستشعار والاستجابة للتغيرات، والتعلم من التجربة، ودمج وجهات النظر والمعرفة المتنوعة (et Islam et al., 2021) وهي القدرة على استشعار التغيرات في البيئة واتخاذ القرارات بسرعة وتنفيذها بفعالية للحصول على ميزة تنافسية (Gao et al., 2021).

وعرفها Sorokina et al., (2020) بأنها القدرة على الاستجابة بسرعة وفعالية للتغيرات غير المتوقعة أو غير المتوقعة في بيئة الأعمال مع الاستمرار في التركيز على الأهداف طويلة المدى للمؤسسة.

ومن وجهة نظر (Yi et al., 2021) تشير الرشاقة الإستراتيجية إلى قدرة المنظمة على توقع التغييرات في بيئتها والاستشعار والاستجابة لها في الوقت المناسب وبطريقة فعالة.

إن الرشاقة الاستراتيجية هي القدرة على تحقيق الأداء المتميز من خلال الاستجابة الفعالة والمرنة للتحديات الاستراتيجية المستمرة، بما في ذلك المتغيرات المفاجئة والمستقبلية، والاستفادة من الفرص المتاحة. ويتميز هذا النوع من الرشاقة بالسرعة والمرونة في التعامل مع التحولات البيئية والتنافسية، مع الحفاظ على التميز والتفوق الاستراتيجي للمنظمة. وتتضمن هذه الرشاقة قدرة المنظمة على التكيف مع التحديات الجديدة والمتغيرات البيئية، وتطوير الأفكار والاستراتيجيات المبتكرة، وتحقيق النمو المستدام للمنظمة على المدى البعيد (أبو جبارة، 2020).

واعتبرها أبودكة (2021) الفن الذي يقوم به المنظمات يتألف من مجموعة من الخطوات والإجراءات والعمليات التي تهدف إلى تكييف المنظمات مع المتغيرات السريعة في البيئة المحيطة بها، بالإضافة إلى القدرة على استغلال الفرص وتحديد استراتيجية محددة تحقق الميزة التنافسية.

ووصفها سحقي (2020) بأنها قدرة المنظمات على الاحتفاظ بتفوقها التنافسي من خلال التكيف مع التغييرات والابتكارات الجديدة، واستخدامها في خلق منتجات وخدمات جديدة، وتطوير نماذج أعمال جديدة لتحقيق النجاح في السوق.

وعرفها البدراني (2015): بأنها التحرك السريع للمنظمة لتحقيق الاستجابة للمواقف المتغيرة غير المتوقعة، وامتلاك المرونة والسرعة التي تمنح المنظمة القدرة على تغيير أعمالها لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب، مما يتطلب قدرات متنوعة كالحساسية الاستراتيجية، والالتزام الجماعي وتحمل المسؤولية، وتدفق وتوجيه الموارد بأنواعها، والتي تمثل أبعادًا جوهرية لخفة الحركة الاستراتيجية.

أما القرشي فعرف الرشاقة الاستراتيجية بأنها: "المرونة والسرعة التي تمنح المنظمة القدرة على تغيير أعمالها من أجل الاستجابة للتغيرات الحاصلة في أسواقها، ومواجهة المخاطر الأخرى التي تعترضها" (الفيهي، 2020).

مما سبق يتضح للباحثة أن الرشاقة الاستراتيجية تعكس قدرة المنظمة على التكيف والتغيير بشكل سريع، والاستجابة للتغيرات التي تحدث على كافة المستويات، فالمؤسسة الرشيقة يمكن أن تلبي احتياجات وطلبات الزبائن بسرعة، وتقدم منتجات جديدة تتلاءم مع الاحتياجات المتجددة للزبائن ومتلقي الخدمة.

2.1.2 التطور والنشأة لمفهوم الرشاقة الاستراتيجية:

مرَّ مفهوم الرشاقة الاستراتيجية بالعديد من المراحل والتطورات التي بدأت منذ التعريف الأول لكلمة الرشاقة بقاموس أكسفورد (Agility)، حيث تعني فيه: (The Capacity to move quickly and easily)؛ أي القدرة على التحرك بسرعة وسهولة، وسلط هذا التعريف الضوء على فكرتين، وهما: الاستجابة السريعة وسهولة التكيف، ومن الجدير ذكره أن مفهوم الرشاقة أو خفة الحركة ظهر في تسعينيات القرن الماضي نتيجة لجهود حكومة الولايات المتحدة الأمريكية عام 1991م في معهد (Lacocca) بجامعة لاهاي، وعدت الرشاقة كإستراتيجية في التصنيع، ووسيلة تضمن القدرة التنافسية للمؤسسات الأمريكية في الاقتصاد الرقمي والعالمي الناشئ، ومن ثم انتشر مفهوم الرشاقة على نطاق واسع في الأعمال التجارية والتصنيع، وأيضًا في نطاق الإدارة، والابتكار، والإدارة الاستراتيجية لتصبح أداة مهمة لمعالجة القضايا المتعلقة بالاستدامة والنمو في الأسواق متسارعة التغيير، وشديدة المنافسة، واعتبرت الرشاقة الاستراتيجية الحل الجديد لإدارة بيئة ديناميكية ومتغيرة (Kalea, et.al, 2019).

ومن ثم قدّم (بيتر دراكر) مفهوم المنظمة الرشيفة لأول مرة إلى عالم الأعمال لشرح ضرورة زيادة المرونة، والقدرة على الاستجابة للمنظمات الحديثة، والتي عرفها بأنها نظام التصنيع مع قدرات التكنولوجيات المادية وغير المادية، والموارد البشرية، وإدارة التعليمات والمعلومات لتلبية سرعة التغير مع احتياجات السوق المتمثلة في: السرعة، والمرونة، والزبائن، والمنافسين، والموردين، والبنية التحتية، والاستجابة (Youssuf et.al, 1999).

ومن ثم عرف (Ojha 2008) الرشاقة التصنيعية بأنها: قدرة المنظمة على التحرك بمرونة باستخدام العمليات والسياسات الداخلية، وعرّفها (Shin, et.al 2015) بأنها: التدخلات التكتيكية وقت الحاجة، بحيث تكون ردة فعل لحدث طارئ، أما الرشاقة الاستراتيجية فعرّفها بأنها: القدرة على التكيف المستمر، والتكيف مع التوجه الإستراتيجي في الأعمال الأساسية بوصفها وظيفة من الطموحات الاستراتيجية والظروف المتغيرة، وليس مجرد خلق المنتجات والخدمات، ولكن أيضًا نماذج أعمال جديدة مبتكرة لخلق قيمة المنظمة.

تعد الرشاقة الاستراتيجية التطبيق الناجح لقواعد التنافس، مثل: السرعة، والمرونة، والابتكار، والجودة لأي مؤسسة أعمال ناجحة، وذلك من خلال وسائل تحقيق التكامل بين الموارد وإعادة الهندسة، واستعمال أفضل الممارسات في بيئة المعرفة الغنية لتقديم منتجات، وخدمات للزبائن في بيئة متغيرة (اللمسي، 2021).

ورغم الاختلافات في مفهوم الرشاقة إلا أن كل هذه المفاهيم والتعاريف اتفقت على أنها السرعة والمرونة التي تعد أهم السمات الأساسية للمؤسسة الرشيقة، كما أنها الاستجابة للتغيير وفق الطرق السليمة، والإفادة من المزايا والتغيرات؛ أي أن العوامل الرئيسية المقومة لها هي الاستجابة الفعالة للتغيير وحالات عدم التأكد، وقدرة المنظمة للتحرك نحو أي تغيير مفاجئ يحدث في بيئة العمل حيث تستخدم له بذلك قدرتها وإمكانياتها الداخلية المختلفة (نجم، 2019).

3.1.2 أهمية الرشاقة الاستراتيجية:

الرشاقة الإستراتيجية هي قدرة حاسمة للمؤسسات للبقاء والازدهار في بيئة الأعمال سريعة الخطى اليوم. إنها القدرة على التكيف بسرعة مع التغيرات والتحولات في السوق واحتياجات العملاء والمشهد التنافسي. وفقاً لدراسة (Shin et al., 2021)، تعد الرشاقة الاستراتيجية مؤشراً رئيسياً على أداء الشركة، حيث تحقق المنظمات التي تمتلك مستويات أعلى من المرونة الاستراتيجية نتائج مالية أفضل من نظيراتها الأقل مرونة. وهذا يؤكد أهمية المرونة الاستراتيجية في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة والنجاح على المدى الطويل.

علاوة على ذلك، تعد الرشاقة الاستراتيجية مهمة لتعزيز الابتكار والتحسين المستمر في المنظمات. كما أشار (Barczak et al., 2019)، فإن المرونة الإستراتيجية تسهل التجريب والمخاطرة، وهما أمران ضروريان لدفع الابتكار وتحسين أداء الأعمال. من خلال تشجيع الموظفين على التفكير الإبداعي وتجربة الأفكار الجديدة، يمكن للمؤسسات تطوير منتجات وخدمات جديدة وتحسين العمليات وتحسين الأداء العام.

من المزايا الرئيسية الأخرى للرشاقة الاستراتيجية قدرتها على تعزيز المرونة التنظيمية. فتعد المرونة الاستراتيجية محركاً رئيسياً للمرونة التنظيمية، وهي قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات، والتعافي من النكسات، والحفاظ على الأداء في مواجهة الشدائد. من خلال كونها مرنة، يمكن للمنظمات الاستجابة بسرعة للأحداث غير المتوقعة، مثل الكوارث الطبيعية أو الأزمات الاقتصادية أو الأوبئة العالمية، والتعافي بشكل أسرع من المنافسين الأقل مرونة (Li, Li, 2020).

وتعد الرشاقة الإستراتيجية أمراً بالغ الأهمية للمؤسسات التي تسعى إلى الحفاظ على أهميتها ومكانتها التنافسية في السوق على المدى الطويل. كما أشار Teece (2018)، فإن المرونة الإستراتيجية تمكن المؤسسات من التطوير المستمر وتكييف نماذج أعمالها واستراتيجياتها وقدراتها للبقاء في صدارة

المنافسة وتلبية احتياجات العملاء المتغيرة. من خلال إعادة ابتكار نفسها باستمرار واغتنام الفرص الجديدة، يمكن للمنظمات ضمان بقائها ونجاحها على المدى الطويل.

ومن وجهة نظر الياسري وآخرون (2019) تُعدُّ الرشاقة الاستراتيجية أحد العوامل المهمة لبقاء المنظمة في الصدارة، فهي تُمكنُها من تجديد نفسها بشكل استراتيجي، وتُعزِّزُ أدائها الابتكاري بتحقيق استجابة سريعة لرغبات الزبائن المتغيرة. كما تُمكنُ المنظمة من اكتساب المرونة الاستراتيجية اللازمة لتحقيق التكيف الفعّال مع التغيرات البيئية المتسارعة، وتُحقِّقُ الباعث التنظيمي من خلال قدرتها على استكشاف واستثمار الفرص البيئية بشكلٍ رشيق. بالإضافة إلى ذلك، تبني المنظمة الميزة التنافسية من خلال اكتساب مزايا تنافسية متجددة ومتنوعة في تحسين الجودة وتخفيض التكاليف وتقديم خدمات واسعة، والتخلص من جميع الأنشطة التي لا تضيف قيمة. وتُقدِّمُ الرشاقة الاستراتيجية للمنظمة حلاً ابتكاريًا لمشاكلها الحالية والمستقبلية، وذلك بفضل قدرتها على التحسُّس الاستراتيجي. أخيراً، تضمن الرشاقة الاستراتيجية الكفاءة في الاستخدام الفعال للموارد التنظيمية المتاحة، واكتساب الموارد الجديدة.

وتساهم الرشاقة الاستراتيجية في تعبئة الموارد وتوجيهها نحو الفرص الجديدة بأقصى قدر من السهولة، مما يؤدي إلى تحقيق أعلى درجات التميز. يتجلى التميز المؤسسي من خلال قدرة المؤسسة على تقييم واقعها الحالي، وتحليل التغيرات الخارجية عبر تحليل استراتيجي، وتحديد الأسس والتوجهات الاستراتيجية، وصياغة رسالتها ورؤيتها وتحديد الأهداف الاستراتيجية ووضع المعايير لقياس النتائج، وتطوير خطط استراتيجية للاستثمار في الفرص وتجنب التهديدات وإعداد آليات للمتابعة والتعرف على التغيرات البيئية المحتملة وتأثيرها على المؤسسة (الفقيه، 2018).

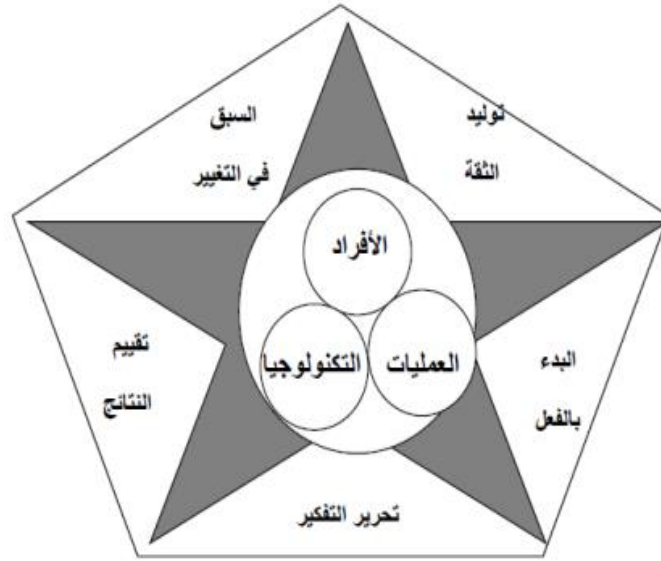
مما سبق يتضح للباحثة أهمية الرشاقة الاستراتيجية واعتبارها من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تمكن المنظمة من ضمان استمرارها ونجاحها، وتمكنها من التفوق على المنافسين في بيئة الأعمال سريعة التغيير، فالمنظمات التي لا تمارس الرشاقة الاستراتيجية تتحول مع مرور الزمن إلى منظمات غير قادرة على منافسة المنظمات الأخرى.

4.1.2 أهداف الرشاقة الاستراتيجية:

تعددت أهداف الرشاقة الإستراتيجية حسب القطاع المطبق عليه، وحسب آراء العديد من الباحثين، ولقد تمثلت أهداف الرشاقة الاستراتيجية في المعادلة التالية:

أهداف الرشاقة الاستراتيجية = توليد التركيز + السرعة + منظمة رشيقة (عمرو، 2016).

وتم إدراج أهداف الرشاقة الاستراتيجية في إطار يطلق عليه نموذج الرشاقة الاستراتيجية، والذي يتمثل في الشكل التالي:



شكل 1.2: نموذج الرشاقة الاستراتيجية.

المصدر: نوي، وضيف، (2011).

يتضح من الشكل السابق أن الرشاقة الاستراتيجية تعني خفة الحركة والتي أكد عليها العديد من الباحثين، ووجود علاقة تكامل بين عناصر نموذج الرشاقة والقدرات التنظيمية المتمثلة في (الأفراد، والتكنولوجيا، والعمليات)، والتي من خلالها تتمكن المنظمة من تحقيق عناصر الرشاقة الاستراتيجية، والتي يمكن تمثيلها في الجدول التالي:

جدول 1.2: العلاقة بين عناصر الرشاقة الاستراتيجية وقدرات المنظمة.

عناصر الرشاقة الاستراتيجية	قدرات المنظمة (الأفراد، والتكنولوجيا، والعمليات)
السبق في التغيير	<ul style="list-style-type: none"> • معرفة وفهم القوى التي تسبب التغيير. • الوعي والإدراك القوي والإحاطة ببيئة الأعمال. • القياسات الأساسية لمتابعة وتقييم موجهات الأعمال الرئيسية.
توليد الثقة	<ul style="list-style-type: none"> • مدى الفعالية القيادية. • القدرة على التوافق بين المواد والأولويات. • بناء فرق العمل الصحيحة التي تتمتع بالمهارات اللازمة؛ لتحقيق التميز.
البدء بالفعل	<ul style="list-style-type: none"> • يجب أن يكون النظام فاعلاً مواكباً للتركيز والأولويات في الأعمال. • القدرات الفاعلة لصنع القرار في المستويات الإدارية العليا. • التمتع بالثقافة الواسعة المجال والمشجعة على الانحياز للعمل.
تحرير الفكر	<ul style="list-style-type: none"> • أن يشجع المناخ التنظيمي على الإبداع. • العمل على تحسين العمليات والمنتجات بأكثر مما هو متوقع. • تشجيع المشاركة وابتكار الأفكار في كل المستويات.

عناصر الرقابة الاستراتيجية	قدرات المنظمة (الأفراد، والتكنولوجيا، والعمليات)
تقييم النتائج	<ul style="list-style-type: none"> • تطوير بطاقة أداء المنظمة لتحقيق التوازن بين المقاييس الرئيسية. • توافق المقاييس الرئيسية لكل وحدة أعمال أو وظيفة. • الاهتمام بتحسين التعلم، وأن يكون جزءًا من أجزاء تقييم النتائج.

المصدر: (الجار، 2020).

استنتجت الباحثة من خلال الجدول السابق أنه في حالة التكامل واجتماع جميع العناصر السابقة فإن المنظمة ستحقق أهدافها بجودة عالية ومميزة، وتكون مؤسسة رشيقة إستراتيجيًا تحقق النمو السريع، ويعزز كل ذلك من تميزها المنظمي.

وأشار المعاضيدي (2011) إلى صعوبة إجراء عمليات التغيير وفقًا للمداخل التقليدية، وقد وجب على المنظمات اعتماد تطبيق الرقابة الاستراتيجية باعتبارها مدخلًا بديلًا للتعامل مع المتغيرات المتسارعة.

5.1.2 مراحل بناء الرقابة الاستراتيجية:

تتكون مفاتيح بناء الرقابة الاستراتيجية في المنظمات من أربعة عوامل رئيسية عند تحولها لتلائم التحديات الجديدة، وتتمثل في التكيف، التطور، التصور، والتجديد. ومن الملاحظ أن معظم هذه العوامل تتضمن تعديلات طفيفة وتدرجية، في حين أن عوامل التصور والتجديد يمكن أن تتطلب إجراءات جذرية وأكثر أهمية، وتعكس هذه العوامل درجة نمو الرقابة الاستراتيجية (المناعي وأبو خضرة، 2020).

تدفع الرقابة الاستراتيجية المنظمة في المرحلة الأولى إلى التكيف مع البيئة المحيطة بها، وهذه المرحلة تتضمن عدة مراحل، وعندما يوجد لدى المنظمة تصورات متعددة، يمكنها تجديد استراتيجياتها بشكل دوري لتحافظ على الرقابة الاستراتيجية. وعندما تنمو المنظمات وتتضج، فإنه من الطبيعي أن تفقد بعض قدرتها على التغيير والتجديد، وتصبح الممارسات أكثر صعوبة. لذلك، يحتاج المنظمة في هذه المرحلة إلى إعادة النظر في أعمالها ونشاطاتها للحفاظ على استمرارية الرقابة والتطور، والاستعداد للاستجابة بسرعة للتغيرات المتنامية والفرص الناشئة، وذلك للحفاظ على المرونة والتمكن من الاستفادة من الفرص التي تنشأ (أبو جبار، 2020).

أما بالنسبة لـ Liu و Liu (2021)، تشمل مراحل بناء الرقابة الإستراتيجية ما يلي:

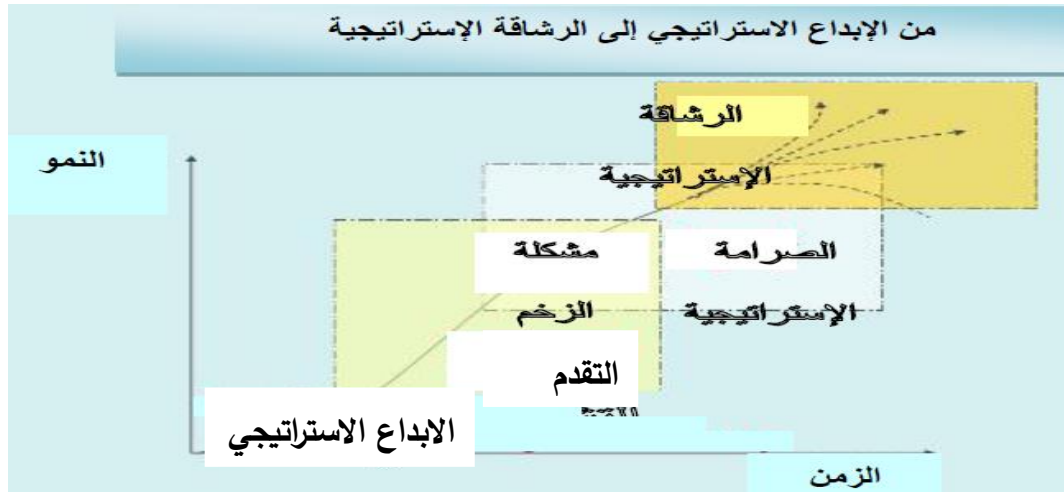
- تطوير فهم مشترك لخفة الحركة الاستراتيجية بين الموظفين.
- إنشاء ثقافة وعقلية مرنة داخل المنظمة.

- بناء قدرات رشيقة من خلال التدريب والتطوير .
- إنشاء عمليات وأنظمة رشيقة.
- المراقبة المستمرة والتكيف مع التغييرات.

هذه المراحل ضرورية للمؤسسات للحفاظ على ميزتها التنافسية وتحقيق نجاح طويل الأمد في بيئة الأعمال الديناميكية الحالية.

ويرى الغامدي (2021) أنه عندما يتم تطبيق الرقابة الاستراتيجية في المنظمات، يجب على القادة الاستراتيجيين القيام بمراحل متتالية لتحقيق النجاح في هذه العملية. وتشمل هذه المراحل ما يلي:

- بناء الوعي الاستراتيجي، وهو ما يتم من خلال إعداد القادة والعاملين للتعرف على الأهداف الاستراتيجية للمنظمة والفهم الكامل للرؤية والرسالة الاستراتيجية..
- تحليل البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة والتي تهدف إلى تحديد فرص النمو والتحديات التي تواجه المنظمة وما يتطلبها من تحسين وتعزيز المنافسة في السوق.
- وضع الاستراتيجية، حيث يتم تحديد الأهداف والأولويات الاستراتيجية التي تضمن التناسب بين قدرات المنظمة وفرص السوق. ويتبع ذلك تطبيق وتنفيذ الاستراتيجية، والذي يتضمن تحديد مؤشرات الأداء والمتابعة المستمرة لتحديث وتعديل الاستراتيجية.
- التكيف والتغيير المستمر مع المتغيرات في البيئة الخارجية والداخلية، وهي ما يضمن استمرار نجاح المنظمة في المستقبل. والشكل البياني التالي يوضح الموقع الذي يكون فيه الرقابة الاستراتيجية بالنسبة للمنظمة:



شكل 2.2: مراحل نمو الرقابة الاستراتيجية.

Source: Tikkanen, J. (2014)

نلاحظ من خلال الشكل السابق أن دورة حياة الرشاقة الاستراتيجية تنتقل تدريجيًا من الإبداع إلى الرشاقة الاستراتيجية من خلال دورة حياة المنتج، ففي المرحلة الأولى مرحلة التقدم تمتاز المنظمة برشاقة حركتها وبتفوقها التشغيلي، والمنافسة ومواجهة التحديات في الدخول إلى السوق، وتقديم منتجاتها، وخدماتها برشاقة وسرعة عالية في بيئة تتسم بالتنافس والبقاء من أجل النجاح صعودًا إلى مرحلة النمو التي تبرز فيها رشاقة المنظمة، واستجابتها السريعة، والنمو، والتوسع في أعمالها ونشاطاتها، والحصول على مكانتها وحصتها السوقية بكفاءة عالية، وصولًا إلى مرحلة النضج التي تستقر فيها نشاطات وعمليات المنظمة نوعًا ما (أبو الوفا، وآخرون، 2019)، وفي هذه المرحلة تحتاج المنظمة إلى إعادة النظر في نشاطاتها وأعمالها وما تقدمه من منتجات وخدمات، وإلى ضرورة القيام بعمليات التجديد والتطوير، واقتناص الفرص للحفاظ على ديمومة الرشاقة الاستراتيجية لديها، وتمثل هذه المرحلة البعد الذي تكون فيه الرشاقة الاستراتيجية ضرورة قصوى؛ لتتمكن المنظمة من الاستمرار والحفاظ على موقعها الريادي الذي يؤهلها لتكون سباقة في مجال عملها (أبو جبارة، 2020).

6.1.2 أبعاد الرشاقة الاستراتيجية:

لقد تعددت الأبعاد المتعلقة بالرشاقة الاستراتيجية؛ ولكن اعتمدت الباحثة على الأبعاد التالية: (الحساسية الاستراتيجية، ووضوح الرؤية، والمقدرات الجوهرية، والمسؤولية المشتركة)، والتي كانت أكثر تكرارًا في الدراسات السابقة كما ورد في جدول رقم (1.1)، يمكن تلخيص هذه الأبعاد على النحو التالي:

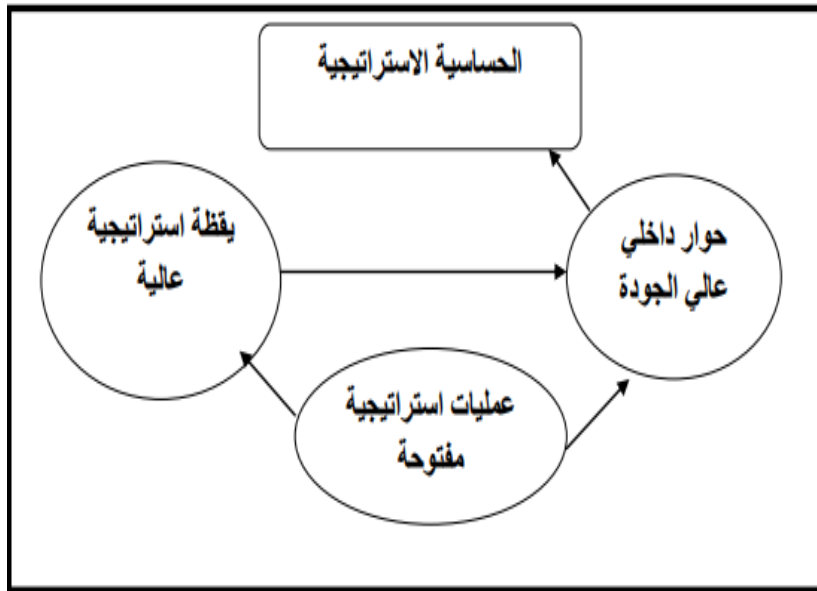
البعد الأول: الحساسية الاستراتيجية:

عرف العالم (Sull) الحساسية الاستراتيجية بأنها تحديد واغتنام الفرص المستمرة بشكل أسرع من المنافسين، كما يتعين على المنظمات أن تشارك في بيانات السوق في الوقت الحقيقي بشكل مفصل وموثوق به، وكذلك تحتاج المنظمات إلى عدد قليل من الأولويات؛ من أجل تركيز الجهود، وأهداف الأداء الواضح للفرق والأفراد، وآليات محاسبة الأفراد ومكافأاتهم (Sull, 2009). ويجب على الإدارة أن تتابع تدفق المعلومات، وتتعرف على الحاجات الملحة، وتركز على الأهداف الحاسمة، وتوظيف العاملين بالمشاريع (أميرة، 2019).

في حين أن البدراني (2015) عرف الحساسية الاستراتيجية بأنها: مدى الوعي بالتوجه الإستراتيجي لها، والإدراك للمسار الذي من خلاله تستطيع تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية، وذلك من خلال فهم الفرص المواتية لها بسرعة، والرد والتصرف أسرع من المنافسين، ومن الجدير ذكره أن مفهوم الحساسية الاستراتيجية أقرب لمفهوم القدرة الاستيعابية، أو كنوع من القدرة الديناميكية من خلال

الاتصال المستمر، والاستثمار البيئي، ووضع السياسات والقواعد، واتخاذ القرارات المناسبة في ضوء ما تم الحصول عليه من معلومات، حيث تشير إلى قدرة المنظمة على فهم وإدراك التغيرات البيئية المختلفة، وبناء رؤية للمستقبل كاستجابة للتغير البيئي المستمر (رضوان، 2014). وتتكون الحساسية الاستراتيجية من ثلاثة مرتكزات أساسية، وهي كالتالي الضابط، (2022):

1. عمليات الاستراتيجية المفتوحة: وتتمثل في التعاون الإستراتيجي مع المساهمين المتعددين، والخبرات العملية بين أفراد المنظمة.
2. التأكيد على اليقظة الاستراتيجية: وتتمثل في مرونة الرؤية، والانفتاح على الرؤية المستقبلية.
3. الحوار الداخلي عالي الجودة: ويعتمد على واقعية الإثراء المفاهيمي والتنوع المعرفي، والشكل البياني التالي يوضح مقومات الحساسية الاستراتيجية.



شكل 3.2: مقومات الحساسية الاستراتيجية.

Source: Santala. M, (2009).

البعد الثاني: وضوح الرؤية:

تعد الرؤية صورة ذهنية للمستقبل المرغوب والمفضل للمؤسسة، وهي طموح المؤسسة وآمالها المستقبلية، والتي لا يمكن تحقيقها في ظل الموارد الحالية للمؤسسة، ويوفر وضوح الرؤية السرعة اللازمة للمؤسسة للتنفيذ والاستقرار المطلوب في استغلال الفرص المتاحة كلما أمكن ذلك، والرؤية عملية واقعية تتصف بمصادقية أكثر جاذبية للمستقبل، ومن الجدير ذكره أن الرؤية تُعد الرؤية أحد

الخطوات الأساسية في عملية التخطيط الاستراتيجي، وتسبق الرسالة التي تنتجها المنظمة، حيث تعبر عن الطموح الذي ترغب المؤسسة في تحقيقه في المستقبل، والرؤية المشتركة تمثل الخطوط العريضة لأهم الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها. أما الأهداف فتُمثل النتائج النهائية المرغوبة، وتعبر عن المستقبل الذي تسعى المنظمة لتحقيقه. وتمثل الأهداف الاستراتيجية رغبة المنظمة في تحقيق التميز في كافة مجالاتها، من خلال الطموح والتحدي الطويل الأجل (العجمي، 2021). وتزداد أهمية الرؤية ويصبح لها أكثر إلحاحاً في ظل فترات التحول التي تمر بها المنظمات وتغير مهامها. فهي تساعد في توضيح الاتجاه العام للتغيير، وتبسط الآلاف من القرارات التفصيلية، وتحفز العاملين لاتخاذ الأفعال المناسبة وفقاً للاتجاه المعلن. وتساعد الرؤية على تنسيق مختلف الأفعال والجهود بسرعة وبطريقة كفوءة، إذا تم استلهاها بأسلوب صحيح من قبل العاملين والإدارة (الجبار، 2020).

والرؤية تعطي أهمية أكثر إلحاحاً في فترات تحول المنظمات والتغييرات المهمة التي تجري فيها، وتبرز الأهمية من خلال (إسماعيل، 2018):

1. أن الرؤية تساعد على توضيح الاتجاه العام للتغيير، حيث إنها تبسط العديد من القرارات التفصيلية.
2. تسهم الرؤية في تحفيز العاملين لاتخاذ الأفعال الصحيحة وفق ما هو مخطط له.
3. تعمل الرؤية على زيادة تنسيق مختلف أفعال العاملين بسرعة وبطريقة ذات كفاءة، بالتالي يجب أن تكون الرؤية مستلهمة بأسلوب صحيح من قبل هؤلاء العاملين والإدارات.

فالرؤية تعد محركاً أساسياً للعمل على مختلف المستويات، تجعل المنظمة قادرة على تحقيق غاياتها، وتزود المنظمة بالسرعة المطلوبة للتنفيذ، بالإضافة إلى حصول المنظمة على اتحاد وتعاون شركائها، ويكون لديهم الحافز والدافع لاستغلال الفرص المتاحة، الأمر الذي يؤدي إلى مستويات أعلى في الأداء (Abu Rady, 2013).

البعد الثالث: المقدرات الجوهرية:

إن المقدرات الجوهرية للمؤسسة تعني: معرفة المنظمة لكيفية أداء العمل أو معرفة كيف (Know-How)، ويمكن تعريف المقدرات الجوهرية العامة بأنها: حصاد الخبرة والتعليم التنظيمي التراكمي في المنظمة الناتج عن المعارف، والمهارات المطلوبة لإنجاز الأعمال المؤدية إلى احترافية فعلية في أداء نشاطاتها الداخلية، أما المقدرات الجوهرية الخاصة: فهي التنفيذ المبدع والأداء الفائق للنشاطات الداخلية، والتي تتصف بأنها قدرات راسخة وثابتة في المنظمة، وليست عرضية أو طارئة، وإن هذا التنفيذ يضمن للمؤسسة تحقيق الربحية والتنافسية (حمدان، 2019).

وتتخذ المقدرات الجوهرية أشكالاً مختلفة مثل: (المهارات التقنية، والنظرية، والعملية التي يمكن للمؤسسة الاعتماد عليها)، وتزود المقدرات الجوهرية المنظمة بالسرعة والاستقرار المطلوب للرشاقة الاستراتيجية، حيث إن المنظمة إذا لم تفهم مقدراتها الجوهرية فإنها تكون غير مستعدة لاستغلال الفرص المتاحة، لذلك يجب على المنظمات امتلاك المقدرات الجوهرية الخاصة التي بدورها تعمل على توليد الميزة التنافسية الفائقة من خلال إضافة القيمة بشكل مباشر وواضح إلى النشاطات الأساسية للمؤسسة، ولعل تزايد شدة المنافسة بين المنظمات في ظل التقدم التكنولوجي المتسارع يفرض على تلك المنظمات الاهتمام بشكل دائم ومستمر بكيفية الحصول على المقدرات، للحفاظ على الحصة السوقية للمؤسسة، كما أنه في ظل المنافسة الحالية يستلزم من المنظمة سعيًا دائمًا لاتباع أحدث الأساليب العلمية في اكتساب المقدرات الجوهرية، لذلك لجأت العديد من المنظمات إلى تبني إستراتيجيات واضحة للمنافسة، وذلك استجابة للكثير من المتغيرات التي تجعلها قادرةً على الحفاظ على الحصة السوقية، وأكدت العديد من الدراسات الحديثة في مجال الإدارة الاستراتيجية على أهمية المقدرات الاختصاصية باعتبارها ركيزة أساسية لتحقيق ميزة تنافسية وتميز منظمي، وأساسًا قوياً لبقاء المنظمة (جروان، 2022).

وتتمثل التوجهات الحديثة لمؤسسات الأعمال في مجال المقدرات الجوهرية في استعمال صناع المعرفة الذين يمتلكون المقدرات والمهارات العالية بشكل متأصل، ويعرفون كيفية أداء العمل بطريقة اقتصادية ومحترفة، لذلك لا تحتاج المنظمة إلى تدريبهم، علاوة على تغادي ارتكاب أخطاء كثيرة أثناء العمل، وبذلك فإن المنظمة ستكسب مقدرات عامة تمكنها من الحصول على ميزة تنافسية سريعة وبأقل التكاليف.

أما المقدرات الجوهرية الخاصة للمؤسسة فيجب أن تكون صعبة التقليد؛ ولكن يجب إدراك أن المقدرات لن تحقق الميزة التنافسية للمؤسسة للأبد، وبعبارة أخرى مع مرور الزمن سوف يخترق المنافسون الحاجز، ويتمكنون من تقليدها، وبذلك تتحول من مقدرات خاصة إلى مقدرات عامة (فاضل، 2016).

وعن طريق خلق الموارد والمقدرات الجوهرية التي تكون متفردة بها، تستطيع المنظمة صنع الميزة التنافسية لذاتها، والتي يجب أن تحتل الصدارة نتيجة الحصول على مثل هذه الموارد والميزات، وذلك لتوفير الموقع الريادي لها في الأسواق وبين المنظمات، أما (الموارد، والمقدرات العامة) فقد لا تشكل تحولاً جوهرياً للمنظمة؛ لأن المنظمة تمتلكها، شأنها شأن باقي المنظمات، لذلك على المنظمة أن تكون سبّاقة في الحصول على التفرد والتميز والإبداع ضمن ميدان عملها.

بالتالي فإن المقدرات الجوهرية والأساسية توفر للمؤسسة مزيجاً ضرورياً من السرعة التي تحتاجها الرشاقة الاستراتيجية، وفي حالة عدم استغلال المنظمة لمقدراتها الأساسية فإنها لن تستطيع متابعة الفرص المتاحة أمامها، وسيكون لديها سوء استغلال لهذه الفرص (الفيقيه، 2020).

البعد الرابع: المسؤولية المشتركة:

تعني المسؤولية بالمعنى الواسع أن يكون بين طرفين أو أكثر من الأطراف الفاعلة إسهام في تكوين نتائج ومخرجات بشكل مفصل بدلاً من الاعتماد على تكوين نتائج بشكل تراكمي تجميعي، وهو ناشئ من تضافر العمل بشكل مشترك؛ أي أن هذا المصطلح ناتج عن المسؤولية التعاونية (الفقيه، 2020).

وتشير المسؤولية المشتركة إلى مسؤولية أطراف فاعلة ومتعددة ومدى إسهامها في تحقيق نتائج ومخرجات تمثل مقياساً للمدى والقيمة المتراكمة للمؤسسة من خلال بناء علاقات مع شركاء سلسلة القيمة، إذ إن علاقتها مع الزبون مسهمة في خلق القيمة، لذا فإن علاقات المنظمة مع شركاء سلسلة القيمة يمكن أن تخلق القيمة ويمكن أن تدمرها، وتوجد العديد من التعريفات التي تدل على المسؤولية المشتركة، وهي كالتالي (Khoshnood & Nematizadeh, 2017):

1. يشير مفهوم المسؤولية المشتركة إلى مسؤولية الأطراف الفاعلة والمتعددة، والتي تشمل الدول والمنظمات الدولية، وأيضاً الجهات الفاعلة الأخرى مثل الشركات المتعددة الجنسيات والأفراد.
2. يشير إلى مسؤولية أطراف فاعلة متعددة، ومدى إسهامها في تحقيق نتائج ومخرجات ضارة، وأن مثل هذه النتيجة قد يكون لها أشكال متنوعة ومتعددة بما في ذلك الضرر المادي أو غير المادي لطرف ثالث.
3. يشير مصطلح المسؤولية المشتركة إلى الحالات التي يمكن أن تعزى إلى إسهامات كل فرد أي على أساس العلاقة السببية بين إسهامات هؤلاء الأفراد، أي أنها تستند تمامًا على مبدأ المسؤولية الفردية بدلاً من المسؤولية المشتركة؛ أي أن المسؤولية المشتركة هي تعبير مجازي إلا أنها لا توفر العلاقة السببية.

وبصورة عامة فإن مصطلح المسؤولية المشتركة يعني توزيع المسؤولية بين العديد من الأطراف المشاركة في إنتاج النتائج أو المخرجات، بدلاً من تجميع المسؤولية على فرد واحد. وينبع هذا المفهوم من التعاون والتناغم داخل وخارج المؤسسة، حيث تتحدد درجة المسؤولية المشتركة بواسطة الثقة في قدرات وأداء المتعاونين، والتفاعل بين القادة والأفراد، والتواصل بين جميع الأطراف، ومشاركة الجميع في تحسين الأساليب وتقييم النتائج (اللمسي، 2021). ويتم تحقيق الشراكة في المسؤولية من خلال العمل الجماعي والمشاركة في الأعمال والأنشطة والاعتماد المتبادل وأسلوب القيادة ومقدرة وإمكانات المنظمة. كما يمكن للمنظمة اتخاذ إجراءات عند ظهور فرص جديدة، وهذا البعد يعكس سرعة استجابة المنظمة للفرص المتاحة. وتتجلى أهمية الشراكة في المسؤولية في تحقيق الأهداف والرؤى المشتركة بين الأطراف المشاركة وتوفير بيئة عمل متعاونة وملهمة (العجمي، 2021).

7.1.2 متطلبات تحقيق الرشاقة الاستراتيجية:

من متطلبات تحقيق الرشاقة الاستراتيجية كما أشار إليها كل من الحمداني والخزرجي، (2021) والمناعي وأبو خضرة، (2020) والنجار والمعايطة، (2021) والربيعي، (2021) ما يلي:

- ضمان تحقيق توازن بين الكفاءة والمرونة في استخدام الموارد والقدرات المتاحة للمنظمة.
- تحقيق توافق بين الهدف الاستراتيجي للمنظمة واستخدام الموارد والقدرات بشكل فعال.
- تحقيق القدرة على التعامل مع التحديات والتغيرات الخارجية بسرعة ومرونة.
- توفير التقنيات والأدوات التكنولوجية الحديثة لتحسين جودة العمليات والمنتجات والخدمات.
- الاهتمام بتتمة وتطوير الموارد البشرية للحفاظ على الكفاءة والقدرة على التكيف مع التغيرات.

ووفقاً لشاهين (2023) فإن تحقيق الرشاقة الاستراتيجية له عدة محددات تتضمن المساءلة والتوافقية والكفاءة والتعميم التنظيمي والاستباقية والمشاركة والتركيز على رضا المستفيدين. وتتمثل القدرة على المساءلة في القدرة على الاستشعار والتعامل مع التغيرات وتحديد طبيعة الاستجابة المناسبة للتغيرات الخارجية. أما التوافقية فتتعلق بإعادة هيكلة الموارد والعمليات المتاحة وتحقيق الأهداف الجديدة والتعامل مع التغيرات في الوقت المناسب. وتتعلق الكفاءة بتحقيق الأهداف المحددة والرؤية الاستراتيجية وكفاءة استخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة والعمليات والمعرفة وتمكين العاملين والتعاون الداخلي والخارجي وضمان الجودة. ويتعلق التعميم التنظيمي بالقدرة على الاستفادة من المعرفة والخبرة والتحضير للتعامل مع الظروف المتغيرة. ويتعلق الاستباقية بوضع مبادئ توجيهية للمؤسسة والتنبؤ بالفرص والبحث عن تحسين الأداء. وتتعلق المشاركة بتمكين الموظفين والعاملين والسماح لهم بالمساهمة في صنع القرارات وتنفيذها. وأخيراً، يتعلق التركيز على رضا المستفيدين بتحديد احتياجاتهم الحالية والمستقبلية والعمل على تلبية تلك الاحتياجات وتوقعاتهم.

وتم تحديد خمسة مبادئ أساسية للمؤسسات الرشيقة وفقاً لـ الفقيه (2018)، وهي كالتالي:

- الإستراتيجية: والتي تُعد بمثابة بوصلة المؤسسة ونجمة الشمال التي تدور حولها كل النجوم..
- الهيكل التنظيمي: والذي يتمثل في شبكة مرنة تمكن فريق العمل من العمل بشكل أفضل.
- العمليات والإجراءات: حيث تكون القرارات سريعة وتتميز بالتعلم المستمر..
- فريق العمل: الذي يكون تفاعلياً ويتربط بين أعضائه عواطف وروابط قوية.
- التكنولوجيا: والتي يدعمها الجيل الجديد لتحسين أداء المؤسسة.

وتعد تكنولوجيا المعلومات من أبرز الاختلافات بين المؤسسة الرشيقة والمؤسسات التقليدية، حيث يتميز الأولى بثراء المحتوى المعلوماتي. وبالإضافة إلى ذلك، تتبادل المؤسسات كميات هائلة من البيانات، مما يؤكد أهمية حماية المعلومات الرئيسية. ومن هنا، تتطلب المؤسسات الرشيقة تحديثاً في

مجال مرونة المعلومات ونظم الاتصالات لتتمكن من التعامل مع الظروف المتغيرة (أبو دكة، 2021). كم أضاف أبودكة بأنه يجب على المؤسسات الرشيقة تقديم حلولها الابتكارية والمبدعة للمستهلكين بدلاً من تقديم خدمات وبيعها لهم. فالهدف النهائي للإنتاج الرشيق هو ضمان تلبية الاحتياجات المتنوعة للأفراد المنتمين إلى المؤسسة.

ومن وجهة نظر أبو جبارة (2020) فإنه يتطلب تطبيق الرشاقة الاستراتيجية العديد من المتطلبات والتحويلات المنظمية الفريدة والتي تشمل على:

- متطلبات إدارية: وهي تشمل إعادة النظر في الرؤية القائمة واعتماد رؤية جديدة تجمع بين الجذور القديمة والاتجاهات الجديدة، بالإضافة إلى تحقيق رؤية مشتركة بين المختلفين.
- متطلبات منظمية: وتشمل إنشاء عمليات جديدة تؤدي إلى تكامل المنظمات وتمييزها.
- متطلبات علاقاتية: وهي العلاقات الثابتة بين المختلفين في المنظمة، سواء كانت هذه العلاقات تنشأ من الإدارة العليا أو القاعدة.
- متطلبات عاطفية: وتتضمن التعامل مع التوتر وإدارة الصراعات التي يمكن أن تؤثر على المنظمة.

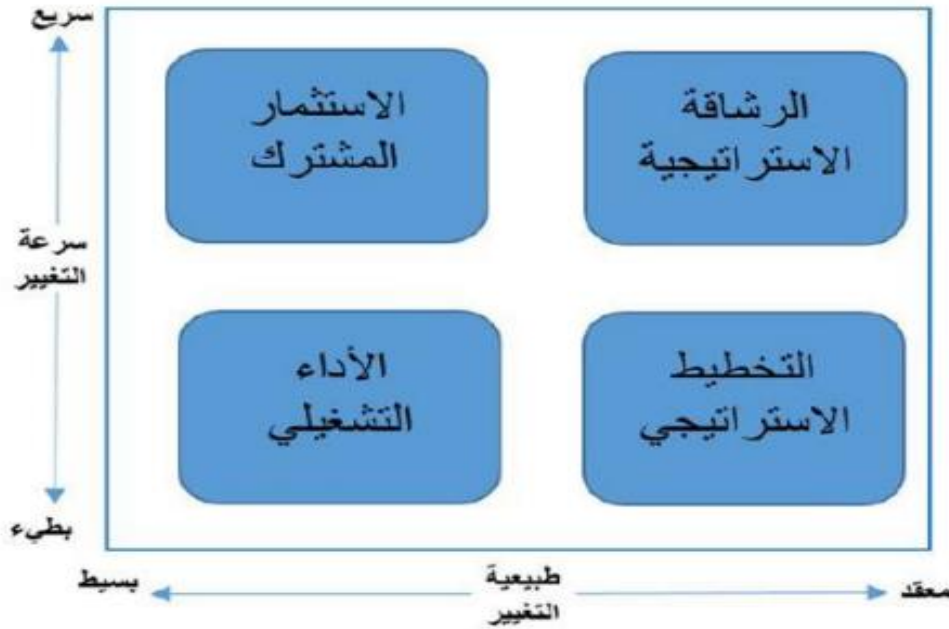
8.1.2 أسباب حاجة المنظمة للرشاقة الاستراتيجية:

أصبحت الكثير من المنظمات تنتهي وتغلق لعدم استمرارها في فعل الأمور المعتادة كونها صحيحة لأمد بعيد، لذلك فإن هناك العديد من الأسباب التي تجعل المنظمات بحاجة ماسة إلى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية، ويمكن تلخيص هذه الأسباب في التالي:

1. أن بعض المنظمات تمتاز في مرحلة معينة من دورة حياتها بالكفاءة، ولاستمرار التفوق والتميز يجب على هذه المنظمات الاعتماد على الرشاقة الاستراتيجية كوسيلة فعالة للحفاظ على تفوقها (الزين، 2013).
2. أن المنظمات تعيش اليوم في ظروف متغيرة ومعقدة وشديدة السرعة، وتزداد فيها المشكلات الإدارية والتنظيمية، مما يفرض على المنظمات البحث عن التغيير والتطور، وهذا يتطلب رشاقة وخفة لإحداثه، كما أن تزايد حدة المنافسة يفرض الحاجة للرشاقة؛ لزيادة القدرة التنافسية للمؤسسة (مصطفى، 2021).

وضح كل من (Doz & Kosonen, 2018) عند سؤالهما عن مدى حاجة المنظمات اليوم للرشاقة الاستراتيجية، بأنه من الضروري على المنظمات التبصير، وإعادة تشكيل نفسها، فليس كافيًا فعل الشيء نفسه تكررًا ومرارًا، أو حتى تحسينه، خاصة في ظل التغيرات السريعة التي تحدث في العالم

على الأربعة كافة، كما أنه مطلوب من المديرين التنفيذيين أن يتميز أداءهم بالمستوى العالي بسبب التغير السريع في البيئة، ونظرًا للتطور التكنولوجي في العالم، فإن المفتاح الحقيقي لتجاوز كل ذلك هو تطبيق وممارسة الرقابة الاستراتيجية. والشكل التالي يوضح سرعة، وطبيعة، وأين تحتاج المنظمة الرقابة الاستراتيجية.



شكل 4.2: سرعة التغيير وطبيعته وعلاقته بالرقابة الاستراتيجية في المنظمات.

المصدر: الفقيه، منال، (2020).

يتضح من الشكل السابق وجود علاقة خطية بين سرعة التغيير وطبيعته، فإذا كانت طبيعة وسرعة التغيير بطيئة؛ فيكون اهتمام المنظمة بالأداء التشغيلي، أما إذا كانت طبيعة التغيير معقدة وسرعته بطيئة فإن اهتمام المنظمة يكون بالتخطيط الإستراتيجي، وإذا كان مستوى التغيير بسيطاً وسرعته عالية فالمنظمة تتبنى فكرة الاستثمار المشترك، وتتبنى المنظمة الرقابة الاستراتيجية عندما يكون التغيير معقدًا وسرعته عالية، لأن ذلك يتطلب من المنظمة التحرك بمرونة عالية وتكيف سريع لمواجهة التغيير في محيط المنظمة، وذلك لضمان استمرارها وديمومتها وقدرتها على المنافسة وتعزيز التميز المنظمي (الفقيه، 2020).

مما سبق ترى الباحثة حاجة المنظمات إلى تطبيق وممارسة الرقابة الاستراتيجية، من أجل مواجهة التغيرات المتسارعة في العالم، وزيادة قدرتها على مواكبة التطورات، واغتنام الفرص المناسبة التي تعزز من استمرار المنظمة وتعزيز تميزها المنظمي.

2.2 التميز المنظمي

يعد التميز المنظمي من أكثر الموضوعات أهمية وحادثة في مجال الإدارة، إذ أصبح التميز المنظمي في مقدمة الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها؛ لدعم المزيد من التميز والانفراد في أدائها المنظمي، وهذا يتطلب من القيادات الإدارية والوحدات التنظيمية بذل الجهود المكثفة لتحقيق النجاح والتميز المنظمي، كما يتطلب السرعة والمرونة في العمل، ولا سيما في ظل المتغيرات البيئية المستمرة، وازدياد السرعة في التغيير التكنولوجي، واختلاف احتياجات العاملين وتوقعاتهم، مما دفع المنظمات إلى استحداث الأنماط والأساليب لمواكبة تلك التغيرات البيئية، لذلك ركز هذا المبحث على مفهوم التميز المنظمي، وأهميته، وأهدافه، وخصائصه، وأبعاده.

1.2.2 مفهوم التميز المنظمي:

كثر ذكر مفهوم التميز المنظمي في العديد من الكتب والدراسات والأبحاث، وهذا التعدد يعكس أهمية المفهوم التي جعلت المداخل الإدارية المعاصرة تركز في جهودها على تحديد مفاهيم التميز المنظمي الذي يسهم في تحقيق أهداف المنظمة الكلية في ظل التغيرات البيئية المتعددة.

ويعبر التميز المنظمي عن الوضوح في التعرف على العملاء، وتفهم مطالبهم واحتياجاتهم، واهتمام عناصر المنظمة كافة بتلبية تلك الاحتياجات والمتطلبات الحالية وفي المستقبل، وتجاوز توقعاتهم من خلال أداء عالٍ يحقق المنافع لأصحاب المصلحة بشكل متوازن للأفراد والمجتمع بأسره، كما أن الاغريق استخدم مفهوم التميز المنظمي بمفهوم (Aristeia)، وهي أصل لكلمتين (Ar) تعني تدفق الضوء أو الخير، وكلمة (Iston) والتي تعني الاستقرار والتوافق (قنديل، 2020).

ويعرف التميز المنظمي: باستغلال المنظمات للفرص الحاسمة المسبقة بالتخطيط الإستراتيجي الفعال، والالتزام بإدراك رؤية مشتركة تتسم بوضوح الهدف وكفاية المصادر، وتحرص على الأداء (الضلاعين، 2010).

ويعرف التميز المنظمي: بنمو المنظمة في جميع الجوانب التنظيمية، وزيادة احتمالية النجاح التنظيمي طويل المدى، وذلك من خلال مدخل منطقي وعقلاني يعزز التغيير، من أجل تحسين مستوى الفعالية التنظيمية، وهو منهج شامل لتحسين الأداء التنظيمي (Dehaghan & Pourther, 2014).

وعرف التميز المنظمي: بأنه حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي، تحقق المنظمة من خلاله مستويات غير عادية من الأداء، والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة، بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، ويرضى عنه أصحاب المصلحة في المنظمة (الأخضر، 2019).

وعرفه الهلالات بأنه: "كل فعل أو نشاط يعزز ويقوي الإنجاز داخل المنظمة، ويتضمن العديد من قوى العمل التي تشكل هيكل المنظمة" (قنديل، 2020).

وعرفته قنديل (2020) بأنه: " الوصول إلى الأداء الذي يتجاوز أداء المؤسسات المتنافسة، ويحقق تطلعات الإدارة العليا والعاملين في المؤسسة".

مما سبق تُعرّف الباحثة التميز المنظمي إجرائياً بسعي المنظمات إلى استغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الإستراتيجي الفعال، والالتزام بإدراك رؤية مشتركة، يسود فيها وضوح الهدف، وكفاية المصدر، والحرص على الأداء.

2.2.2 أهمية التميز المنظمي:

يعد التميز المنظمي عاملاً هاماً لتعزيز تنافسية المنظمة، لأنه يحقق رسالتها، ويجعل المنظمة مبتكرة ولديها القدرة على مواجهة التغيرات المتسارعة والمنافسة الشديدة في بيئتها، فالتميز المنظمي يعد بمثابة السلاح لمواجهة تحديات السوق، وذلك من خلال زيادة قدرة المنظمة على تلبية احتياجات الزبائن حاضراً أو مستقبلاً؛ لذا يعد التميز المنظمي معياراً لنجاح المنظمة وتفوقها على غيرها، عبر خلق نماذج منفردة يصعب تقليدها من قبل المنافسين، مع إيجاد ثقافة التوجه نحو الزبون الداخلي والزيون الخارجي من خلال تلبية احتياجاتهم ورغباتهم وتنمية شعورهم بالولاء والانتماء، ويمكن تلخيص أهمية التميز المنظمي في النقاط التالية (الأخضر، 2019):

1. تحقيق ولاء الزبون، مما يدفع المنظمة إلى تكثيف الجهود والطاقات، والزيادة من الولاء؛ ويسهم في نجاح المنظمة وتميزها.
2. المرونة في التغيير السريع في ظل المنافسة غير المحدودة والمتسارعة، مما يعزز رفع مستوى المنافسة بين المنظمات.
3. البحث عن الكادر البشري ذي الكفاءة العالية، والثقافة المتميزة التي تشجع على تنمية الإبداع والابتكار، مما يعزز مستويات عالية من التميز في الأداء.

4. ارتفاع قدرة المنظمات على مواجهة التحديات والصعوبات من خلال التعلم السريع، وبرامج التدريب والتطوير التي تعمل على تنمية المهارات والقدرات بهدف تحسين الأداء.
5. اختيار أفضل الأساليب بهدف تطوير وتحسين المنتجات والعمليات، وزيادة الدقة في أعمال المنظمات.
6. تسهيل عملية الاتصال بين العاملين في المنظمة على المستويات الإدارية كافة، وفي كل الاتجاهات، وكذلك بين المنظمة والمحيط الخارجي.
7. حسن المعاملة مع الزبون، وتنمية ثقافة أن الزبون دوماً على حق؛ مما يترتب عليه معاملة الزبون بجدية، والحرص على حسن المعاملة.

كما تكمن أهمية التميز المنظمي في التوجه نحو تحقيق النتائج والتركيز على الزبون، وتطوير العاملين ومشاركتهم، بالإضافة إلى التأثير الإيجابي على الإنتاجية التنظيمية، والتنبؤ بها، ومعرفة التباين في الإنتاجية التنظيمية (Mohamed& et.al, 2018).

وحدد آخرون أهمية التميز في النقاط التالية أبو عودة (2018):

1. استحداث الوسائل والطرق التي تواجه بها العقبات.
2. ابتكار وسائل حديثة للحصول على المعلومات التي تساعد وتزيد القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة.
3. تطوير أداء الموظفين والمديرين للتمكن من رفع مستوى أداء المنظمة.
4. توفير بيئة مناسبة للابتكار والإبداع للعاملين في المنظمة، وتطبيق تقنيات جديدة بهدف زيادة الفاعلية والكفاءة لدى المنظمة، وتنشيط دورها في رفع أداء الأفراد والجماعات.
5. اعتبار التميز في الأداء من ضروريات التطوير الإداري من أجل رفع مستوى أداء العاملين والخدمات التي تقدمها المنظمة.
6. تفعيل روح الفريق والابتكار، ومبدأ المنافسة.

3.2.2 أهداف التميز المنظمي:

يوجد العديد من الأهداف للتميز المنظمي، ومن أهمها كما وضحها جاد الرب(2013):

1. الاهتمام والتركيز على العملاء في جميع أعمال المنظمة.
2. المنافسة محلياً ودولياً، والعمل على التفوق عن الآخرين في بيئة الأعمال المحيطة.
3. تنمية مهارة الأفراد في المنظمة، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات.
4. العمل على تنمية العلاقات واستثمارها في تطوير المنظمة، والبحث عن تحقيق عوائد لأصحاب المصالح.
5. التركيز على التعلم والتطوير والإبداع في العمل لتحسين وضع المنظمة محلياً ودولياً.

كما أضاف الشهراني (2017:50) العديد من الأهداف التي يهتم التميز المنظمي بتحقيقها وهي:

1. تحقيق أهداف المنظمات من خلال ربط ورسم الخطط المنهجية لأفضل الممارسات، وبأقل التكاليف والجهود.
2. نشر أفضل الممارسات التنظيمية والإبداعية، وبث روح المسؤولية في متطلبات الشراكة نحو المجتمع من خلال تقديم الخدمات المجتمعية.
3. تحسين آليات حل المشكلات التنظيمية لمعالجتها فنيًا، والتعامل مع الأزمات والتحديات الخارجية والداخلية التي تتعرض لها المنظمة.
4. تحسين جودة الحياة الوظيفية والمجتمعية للعاملين، وتكوين بيئة مناسبة للابتكار والإبداع.

4.2.2 متطلبات التميز المنظمي:

هناك العديد من المتطلبات التي يجب توفرها لتحقيق التميز المنظمي، من أبرزها الشهراني (2017):

1. التوجه الإستراتيجي، وتبني التطور الإستراتيجي، وتحقيق التنسيق والتكامل الإستراتيجي في المنظمة.
2. أن يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة، ويتناسب مع التغيرات المحيطة.
3. توفر نظام معلومات متكامل يضم آليات لرصد المعلومات وتحديد مصادرها، ووسائل جمعها، وقواعد معالجتها وحفظها ومشاركتها.
4. أن يتصف نظام إدارة الموارد بالتطور، ويكون متضمنًا لاستقطابهم وتوظيفهم وتحفيزهم وإنجاح مساهمهم الوظيفي.
5. توفر القيادة الداعمة للتميز، بحيث يكون سلوك القائد الداعم لمنهجيات التميز من خلال قيم وغايات وأهداف المنظمة، إذ إن القيادة الفعالة تتولى وضع الأسس والمعايير التي توفر المناخ التنظيمي المناسب الذي يعزز التميز المنظمي.
6. التعليم والتحسين المستمر الذي يسهم في توفير البيئة المناسبة والمحفزة للإبداع من خلال المشاركة الفعالة للمعرفة.
7. الاستثمار في تطوير وتنمية المهارات والقدرات المحورية والأساسية في المنظمة، لتحقيق ميزة تنافسية طويلة المدى (حسن، 2010، والعمامي، 2014).
8. توفر نظام متكامل للتقييم على مستوى الأفراد والمجموعات وفرق العمل، ووحدات الأعمال والأداء ككل من أجل تقويم الإنجازات بالقياس إلى أهداف ومعايير الأداء (الطائي والقيسي، 2016).
9. تعزيز المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع لما لها من أهمية على المدى الطويل لمصلحة المنظمة (ال مزروع، 2010).

5.2.2 التميز في القطاع الحكومي:

في ظل ازدياد التحديات العالمية المختلفة التي تواجه الدول، والانفتاح الاقتصادي والضغط وقوى التغيير المؤثرة في المنظمات، والمتمثلة في القوى الخارجية كالعوامل الاقتصادية، والسياسية، والتكنولوجية، والاجتماعية، والقوى الداخلية، مثل: تغيير أهداف المنظمة، والقيم، والاتجاهات، والمناخ التنظيمي سعت الحكومات إلى مواكبة التطورات السريعة والمتلاحقة بثتى الطرق من خلال إدارة الأداء الحكومي سعياً إلى تحقيق التطوير، وتقديم الخدمات في أفضل صورة، ومن الجدير ذكره أن القطاع الحكومي وجد لتقديم الخدمات المختلفة للمواطنين، حيث يشكل القطاع الحكومي أفضل نواة لتقديم الخدمة لهم بشكل مباشر كالخدمات الصحية والتعليمية، أو الخدمات التي يستفيدون منها بشكل غير مباشر من خلال إشراف القطاع الحكومي على سلامة صلاحية السلع والخدمات؛ بالتالي فإن المواطن يتوقع أن يقوم القطاع الحكومي بدوره بالشكل المناسب الذي يحقق الأمان والصحة والخدمات المميزة التي تتوافق مع متطلبات واحتياجات المواطنين (بن عبود، 2009).

ويتجسد التميز في القطاع الحكومي في مدى قدرة المنظمات على إرضاء المتعاملين وخدمتهم بالشكل الأمثل، ويتحقق هذا عبر برامج الأداء الحكومي المتميز؛ لتمكين القطاع الحكومي من تحديات العصر الجديد وتطوير أداء الدوائر الحكومية (العتيبي، 2013).

لذلك سعت بعض الدول إلى إنشاء جوائز وطنية للجودة، تمنح للمنظمات التي تحقق التميز والريادة في تقديم الخدمة وإرضاء المتعاملين، حيث تسهم هذه الجوائز في توفير مرجعية إرشادية وأسس لقياس مدى التقدم والتطور في الأداء، ونشر مفاهيم التميز والإبداع والجودة الشاملة، وتعميم أفضل الممارسات الإدارية والمهنية، وضمان تطبيق أكثر أساليب العمل كفاءة وتطوراً في القطاع الحكومي. كما تحقق روح المبادرة لتقديم أفضل الخدمات، وتسهم في تقدير الإنجاز غير العادي والتطور المستمر في الأداء (بن عبود، 2009). وهناك العديد من الجوائز التي أطلقتها الدول، ومن الأمثلة على النماذج والجوائز المحلية العربية التي تتعلق بالتميز المنظمي، والتي أشار إليها القرزعي (2018)، والمصري (2015):

1. نموذج جائزة دبي للأداء الحكومي المتميز: أنشئ هذا النموذج في العام 1997 على مستوى إمارة دبي، وهو على شكل جائزة توزع للمنظمات التي وصلت لتحقيق التميز المؤسسي، وفي عام 2003 تم تحديث النموذج بإضافة عنصر الإبداع والتعلم والشفافية، ويتكون من عدة معايير: (القيادة، والسياسة، والاستراتيجية، والمصادر، والشراكة، والعمليات، ونتائج الموارد البشرية، ونتائج

المتعاملين، ونتائج المجتمع، ونتائج الأداء المؤسسي، والإبداع والتعلم والشفافية) (برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز: 2007)، ومن الجدير ذكره أن نجاح هذه الجائزة شجع إمارة (أبو ظبي) على إنشاء نموذج آخر عام 2006، وأطلق عليه: نموذج الشيخ خليفة للتميز الحكومي عام 2006، وبناءً على النتائج المحققة فقد أصبحت مشاركة المنظمات الحكومية إجبارية (برنامج الشيخ خليفة للتميز الحكومي، 2009).

2. **نموذج التميز المصري:** أنشئ هذا النموذج عام 2005 على شكل جائزة في مجالين، هما: التميز في مجال الجودة، والتميز في مجال الإبداع، وتتكون معايير جائزة التميز في مجال الجودة من: (القيادة، والتخطيط الإستراتيجي، وإدارة العمليات، وإدارة الموارد، ونتائج الأعمال)، أما في مجال التميز في الإبداع فتتكون المعايير من: (توافر ثقافة تتصف بالإبداع، وتوافر إستراتيجية الإبداع، وتوافر نظم تتصف بالإبداع، وإدارة الموارد، ونتائج الأعمال) (جائزة التميز القومية بمصر، 2007).

3. **النموذج الأردني للتميز:** أنشئ النموذج الأردني للتميز في العام 2006، وذلك بهدف نشر ثقافة التميز عن طريق الوعي بمفاهيم الأداء المتميز والإبداع في القطاع العام، ويتكون النموذج من خمسة معايير: (القيادة، وإدارة المعرفة، والموارد البشرية، والعمليات، والمالية) (مركز الملك عبد الله الثاني للتميز، 2008).

4. **نموذج جائزة فلسطين الدولية للتميز والإبداع:** تحرص جائزة فلسطين الدولية للتميز والإبداع على نشر ثقافة التميز والإبداع لدى الأفراد والمؤسسات في فلسطين، حيث سعت الجائزة التي انبثقت عن رؤية ومبادرة رجل الأعمال السيد/ صبيح طاهر المصري، في العام 2007، إلى تنمية وبناء ثقافة الإبداع في فلسطين، وتكريم المثابرين على الحياة من أجل تقديم نماذج حية من القدوة الحسنة للأجيال القادمة. كما تتطلع الجائزة إلى ترسيخ مبادئ ومفاهيم الإدارة الحديثة، والجودة، والتميز في الأداء لدى الأفراد والمؤسسات الفلسطينية.

5. **نموذج البحرين للتميز:** أنشئ هذا النموذج عام 2008 لتحقيق التميز في الأداء الحكومي من خلال نشر ثقافة الإبداع والتعلم وإدارة المعرفة، ويتكون هذا النموذج من عدة معايير: (القيادة، وإدارة المعرفة، والموارد البشرية، والاستراتيجية، والشراكة والموارد، وإدارة العمليات، ونتائج الموارد البشرية، ونتائج المتعاملين، ونتائج الشراكة المجتمعية، ونتائج الأداء المؤسسي، ونتائج تطبيقات إدارة المعرفة) (مركز البحرين للتميز، 2008).

6.2.2 أبعاد التميز المنظمي:

تعددت أبعاد التميز المؤسسي؛ ولكن اتفقت أغلب الدراسات في تحديد الأبعاد فيما يلي: (التميز القيادي، والتميز الخدماتي، والتميز المعرفي)، حيث تُعد أهم أبعاد التميز في المنظمات، وسيتم التطرق لكل بُعد بشيء من الاختصار، وذلك على النحو التالي:

1.6.2.2 البُعد الأول التميز القيادي:

يُعد التميز في القيادة من أهم المرتكزات التي تستند عليها الإدارة الحديثة، حيث تتطلب الإدارة المعاصرة قدرات فائقة من القائد ليكون قادرًا على مواكبة المستجدات والمتغيرات التي يفرضها عصر المعرفة (مصطفى، 2021).

فالتميز القيادي هو القدرة على حث الأفراد لأن يكون لديهم الرغبة وملتزمين طوعًا في إنجاز الأهداف التنظيمية أو تجاوزها، وتقوم القيادة بدور جوهري في إنجاح المنظمات والمحافظة على ذلك النجاح لفترات طويلة، فالقيادة هي المسؤولة عن تصور الرؤية وخلق المنظمة اللازمة لتحقيقها، في ظل تدليل وإدراك تام لبيئة عملها، وزيادة قدرتها على الاستحواذ على المعرفة المناسبة، وخلقها لتحقيق الريادة في ظل العولمة وما يصاحبها من ظواهر كالتنافسية الشديدة والتغيير السريع والتنوع الإبداعي وإدارة الأداء وبناء القدرات (المصري، 2020).

وتعرف القيادة بأنها سبق والقدرة على التخيل والتصور المستقبلي، وأيضًا بناء المرونة، ودعم الآخرين نحو خلق التغيير الإستراتيجي الضروري والمطلوب من المنظمة (جاد الرب، 2013).

فالقيادة تؤثر وبشكل مباشر على التميز بدعمها لقدرات الأفراد وتشجيعها لهم، وبث روح المهارة القيادية وعلاقات العمل الفاعلة، ودعم الأفكار الإبداعية والمميزة، وتشجيع التفكير المتجدد الذي يبتعد عن التقليد، وكذلك الاهتمام بتحفيز المنافسة بين الأفراد للتوصل إلى أفكار جديدة، كما أن القيادة تتيح تبادل المعلومات المتعلقة بفاعلية أداء المنظمة، والقدرة على مناقشتها، والوصول إلى اقتراحات وابتكار حلول جديدة لمشكلاتها، وعلى القادة اتباع مجموعة من النشاطات لتشجيع ظهور التميز في المنظمة، كوجود قيم تنظيمية قوية مشتركة، وتطوير ونشر رؤية إبداعية، وتحديد رسالة واضحة لما ستكون عليه المنظمة، وتطوير الاستراتيجية بشكل ينسجم مع الرؤية والرسالة، وبناء الهياكل والإستراتيجيات التنفيذية لتسهيل تنفيذ التميز القيادي (أبو جمعة، والحامدي، 2021).

2.6.2.2 البعد الثاني التميز الخدماتي:

تُعد جميع فئات المتعاملين بمثابة مستهلكين للسلع والخدمات، وعندما يتم الحصول على السلعة أو الخدمة التي لا تلبى طموحات وحاجات المتعاملين أو تزيد عن توقعاتهم؛ فإنهم يلجؤون إلى المنافسين للتعامل معهم، وفي ضوء إدارة التميز، فإن اللجوء للمنافسين يعد مؤشرًا على عدم العمل بشكل جيد، وهناك سوء أو قصور في تقديم الخدمة، وهذا يتطلب تصحيح القصور، ولا شك أن استخدام المدخل الهيكلي لحل المشكلات يجعل بالإمكان التحرك المستمر نحو التحسن المستمر (عيد، 2022). ويتمثل التميز في الخدمة في تطوير منتج خدمي ذي صفات فريدة، يمنح المنظمة فرصة وضع أسعار استثنائية، فمثلًا إذا قام الموردون بزيادة أسعار المدخلات، فإن المنظمة قد تتمكن من تحميل ذلك على العملاء الذين لا يستطيعون الحصول بسهولة على منتجات بديلة نظرًا لما تتمتع به المنتجات من صفات فريدة (Dess & Eisner, 2007).

ويوجد العديد من الأبعاد لقياس جودة الخدمة، وهي على النحو التالي عبد العزيز (2013):

1. **مقياس عدد الشكاوى:** حيث يتمثل هذا المقياس في حصر عدد الشكاوى المقدمة من العملاء خلال فترة زمنية معينة، وتصنيفها حسب نوع الشكاوى، وهذا يحتاج إلى توفير المناخ الملائم للعملاء لتقديم شكاوهم.
2. **مقياس الرضا:** يتم استخدام مقياس (ليكرت السباعي) من خلال أسئلة توجه للعميل بعد حصوله على الخدمة عن طريق استقصاء، أو تدوين الملاحظات، وتتميز هذه الطريقة بالوقوف على نقاط القوة والضعف بها، وتبني إستراتيجية تسويقية ملائمة لاحتياجات السوق، وتزويد المنظمات بمعلومات تساعدهم على فهم اتجاهات عملائهم، كما أن لهذا المقياس بعض الانتقادات كعدم وجود تسلسل منطقي لأسئلة الاستقصاء.
3. **مقياس الفجوة:** يعتمد هذا الأسلوب على قياس جودة الخدمة، عن طريق مقارنة وإدراك العميل للخدمة المقدمة بتوقعاتهم قبل الحصول عليها.
4. **مقياس الأداء الفعلي للخدمة:** يركز هذا المقياس على الأداء الفعلي للخدمة المقدمة باعتبار أن جودة الخدمة يمكن الحكم عليها من اتجاهات العملاء، بحيث يعتمد هذا المقياس على أن الرضا أحد الجوانب المؤثرة في الحكم على الجودة، وهناك أيضًا العديد من الملاحظات، من أهمها: وجود أبعاد أخرى تتعلق بجودة الخدمة غير إدراك العملاء، واقتصارها على قطاعات خدمية معينة دون الأخرى.

3.6.2.2 البعد الثالث التميز المعرفي:

تُعد المعرفة المصدر الإستراتيجي لبناء التميز المنظمي، والمورد الأكثر أهمية من موارد رأس المال، وقوة العمل، فالتميز المعرفي يزداد بالتراكم، ولا يتناقص بالاستخدام؛ بل يسهم في توليد الأفكار الجديدة، وتطويرها بتكلفة أرخص، أو بدون تكلفة إضافية (عودة، 2022).

ومن الجدير ذكره أن بعض الباحثين - كدراسة (المليجي، 2012)، و(سعيد، 2013) - أضافوا بعدين آخرين للتميز المنظمي، وهما: (العمليات، المورد البشري):

1. **العمليات:** هي مجموعة من النشاطات التي تتم داخل المنظمة للوصول إلى تحقيق الأهداف، والعمل بالأداء المتوازن من أجل التقويم المستمر لتلك العمليات نتيجة التغذية العكسية عند سير العمليات، والنشاطات التي تمكن المديرين من معرفة سيرها، كما تركز العمليات على العوامل والإجراءات الداخلية التي تمكن المنظمة من الوصول إلى تحقق التميز، حيث إن تركيز المؤسسة على العمليات الداخلية يؤثر على رضا العملاء، ومن ثم تحقيق الأهداف المالية للمؤسسة.
2. **المورد البشري:** ألزمت التغيرات المتسارعة في المنظمات تأهيل نفسها للاستجابة لأي تحديات أو فرص جديدة، وأصبح لا بد من تمكين الموظفين من خلال التدريب والتطوير المستمر إلى المستوى الذي يؤهلهم للتكيف مع التحولات المتسارعة في البيئة المحيطة (الحروب، 2021).

7.2.2 العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والتميز المنظمي:

تعد الرشاقة الاستراتيجية عنصراً مهماً في تحسين أداء المنظمات وزيادة فعاليتها التنظيمية، فالتميز لا يتحقق بالحلم والتمني، وإنما بالتطبيق الناجح لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية التي بدورها تحقق التميز، فالمؤسسة التي تريد البقاء والريادة في محيط يتصف بالتحولات وشدة المنافسة يتطلب منها أن تمتلك قدرات وإستراتيجيات رشيقة تسهم في تحقيق ذلك، ولقد لخص المصري (2016) أهمية العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والتميز المنظمي في النقاط التالية:

1. الرشاقة الاستراتيجية لم تعد مسألة اختيارية للمؤسسات، بل مطلباً حيوياً وضرورياً لزيادة قدرات المنظمات على الاستجابة السريعة لمتطلبات ومتغيرات البيئة المتسارعة.
2. الرشاقة الاستراتيجية تعد مدخلاً لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات، باعتبارها سمة خاصة يمكن من خلالها التميز بين المنظمات الناجحة وغير الناجحة.
3. الرشاقة الاستراتيجية تساعد المنظمات في بلورة إستراتيجية متكاملة للتعامل مع التغيرات واستغلال

الفرص الناتجة عنها، كما تساعد في تحسين قدرات المنظمات وبنياتها التنظيمية؛ بالتالي زيادة قدرتها على الاستمرار، وتحقيق النجاح على المدى الطويل.

4. الرشاقة الاستراتيجية هي ميزة تنافسية شاملة تتعلق بكل مكونات المنظمة.

كما تعد الرشاقة الاستراتيجية من أهم العوامل التي تؤثر بشكل مباشر في أداء المنظمة، وتحسين أداء العاملين، حيث يظهر تأثير الرشاقة الاستراتيجية في تحسن أداء العاملين من خلال إسهامها في نجاح الإستراتيجيات الأخرى، فتوفر عنصر الرشاقة لمواجهة عدم التأكد والتغير في بيئة المنظمات يعتبر أحد المتطلبات الأساسية للفكر الإستراتيجي الحديث، حيث أصبحت من أهم المعايير في تحديد الاختيارات الاستراتيجية للمنظمات، فالتفوق والتميز في الأداء بكل مجالاته يرتكزان على بناء أساس سليم وصلب لكل المكونات المتمثلة في تخطيط السياسات، والنظم، وتطوير الهياكل، وتخطيط العمليات، واستثمار الموارد، وتطوير الإمكانيات البشرية والمادية بما يحقق أهداف المنظمة، ويتيح لها القدرة على إجراء تحليل تنظيمي وتحديثه بصورة منتظمة، بهدف تحقيق التنمية المنظمة الشاملة في إطار من المرونة (أحمد، وآخرون، 2021).

فالرشاقة الاستراتيجية تعد الأساس الموضوعي في توفر الكثير من البيانات والمعلومات الخاصة بالمنظمة. ومن ناحية أخرى تُعنى الرشاقة الاستراتيجية بالتعامل مع التحديات التي تهيمن على بيئة العمل، وتعمل على التجاوب مع التغيرات، وتطويرها بشكل مستمر بما تملكه من حساسية إستراتيجية لاقتناص وإحداث التغيير في البيئة ومعالجة جوانب القصور، وتحقيق كسب المعلومات والارتقاء بالمستويات المعرفية، وتحسين قدرات المنظمة وهيكلها التنظيمي، بما يدفعها للنجاح على المدى الطويل، فالرشاقة الاستراتيجية مدخل لتحسين أداء العاملين، وميزة تعمل على التمييز بين المنظمات الناجحة وغيرها (لعراجي، وحجاب، 2022).

ومن الجدير ذكره أن العديد من الدراسات السابقة أكدت على دور وتأثير الرشاقة الاستراتيجية في التميز المنظمي، كدراسة (Dhafer, Saaed , 2021) التي أكدت على ارتباط صحة العلاقات وتأثيرها على المستوى الرئيسي للوضوح الإستراتيجي والتميز التنظيمي والأبعاد الفرعية، مما يدل على الدور الحيوي للوضوح الإستراتيجي في تحقيق التميز التنظيمي.

كما أكد قلجة (2021) على الدور الإيجابي للرشاقة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي وفق النموذج الأوروبي في شركات التأمين العاملة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، واعتبر أن الشركات بحاجة مستمرة للاستشعار بالتغيرات البيئية في سوق العمل، الأمر الذي ينعكس على خططها المسبقة لمواجهة التغيرات المحتملة، ومتابعة تلك التغيرات التي تحدث في توجهات المنافسين.

واكد أحمد، وآخرون(2021) على أهمية الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي لشركات الاتصالات العراقية، وذلك لتعزيز قدرة الشركات على البقاء والنمو، واجتياز جميع العقبات التي تقف حائلاً دون ذلك.

وبينت دراسة (هنية، 2016) الدور المهم والأثر البالغ لممارسات الرشاقة الاستراتيجية في تميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة.

3.2 خطط وبرامج القطاع الحكومي الفلسطيني

تشكلت السلطة بموجب قرار من منظمة التحرير الفلسطينية - الممثل الشرعي والوحيد للشعب الفلسطيني - باعتبارها امتداداً لها، وتستمد شرعيتها من منظمة التحرير، والتي ستبقى مرجعيتها السياسية والتشريعية، السلطة الفلسطينية هي سلطة مرحلية انتقالية، وتكون مسؤولة عن تنفيذ البرنامج المرحلي في هذه الفترة الانتقالية للوصول إلى تنفيذ المشروع الوطني وربط المرحلة الانتقالية بالحل النهائي. وتضم السلطة الفلسطينية نظامها الداخلي الذي يحدد كيفية تنفيذ برنامجها ومهامها، وتعاقدت الحكومات منذ العام 1994م حتى الحكومة التي يتزأسها رئيس الوزراء الدكتور/ محمد اشتية، وركز هذا المبحث على القطاع الحكومي الفلسطيني، ونشأة السلطة الفلسطينية، وسياساتها وبرامجها.

1.3.2 نشأة السلطة الفلسطينية:

تم تشكيل السلطة الوطنية الفلسطينية في الضفة الغربية وقطاع غزة في العام 1994م، وإنشاء مجلس تشريعي من قبل الشعب الفلسطيني في العام 1996م، حيث يسهم في الوصول إلى تسوية دائمة خلال فترة السنوات الخمس حسب الاتفاق، وذلك ضمن قرار مجلس الأمن (242)، و(338)، وتقع على مسؤولية السلطة الفلسطينية خدمات: التعليم، والثقافة، والشؤون الاجتماعية، وفرض الضرائب المباشرة، وقطاع السياحة في المناطق التابعة لها (السلطة الوطنية الفلسطينية، 2014).

تتشكل مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية من مجلس السلطة، وهو بمثابة مجلس الوزراء أو الجهاز التنفيذي، إضافة إلى الأجهزة الأمنية، والتي تم تشكيلها حسب اتفاق الحكم الذاتي لضمان النظام العام والأمن الداخلي للفلسطينيين، والمجلس التشريعي الفلسطيني، ويمثل البرلمان الفلسطيني، وأيضاً القضاء الفلسطيني والمكون من محكمة أمن الدولة، ومحكمة العدل العليا (السلطة الوطنية الفلسطينية، 2014).

خلال سنوات السلطة الوطنية الفلسطينية توالت الخطط الاستراتيجية بهدف تطوير الأداء، والوصول إلى تعزيز عمل المنظمات نحو تحقيق الاستقلال، إلا أنه وفي ظل حكومة الدكتور/ سلام فياض فقد تم تبني خطة الإصلاح والتنمية الفلسطينية لعام (2008- 2010)، والتي أخذت على عاتقها بناء المؤسسات لتشكيل نواة الاستقلال، وقد تناولت تلك الخطط خلال الفترة من 1994 وحتى 2010 المحاور التالية حسب ما ورد في كل من تلك الخطط (السلطة الوطنية الفلسطينية، 2014):

لقد حددت الحكومة الفلسطينية الأولويات التي ستقضي إلى بناء مؤسساتها ضمن خمسة مجالات، هي: الإطار القانوني، نظم العمل والهيكليات التنظيمية للحكومة، توظيف أنظمة تكنولوجيا المعلومات في عمل الحكومة، إدارة الموارد المالية الوطنية، وإدارة الموارد البشرية في القطاعين المدني والأمني، وتحتل هذه المجالات والموارد رأس سلم الأولويات للحكومة (الحكومة الوطنية الفلسطينية، 2009).

ولقد تعددت الخطط خلال الفترة (1994- 2022)، وفيما يلي عرض مختصر لتلك الخطط:

البرنامج العام لإنماء الاقتصاد الوطني الفلسطيني عن الفترة (1994- 2000): تم صدور هذا البرنامج عن الدائرة الاقتصادية في منظمة التحرير الفلسطينية، ويعد المحاولة الأولى والجادة من أجل وضع خطة وطنية لتنمية اقتصادية واجتماعية شاملة.

خطة التنمية الفلسطينية للأعوام (1999-2003): جاءت هذه الخطة استكمالاً للخطة السابقة، بعد السنوات الأولى لتأسيس السلطة الوطنية الفلسطينية، وفي ظل مرحلة البناء بما شملته من إعادة ترميم وإصلاح للبنى التحتية الاقتصادية والاجتماعية الفلسطينية التي تهدمت، أو لم يتم تطويرها خلال سنوات الاحتلال، واهتمت بموضوع البناء بالدرجة الأولى، مع زيادة الاهتمام بالنواحي التنموية، وركزت الخطة على أربعة قطاعات: قطاع البنية التحتية، قطاع الموارد البشرية والاجتماعية، القطاع الإنتاجي، قطاع بناء المنظمات، وهدفت الخطة إلى إصلاح وبناء وتطوير هذه القطاعات بالإضافة إلى هدفها في إحداث تنمية اقتصادية.

خطة الطوارئ والاستثمار للعاملين (2003-2004): وكانت هذه الخطة إغاثية من أجل مواجهة الظروف الصعبة التي مرت بها الأراضي الفلسطينية في أعقاب الانتفاضة الثانية، وآثارها على النواحي الاقتصادية والاجتماعية، وقد احتوت الخطة على مجموعة من البرامج تشمل النواحي الاقتصادية والاجتماعية المختلفة من برامج خلق فرص عمل، وبرامج تنمية قطاع الصحة والمحافظة على البيئة، وبرامج توفير الاحتياجات الإنسانية والاجتماعية من تعلم وخدمات أخرى، وبرنامج إعادة الإعمار الطارئ للتدمير الذي حصل لجميع القطاعات، وبناء مؤسسات السلطة الوطنية والبنية التحتية.

خطة التنمية متوسطة المدى (2005-2007): أطلق على هذه الفترة فترة التعافي بعد مرحلة الإغاةة، وأصبح من المهم الانتقال إلى مرحلة التنمية، لذلك حددت السلطة الوطنية الفلسطينية هدفين رئيسيين لخطة التنمية، هما: (معالجة الفقر بطريقة مستدامة، تحسين فعالية الحكم لدى السلطة الوطنية الفلسطينية)، وذلك من خلال تطبيق مجموعة من البرامج الوطنية تؤمن الحماية الاجتماعية، وتستثمر في رأس المال البشري والمادي، وتستثمر في مؤسسات الحكم الجيد، وتخلق بيئة مواتية لنمو القطاع الخاص.

خطة الإصلاح والتنمية للأعوام (2008-2010): ركزت هذه الخطة على أربعة محاور أساسية، وهي: - تحقيق السلامة والأمن من خلال احترام القوانين، والمساءلة، والشفافية، والخدمة المدنية، وإصلاح مؤسسات الحكم المحلي. وذلك م من خلال ما يلي:

1. ممارسة الحكم الرشيد عبر نظام الحكم الديمقراطي، وتعزيز المشاركة، وإدارة الموارد الطبيعية، وتقديم الخدمات للمواطنين بفاعلية وكفاءة، وبما يتناسب مع احتياجاتهم.
2. تعزيز التقدم والازدهار الوطني عبر تنمية اقتصادية، وتنمية القطاع الخاص من خلال ترويج التجارة والاستثمارات وتنمية وتطوير المشاريع الخاصة وقطاعات الاقتصاد الفلسطيني.
3. تحسين مستوى الحياة وجودتها حيث يتم العمل على تطوير البنية التحتية وتطوير قطاعاتها من مياه وكهرباء ومواصلات، كذلك الاهتمام بالبيئة والحياة الاجتماعية والثقافية والترفيهية.

الخطة الوطنية العامة للأعوام (2011-2013): ركزت الأهداف الاستراتيجية لهذه الخطة على العمل على تحديث الإدارة العامة بما يضمن تلبية احتياجات المواطنين، كما ركزت على إحداث مستوى حياة كريمة للفقراء والمهمشين، والارتقاء بخدمات التعليم والصحة، وتعزيز البنية التحتية، بناء على ذلك تم تقسيم القطاعات الرئيسية إلى أربعة قطاعات، كالتالي: (الحكومة، القطاعات الاجتماعية، الاقتصاد، البنية التحتية) (معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني، ماس، 2011).

خطة التنمية الوطنية للأعوام (2014-2016): ركزت هذه الخطة في محاورها وأهدافها على استكمال بناء مؤسسات الدولة في إطار تحقيق الاستقرار المالي، والارتقاء بفاعلية وقدرة المؤسسات في توفير الخدمات ذات الجودة العالية والمبنية على الحقوق، كما تطرقت إلى تحقيق العدالة الاجتماعية، واحترام الحقوق ومراعاة مبادئ الشفافية والنزاهة والمساءلة (خطة التنمية الوطنية 2014-2016).

الخطة الوطنية الرابعة للحكومة الفلسطينية بعنوان: الالتزام بخدمة المواطنين (2017-2021):

ركزت هذه الخطة على ثلاث ركائز رئيسية وهي (National Policy Agenda, 2016):

1. المسار نحو الاستقلال: وتهدف هذه الركيزة إلى إنهاء الاحتلال وتحقيق الاستقلال الوطني، وتعزيز الوحدة الوطنية، وتعزيز الوضع الدولي لدولة فلسطين.
2. الإصلاح الحكومي: وهدفت هذه الركيزة إلى تعزيز حكومة محورها المواطن، وإنشاء حكومة فعالة.
3. التنمية المستدامة: حيث ركزت الركيزة الأخيرة على تحقيق الاستقلال الاقتصادي، وتعزيز العدالة الاجتماعية وسيادة القانون، وتوفير التعليم الجيد والرعاية الصحية الجيدة للجميع، وبناء مجتمعات قادرة على الصمود (بوابة تخطيط التنمية الوطنية العربية، 2022).

الخطة الوطنية للتنمية (2021-2023): ركزت هذه الخطة على "الصمود المقاوم والانفكاك والتنمية بالعناقيد نحو الاستقلال" ومن الجدير ذكره أن التنمية بالعناقيد مفهوم جديد للتنمية يتيح الاستفادة من الميزة التنافسية لكل محافظة من محافظات الوطن، وتعظيم هذه الميزات من الناحية الاقتصادية، وبما أن الاقتصاد هو الرافعة للسياسة، وأي تعزيز وتمكين اقتصادي هدفه دفع المشروع التحرري إلى الأمام، لذلك سعت الخطة إلى تحقيق العديد من الأهداف، منها (prime Ministers Office, 2021):

الانفكاك عن الاحتلال، تعزيز المنتج الوطني، الاستثمار في المواد البشرية، تعزيز الصمود الفلسطيني، ولتحقيق هذه الأهداف تم الإيعاز إلى المؤسسات الحكومية بالعمل على إنجاز هذه الخطة من خلال تطبيق العديد من المحاور، وهي:

المحور الأول: إنهاء الاحتلال: وذلك من خلال الانفكاك عن الاحتلال، وتجسيد الدولة، وإنهاء الانقسام وتحقيق الوحدة، وحضور فلسطين دولياً.

المحور الثاني: التميز في خدمة الناس: وكان من أولويات التميز أن تكون الحكومة في خدمة المواطن من خلال اتباع السياسات العامة كتعزيز استجابة الهيئات المحلية للمواطن، والارتقاء بمستوى الخدمات العامة المقدمة للمواطن، وإصلاح وتطوير قطاع الأراضي، وتعزيز النزاهة والمساءلة والشفافية ومكافحة الفساد، وتعزيز كفاءة المؤسسات العامة وكفاءة وفعالية إدارة الموارد المتاحة.

المحور الثالث: التنمية المستدامة: وذلك من خلال الانفكاك الاقتصادي والتنمية بالعناقيد، والقانون فوق الجميع لتحقيق العدالة الاجتماعية، والتعليم الجيد حق للجميع، وتحقيق التغطية الصحية الشاملة، وبناء مجتمع متماسك قادر على الصمود والتنمية (السياسات العامة، 2021-2023).

2.3.2 التميز المنظمي في القطاع الحكومي الفلسطيني:

يتطلب النجاح في تحقيق الأهداف الوطنية الاهتمام بتطوير البنية المؤسسية للحكومة الوطنية الفلسطينية، فوجود قطاع عام ناجح وفعال - يوفر للمواطنين خدمات عالية الجودة، ويبرز قيمة الأموال التي تنفق عليه- يشكل تحدياً يفرض نفسه على الحكومات الفلسطينية، كما هو حال جميع الدول الأخرى، فعلى الحكومات أن تستجيب للتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية التي تطرأ على البلاد، وأن تطور هيكلية قطاعها العام وترتقي بقدرات مؤسساتها وموظفيها لمواجهة هذه التغيرات؛ ولكن الحكومة الفلسطينية تواجه تحديات أشمل وأعمق، فعليها تطوير قطاعها العام؛ ليحمل مسؤوليات وأعباء التخلص من الاحتلال، وإقامة الدولة المستقلة في ظل ظروف استثنائية يجب مواجهتها والتغلب عليها، إضافة إلى مواجهة تحدي بناء قطاع عام كفء وفعال (السياسات العامة، 2021-2023).

لذلك سعت الحكومات الفلسطينية المتعاقبة إلى تعزيز منجزات الحكومات السابقة، والبناء عليها في سبيل تطوير القطاع العام ليلبي احتياجات المواطنين، ول يتميز بشفافية ونجاعة وفاعلية، إضافة إلى خضوعه للمساءلة، وهذا ما جعل إنجاز هذه المهمة يدخل في صميم واجب الحكومة الفلسطينية المتمثل في القيام بكل ما يمكن من أجل خدمة المواطنين بالرغم من القيود والإجراءات التي تتبعها سلطة الاحتلال الإسرائيلي (الملاح، 2021).

وهذا ما عزز دعوة الحكومة للمجتمع المدني الفلسطيني والقطاع الخاص كي يتكاتف بعضه مع بعض في هذه المهمة لبناء المنظمات العامة والخاصة وأيهما أفضل، بما يكفل دفع عجلة التنمية في فلسطين للأمام.

ولقد تبنت الحكومة الثالثة عشرة خطة الإصلاح والتنمية للأعوام (2008-2010)، وما عكسته في رؤيتها أنها حكومة منفتحة وشفافة ومسؤولة تستجيب لحاجات مواطنيها، وتقدم لهم الخدمات الأساسية بنجاعة (خطة الإصلاح والتنمية 2008-2011).

وركزت الحكومة الثامنة عشرة برئاسة رئيس الوزراء الدكتور/ محمد اشتية، على تعزيز دور المؤسسات العامة وتفعيل دورها من أجل تقديم أفضل الخدمات للمواطنين، وتحقيق التنمية المستدامة، وإنهاء الاحتلال (مكتب رئيس الوزراء، الخطة الوطنية للتنمية 2021-2023).

3.3.2 برامج التميز في الحكومة الفلسطينية:

ركزت الحكومة الفلسطينية على برامج التميز لتكون أداة وآلية بجانب البرنامج الأساسي "تعزيز قدرات السلطة الوطنية الفلسطينية" كجزء من عملية التطور، والتي شملت تقييم النظام الإداري الذي ركز على الاستخدام الأمثل للموارد، والمساعدة في اعتماد الركائز الثلاث في الممارسات الدولية المثلى في الحكومة والمتمثلة في: (التركيز على المواطن، التركيز على النتائج، الشفافية)، وتم تطبيق البرنامج في العام 2009-2012 بالشراكة مع وزارة المالية، ووزارة الداخلية، ووزارة الأشغال العامة والإسكان، ووزارة المواصلات، ووزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، وديوان الموظفين العام، وهدف البرنامج إلى تحسين نوعية الخدمات المقدمة للمواطنين من خلال تطوير الأداء الإداري، وتم تشكيل البرنامج بما ينسجم مع الاحتياجات الخاصة بالسلطة الوطنية الفلسطينية، والتي تميزت بالمرونة والديناميكية وتم تخصيص العديد من الجوائز للتميز والإبداع، ومن هذه الجوائز جائزة فلسطين الدولية للتميز والإبداع (دليل المؤسسات للتقييم الذاتي، 2011).

4.2 الدراسات السابقة

تطرق العديد من الدراسات السابقة إلى موضوع الرقابة الاستراتيجية وتأثيرها في تطوير وتميز الأداء المؤسسي الحكومي، وتناولته من زوايا مختلفة، وقد تنوعت هذه الدراسات بين المحلية والعربية والأجنبية، واستعرضت هذه الدراسة العديد من الدراسات التي تم الاستفادة منها، مع الإشارة إلى أبرز ملامحها، مع تقديم تعليقٍ عليها يتضمن جوانب الاتفاق والاختلاف، وبيان الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية، وتشير الباحثة إلى أن الدراسات التي تم استعراضها لموضوع الدراسة هي التي جاءت في الفترة الزمنية بين (2016-2022)، وشملت جملة من الأقطار والبلدان، مما يشير إلى تنوعها الزماني والجغرافي.

وفيما يلي عرض لإيضاح جوانب الاتفاق والاختلاف بينها، ثم الفجوة العلمية من خلال التعرف على اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، وأخيرًا جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة في الدراسة الحالية.

1.4.2 الدراسات التي ركزت على الرقابة الاستراتيجية:

1.1.4.2 الدراسات العربية:

دراسة (جروان، 2022)، بعنوان: أثر تطبيق ممارسات الرقابة الاستراتيجية على تعزيز فاعلية إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية بقطاع غزة.

سعت الدراسة إلى تحديد أثر تطبيق ممارسات الرقابة الاستراتيجية على تعزيز فاعلية إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية بقطاع غزة، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من أصحاب المناصب الإدارية والإشرافية بالمستشفيات الحكومية في قطاع غزة، والبالغ عددهم (353) فردًا، وتم توزيع الاستبانات على مجتمع الدراسة، وتم استرداد (205) استبانة، واستخدمت برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتوصلت إلى جملة من النتائج، أهمها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق ممارسات الرقابة الاستراتيجية بأبعادها: (وضوح الرؤية، تحديد الأهداف الاستراتيجية، المقدرات الجوهرية الأساسية، المسؤولية المشتركة، سرعة الاستجابة) وإدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية العاملة في قطاع غزة. ووجود أثر لتطبيق الرقابة الاستراتيجية في إدارة الأزمات بالمستشفيات الحكومية العاملة في قطاع غزة.

دراسة (المواضية، والبشاشة، 2022)، بعنوان: أثر الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الإستراتيجي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأردني.

تعرفت الدراسة على أثر الرشاقة الاستراتيجية من خلال أبعادها: (الحساسية الاستراتيجية، القدرات التنظيمية، الاستجابة الاستراتيجية) في النجاح الإستراتيجي بأبعاده: (البقاء في ميدان الأعمال، التكيف، النمو)، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمعها من جميع المديرين في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردني، والبالغ عددهم (350) مديراً، واستخدمت الاستبانة لجمع المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى أن الرشاقة الاستراتيجية لها تأثير في النجاح الإستراتيجي في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردني.

دراسة (الضابط، 2022)، بعنوان: دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على المنظمات غير الربحية بالسعودية.

تعرفت الدراسة على كيفية تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات غير الربحية بالسعودية من خلال الرشاقة الاستراتيجية، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّن مجتمعها من العاملين بالمنظمات السعودية غير الربحية، والبالغ عددهم (100) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى توافر ممارسة الرشاقة الاستراتيجية في المنظمات السعودية غير الربحية بدرجة مرتفعة، وكذلك مدى توافر الميزة التنافسية جاء بدرجة مرتفعة. ووجود تأثير لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية في أبعاد الميزة التنافسية في المنظمات السعودية غير الربحية.

دراسة (الطه، 2021)، بعنوان: العلاقة والأثر التبادلي بين الرشاقة الاستراتيجية الذكاء التنافسي - دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين لشركة (Korek) للاتصالات النقالة في العراق.

سعت الدراسة إلى قياس العلاقة والأثر التبادلي بين الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها: (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة الممارسة) والذكاء التنافسي بأبعاده: (ذكاء السوق، ذكاء المنافس، ذكاء التكنولوجيا)، بالتطبيق على شركة كورك للاتصالات النقالة بالعراق، واستخدمت الدراسة أداة الاستبانة لجمع المعلومات، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمعها من المديرين في المقر الرئيسي للشركة والبالغ عددهم (43) مفردة، وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباط بين الرشاقة الاستراتيجية والذكاء التنافسي. ووجود تأثير إيجابي للرشاقة الاستراتيجية والذكاء التنافسي في شركة كورك للاتصالات النقالة بالعراق.

دراسة (الشنطي، والجيار، 2021)، بعنوان: الرشاقة الاستراتيجية وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية الفلسطينية.

تعرفت الدراسة على تأثير الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية في شركات صناعة الأدوية الفلسطينية، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمعها من جميع العاملين في الوظائف الإشرافية بشركات الأدوية الفلسطينية، والبالغ عددهم (166) موظفًا، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل، وتوصلت إلى أنه قد جاء مستوى توافر الرشاقة الاستراتيجية بدرجة موافقة كبيرة، وكانت الموافقة على مستوى الميزة التنافسية بمستوى كبير، ووجود تأثير للرشاقة الاستراتيجية في الميزة التنافسية في شركات الأدوية الفلسطينية.

دراسة (صقور، 2021)، بعنوان: "أثر الرشاقة الاستراتيجية في القدرات التنافسية دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الخلوية في سوريا".

تعرفت الدراسة على تأثير أبعاد الرشاقة الاستراتيجية في القدرات التنافسية في شركات الاتصالات الخلوية السورية، واستخدمت الأسلوب الاستنتاجي، واستخدمت العينة الميسرة، والبالغة (160) مفردة، وتوصلت إلى توافر أبعاد الرشاقة الاستراتيجية بمستوى مرتفع لدى المديرين في الشركات المدروسة، ووجود تأثير معنوي لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية في القدرات التنافسية في شركات الاتصالات الخلوية السورية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد الرشاقة الاستراتيجية تعزى للجنس، ووجود فروق تعزى إلى العمر والمستوى التعليمي والمركز الوظيفي.

دراسة (Hamdan, et.al, 2020)، بعنوان: "واقع تطبيق الرشاقة الاستراتيجية في المنظمات الأهلية الفلسطينية".

The Reality of Applying Strategic Agility in Palestinian NGOs

بحثت الدراسة في واقع تطبيق الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها: (الحساسية الاستراتيجية، وضوح الرؤية، الأهداف الاستراتيجية، الاستجابة السريعة، المسؤولية المشتركة، اتخاذ الإجراءات، والقدرات الأساسية) في المنظمات الأهلية الفلسطينية، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على أداة الاستبانة لجمع المعلومات، وتكون مجتمع الدراسة من موظفي الجمعيات العاملة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، وطبقت أسلوب العينة العشوائية، واستخدمت برنامج Spss، وتوصلت إلى جملة من النتائج، منها: أنه بلغ الوزن النسبي لمقياس الرشاقة الاستراتيجية (79.04%)، كما بينت النتائج وجود

فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد المقياس تعزى لمتغير الجنس في أبعاد الرشاقة الاستراتيجية (الحساسية الاستراتيجية، وضوح الرؤية، اختيار الأهداف الاستراتيجية، الاستجابة السريعة، اتخاذ الإجراءات)، والاختلافات كانت لصالح الإناث، بينما لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في بعدي (المسؤولية المشتركة، القدرات الأساسية) تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، ولم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الأبعاد الاستراتيجية للرشاقة بسبب متغير العمر، والمؤهل العلمي.

دراسة (المري، والبشايشة، 2020)، بعنوان: تأثير الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الإستراتيجي في البنوك التجارية القطرية.

حللت الدراسة تأثير الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الإستراتيجي في البنوك التجارية القطرية، البالغ عددها خمسة بنوك، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في الإدارتين العليا والوسطى في هذه البنوك، والبالغ عددهم (197) موظفًا، وتم أخذ مجتمع الدراسة بأكمله كعينة شاملة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، من خلال الاستبانة كأداة لجمع البيانات، ولقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر للرشاقة الاستراتيجية بأبعادها: (الحساسية الاستراتيجية، وحدة القيادة، سيولة الموارد)مجتمعة في تحقيق النجاح الإستراتيجي بأبعاده: (التنفيذ الفعال للإستراتيجية، نمو الأعمال، رضا العملاء، الثقافة التحفيزية للموظفين).

دراسة (مسن، وإبراهيم، 2019)، بعنوان: أثر الرشاقة الاستراتيجية في الفاعلية التنظيمية دراسة تطبيقية على عينة من الشركات الصناعية بمحافظة ظفار بسلطنة عمان.

تعرفت الدراسة على أثر الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها: (التخطيط، كفاءة العاملين، التكنولوجيا) في الفاعلية التنظيمية في عينة من الشركات العاملة بمنطقة ريسوت الصناعية، وهي(شركة صلالة للمكرونة، شركة مطاحن صلالة، شركة أوكتال للبتروكيماويات، شركة صلالة للميثانول، شركة ريسون للأسمت) بمحافظة ظفار، وتكون مجتمع الدراسة من القيادات الإدارية: (مدير تنفيذي، مدير عام، نائب مدير، رئيس قسم) في خمسة من الشركات الصناعية، والبالغ عددهم (118) قياديًا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت أسلوب العينة العشوائية البسيطة المكونة من (80) قياديًا، وتم استرجاع (65) استبانة بنسبة استرداد (85.3%)، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج منها:

وجود علاقة ارتباط طردية بين الرشاقة الاستراتيجية والفاعلية التنظيمية، ووجود علاقة بين كل أبعاد الرشاقة الاستراتيجية المتمثلة في (التخطيط، كفاءة العاملين، التكنولوجيا)، والفاعلية التنظيمية في الشركات المدروسة.

2.1.4.2 الدراسات الأجنبية:

دراسة (Florina, 2020)، بعنوان: "تأثير الرشاقة الاستراتيجية على أداء الشركات"

The influence of strategic agility on firm performance

سلطت الدراسة الضوء على أهمية الرشاقة الاستراتيجية كأداة لزيادة أداء الشركة، وأشارت إلى مدى تأثير خفة الحركة الاستراتيجية على أداء الشركة، واستخدمت المنهج التحليلي الكمي والنوعي، وتكون مجتمع الدراسة من متخصصي تكنولوجيا المعلومات في الشركات الرومانية، وطبقت أسلوب العينة العشوائية، واستخدمت أسلوب الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر ودور الرشاقة الاستراتيجية في أداء الشركات، وتوصلت إلى نتائج، منها: وجود علاقة بين الرشاقة الاستراتيجية وأداء الشركات العاملة في مجال تكنولوجيا المعلومات، ووجود أثر معنوي للرشاقة الاستراتيجية في تحسين أداء شركات تكنولوجيا المعلومات في رومانيا.

دراسة (Al kurtany & et.al, 2020)، بعنوان: " أثر أبعاد الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز الجهاز المناعي: مسح آراء عينة في شركة التأمين الوطنية "

The Effect of Strategic Agility Dimensions in Enhancing The Immune System: A Survey Of The Opinions Of Sample in The National Insurance Company

تعرفت الدراسة على ارتباطات وتأثير أبعاد الرشاقة الاستراتيجية التي تتمثل في: (الحساسية الاستراتيجية، الالتزام الجماعي (وحدة القيادة)، وتدفق الموارد الاستراتيجية في تعزيز قدرة الجهاز المناعي التنظيمي من خلال أساسيات الأبعاد المتمثلة في: (جهاز المناعة المركزي، جهاز المناعة المتخصص، جهاز المناعة على الأطراف)، وتمحورت الدراسة حول هذه المتغيرات، والكشف عن أي من هذه الأبعاد له تأثير مباشر على تعزيز قدرة الجهاز المناعي التنظيمي في الشركة محل البحث، واعتمدت على الاستبانة لجمع المعلومات، وتألف مجتمع الدراسة من (75) فردًا يشغلون مناصب إدارية (مدير فرع، رئيس قسم، ومسؤول شعبة) في الشركة الوطنية للتأمين العام، وتم اختبار عينة عشوائية قوامها (62) فردًا تم اختيارهم لتمثيل مجتمع البحث، وتمت معالجة البيانات باستخدام مجموعة إحصائية، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة مباشرة بين أبعاد الحساسية الاستراتيجية وتدفق الموارد الاستراتيجية أكثر من تأثير الالتزام الجماعي.

دراسة (Rotich & Okello, 2019)، بعنوان: "تأثير سيولة الموارد على الرشاقة الاستراتيجية بين الجامعات في كينيا: حالة جامعة وتكنولوجيا ماسيندي موليرو"

The effect of Resource Fluidity On Strategic Agility among universities in Kenya: case of Masinde Muliro university and technology

تعرفت الدراسة على تأثير سيولة الموارد على الرشاقة الاستراتيجية في جامعات كينيا، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة لجمع المعلومات، وتم توزيع الاستبانة على عينة عددها (70) فردًا من الإدارة العليا: (نائب رئيس جامعة، المستشارون، رؤساء الأقسام، العمداء، مديرو التخطيط)، واستخدمت الدراسة العينة العشوائية البسيطة، وقد توصلت الدراسة إلى أن الرشاقة الاستراتيجية كانت متوافرة بمستوى كبير بوزن نسبي (70.5%)، ووجود علاقة ارتباط إيجابية كبيرة بين المتغيرات.

دراسة (Ofoegbu & Akanbi, 2012)، بعنوان: "تأثير الرشاقة الاستراتيجية على الأداء الملحوظ لشركات التصنيع في نيجيريا"

The Influence Of Strategic Agility On The Perceived Performance Of Manufacturing Firms In Nigeria

تناولت هذه الدراسة تأثير الرشاقة الاستراتيجية على الأداء الملحوظ لبعض شركات التصنيع المختارة في نيجيريا، واستخدمت الدراسة البحث المسحي باستخدام الاستبيان لجمع البيانات من جميع فئات العاملين في شركتي التصنيع المختارين، والبالغ عددهم (210) فردًا، واختبرت الدراسة خمس فرضيات باستخدام الانحدار المتعدد، اختبار t، تحليل الارتباط وتحليل التباين، وتوصلت إلى جملة من النتائج، منها: أن الرشاقة الاستراتيجية تقاس بالاستراتيجية، ويمكن أن يكون للحساسية والالتزام الجماعي أو وحدة القيادة وسيولة الموارد أهمية كبيرة في التأثير على أداء شركات التصنيع.

2.4.2 الدراسات التي ركزت على التميز المنظمي:

1.2.4.2 الدراسات العربية:

دراسة (عودة، 2022)، بعنوان: إدارة المعرفة وأثرها على التميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين.

تعرفت الدراسة على أثر المعرفة في التميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من الإدارة العليا والوسطى في ديوان الموظفين العام، والبالغ عددهم (155) مديراً، واعتمدت على العينة العشوائية البسيطة، وتوصلت إلى أن مستوى التميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين جاء بدرجة كبيرة، وإلى وجود علاقة طردية بين إدارة المعرفة والتميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين.

دراسة (حسين، وعبد الحميد، 2022)، بعنوان: "إدارة الموهبة والجودة الشاملة، وتأثيرها على تحقيق التميز المؤسسي في جامعة دنقلا"

سلطت الدراسة الضوء على العلاقة بين إدارتي الموهبة والجودة الشاملة، وتأثيرهما في تحقيق التميز المؤسسي في جامعة دنقلا، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الاستبانة لجمع المعلومات، وتوصلت إلى وجود مستوى مرتفع للتميز المؤسسي في جامعة دنقلا، ووجود تأثير مشترك لإدارتي الموهبة والجودة الشاملة على تحقيق التميز المؤسسي في جامعة دنقلا بمعامل تحديد (0.659).

دراسة (أبو زيادة، وجاد الله، 2021)، بعنوان: واقع ممارسات إدارة المواهب، وأثرها في تحقيق التميز التنظيمي، دراسة تطبيقية على الوزارات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسات إدارة المواهب، وأثرها في تحقيق التميز التنظيمي لدى الوزارات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الاستبانة لجمع المعلومات، وتكونت عينة الدراسة من (347) مبحوثاً، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج، منها وجود درجة متوسطة لممارسات إدارة المواهب لدى الوزارات الفلسطينية بنسبة قدرها (64.8%)، ووجود تميز تنظيمي بدرجة مرتفعة بلغت نسبتها (73.2%)، كما أشارت النتائج إلى وجود تأثير دال إحصائياً لممارسة إدارة المواهب في تحقيق التميز التنظيمي لدى الوزارات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية.

دراسة (شحادة، 2021)، بعنوان: أثر التغيير التنظيمي في التميز المؤسسي: تحليل الدور الوسيط لإستراتيجية التدريب والتنمية: دراسة تطبيقية مقارنة على البنوك التجارية.

ركزت الدراسة على معرفة مدى توافر التغيير التنظيمي وواقع التميز المؤسسي، وكذلك أبعاد إستراتيجية التدريب والتنمية في البنوك التجارية العاملة محل البحث، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة لجمع المعلومات، وبلغ مجتمع الدراسة (107) مفردة، وتوصلت إلى وجود أثر إيجابي للتغيير التنظيمي على إستراتيجية التدريب والتنمية. ووجود أثر للتدريب والتنمية على التميز المؤسسي، وكذلك وجود أثر للتغيير التنظيمي في التميز المؤسسي.

دراسة (ملاح، 2021)، بعنوان: دور متطلبات الإدارة الإلكترونية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية - المحافظات الجنوبية.

تعرفت الدراسة على دور متطلبات الإدارة الإلكترونية وأبعادها: (المتطلبات الإدارية، المتطلبات البشرية، المتطلبات التقنية، المتطلبات الفنية، المالية) في تحقيق التميز المؤسسي لدى الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في المناصب الإشرافية، وبلغ عينة الدراسة (190) مفردة تم اختيارها بطريقة العينة الطبقية العشوائية، وتم استرداد (171) استبانة بنسبة استرداد (90%)، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، منها: وجود تقييم إيجابي بدرجة كبيرة حول مستوى توافر الإدارة الإلكترونية بوزن نسبي (71.8%)، ووجود موافقة بدرجة متوسطة على مجال التميز المؤسسي بوزن نسبي (66%)، كما أشارت النتائج إلى وجود أثر إيجابي لمتطلبات الإدارة الإلكترونية في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية.

دراسة (العبادي، وزوين، 2020)، بعنوان: الارتجال الإستراتيجي ودوره في تحقيق التميز التنظيمي.

حللت الدراسة طبيعة العلاقة بين الارتجال الإستراتيجي والتميز التنظيمي في جامعة الكوفة، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي من خلال الاستبانة، وتكون مجتمع الدراسة من (35) مفردة من كلية التربية للبنات التربية الأساسية، والتربية المختلطة، وتوصلت الدراسة إلى وجود فجوة معرفية لتفسير طبيعة العلاقة بين متغيرات الارتجال الإستراتيجي والتميز التنظيمي في المنظمات بشكل عام وفي قطاع التعليم بشكل خاص، ووجود ندرة في تحديد العلاقة بين الارتجال الإستراتيجي والتميز التنظيمي لمعالجة المشاكل الواقعية في قطاع التعليم.

دراسة (قنديل، 2020)، بعنوان: أثر الرقابة التنظيمية على التميز المنظمي الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية - دراسة ميدانية في شركات الاتصال العاملة في الأردن.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الرقابة التنظيمية على التميز المنظمي في شركات الاتصال العاملة في الأردن، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة في مديري الشركات في ثلاث شركات اتصال، وتم اختيار العينة الميسرة، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر للرقابة التنظيمية على التميز المنظمي من وجهة نظر المديرين في شركات الاتصال العاملة في الأردن. ووجود أثر لسلوك المواطنة التنظيمية في تحسين الرقابة التنظيمية على التميز المنظمي من وجهة نظر المديرين في شركات الاتصال العاملة في الأردن.

دراسة (عبد الوهاب، 2019)، بعنوان: الشفافية الإدارية وأثرها على التميز المنظمي دراسة ميدانية على الجامعة المستنصرية.

سعت الدراسة إلى معرفة مفهوم الشفافية الإدارية والتميز المنظمي في الجامعة المستنصرية، وتحديد طبيعة العلاقة الارتباطية بين المتغيرين ومعرفة الأثر بينهما، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من الأكاديميين والموظفين الإداريين والفنيين البالغ عددهم 75 فردًا، واعتمدت الدراسة على الاستبانة لجمع المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية بين الشفافية الإدارية والتميز المنظمي، وكان بعد الرقابة الأكثر والأقوى تأثيرًا من بين الأبعاد.

دراسة (حافظ، ومحمد، 2019)، بعنوان: دور إستراتيجية التكامل، وأثرها في تحقيق التميز التنظيمي دراسة تطبيقية في دائرة البحث والتطوير.

وضحت الدراسة دور إستراتيجية التكامل وانعكاسها في تحقيق التميز التنظيمي، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة في العاملين في وزارة التعليم العالي، ودائرة البحث والتطوير الإداري، وبلغت عينة الدراسة (103) موظف من مستويات إدارية مختلفة، كانت أداة جمع معلومات الدراسة الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير للتكامل الأمامي في التميز التنظيمي في دائرة البحث والتطوير بوزارة التعليم العالي العراقية، ووجود تأثير للتكامل الخلفي في التميز التنظيمي في دائرة البحث والتطوير بوزارة التعليم العالي العراقية.

دراسة (أبو لبة، 2018)، بعنوان: رأس المال الفكري ودوره في تحقيق التميز المؤسسي لدى جامعة القدس.

كشفت الدراسة عن دور رأس المال الفكري في تحقيق التميز المؤسسي لدى جامعة القدس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة الأكاديمية في جامعة القدس، والبالغ عددهم (474) فردًا، وطبقت الدراسة العينة العشوائية الطبقية، وبلغت عينة الدراسة (217) مفردة، وزعت عليهم الاستبانة، وتم استرداد (213) استبانة بنسبة استرداد (98%)، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج، منها: أن مستوى رأس المال الفكري جاء بدرجة متوسطة، بينما جاء التميز المؤسسي بدرجة متوسطة، ووجود علاقة دالة إحصائيًا بين رأس المال الفكري والتميز المؤسسي بجامعة القدس.

دراسة (الشعار، 2017)، بعنوان: مدى ملاءمة نموذج مراكز التميز في تحقيق التميز المؤسسي في الوزارات والمؤسسات الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر المديرين.

تعرفت الدراسة على مدى ملاءمة معايير التميز لنموذج مراكز التميز المطبق في فلسطين في إطار خطة التنمية الفلسطينية، واستخدمت المنهج المختلط الكمي والنوعي، واستخدمت أسلوبين: (الاستبانة والمقابلة)، واستخدمت العينة الطبقية العشوائية، وتم توزيع (267) استبانة، وبلغ عدد الاستبانات المستردة (202) استبانة، وتم مقابلة (38) فردًا من مديري الوزارات المستهدفة باستخدام العينة القصدية، وتوصلت الدراسة إلى نتائج، منها: أن درجة ملاءمة كل من الركائز ومعايير التميز لنموذج مراكز التميز وصلت لدرجة متوسطة، ووجود عدد من المعوقات التي تحد من الوصول إلى التميز المؤسسي في إطار عمل الوزارات المستهدفة.

دراسة (العمرى، 2017)، بعنوان: أثر التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية في القطاع الخاص السعودي.

تعرفت الدراسة على أثر التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي بالتطبيق على عينة من الموظفين في القطاع الخاص السعودي بمدينة الرياض، والبالغ عددهم (368) موظفًا، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى وجود أثر لعوامل التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي باستثناء عامل الهيكل التنظيمي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية: (المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية).

2.2.4.2 الدراسات الأجنبية:

دراسة (Khalaf & Hamed, 2022)، بعنوان: "السلوك الإستراتيجي والدور في التميز المؤسسي عينة ميدانية للقيادة العليا في جامعة كربلاء"

Strategic Behavior and Role in Organizational Excellence ,Senior Leadership Sample Field Research at University of Karbala

تعرفت الدراسة على مستوى السلوك الإستراتيجي وأثره في التميز المؤسسي بجامعة كربلاء، وضمت العينة قيادات عليا من مديري الإدارات وما فوقها، وبلغ حجم العينة (85) فردًا. واستندت إلى النموذج (Miles and Snow, 1978) وتأثيره على تحقيق التميز التنظيمي، وتم الاعتماد على بعض الأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات، مثل: النسب المئوية، والحساب- يعني الانحراف المعياري- ومعامل الاختلاف، والاختبار الطبيعي، وعامل اليقين، ومعرفة الارتباط بين المتغيرين، حيث تم الاعتماد على معامل الارتباط البسيط (بيرسون)، ومعامل الانحدار البسيط، وقد أظهرت نتائج الدراسة معاناة المنظمة التي شملتها الدراسة من انخفاض في عدد القيادات الشابة التي تحتل قيادة المواقع ووجود هيكل تنظيمي هرمي معقد انعكس على بطء الإجراءات التي يتخذونها.

دراسة (Dhaher, Saaed, 2021)، بعنوان: "الوضوح الإستراتيجي وتأثيره في التميز المؤسسي دراسة تحليلية على الشركات العامة لصناعة السيارات والمعدات"

Strategic Clarity and Effect of Organizational Excellence: Analytical Research in The State Company for Automobile and Equipment Industry: An Extracted

تحققت الدراسة من قياس العلاقة والتأثير بين الوضوح الإستراتيجي والتميز المؤسسي في الشركة العامة لصناعة السيارات ومعداتهما، وتحديد النمط وطبيعة التفكير في الوظائف الإدارية في الشركة المعنية من أجل تحديدها الإجراء المناسب الذي يؤدي إلى توطيد نهج الوضوح والاستراتيجية، وتوجيه المديرين نحو تحقيق التميز التنظيمي، تمثلت عينة الدراسة من المديرين البالغ عددهم (76) مستجيبًا، واستخدمت البرامج الإحصائية: (SPSS, AMOS) من خلال اعتماد الأساليب الإحصائية المناسبة، وأظهرت نتائج الدراسة ارتباط صحة العلاقات وتأثيرها على المستوى الرئيسي في المتغيرات والأبعاد الفرعية، مما يدل على دور حيوي للوضوح الإستراتيجي في تحقيق التميز التنظيمي في الشركة المبحوثة.

دراسة (Alhefiti & et.al , 2019)، بعنوان: "أثر الإدارة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية في التميز المنظمي"

Impact of Strategy Management and Organizational Culture on Organizational Excellence

حددت الدراسة قوة تأثير الإدارة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية على تميز المنظمة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على جمع البيانات من (218) فردًا في بلدية الفجيرة، وطبقت العينة العشوائية، واستخدمت الدراسة طريقة PLS (المربعات الصغرى الجزئية) من خلال استخدام البرنامج Smart PLS 3.0، وأظهرت نتائج هذه الدراسة أن الإدارة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية إيجابيتان، وقد ثبت أيضًا أنهما تدلان بشكل كبير على التفوق المنظمي، وأن نتائج الدراسة الحالية ستعطي رؤى إضافية حول الإستراتيجيات الإنتاجية للوصول إلى التميز المؤسسي في القطاعات العامة في دول مثل الإمارات العربية المتحدة.

3.4.2 الدراسات التي ركزت على العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والتميز المنظمي:

دراسة (العراجي، وحجاب، 2022)، بعنوان: أثر الرشاقة الاستراتيجية في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة "دراسة حالة مؤسسة سولنغار - المسيلة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الرشاقة الاستراتيجية في أداء العاملين بمؤسسة سولنغار، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين بالمؤسسة، والبالغ عددهم (30) مفردة، وتم تطبيق أسلوب الحصر الشامل، واستخدمت البرنامج الإحصائي SPSS، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج، أهمها: وجود أثر معنوي إحصائيًا للرشاقة الاستراتيجية في تحسين أداء العاملين في مؤسسة سولنغار بالمسيلة.

دراسة (قلجة، 2021)، بعنوان: دور الرشاقة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي وفق النموذج الأوروبي EFQM (دراسة ميدانية على شركات التأمين في المحافظات الفلسطينية الجنوبية).

تعرفت الدراسة على دور الرشاقة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي وفق النموذج الأوروبي EFQM في شركات التأمين بالمحافظات الفلسطينية الجنوبية، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في شركات التأمين بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية، والبالغ عددهم (127) موظفًا، واستخدمت أسلوب المسح الشامل، وتم استرداد (102)

استبانة بنسبة استجابة (82.7%)، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، منها: أن الوزن النسبي لمستوى الرشاقة التنظيمية بلغ (86.8%) بدرجة موافقة عالية، بينما بلغ الوزن النسبي لمستوى تحقيق التميز المؤسسي (85.2%)، كما تبين وجود علاقة طردية بين أبعاد الرشاقة التنظيمية: (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة الممارسة والتطبيق) في تحقيق التميز المؤسسي بشركات التأمين بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.

دراسة (أحمد، وآخرين، 2021)، بعنوان: دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي دراسة ميدانية لآراء المديرين في عدد من شركات الاتصالات العراقية.

تعرفت الدراسة على دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي في عدد من شركات الاتصالات العراقية، واستخدمت المنهج الاستطلاعي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من مديري شركات الهاتف النقال ومعاونيهم، ومديري الأقسام والشعب العاملين في شركات الاتصالات العراقية، وبلغت عينة الدراسة (105) مفردة، وتم استرداد (95) مفردة، واستخدمت الدراسة البرنامج الإحصائي SPSS، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: وجود علاقة وأثر للرشاقة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي في شركات الاتصالات العراقية.

دراسة (عبدالله، وعمير، 2019)، بعنوان: دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنظيمي: بحث ميداني لعينة من الكليات الأهلية.

شخصت الدراسة مستوى علاقة وتأثير الرشاقة الاستراتيجية في التفوق التنظيمي، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة في عدد من الكليات الأهلية العراقية شملت: (كلية العلوم الاقتصادية، كلية المأمون الجامعية، كلية الباني الجامعية، وكلية النور الجامعية)، وتم اختيار عينة عشوائية من الإدارة الوسطى التنفيذية في الكليات بواقع 55 مفردة، وتم استرداد 50 استبانة، واستخدمت الدراسة البرنامج الإحصائي SPSS، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، منها: وجود علاقة ارتباطية طردية بين أبعاد الرشاقة الاستراتيجية المتمثلة في (الحساسية الاستراتيجية، والالتزام الجماعي، والمقدرات الجوهرية) وبين التفوق التنظيمي، كما أثبتت الدراسة وجود تأثير للحساسية الاستراتيجية والمقدرات الجوهرية في تحقيق التفوق التنظيمي.

دراسة (هنية، 2016)، بعنوان: مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية، وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة.

تعرفت الدراسة على مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها: (الحساسية الاستراتيجية، وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، اختيار الأهداف الاستراتيجية، المسؤولية المشتركة، سرعة الاستجابة) وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي بأبعاده: (قيادة الموارد البشرية، رضا الزبائن، رضا العاملين، جودة المنتج، وجودة العمليات) لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من الشركات المسجلة كعضو في اتحاد الصناعات الغذائية في قطاع غزة، والبالغ عددها (67) شركة، وتم توزيع (104) استبانة على (55) شركة، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج، منها: أنه بلغ الوزن النسبي لمستوى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية (77.75%) بدرجة قوية، كما بلغ الوزن النسبي للتميز المؤسسي (78.65%) بدرجة كبيرة، كما بينت النتائج وجود علاقة بين ممارسة الرشاقة الاستراتيجية والتميز في الأداء المؤسسي، ووجود تأثير قوي لكل من (المسؤولية المشتركة، المقدرات الجوهرية، سرعة الاستجابة، اختيار الأهداف الاستراتيجية)، ووجود تأثير ضعيف لكل من (الحساسية الاستراتيجية، وضوح الرؤية) في تميز الأداء المؤسسي بشركات الصناعات الغذائية بقطاع غزة.

4.4.2 التعقيب على الدراسات السابقة:

اتضح للباحثة من خلال اطلاعها على الدراسات السابقة انطلاقاً جميعاً من أهمية تطبيق الرشاقة الاستراتيجية، وارتباطها بالعديد من المتغيرات التي تؤثر عليها كالميزة التنافسية والتميز المؤسسي والتميز التنظيمي، وأوصت العديد من الدراسات السابقة بأهمية تطبيق الرشاقة الاستراتيجية في الشركات والمنظمات العامة والخاصة، وقدمت الدراسة الحالية عرضاً لعدد من الدراسات السابقة طبقت في العديد من البيئات المختلفة والدول المختلفة، وقد لاحظت الباحثة في عرض الدراسات السابقة ما يلي:

1.4.4.2 أوجه التشابه في الدراسات السابقة:

1. من حيث المنهج المستخدم:

استخدمت أغلب الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي كمنهج علمي للدراسة، وتستخدم الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي.

2. من حيث الأدوات:

استخدمت أغلب الدراسات السابقة أداة الاستبانة لجمع المعلومات، وتستخدم الدراسة الحالية أداة الاستبانة لجمع المعلومات.

3. على صعيد الأهداف:

هدفت الدراسات السابقة إلى مجموعة من الأهداف تم تحديدها حسب مجال الدراسة، وموضوعها، والمتغيرات، والمنهج المتبع في الدراسة، بالإضافة إلى الأسئلة والفرضيات التي تناولتها، ويمكن تلخيص أهم أهداف الدراسات السابقة في التعرف على مستوى الرضا الاستراتيجية في المنظمات، وأثر تطبيقها في تحسين أداء المنظمات، ودور الرضا الاستراتيجية في الفاعلية التنظيمية، وفي تحقيق النجاح الإستراتيجي، وتعزيز الميزة التنافسية، أما الدراسة الحالية فهدفها معرفة تأثير الرضا الاستراتيجية في التميز المنظمي.

4. من حيث بيئة التطبيق:

طبقت الدراسات السابقة في بيئات مختلفة، فبعضها طبق على الشركات الخاصة، والبعض الآخر على المنظمات الأهلية، والم، وقطاع الاتصالات، وقطاع التعليم، أما الدراسة الحالية فقد ركزت على المنظمات الحكومية.

5. من حيث المتغيرات وأبعادها:

أغلب الدراسات استخدمت الرضا الاستراتيجية بأبعادها الشاملة والمختلفة، والمتمثلة في (الحساسية الاستراتيجية، وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، المسؤولية المشتركة، سرعة الاستجابة، اتخاذ القرار)، أما الدراسة الحالية فقد ركزت على الأبعاد التالية: (الحساسية الاستراتيجية، وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، المسؤولية المشتركة) باعتبارها الأكثر تكراراً في الدراسات السابقة، وتتلاءم مع البيئة الحكومية الفلسطينية، أما فيما يتعلق بالتميز المؤسسي (المنظمي) فقد تم الاتفاق بين أغلب الدراسات

السابقة على تحديد أبعاد التميز المؤسسي، والمتمثلة في: (التميز القيادي، تميز المرؤوسين، تميز الخدمات)، وهي الأبعاد نفسها التي استخدمتها الدراسة الحالية.

2.4.4.2 الاستفادة من الدراسات السابقة:

من خلال مراجعة الدراسات السابقة، خرجت الباحثة بمجموعة من الفوائد التوجيهية التي تشكل أساساً للتوجه نحو الدراسة الحالية، والتي يمكن إيجازها فيما يلي:

1. معرفة المنهجيات المختلفة التي تناولت موضوع البحث، والأسس العلمية التي ارتكزت عليها المنهجيات في تطبيق التقنيات البحثية المختلفة.
2. تحديد أبعاد متغيرات الدراسة، والتي ركزت عليها معظم الدراسات السابقة.
3. الاستفادة في صياغة، وبناء الاستبانة ومحاورها وأبعادها.
4. معرفة الأساليب الإحصائية المستخدمة في عملية تحليل البيانات، وتحديد المنهج والأساليب الإحصائية المناسبة.
5. الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة من خلال ربطها مع نتائج الدراسة الحالية.
6. تحليل أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية، وإبراز الفجوة البحثية التي يمكن توضيحها في الجدول التالي:

جدول 2.2: الفجوة البحثية.

الفجوة البحثية	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
الفجوة النظرية	- جميع الدراسات السابقة وضحت أهمية الذكاء الإستراتيجي ومدى حاجة المنظمات إليها.	- اهتمت هذه الدراسة بدراسة أثر الرشاقة الاستراتيجية في التميز المنظمي.
الفجوة المنهجية	- هناك دراسات استخدمت المنهج الاستقرائي واستخدمت المنهج التحليلي، واعتمدت على البيانات الثانوية في التحليل.	- استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على البيانات الأولية باستخدام أداة الاستبانة.
الفجوة المكانية	- طبقت الدراسات السابقة في دول عربية وأجنبية.	- طبقت هذه الدراسة في فلسطين
الفجوة التطبيقية	- طبقت الدراسات السابقة على مجتمعات وقطاعات مختلفة: كالمصارف، والشركات، والمنظمات، والخدمات، والمواصلات.	- طبقت الدراسة الحالية على القطاع الحكومي.
الفجوة المتعلقة بالمتغيرات	- ركزت الدراسات السابقة على الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها مع متغيرات أخرى كالأداء المؤسسي، والميزة التنافسية.	- هدفت الدراسة الحالية إلى قياس تأثير الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها في تعزيز التميز المنظمي.

3.4.4.2 ما يميز الدراسة الحالية:

انفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في ارتباطها بموضوع الدراسة الرئيسي، وهو تأثير الرشاقة الاستراتيجية في التميز المنظمي؛ ولكن تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بما يلي:

1. تعد من الدراسات النادرة (حسب علم الباحثة) في فلسطين من حيث هدفها الأساسي من معرفة تأثير الرشاقة الاستراتيجية في التميز المنظمي بالقطاع الحكومي.
2. استخدمت الدراسة العينة الطبقية العشوائية.
3. خصوصية الوزارات الفلسطينية ومدى قدرتها على تطبيق الرشاقة الاستراتيجية في القطاعات المختلفة، ومقدار تأثيرها من ناحية التميز في هذه الوزارات.
4. اشتملت عينة الدراسة على أربع عشرة وزارة فلسطينية تمثل القطاع الاقتصادي، والحكم ، وقطاع العدالة، والقطاع الاجتماعي.

الفصل الثالث

الإجراءات المنهجية للدراسة

مقدمة:

تعتبر الإجراءات المنهجية أحد أهم العوامل المعززة لقوة البحث العلمي، فهي تشير إلى التفاصيل الدقيقة التي اعتمدت عليها الباحثة في إتمام العمل العلمي، يضاف إلى ذلك توضيحها لكافة التفاصيل المرتبطة بجودة الأدوات المستخدمة وموثوقيتها بالنسبة للقياس وتناسبها مع الأغراض البحثية، لذا فإن النجاح المحقق من قبل الباحثين في الاعتماد على منهجية رصينة يعتبر أحد الأعمدة الهامة التي تقودهم إلى إمكانية تعميم نتائج الأبحاث، وفي السياق المنهجي توافر أمام الباحثين مجموعة واسعة من المناهج البحثية التي يمكنهم اختيار الأنسب منها للظاهرة بعد إجراء المفاضلة اللازمة وفقاً للشروط الخاصة باستخدام كل منهج، لذا فإن دقة استخدام الأدوات في إطار الإجراءات المنهجية يمنح البحث قوة علمية يعتد بها، وفي سبيل تعزيز قوة الدراسة الراهنة فقد اعتمدت الباحثة على مجموعة من الإجراءات المنهجية المتوافقة مع الأصول العلمية لقوة العمل البحثي، لذا يتناول هذا الفصل كافة الإجراءات التي اتبعتها الباحثة لإتمام الدراسة الحالية التي شملت المنهج المستخدم والمجتمع البحثي وعينته ونوع العينة التي تم الاعتماد عليها، بالإضافة إلى كافة الاختبارات لموثوقية الأدوات المستخدمة في الدراسة، والتي شملت الصدق والثبات واختبار التوزيع الطبيعي، وأخيراً كافة الأساليب الإحصائية التي تم الاعتماد عليها لإنجاز العمل البحثي.

1.3 منهج (أسلوب) الدراسة

يرتبط منهج الدراسة بالأسلوب المستخدم من قبل الباحثة لتحقيق أهداف وغايات الدراسة النهائية، فالمناهج متنوعة ومتعددة الأشكال، ولكل منها ضوابط للاستخدام، لذا يجب على الباحثة أن تقوم بتنفيذ تلك المناهج، ودراسة وتدقيق شروطها وضوابطها، واختيار الأنسب منها للظاهرة البحثية، ففي العلوم الطبيعية وذات الطبيعة المهنية تستخدم المناهج التجريبية بشكل واسع كونها تتعلق بإجراء تجارب محددة تخضع لشروط يمكن ضبطها معملياً، بينما يشيع استخدام المناهج الوصفية في العلوم الإنسانية كونها تهتم بتشخيص وقائع الظواهر كما هي، ويمكن من خلالها استخراج العلاقات والآثار بين المتغيرات ووصفها بشكل كمي وكيفي (حزام، 2019)، كما أن تلك المناهج تسمح بهوامش مقبولة من الأخطاء المرتبطة بطبيعة الظواهر والمشاعر الإنسانية، وارتباطاً بطبيعة الظاهرة المدروسة التي تنتمي إلى العلوم الإنسانية فقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي كونه الأنسب من بين تلك المناهج، وأيضاً لتوافقه مع هدف الدراسة الذي يبحث في الرشاقة الاستراتيجية وتأثيرها في تعزيز التميز المنظمي بالقطاع الحكومي الفلسطيني فالهدف هنا يرتبط باستخراج الآثار، وهو ما يتوافق مع جوهر هذا المنهج (دشلي، 2016).

2.3 عينة الدراسة

أولاً: إطار المعاينة

قائمة بجميع الوزارات من القطاع الحكومي الفلسطيني والبالغ عددها 22 وزارة.

ثانياً: عينة الدراسة

تم تصميم عينة الدراسة لتكون طبقية عشوائية منتظمة تم اختيارها على مرحلتين:

المرحلة الأولى تمثلت باختيار عينة طبقية عشوائية منتظمة تكونت من 14 وزارات من وزارات القطاع الحكومي الفلسطيني، ملحق (1)، حيث تم تقسيم الوزارات إلى طبقات حسب القطاع على النحو الآتي:

- الوزارات العاملة بالقطاع الاقتصادي
- الوزارات العاملة بالقطاع الاجتماعي
- الوزارات العاملة بقطاع العدالة
- الوزارات العاملة بقطاع الحكم

المرحلة الثانية: تمثلت في اختيار عينة عشوائية بسيطة من الفئة الأولى والفئة العليا (من مدير بدرجة C إلى مدير عام) في الوزارات في كل وزارة من عينة الوزارات في المرحلة الأولى.

بلغ حجم العينة 403 فرد موزعين على 14 وزارات وبهذا تم تغطية 63% من الوزارات بمتوسط 29 فرد من كل وزارة.

حيث تم احتساب العينة حسب المعادلة أدناه:

$$n = \frac{z^2 * p(1-p) * (1 + nr)}{e^2}$$

حيث:

n: حجم العينة

z: ثابت يساوي 1.96 لمستوى الثقة 95%

P: تقدير المؤشر النسبي الرئيسي ونفترضه 50%.

e: الخطأ الهامشي المسموح به = 5%.

nr: نسبة عدم الاستجابة = 5%

$$n = \frac{(1.96)^2 * (0.5)(0.5) * (1 + 0.05)}{(0.05)^2}$$

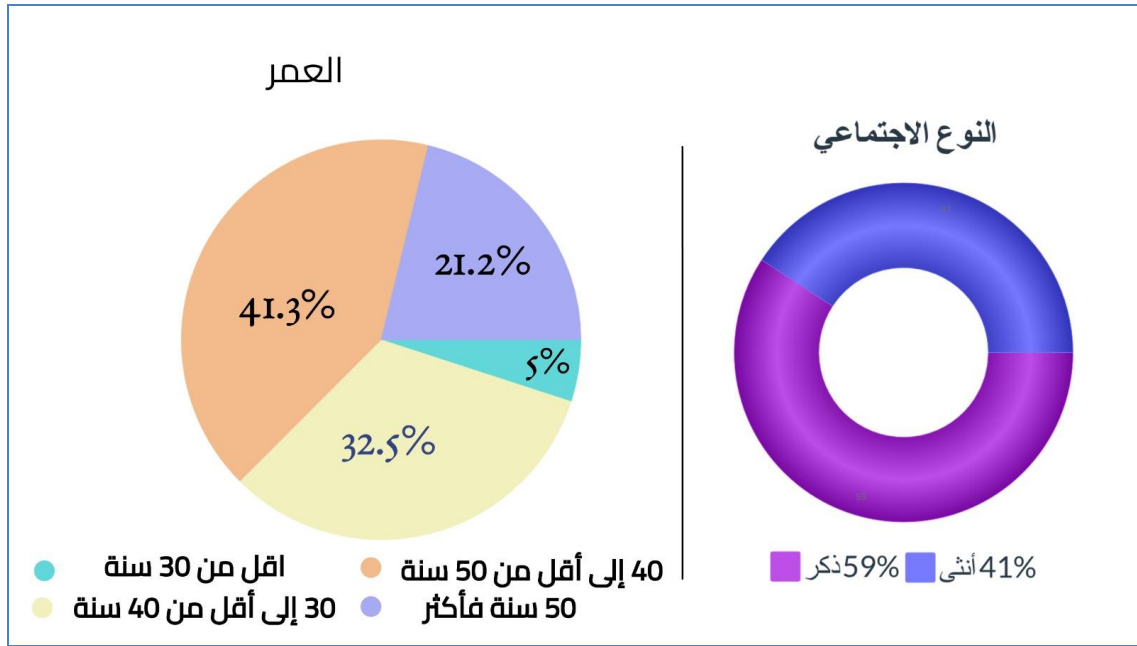
$$n = \frac{(3.8416) * (0.25) * (1.05)}{(0.0025)}$$

$$n = \frac{(1.00842)}{(0.0025)} = 403.3$$

3.3 وصف طبيعة العينة المستهدفة

بالنسبة لمتغير النوع الاجتماعي: نلاحظ أن (59.2%) من أفراد عينة الدراسة ذكور، و(40.8%) منهم إناث. وتعزو الباحثة ذلك إلى تقارب نسبة الذكور والإناث في فلسطين حسب الإحصاءات الرسمية للجهاز المركزي الفلسطيني.

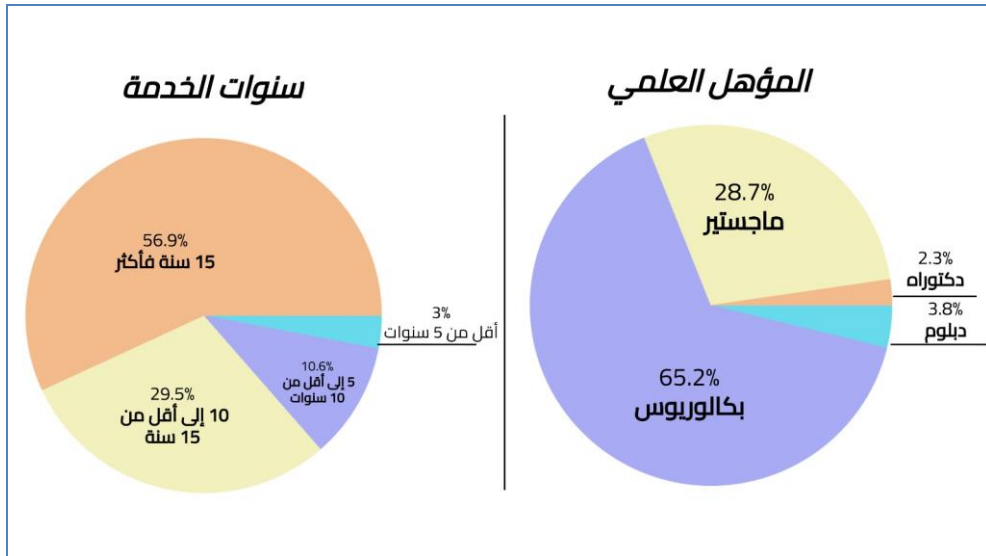
فيما يتعلق بمتغير العمر: يتضح أن (41.3%) من المبحوثين تراوحت أعمارهم بين 40 إلى أقل من 50 سنة، (32.5%) منهم تراوحت أعمارهم بين 30 إلى أقل من 40 سنة، (21.2%) أعمارهم 50 سنة فأكثر، و(5%) من المبحوثين أعمارهم أقل من 30 سنة.



شكل 1.3: الوصف الإحصائي لمتغيري النوع الاجتماعي والعمر.

بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي: (65.2%) من المبحوثين يحملون درجة البكالوريوس، (28.7%) منهم يحملون درجة الماجستير، (3.8%) يحملون درجة الدبلوم، و(2.3%) يحملون درجة الدكتوراه، وتعزو الباحثة ذلك إلى اهتمام الموظفين بإكمال دراستهم، واهتمام الإدارات في الوزارات بتعيين أصحاب المؤهلات العلمية؛ حتى يكون لديهم القدرات العالية والمرونة للاستجابة للتغيرات والتطورات في العمل الحكومي.

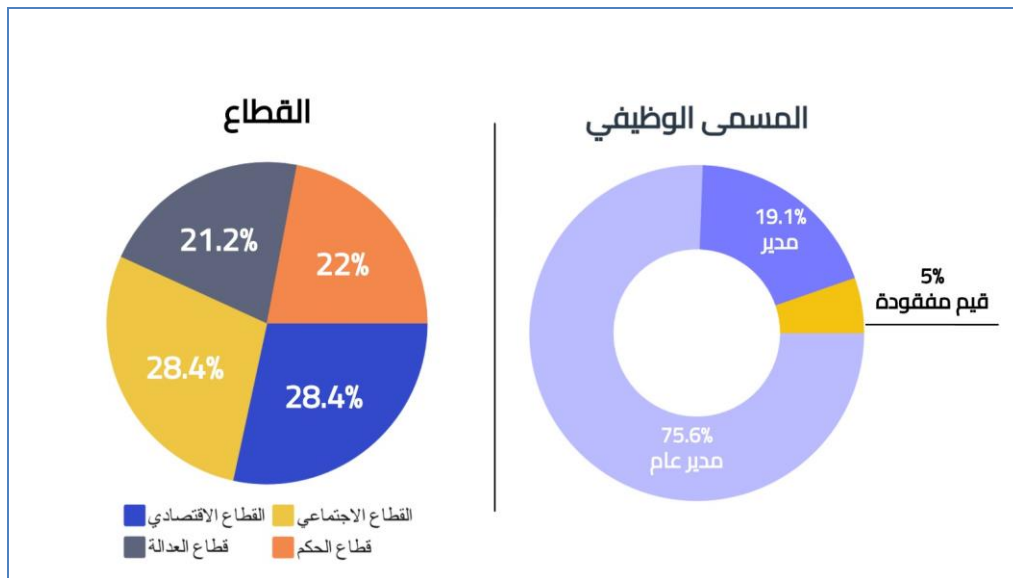
فيما يتعلق بمتغير سنوات الخدمة: يبين الشكل البياني (2.3) أن (56.9%) من عينة الدراسة يمتلكون 15 سنة خدمة فأكثر، (29.5%) منهم يمتلكون من 10 إلى أقل من 15 سنة خدمة، (10.6%) يمتلكون من 5 إلى أقل من 10 سنوات خدمة، و(3%) من أفراد عينة الدراسة يمتلكون أقل من 5 سنوات خدمة. وتعزو الباحثة حصول فئة الـ 15 سنة فأكثر على أعلى نسبة؛ لأنها هي الأكثر خدمة، وتتمتع بالخبرة الكافية للمناصب الإشرافية في القطاع الحكومي، كما أنهم الأكثر قدرة على فهم المتغيرات والتطورات المستحدثة في القطاع الحكومي.



شكل 2.3: الوصف الإحصائي لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخدمة.

بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي: (75.6%) من أفراد عينة الدراسة بدرجة مدير عام، و(19.1%) منهم بدرجة مدير.

فيما يتعلق بمتغير القطاع الذي تعمل به الوزارة: فإن (28.4%) من المبحوثين ينتمون إلى وزارات تعمل في القطاع الاقتصادي، ونفس النسبة للقطاع الاجتماعي، و(22%) وزاراتهم تعمل في قطاع الحكم، و(21.2%) منهم تعمل وزاراتهم في قطاع العدالة، وذلك لاعتماد الباحثة على العينة الطبقية العشوائية.



شكل 3.3: الوصف الإحصائي لمتغيري المسمى الوظيفي والقطاع الذي تعمل به الوزارات.

4.3 مصادر البيانات والمعلومات

في إطار تكوين متن الدراسة الحالية فقد تنوعت المصادر التي تم استخدامها لتكوين هذا الإطار البحثي، حيث اعتمدت على مصدرين رئيسيين لبناء الإطار الفكري والتطبيقي الخاص بها، حيث اشتملت على:

1. **الجانب النظري:** حيث تم الاعتماد على إجراء مسح مكتبي لما هو متوفر من أدبيات تم استخدامها لتكوين المتن العلمي المرتبط بالأطر المرجعية العلمية، واستنباط المتغيرات والعلاقات المتبادلة فيما بينها.
2. **الجانب الميداني:** تم الاعتماد على المصادر الأولية المستقاة من المبحوثين المستهدفين في إطار الاعتماد على استبانة علمية تم تصميمها لغرض الوصول إلى تلك البيانات واستخدامها في إطار بناء متن الدراسة التطبيقية.

5.3 خطوات إعداد أداة الدراسة (الاستبانة)

لبناء الأداة البحثية المستخدمة في إطار الدراسة التطبيقية تم الاطلاع الواسع على الأدب البحثي المرتبط بجوهر المتغيرات، والاستفادة من تلك الأدبيات في تكوين الأداة البحثية بشكل يمثل جوهر الأبعاد المستهدفة، مع قيام الباحثة بإعادة بناء الأفكار بما يتلاءم مع البيئة المستهدفة، من أجل تكوين الشكل الأولي للأداة البحثية، ولضمان قدرة تلك الأداة على التمثيل الصادق للأبعاد فقد قامت بعرضها على ذوي الاختصاص في المجالين الأكاديمي والمهني بغية إبداء آرائهم العملية المرتبطة بمحتواها، حيث عرضت على المشرف، وقام بإبداء ملاحظاته المرتبطة بقدرتها على تمثيل كافة الأبعاد، ومن ثم عرضها على مجموعة واسعة من المحكمين لإبداء ملاحظات تثري جوهرها وتؤهّلها للاستخدام، والملحق رقم (2) يبين أسماء أعضاء لجنة التحكيم، حيث قامت الباحثة بالأخذ بتلك الملاحظات لإخراجها بشكلها النهائي، كما في ملحق رقم (3).

6.3 مكونات أداة الدراسة

لقد تكون الإطار البنائي لأداة الدراسة من مقطعين، تمثل الأول منها فيما يعرف بالبيانات الديموغرافية المرتبطة بالخصائص السيكومترية للمبحوثين، إذ يعبر هذا القسم عن المتغيرات الضابطة في إطار النموذج البحثي، حيث شملت تلك المتغيرات: (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، القطاع الذي تعمل به الوزارة)، بينما تمثل القسم الثاني منها في المحاور

المستهدفة، والتي ينبثق عنها أبعاد المتغيرات المستهدفة، إذ يحتوي هذا القسم على كل من المتغيرين: المستقل والتابع، فتمّ تمثيل المتغير المستقل بمجموعة من الأبعاد التي استحوذت على (27) فقرة موزعة على أربعة أبعاد، بينما تمثل المحور الثاني في المتغير التابع الموسوم باسم (التميز المنظمي) ويتكون من (18) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد. والجدول رقم (1.3) يوضح اتجاهات توزيع الأسئلة الخاصة بالأبعاد والمحاور على أداة الدراسة الحالية.

جدول 1.3: الفقرات موزعة على المحاور والأبعاد التي تشكل متغيرات الدراسة محل البحث.

عدد الفقرات	البعد	المحاور
8	الحساسية الاستراتيجية	المحور الأول
7	وضوح الرؤية	
6	المقدرات الجوهرية	
6	المسؤولية المشتركة	
27	أبعاد الرشاقة الاستراتيجية ككل "المتغير المستقل"	
6	التميز القيادي	المحور الثاني
6	تميز المرؤوسين	
6	تميز الخدمات	
18	أبعاد التميز المنظمي ككل "المتغير التابع"	
45	مجموع الفقرات	

7.3 المقياس المستخدم في أداة الدراسة

يعتبر مقياس ليكرت أحد المقاييس الهامة التي يشيع الاعتماد عليها في الدراسات الإنسانية، وهو ما اعتمدت عليه الباحثة في نطاق دراستها الحالية، إذ تتمثل فكرة هذا المقياس في وضع تدرج لاستجابات المبحوثين، فاعتمدت الباحثة على استخدام التدرج العشري وفقاً لهذا المقياس، بحيث يتم تقديم الأسئلة للمبحوثين، وفي مقابلها يتم تحديد درجة الإجابة على الفقرة من 1 إلى 10، فالدرجة الأعلى من المقياس تعطي دلالة على مستوى الموافقة المرتفعة جداً، بينما تعطي الدرجة الأدنى المستوى المنخفض جداً من الموافقة، وفي سبيل الوصول إلى تلك المستويات من الموافقة فقد اعتمدت الباحثة على قيم الأوزان النسبية والمتوسطات الحسابية الموضحة في الجدول رقم (2.3)، وقد تم تجسيدها في خمسة مستويات تمثلت في: (منخفض جداً، منخفض، متوسط، مرتفع، مرتفع جداً).

جدول 2.3: مستويات استجابة المبحوثين على فقرات وأبعاد ومحاور الدراسة.

مستوى الموافقة	منخفض جدًا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدًا
الوزن النسبي	أقل من 36%	36% إلى 51.9%	52% إلى 67.9%	68% إلى 83.9%	أكبر من 84%

فالمدى المضمن في الجدول يمنح دلالات حول متوسط استجابات المبحوثين حول القضية محل البحث، فالوزن النسبي الذي يقل عن (36%) يدل على درجة منخفضة جدًا من اتجاه الموافقة على الفقرة أو البعد أو المحور، أي وجود درجة مرتفعة جدًا من الرفض، أما الأوزان التي تنحصر بين (36%-51.9%) فهي تدل على وجود درجة منخفضة من الموافقة، بمعنى درجة مرتفعة من الرفض على الفقرات أو الأبعاد أو المحاور، بينما الأوزان التي تتراوح بين (52%-67.9%) فتدل على وجود درجة متوسطة من الموافقة أو وجود درجة حيادية تجاه الفقرة أو البعد أو المحور المقصود، كما أن الأوزان التي تتراوح بين (68%-83.9%) تدل على وجود درجة مرتفعة من الموافقة، في حين أن الأوزان التي تساوي وتزيد عن (84%) تدل على وجود درجة مرتفعة جدًا من الموافقة، وهذا التقسيم تم تحديده وفق مقياس ليكرت الخماسي الذي تم اعتماده في تصحيح أداة الدراسة.

8.3 صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة)

تعد مقاييس كل من الصدق والثبات من المقاييس الهامة المرتبطة بمدى ملاءمة وموثوقية الأداة البحثية للاستخدام في الإطار البحثي، فقد ارتبط جانب الصدق بمدى القدرة المرتبطة بتلك الأداة من تمثيل المحتوى العلمي بشكل يغطي كافة أطرها النظرية المعتمدة في إطار الأدب الفكري، وبالتالي القدرة على تحقيق الصدق في الإطار المستهدف للقياس، أما الثبات فهو ذلك الجانب المرتبط بإعادة تجربة استخدام ذات الأداة من قبل باحثين آخرين وبظروف مماثلة لتلك التي نفذتها الباحثة، وقدرة الأداة على منح نتائج متقاربة لتلك التي حصلت عليها الباحثة (العلي، 2018).

1.8.3 صدق أداة الدراسة:

1.1.8.3 الصدق المرتبط بالمحتوى (الصدق الظاهري):

يرتبط هذا الجانب بمحتوى الأداة البحثية المستخدمة، ومدى قوة تلك الأداة في تمثيل الإطار الفكري للمتغيرات محل البحث، ومدى شمولية هذا المحتوى لكافة الجوانب التي ساقها هذا الأدب، فهذا الأسلوب يعتمد على تحقيق هذا الجانب ومراعاة كافة الجوانب للظاهرة محل البحث عند تصميم تلك الأداة بوضوح وموضوعية، وكما ينبغي أن تنتمي الفقرات محل التصميم إلى الأبعاد الحقيقية التي تم اعتمادها وعدم نشاز أي من تلك الفقرات عن تلك الأبعاد في سياقها الفكري، إذ يتم الاعتماد على ذلك للتحقق من قدرة الأداة على تمثيل النطاق السلوكي للظاهرة المراد الاستدلال عليها (العكام، 2019).

وفي هذا السياق ورغبة في تحقيق هذا النوع من الصدق فقد اعتمدت الباحثة على الأشخاص ذوي الاختصاص لتوجيهها إلى أدق التفاصيل العلمية التي يجب مراعاتها عند تصميم الأداة، حيث وقفت على هذه التفاصيل من خلال عرض تلك الأداة عليهم فيما يعرف بظاهرة تحكيم الأداة البحثية، فقامت الباحثة بعرض المسودة الأولية على المشرف، وأخذ كافة ملاحظاته المنهجية والعلمية بعين الاعتبار، ومن ثم عرضها على ذوي الاختصاص الأكاديمي والمهني لإبداء اتجاهاتهم والأخذ بالتعديلات العلمية والإضافات أو الحذف لتكوين الشكل النهائي للأداة البحثية.

2.1.8.3 صدق الاتساق الداخلي:

يرتبط هذا الجانب من جوانب الصدق بانتماء الفقرات للمحاور والأبعاد التي تشكل مضمون متغيراتها، إذ يتم استخلاص مؤشرات هذا الصدق بالاعتماد على معاملات الارتباط بين تلك الفقرات، ودرجة البعد الكلية التي تنتمي إليها تلك الفقرة، حيث يمكن عرض نتائج تلك المعاملات وفقاً لأبعاد محاور الأداة في الجوانب التالية:

1. معاملات صدق الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الأول "الرشاقة الاستراتيجية":

تشير نتائج الصدق المضمنة في الجدول (3.3) إلى أن كافة الفقرات الخاصة بأبعاد المحور الأول المتمثل في "الرشاقة الاستراتيجية" قد كانت معنوية عند مستوى 0.05، وهو ما يشير إلى توافر درجة مرتفعة من الصدق الخاص بأبعاد الرشاقة الاستراتيجية.

جدول 3.3: المعاملات الخاصة بصدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول "الرشاقة الاستراتيجية".

البعد	الفقرة	معامل الصدق	مستوى الدلالة	البعد	الفقرة	معامل الصدق	مستوى الدلالة
الحساسية الاستراتيجية	الفقرة 1	*0.893	0.000	وضوح الرؤية	الفقرة 1	*0.971	0.000
	الفقرة 2	*0.915	0.000		الفقرة 2	*0.914	0.000
	الفقرة 3	*0.849	0.000		الفقرة 3	*0.900	0.000
	الفقرة 4	*0.886	0.000		الفقرة 4	*0.919	0.000
	الفقرة 5	*0.916	0.000		الفقرة 5	*0.878	0.000
	الفقرة 6	*0.897	0.000		الفقرة 6	*0.904	0.000
	الفقرة 7	*0.904	0.000		الفقرة 7	*0.853	0.000
	الفقرة 8	*0.877	0.000				
المقدرات الجوهرية	الفقرة 1	*0.919	0.000	المسؤولية المشتركة	الفقرة 1	*0.895	0.000
	الفقرة 2	*0.926	0.000		الفقرة 2	*0.924	0.000
	الفقرة 3	*0.912	0.000		الفقرة 3	*0.924	0.000
	الفقرة 4	*0.935	0.000		الفقرة 4	*0.911	0.000
	الفقرة 5	*0.923	0.000		الفقرة 5	*0.921	0.000
	الفقرة 6	*0.903	0.000		الفقرة 6	*0.909	0.000

*دالة إحصائية عند مستوى 0.05.

2. معاملات صدق الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الثاني "التميز المنظمي":

تشير النتائج المضمنة في إطار الجدول (4.3) إلى وجود دلالة معنوية عند مستوى 0.05 لكافة فقرات الأبعاد التي تشكل المحور الثاني الموسوم باسم "التميز التنظيمي"، وهو ما يؤكد ارتفاع مستويات صدق الفقرات الخاصة بهذا المحور.

جدول 4.3: معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني "التميز المنظمي".

مستوى الدلالة	معامل الصدق	الفقرة	مستوى الدلالة	معامل الصدق	الفقرة	مستوى الدلالة	معامل الصدق	الفقرة
البعد الأول: التميز القيادي			البعد الثاني: تميز المرؤوسين			البعد الثالث: تميز الخدمات		
0.000	*0.893	الفقرة 1	0.000	*0.875	الفقرة 1	0.000	*0.914	الفقرة 1
0.000	*0.922	الفقرة 2	0.000	*0.871	الفقرة 2	0.000	*0.911	الفقرة 2
0.000	*0.940	الفقرة 3	0.000	*0.895	الفقرة 3	0.000	*0.916	الفقرة 3
0.000	*0.934	الفقرة 4	0.000	*0.824	الفقرة 4	0.000	*0.928	الفقرة 4
0.000	*0.909	الفقرة 5	0.000	*0.889	الفقرة 5	0.000	*0.885	الفقرة 5
0.000	*0.905	الفقرة 6	0.000	*0.869	الفقرة 6	0.000	*0.900	الفقرة 6

*دالة إحصائية عند مستوى 0.05.

2.8.3 ثبات أداة الدراسة:

1.2.8.3 طريقة التجزئة النصفية:

تعد هذه الطريقة أحد الطرق المستندة على إيجاد تقسيم للفقرات إلى نصفين: الأول: يتضمن الأسئلة الفردية، والثاني: الأسئلة الزوجية، وقياس العلاقة بين هذين النصفين من الأسئلة (Fery, 2018)، ومن ثم يتم تعديله باستخدام معادلة سبيرمان براون (Spearman-Brown)، والجدول رقم (5.3) أدناه يوضح نتيجة ذلك.

جدول 5.3: ثبات أداة الدراسة باستخدام طريقة التجزئة النصفية.

المحور	البعد	عدد الفقرات	معامل الارتباط قبل التعديل	معامل الارتباط بعد التعديل
المحور الأول	الحساسية الاستراتيجية	8	0.947	0.973
	وضوح الرؤية	7	0.898	0.947
	المقدرات الجوهرية	6	0.952	0.975
	المسؤولية المشتركة	6	0.944	0.971
أبعاد المحور ككل (الرشاقة الاستراتيجية)				
المحور الثاني	التميز القيادي	6	0.944	0.971
	تميز المرؤوسين	6	0.917	0.957
	تميز الخدمات	6	0.940	0.969
أبعاد المحور ككل (التميز المنظمي)				
0.985				
0.970				
18				
0.994				
0.987				
45				
الاستبانة ككل				

تشير البيانات المضمنة في الجدول أعلاه إلى قدرة الأداة على تحقيق الثبات وفقاً للتجزئة النصفية، حيث نلاحظ أن قيمة معامل سبيرمان المعدلة للاستبانة ككل (0.994)، هذا الثبات ارتبط بقيمة معاملات الارتباط التي تم إجراؤها اعتماداً على أسلوب التجزئة النصفية للمحور "الرشاقة الاستراتيجية" والتي بلغت (0.991)، إذ تراوحت معاملات الارتباط المعدلة للأبعاد الفرعية للمحور الأول بين (0.947) للبعد الثاني "وضوح الرؤية"، و(0.975) للبعد الثالث "المقدرات الجوهرية"، كما يلاحظ أن معامل ارتباط سبيرمان المعدل لفقرات المحور الثاني "التميز المنظمي" بلغ (0.985)، حيث تراوحت معاملات الارتباط المعدلة للأبعاد الفرعية للمحور الثاني بين (0.957) للبعد الثاني "تميز المرؤوسين"، و(0.971) للبعد الأول "التميز القيادي".

واستناداً إلى نتائج هذه الاختبارات يتضح ارتفاع مستويات معاملات الارتباط المعدلة، الأمر الذي يشير إلى وجود درجة عالية من الثبات في البيانات التي تم الحصول عليها.

2.2.8.3 طريقة كرونباخ ألفا:

يرتبط هذا المقياس بثبات الأداة كونه أحد المقاييس التي صممها العالم كرونباخ ألفا بغرض التوصل إلى مقياس لثبات الأدوات البحثية، فهو أحد المقاييس المناسبة التي يمكن استخدامها عند الاعتماد على مقياس ليكرت، وتتراوح قيمة هذا المعامل بين (0-1)، فكلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح

دل ذلك على ارتفاع معدلات الثبات للأداة محل الاستخدام، وبالتالي ارتفاع مستويات التجانس للمقياس (Taherdoost, 2016)، وقد استخدمت الباحثة معامل كرونباخ ألفا في إطار تنفيذ الدراسة الراهنة للوقوف على مستويات ثبات الأداة، والجدول رقم (6.3) يوضح ذلك.

جدول 6.3: ثبات أداة الدراسة باستخدام طريقة كرونباخ ألفا.

المحور	البعد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
المحور الأول	الحساسية الاستراتيجية	8	0.963
	وضوح الرؤية	7	0.950
	المقدرات الجوهرية	6	0.963
	المسؤولية المشتركة	6	0.960
أبعاد المحور ككل (الرشاقة الاستراتيجية)			0.985
المحور الثاني	التميز القيادي	6	0.962
	تميز المرؤوسين	6	0.934
	تميز الخدمات	6	0.957
أبعاد المحور ككل (التميز المنظمي)			0.978
الاستبانة ككل			0.990

بالاعتماد على ما ورد في الجدول أعلاه من النتائج المرتبطة بثبات الأداة المستخدمة تستخلص الباحثة أن معاملات الثبات الناتجة عن اختبار كرونباخ ألفا قد اتسمت بالارتفاع النسبي لكافة المحاور والأبعاد المرتبطة بالأداة البحثية، إذ تراوحت قيمة تلك المعاملات الخاصة بأبعاد "الرشاقة الاستراتيجية" بين (0.950) للبعد الثاني "وضوح الرؤية"، و(0.963) للبعدين الأول والثالث "الحساسية الاستراتيجية" و"المقدرات الجوهرية"، وعلى مستوى المحاور نجد أن معامل الثبات للمحور الأول "الرشاقة الاستراتيجية" بلغ (0.985)، كما بلغ معامل الثبات للمحور الثاني "التميز المنظمي" (0.978)، حيث تراوحت قيمة تلك المعاملات للأبعاد الفرعية للمحور الثاني بين (0.934) للبعد الثاني "تميز المرؤوسين"، و(0.962) للبعد الأول "التميز القيادي". وبشكل عام نلاحظ أن معامل الثبات الكلي للاستبانة بلغ (0.990)، واعتمادًا على تلك النتائج تستخلص الباحثة وجود مستويات مرتفعة من ثبات البيانات التي تم جمعها، وبالتالي يمكن الاعتماد عليها في التحليل وتفسير النتائج وتعميمها.

9.3 نتائج اختبار التوزيع الطبيعي:

تم استخدام اختبار كولمغوروف-سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه (Norman, 2010)، وكانت النتائج كما هي مبيّنة في جدول رقم (7.3).

جدول 7.3: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي.

المحور	البعد	قيمة الاختبار	مستوى الدلالة
المحور الأول	الحساسية الإستراتيجية	0.045	0.200
	وضوح الرؤية	0.989	0.075
	المقدرات الجوهرية	0.037	0.164
	المسؤولية المشتركة	0.073	0.195
المحور الثاني	التميز القيادي	0.115	0.200
	تميز المرؤوسين	0.942	0.087
	تميز الخدمات	0.122	0.166

تُظهر النتائج الموضحة في جدول رقم (7.3) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع أبعاد الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه الأبعاد يتبع التوزيع الطبيعي، وعليه سيتم استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة على تساؤلات وفرضيات الدراسة.

10.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تم استخدام البرامج الإحصائية المتخصصة من أجل إجراء التحليل والمعالجة العلمية للبيانات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences-SPSS)، فيمكن إيراد أهم تلك الأساليب في سياق استخدامها العملي بالدراسة الراهنة كما يلي:

1. لقياس الثبات في البيانات استخدمت الدراسة معامل ارتباط سبيرمان براون (Spearman-Brown)، ومعامل كرونباخ ألفا. (Cronbach's Alpha)
2. الوسط الحسابي (Mean)، للتعرف على مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات مفردات الدراسة على الفقرات والأبعاد والمحاور الرئيسية للاستبانة.

3. الانحراف المعياري (Standard Deviation) لمعرفة مدى انحراف استجابات مفردات الدراسة لكل فقرة من الفقرات عن وسطها الحسابي، إلى جانب الأبعاد والمحاور الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها.
4. اختبار (One Sample T-test) لاختبار متوسطات الإجابات على فقرات وأبعاد ومحاور الاستبانة حول القيمة (5.5) التي تعبر عن الدرجة الحيادية.
5. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس الاتساق الداخلي بين الفقرات والأبعاد والمحاور المنتمية إليها.
6. تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) لاختبار الفروق بين متغيرات الدراسة، واختبار فرضيات الدراسة.
7. اختبار (Independent Samples T-test) لاختبار الفروق بين متغيرات الدراسة واختبار فرضيات الدراسة، ويستخدم للمقارنة بين مجموعتين مستقلتين.
8. نموذج الانحدار الخطي المتعدد لقياس تأثير المتغيرات المستقلة (أبعاد الرشاقة الاستراتيجية) على المتغير التابع (التميز المنظمي)، من خلال حساب معاملات انحدار المتغير التابع على المتغيرات المستقلة، وحساب قيمة معامل التحديد لتحديد نسبة إسهام المتغيرات المستقلة في تفسير تباين المتغير التابع، كما تم حساب معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor- VIF) لكل متغير من المتغيرات المستقلة في نموذج الانحدار لفحص الأزواج الخطي بين المتغيرات المستقلة.
9. نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير المتغيرات المستقلة (أبعاد الرشاقة الاستراتيجية) على المتغير التابع (التميز المنظمي) في كل قطاع على حدة.

الفصل الرابع

تحليل البيانات واختبار الفرضيات وتفسير ومناقشة النتائج

مقدمة:

تعتبر عملية التحليل للبيانات المستقاة من الدراسة الميدانية أحد الجوانب المهمة التي تمكن الباحث من الوقوف على النتائج المرتبطة بسياق المتغيرات محل البحث، ومن ثم تمكينه من المناقشة العلمية المستفيضة لتلك النتائج وتفسيرها وفقاً للنظريات العلمية الواردة في إطار متغيراتها، وبالتالي الوصول إلى الغايات البحثية المراد إثباتها أو نفيها، والإجابة على التساؤلات المرصودة والفرضيات المطروحة سواء باتجاه الإثبات الإيجابي أو اتجاه النفي السلبي، لذا ففي إطار الفصل الراهن تستعرض الباحثة كيفية قيامها بتحليل البيانات، وأهم ما استخلصته من نتائج بحثية استندت على تلك العملية مع إظهار سبل المناقشة العلمية لتلك النتائج.

1.4 نتائج تحليل محاور وأبعاد الدراسة

1.1.4 تحليل النتائج المتعلقة بالمحور الأول "الرشاقة الاستراتيجية":

نستعرض في هذه الجزئية نتائج تحليل فقرات المحور الأول "الرشاقة الاستراتيجية" الذي يندرج تحته العديد من الأبعاد، حيث تم حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات البعد، ومن ثم تم حساب المتوسط العام والانحراف المعياري والوزن النسبي للدرجة الكلية للبعد،

كما تم التحقق من مساواة متوسطات الإجابة على فقرات البعد للقيمة (5.5) التي تعبر عن الدرجة الحيادية باستخدام اختبار (One Sample T-Test)، وذلك على النحو التالي:

1.1.1.4 النتائج المتعلقة بالبعد الأول "الحساسية الاستراتيجية":

استخدمت الدراسة اختبار (One Sample T-Test)، للتحقق من مساواة الإجابة عن فقرات بعد (الحساسية الاستراتيجية) للقيمة (5.5) التي تعبر عن الحيادية، والجدول رقم (1.4) يوضح نتائج التحليل.

جدول 1.4: نتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الأول "الحساسية الاستراتيجية".

مستوى الموافقة	الترتيب	القيمة الاحتمالية sig	قيمة اختبار t	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرتفعة	6	0.000	13.71*	68%	1.83	6.76	تتعرف الوزارة على متطلبات التكيف الإستراتيجي بسرعة وبشكل شامل في كافة دوائر وأقسام الوزارة.
مرتفعة	7	0.000	14.26*	68%	1.74	6.75	تستخدم الوزارة آليات لمواكبة وفهم التطورات في وقت مبكر.
مرتفعة	2	0.000	17.39*	70%	1.68	6.96	تمتلك الوزارة طرقاً حديثة في العمل كالأنظمة والتقنيات التكنولوجية المتطورة لتعزيز رشاقتها الاستراتيجية
مرتفعة	5	0.000	14.11*	68%	1.84	6.80	تتبنى الوزارة الإدارة التشاركية في عملية التخطيط الإستراتيجي واتخاذ القرارات المهمة.
مرتفعة	3	0.000	15.99*	70%	1.81	6.95	تبذل الوزارة جهوداً متواصلة لحشد طاقاتها وإمكاناتها.
مرتفعة	1	0.000	17.82*	71%	1.79	7.10	تركز الوزارة بشكل كبير على التحسين المستمر لأدائها.
مرتفعة	4	0.000	15.23*	68%	1.74	6.83	تتقبل الوزارة الأفكار الخارجية وتحرص على مناقشتها باستمرار.
متوسطة	8	0.000	11.52*	66%	1.96	6.63	يتميز مسؤولو الوزارة بامتلاكهم آليات التفكير الإبداعي والحسن والقدرة على المبادرة.
مرتفعة		0.000	16.74*	69%	1.60	6.85	الدرجة الكلية للبعد

الأوزان النسبية في الجدول مقربة لأقرب عدد صحيح، *دالة إحصائية عند مستوى 0.05، *الانحرافات المعيارية عالية لأن المقياس المستخدم عشري.

يتضح من خلال الجدول رقم (1.4) أن قيمة الوسط الحسابي للفقرة التي تنص على أنه "تركز الوزارة بشكل كبير على التحسين المستمر لأدائها" قد حصلت على (7.10 من 10) بوزن نسبي (71%)، حيث جاءت في المرتبة الأولى من حيث قيمة الوسط الحسابي، ويشير ذلك إلى وجود درجة مرتفعة من الموافقة على هذه الفقرة من قبل المستجيبين.

وفي المرتبة الأخيرة من حيث قيمة الوسط الحسابي جاءت الفقرة التي تنص على أنه "يتميز مسئولو الوزارة بامتلاكهم آليات التفكير الإبداعي والحدس والقدرة على المبادرة" بمتوسط (6.63 من 10) ووزن نسبي (66%)، ويشير ذلك إلى وجود درجة متوسطة من الموافقة على هذه الفقرة من قبل المستجيبين.

وكشف الجدول السابق أن جميع المتوسطات تزيد عن القيمة (5.5)، ويشير ذلك إلى أن متوسط الإجابة عن كل فقرة من فقرات البعد يزيد عن القيمة (5.5) زيادة جوهرية، وذات دلالة إحصائية، عند مستوى 0.05، ويشير ذلك إلى أن موقف المستجيبين تجاه البعد الأول - وهو "الحساسية الاستراتيجية" - يتجه نحو الموقف الإيجابي.

وبشكل عام نلاحظ أن الوسط الحسابي العام للبعد ككل قد بلغ (6.85 من 10) بانحراف معياري (1.60) ووزن نسبي (69%) ويشير ذلك إلى وجود درجة مرتفعة من الموافقة على فقرات بعد "الحساسية الاستراتيجية" من قبل المستجيبين. وتغزو الباحثة ذلك إلى تركيز القطاع الحكومي والوزارات الفلسطينية على التطور وتحسين قيامها بالعمل، والحرص على تفادي الأخطاء السابقة، وتستفيد من الدروس المتعلمة، بالإضافة إلى امتلاكها الإمكانيات والتقنيات التكنولوجية والطرق الحديثة في العمل، كما تهتم الوزارات بالانفتاح على البيئة، وتناقش الأفكار الحديثة القادمة من خارج الوزارة، مما يساعد على فهم المتغيرات البيئية المختلفة بالاهتمام بتطبيق ورفع مستوى الحساسية الاستراتيجية من خلال تركيزها على رفع التحسين المستمر لموظفيها. وتشجيعهم على امتلاك آليات التفكير الإبداعي والقدرة على المبادرة، وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (هنية، 2016م)، ودراسة (إسماعيل، 2018م) التي توصلت إلى وجود درجة موافقة مرتفعة على بعد الحساسية الاستراتيجية.

2.1.1.4 النتائج المتعلقة بالبعد الثاني "وضوح الرؤية":

يوضح الجدول رقم (2.4) نتائج اختبار (One Sample T-Test)، للتحقق من مساواة الإجابة على فقرات بعد (وضوح الرؤية) للقيمة (5.5) التي تعبر عن الحيادية.

جدول 2.4: نتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الثاني "وضوح الرؤية".

مستوى الموافقة	الترتيب	القيمة الاحتمالية sig	قيمة اختبار t	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرتفعة	1	0.000	22.84*	78%	1.96	7.75	تنشر الوزارة رؤيتها لكافة الموظفين/ات.
مرتفعة	4	0.000	18.78*	71%	1.73	7.13	تترجم الوزارة رؤيتها وأهدافها العامة بواقعية.
مرتفعة	2	0.000	19.96*	73%	1.77	7.27	تنسجم رؤية الوزارة بالوضوح لموظفيها.
مرتفعة	5	0.000	18.14*	71%	1.75	7.10	تتوافق القرارات التي تتخذها الوزارة مع أهدافها الاستراتيجية.
متوسطة	7	0.000	13.78*	67%	1.76	6.72	تتمتع دوائر وأقسام الوزارة بالتكامل والانسجام التام.
مرتفعة	6	0.000	17.47*	70%	1.69	6.98	تطبق الوزارة أهدافها بوضوح.
مرتفعة	3	0.000	20.08*	72%	1.69	7.20	تحدد رؤية الوزارة الطموحات المستقبلية لها.
مرتفعة		0.000	21.39*	72%	1.55	7.16	الدرجة الكلية للبعد

الأوزان النسبية في الجدول مقربة لأقرب عدد صحيح، *دالة إحصائية عند مستوى 0.05، *الانحرافات المعيارية عالية لأن المقياس المستخدم عشري.

يتضح من خلال الجدول رقم (2.4) أن قيمة الوسط الحسابي للفقرة التي تنص على أنه "تنشر الوزارة رؤيتها لكافة الموظفين/ات" قد حصلت على (7.75 من 10) بوزن نسبي (78%) حيث جاءت في المرتبة الأولى من حيث قيمة الوسط الحسابي، ويشير ذلك إلى وجود درجة مرتفعة من الموافقة على هذه الفقرة من قبل المستجيبين.

وفي المرتبة الأخيرة من حيث قيمة الوسط الحسابي جاءت الفقرة التي تنص على أنه "تتمتع دوائر وأقسام الوزارة بالتكامل والانسجام التام" بمتوسط (6.72 من 10) ووزن نسبي (67%)، ويشير ذلك إلى وجود درجة متوسطة من الموافقة على هذه الفقرة من قبل المستجيبين.

ونلاحظ من خلال الجدول السابق أن جميع المتوسطات تزيد عن القيمة (5.5)، ويشير ذلك إلى أن متوسط الإجابة عن كل فقرة من فقرات البعد يزيد عن القيمة (5.5) زيادة جوهرية وذات دلالة إحصائية، عند مستوى 0.05، ويشير ذلك إلى أن موقف المستجيبين تجاه البعد الثاني - وهو "وضوح الرؤية" - يتجه نحو الموقف الإيجابي.

وبشكل عام نلاحظ أن الوسط الحسابي العام للبعد ككل قد بلغ (7.16 من 10) بانحراف معياري (1.55) ووزن نسبي (72%)، ويشير ذلك إلى وجود درجة مرتفعة من الموافقة على فقرات بعد

"وضوح الرؤية" من قبل المستجيبين، وتغزو الباحثة ذلك إلى توفر خطة إستراتيجية متكاملة لدى القطاع الحكومي الفلسطيني الفلسطينية التي أسهمت بشكل أفضل في توافر رؤية ورسالة وأهداف مستقبلية مناسبة، بالإضافة إلى وجود الانسجام التام بين الدوائر والأقسام في القطاع الحكومي الفلسطيني الفلسطينية، وتطبيق رؤيتها بكل وضوح، والاهتمام بتحديد الرؤية المستقبلية في ظل التغيرات التكنولوجية والإدارية المعاصرة، وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (الضابط، 2022م) التي توصلت إلى وجود درجة موافقة مرتفعة لبعد وضوح الرؤية في المنظمات غير الربحية السعودية، وتتفق مع دراسة (جروان، 2022م) التي توصلت إلى وجود درجة موافقة مرتفعة لبعد وضوح الرؤية في المستشفيات الحكومية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.

3.1.1.4 النتائج المتعلقة بالبعد الثالث "المقدرات الجوهرية":

تم التحقق من مساواة متوسطات الإجابة على فقرات البعد (المقدرات الجوهرية) للقيمة (5.5) التي تعبر عن الدرجة الحيادية باستخدام اختبار (One Sample T-Test)، والجدول رقم (3.4) يوضح نتائج التحليل.

جدول 3.4: نتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الثالث "المقدرات الجوهرية".

مستوى الموافقة	الترتيب	القيمة الاحتمالية sig	قيمة اختبار t	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرتفعة	3	0.000	13.21*	68%	2.02	6.84	تستفيد الوزارة من الخبرات والمهارات التي يمتلكها الموظفون/ات.
مرتفعة	2	0.000	14.62*	69%	1.84	6.85	توفر الوزارة كل ما يلزم من موارد لتحسين خدماتها.
مرتفعة	1	0.000	18.17*	70%	1.64	6.99	تمتلك الوزارة المهارات الضرورية لإنجاز العمل وتلبية حاجات المواطنين.
متوسطة	4	0.000	13.23*	67%	1.85	6.73	تحرص الوزارة على إبقاء كفاءات وخبرات العاملين فيها على أعلى مستوى.
متوسطة	5	0.000	12.47*	67%	1.91	6.69	يتوفر لدى الوزارة المعرفة الكاملة بالخبرات التي يمتلكها الموظفون/ات.
متوسطة	5	0.000	13.00*	67%	1.83	6.69	تعمل الوزارة على تدريب موظفيها على أحدث التقنيات التكنولوجية.
مرتفعة		0.000	15.24*	68%	1.70	6.80	الدرجة الكلية للبعد

الأوزان النسبية في الجدول مقربة لأقرب عدد صحيح، *دالة إحصائية عند مستوى 0.05، *الانحرافات المعيارية عالية؛ لأن المقياس المستخدم عشري.

يتضح من خلال الجدول رقم (3.4) أن قيمة الوسط الحسابي للفقرة التي تنص على أنه "تمتلك الوزارة المهارات الضرورية لإنجاز العمل وتلبية حاجات المواطنين" قد حصلت على (6.99 من 10) بوزن نسبي (70%)، حيث جاءت في المرتبة الأولى من حيث قيمة الوسط الحسابي، ويشير ذلك إلى وجود درجة مرتفعة من الموافقة على هذه الفقرة من قبل المستجيبين.

وفي المرتبة الأخيرة من حيث قيمة الوسط الحسابي جاءت الفقرتان اللتان تتصان على أنه "يتوفر لدى الوزارة المعرفة الكاملة بالخبرات التي يمتلكها الموظفون/ات" و"تعمل الوزارة على تدريب موظفيها على أحدث التقنيات التكنولوجية" بمتوسط (6.69 من 10) ووزن نسبي (68%)، ويشير ذلك إلى وجود درجة مرتفعة من الموافقة على هذه الفقرة من قبل المستجيبين.

يبين الجدول السابق أيضًا أن جميع المتوسطات تزيد عن القيمة (5.5)، ويشير ذلك إلى أن متوسط الإجابة عن كل فقرة من فقرات البعد يزيد عن القيمة (5.5) زيادة جوهرية وذات دلالة إحصائية، عند مستوى 0.05، ويشير ذلك إلى أن موقف المستجيبين تجاه البعد الثالث- وهو "المقدرات الجوهرية" - يتجه نحو الموقف الإيجابي.

وبشكل عام نلاحظ أن الوسط الحسابي العام للبعد ككل قد بلغ (6.80 من 10) بانحراف معياري (1.70) ووزن نسبي (68%)، ويشير ذلك إلى وجود درجة مرتفعة من الموافقة على فقرات بعد "المقدرات الجوهرية" من قبل المستجيبين، وتعزو الباحثة ذلك إلى ارتباط القطاع الحكومي الفلسطيني وعملها بالمؤ والمنظمات الدولية والإقليمية، الأمر الذي يفرض على الوزارات العمل بأساليب متقدمة، واستقطاب أفضل الموارد المالية والبشرية، وتدريب الموظفين على أحدث التقنيات واهتمام الوزارات بتتمية القدرات الإدارية والوظيفية لدى موظفيها، بالإضافة إلى الخبرات والمعرفة الكاملة التي يتمتع بها الموظفون، وأهميتها في تعزيز المقدرات الجوهرية والأساسية في الوزارات، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الضابط، 2022م) التي توصلت إلى وجود درجة موافقة مرتفعة لبعد المقدرات الجوهرية، كما اتفقت مع دراسة (صقور، 2021م) التي توصلت إلى وجود درجة موافقة مرتفعة لبعد المقدرات الجوهرية في شركات الاتصالات الخلوية السورية.

4.1.1.4 النتائج المتعلقة بالبعد الرابع "المسؤولية المشتركة":

تم التحقق من مساواة متوسطات الإجابة على فقرات البعد (المسؤولية المشتركة) للقيمة (5.5) التي تعبر عن الدرجة الحيادية باستخدام اختبار (One Sample T-Test)، والجدول رقم (4.4) يوضح نتائج التحليل.

جدول 4.4: نتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الرابع "المسؤولية المشتركة".

مستوى الموافقة	الترتيب	القيمة الاحتمالية sig	قيمة اختبار t	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرتفعة	1	0.000	16.57*	70%	1.81	7.01	تسهل الوزارة الحصول على المعلومات اللازمة لعمل الموظفين/ات.
متوسطة	4	0.000	12.99*	67%	1.85	6.71	تطبق الوزارة مبدأ المسؤولية المشتركة بين الموظفين/ات، والكل مسؤول عن النتائج النهائية.
متوسطة	3	0.000	13.69*	67%	1.78	6.72	تتعامل الوزارة مع كل الأطراف المعنية باعتبارهم شركاء في المسؤولية عن تحقيق النتائج النهائية.
متوسطة	6	0.000	7.31*	63%	2.07	6.26	يتم حل المسائل الاستراتيجية بشكل جماعي بدون وجود صراع بين الإدارات.
متوسطة	5	0.000	8.07*	63%	2.06	6.33	تحت الوزارة الموظفين/ات على التعامل مع الأخطاء كفرص للتعلم والتحسين.
مرتفعة	2	0.000	14.46*	69%	1.89	6.87	تسهل الوزارة الوصول إلى المعلومات التي تهم المستفيدين
متوسطة		0.000	13.12*	67%	1.75	6.65	الدرجة الكلية للبعد

الأوزان النسبية في الجدول مقربة لأقرب عدد صحيح، *دالة إحصائية عند مستوى 0.05، *الانحرافات المعيارية عالية؛ لأن المقياس المستخدم عشري.

يتضح من خلال الجدول رقم (4.4) أن قيمة الوسط الحسابي للفقرة التي تنص على أنه "تسهل الوزارة الحصول على المعلومات اللازمة لعمل الموظفين/ات" قد حصلت على (7.01 من 10) بوزن نسبي (70%) حيث جاءت في المرتبة الأولى من حيث قيمة الوسط الحسابي، ويشير ذلك إلى وجود درجة مرتفعة جداً من الموافقة على هذه الفقرة من قبل المستجيبين.

وفي المرتبة الأخيرة من حيث قيمة الوسط الحسابي جاءت الفقرة التي تنص على أنه "يتم حل المسائل الاستراتيجية بشكل جماعي بدون وجود صراع بين الإدارات" بمتوسط (6.26 من 10) ووزن نسبي (63%)، ويشير ذلك إلى وجود درجة متوسطة من الموافقة على هذه الفقرة من قبل المستجيبين.

كما يتضح من الجدول السابق أن جميع المتوسطات تزيد عن القيمة (5.5)، ويشير ذلك إلى أن متوسط الإجابة عن كل فقرة من فقرات البعد يزيد عن القيمة (5.5) زيادة جوهرية وذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05، ويشير ذلك إلى أن موقف المستجيبين تجاه البعد الرابع - وهو "المسؤولية المشتركة" - يتجه نحو الموقف الإيجابي.

وبشكل عام نلاحظ أن الوسط الحسابي العام للبعد ككل قد بلغ (6.65 من 10) بانحراف معياري (1.75) ووزن نسبي (67%) ويشير ذلك إلى وجود درجة متوسطة من الموافقة على فقرات بعد "المسؤولية المشتركة" من قبل المستجيبين، وتغزو الباحثة ذلك إلى اهتمام الوزارات بجعل الجميع في المسؤولية سواء، فيتحملها الموظفون لديها وكذلك الأطراف المعنية، وذلك من أجل تحقيق الأهداف المراد الوصول إليها، وكذلك إلى توفر قدر من الشفافية في توفير المعلومات اللازمة لكل الأطراف، وقد اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (الضابط، 2022) التي توصلت إلى وجود درجة موافقة مرتفعة لبعد المسؤولية المشتركة في المنظمات غير الربحية السعودية، كما اتفقت مع دراسة (صقور، 2021) التي توصلت إلى وجود درجة موافقة مرتفعة على مستوى المسؤولية المشتركة في الشركات الخلية في سورية. واختلفت مع دراسة (جروان، 2022) التي توصلت إلى وجود درجة موافقة متوسطة لبعد المسؤولية المشتركة في المستشفيات الحكومية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية. ودراسة (هنية، 2016) التي توصلت إلى وجود درجة موافقة مرتفعة لبعد المسؤولية المشتركة.

والجدول رقم (5.4) يلخص نتائج التحليل لأبعاد المحور الأول - وهو "الرشاقة الاستراتيجية" -، حيث نجد أن البعد الثاني - وهو "وضوح الرؤية" - جاء في المرتبة الأولى من بين باقي الأبعاد بمتوسط (7.16 من 10)، أما في المرتبة الرابعة جاء البعد الرابع - وهو "المسؤولية المشتركة" - بمتوسط حسابي (6.65 من 10)، كما بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للمحور ككل (6.88 من 10) بوزن نسبي (67%) وتشير هذه القيمة إلى وجود درجة متوسطة من الموافقة من وجهة نظر المستجيبين على هذا المحور.

جدول 5.4: ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لأبعاد المحور الأول "الرشاقة الاستراتيجية".

الترتيب	القيمة الاحتمالية sig	قيمة اختبار t	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
2	0.000	16.74*	69%	1.60	6.85	الحساسية الاستراتيجية
1	0.000	21.39*	72%	1.55	7.16	وضوح الرؤية
3	0.000	15.24*	68%	1.70	6.80	المقدرات الجوهرية
4	0.000	13.12*	67%	1.75	6.65	المسؤولية المشتركة
	0.000	17.65*	69%	1.55	6.88	الدرجة الكلية للمحور

الأوزان النسبية في الجدول مقربة لأقرب عدد صحيح، *دالة إحصائية عند مستوى 0.05.

نلاحظ من خلال (5.4) أن بعد وضوح الرؤية حصل على أعلى وزن نسبي بمقدار (72%)، وحصل بعد الحساسية الاستراتيجية على المرتبة الثانية بوزن نسبي (69%)، بينما حصل بعد المقدرات الجوهرية على المرتبة الثالثة بوزن نسبي (68%)، في حين أن بعد المسؤولية المشتركة قد حصل على المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (67%)، وحصل المتغير المستقل (الرشاقة الاستراتيجية) ككل على وزن نسبي (69%)، وتعرّضت الباحثة ذلك إلى طبيعة الظروف التي تعمل فيها الوزارات الفلسطينية والتطورات العالمية المتسارعة واستحداث العديد من المصطلحات الإدارية التي تساعد وتعزز من أداء المنظمات، وتعتبر الرشاقة الاستراتيجية من المتغيرات الهامة على المستوى العام والخاص في المنظمات، الأمر الذي يجبر المنظمات والوزارات على الاهتمام وتطبيق الرشاقة الاستراتيجية لدورها المهم والبارز في تعزيز التميز المنظمي، وذلك من خلال الاهتمام بأبعاد الرشاقة الاستراتيجية المتمثلة في: (الحساسية الاستراتيجية، وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، المسؤولية المشتركة)، وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (سعد، 2018) التي توصلت إلى وجود مستوى موافقة متوسط على محور الرشاقة الاستراتيجية في المنظمات الأهلية الفلسطينية، وتتفق مع دراسة (جروان، 2022) التي توصلت إلى وجود درجة موافقة متوسطة للرشاقة الاستراتيجية في المستشفيات الحكومية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية، ومع دراسة (الضمور، 2017) التي توصلت إلى وجود درجة موافقة متوسطة في محور الرشاقة الاستراتيجية في الجامعات الأردنية. واختلفت مع دراسة (الشنطي، والجيار، 2021) التي توصلت إلى وجود درجة موافقة مرتفعة جداً للرشاقة الاستراتيجية في شركات الأدوية الفلسطينية، واختلفت مع دراسة (الضابط، 2022) التي توصلت إلى وجود درجة موافقة مرتفعة جداً للرشاقة الاستراتيجية في المنظمات غير الربحية السعودية.

2.1.4 تحليل النتائج المتعلقة بالمحور الثاني "التميز المنظمي":

1.2.1.4 النتائج المتعلقة بالبعد الأول "التميز القيادي":

فيما يلي عرض لأهم نتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الأول -وهو "التميز القيادي"- للتحقق من مساواة متوسطات الإجابة على فقرات البعد للقيمة (5.5) التي تعبر عن الدرجة الحيادية باستخدام اختبار (One Sample T-Test)، والجدول رقم (6.4) يوضح نتائج التحليل.

جدول 6.4: نتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الأول "التميز القيادي".

مستوى الموافقة	الترتيب	القيمة الاحتمالية sig	قيمة اختبار t	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرتفعة	5	0.000	13.44*	68%	1.88	6.77	تتمتع القيادات الإدارية بالوزارة بقدرات عالية في التواصل مع الموظفين/ات.
مرتفعة	1	0.000	19.16*	71%	1.69	7.13	تتولى الإدارة العليا في الوزارة عملية التخطيط لاحتياجات المستقبل.
مرتفعة	3	0.000	16.10*	69%	1.77	6.93	تتبنى الإدارة العليا في الوزارة الأهداف الاستراتيجية بناء على حاجات المواطنين.
مرتفعة	2	0.000	16.83*	70%	1.78	7.00	تسعى الإدارة العليا بالوزارة في الاستمرار بتقديم أفضل الخدمات.
مرتفعة	4	0.000	15.25*	68%	1.75	6.84	تعقد الإدارة العليا في الوزارة الدورات التدريبية الخاصة التي تعزز أهمية خدمة المواطنين والتميز في خدمتهم.
متوسطة	6	0.000	11.49*	66%	1.94	6.62	تعتبر الإدارة العليا في الوزارة قووة للموظفين في الدعوة نحو العمل والإنجاز.
مرتفعة		0.000	16.66*	69%	1.65	6.88	الدرجة الكلية للبعد

الأوزان النسبية في الجدول مقربة لأقرب عدد صحيح، *دالة إحصائية عند مستوى 0.05، *الانحرافات المعيارية عالية؛ لأن المقياس المستخدم عشري.

يتضح من خلال الجدول رقم (6.4) أن قيمة الوسط الحسابي للفقرة التي تنص على أنه "تتولى الإدارة العليا في الوزارة عملية التخطيط لاحتياجات المستقبل" قد حصلت على (7.13 من 10) بوزن نسبي (71%) حيث جاءت في المرتبة الأولى من حيث قيمة الوسط الحسابي، ويشير ذلك إلى وجود درجة مرتفعة من الموافقة على هذه الفقرة من قبل المستجيبين.

وفي المرتبة الأخيرة من حيث قيمة الوسط الحسابي جاءت الفقرة التي تنص على أنه "تعتبر الإدارة العليا في الوزارة قدوة للموظفين في الدعوة نحو العمل والإنجاز" بمتوسط (6.62 من 10) ووزن نسبي (66%)، ويشير ذلك إلى وجود درجة متوسطة من الموافقة على هذه الفقرة من قبل المستجيبين.

ونلاحظ من الجدول أن جميع المتوسطات تزيد عن القيمة (5.5)، ويشير ذلك إلى أن متوسط الإجابة عن كل فقرة من فقرات البعد يزيد عن القيمة (5.5) زيادة جوهرية وذات دلالة إحصائية، عند مستوى 0.05، ويشير ذلك إلى أن موقف المستجيبين تجاه البعد الأول - وهو "التميز القيادي" - يتجه نحو الموقف الإيجابي.

وبشكل عام نلاحظ أن الوسط الحسابي العام للبعد ككل قد بلغ (6.88 من 10) بانحراف معياري (1.65) ووزن نسبي (69%)، ويشير ذلك إلى وجود درجة مرتفعة من الموافقة على فقرات بعد "التميز القيادي" من قبل المستجيبين، وتعزو الباحثة ذلك إلى اهتمام الوزارات الفلسطينية بتميز موظفيها في الصفات القيادية نظرًا للعديد من التطورات والأزمات والظروف الاستثنائية التي مرت بها مؤسسات السلطة الفلسطينية.

2.2.1.4 النتائج المتعلقة بالبعد الثاني "تميز المرؤوسين":

فيما يلي عرض لأهم نتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الثاني - وهو "تميز المرؤوسين" - للتحقق من مساواة متوسطات الإجابة على فقرات البعد للقيمة (5.5) التي تعبر عن الدرجة الحيادية باستخدام اختبار (One Sample T-Test)، والجدول رقم (7.4) يوضح نتائج التحليل.

جدول 7.4: نتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الثاني "تميز المرؤوسين".

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة اختبار t	القيمة الاحتمالية sig	الترتيب	مستوى الموافقة
تعتمد الوزارة على مبدأ الكفاءة في توظيف المورد البشري.	6.61	2.07	66%	10.74*	0.000	4	متوسطة
يتمتع الموظفون/ات بالوزارة بقدرات تؤهلهم لتحقيق أهداف الوزارة.	6.97	1.69	70%	17.35*	0.000	2	مرتفعة
يتعاون الموظفون في الوزارة مع بعضهم لإيجاد خدمات مبتكرة	6.61	1.79	66%	12.36*	0.000	4	متوسطة

مستوى الموافقة	الترتيب	القيمة الاحتمالية sig	قيمة اختبار t	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرتفعة	1	0.000	18.24*	70%	1.69	7.04	يعكس الهيكل التنظيمي بالوزارة خطوط السلطة والصلاحيات بشكل واضح.
مرتفعة	1	0.000	19.05*	70%	1.61	7.04	لدى الموظفين/ات بالوزارة الاستعداد لمواكبة التغيرات في طرق العمل.
مرتفعة	3	0.000	17.42*	69%	1.63	6.93	يسعى الموظفون/ات بالوزارة إلى تطوير قدراتهم وإمكانياتهم العملية باستمرار.
مرتفعة		0.000	17.92*	69%	1.52	6.87	الدرجة الكلية للبعد

الأوزان النسبية في الجدول مقربة لأقرب عدد صحيح، *دالة إحصائية عند مستوى 0.05، *الانحرافات المعيارية عالية؛ لأن المقياس المستخدم عشري.

يتضح من خلال الجدول رقم (7.4) أن قيمة الوسط الحسابي للفترتين اللتين تتصان على أنه "يعكس الهيكل التنظيمي بالوزارة خطوط السلطة والصلاحيات بشكل واضح" و"لدى الموظفين/ات بالوزارة الاستعداد لمواكبة التغيرات في طرق العمل" قد حصلت على (7.04 من 10) بوزن نسبي (70%) حيث جاءت في المرتبة الأولى من حيث قيمة الوسط الحسابي، ويشير ذلك إلى وجود درجة مرتفعة من الموافقة على هاتين الفقرتين من قبل المستجيبين.

وفي المرتبة الأخيرة من حيث قيمة الوسط الحسابي جاءت الفقرتان اللتان تتصان على أنه "تعتمد الوزارة على مبدأ الكفاءة في توظيف المورد البشري" و"يتعاون الموظفون في الوزارة مع بعضهم لإيجاد خدمات مبتكرة" بمتوسط (6.61 من 10) ووزن نسبي (66%)، ويشير ذلك إلى وجود درجة متوسطة من الموافقة على هاتين الفقرتين من قبل المستجيبين.

ويتضح من الجدول السابق أن جميع المتوسطات تزيد عن القيمة (5.5)، ويشير ذلك إلى أن متوسط الإجابة عن كل فقرة من فقرات البعد يزيد عن القيمة (5.5) زيادة جوهرية وذات دلالة إحصائية، عند مستوى 0.05، ويشير ذلك إلى أن موقف المستجيبين تجاه البعد الثاني - وهو "تميز المرؤوسين" - يتجه نحو الموقف الإيجابي.

وبشكل عام نلاحظ أن الوسط الحسابي العام للبعد ككل قد بلغ (6.87 من 10) بانحراف معياري (1.52) ووزن نسبي (69%) ويشير ذلك إلى وجود درجة مرتفعة من الموافقة على فقرات بُعد "تميز المرؤوسين" من قبل المستجيبين، وتعزو الباحثة ذلك إلى تركيز القطاع الحكومي الفلسطيني على

تدريب وتطوير المرؤوسين من خلال الدورات التدريبية واستقطاب الخبراء لتدريب المرؤوسين على التميز من أجل تقديم أفضل الخدمات، وأن يكون لديهم القدرة على التكيف مع التغييرات المتسارعة.

3.2.1.4 النتائج المتعلقة بالبعد الثالث "تميز الخدمات":

فيما يلي عرض لأهم نتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الثالث "تميز الخدمات" للتحقق من مساواة متوسطات الإجابة على فقرات البعد للقيمة (5.5) التي تعبر عن الدرجة الحيادية باستخدام اختبار (One Sample T-Test)، والجدول رقم (8.4) يوضح نتائج التحليل.

جدول 8.4: نتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الثالث "تميز الخدمات".

مستوى الموافقة	الترتيب	القيمة الاحتمالية sig	قيمة اختبار t	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرتفعة	4	0.000	14.92*	69%	1.80	6.85	تخضع الوزارة عمليات تقديم الخدمات إلى عمليات ضبط وتحسين مستمر.
مرتفعة	2	0.000	17.31*	70%	1.78	7.04	تعتمد الوزارة على الوسائل التكنولوجية الحديثة لتقديم الخدمات للمواطنين.
مرتفعة	1	0.000	18.12*	71%	1.74	7.08	تقدم الوزارة خدماتها بكل سهولة وراحة للمواطنين.
مرتفعة	3	0.000	17.04*	70%	1.76	7.01	تراقب الوزارة مرافقها باستمرار لتحسين آليات تقديم الخدمة.
متوسطة	6	0.000	8.50*	64%	1.98	6.35	تجري الوزارة استطلاعات مستمرة للتعرف على احتياجات المواطنين المتجددة.
متوسطة	5	0.000	11.68*	67%	2.03	6.69	تهتم الوزارة اهتمامًا كبيرًا برأي المواطنين
مرتفعة		0.000	15.86*	68%	1.68	6.84	الدرجة الكلية للبعد

الأوزان النسبية في الجدول مقربة لأقرب عدد صحيح، *دالة إحصائية عند مستوى 0.05، *الانحرافات المعيارية عالية؛ لأن المقياس المستخدم عشري.

يتضح من خلال الجدول رقم (8.4) أن قيمة الوسط الحسابي للفقرة التي تنص على أنه "تقدم الوزارة خدماتها بكل سهولة وراحة للمواطنين" قد حصلت على (7.08 من 10) بوزن نسبي (71%) حيث جاءت في المرتبة الأولى من حيث قيمة الوسط الحسابي، ويشير ذلك إلى وجود درجة مرتفعة من الموافقة على هذه الفقرة من قبل المستجيبين.

وفي المرتبة الأخيرة من حيث قيمة الوسط الحسابي جاءت الفقرة التي تنص على أنه "تجري الوزارة استطلاعات مستمرة للتعرف على احتياجات المواطنين المتجددة" بمتوسط (6.35 من 10) ووزن نسبي (64%)، ويشير ذلك إلى وجود درجة متوسطة من الموافقة على هذه الفقرة من قبل المستجيبين.

ونلاحظ من الجدول السابق أن جميع المتوسطات تزيد عن القيمة (5.5)، ويشير ذلك إلى أن متوسط الإجابة عن كل فقرة من فقرات البعد يزيد عن القيمة (5.5) زيادة جوهرية وذات دلالة إحصائية، عند مستوى 0.05، ويشير ذلك إلى أن موقف المستجيبين تجاه البعد الثالث - وهو "تميز الخدمات" - يتجه نحو الموقف الإيجابي.

وبشكل عام نلاحظ أن الوسط الحسابي العام للبعد ككل قد بلغ (6.84 من 10) بانحراف معياري (1.68) ووزن نسبي (68%)، ويشير ذلك إلى وجود درجة مرتفعة من الموافقة على فقرات بعد "تميز الخدمات" من قبل المستجيبين، وتعزو الباحثة ذلك إلى اهتمام الحكومة الفلسطينية بتقديم أفضل الخدمات ومواكبة التطورات التكنولوجية في تقديم الخدمات للمواطنين، الأمر الذي يجعلها تتميز في تقديم الخدمات.

والجدول رقم (9.4) يلخص نتائج التحليل لأبعاد المحور الثاني - وهو "التميز المنظمي" - حيث نجد أن البعد الأول - وهو "التميز القيادي" - جاء في المرتبة الأولى من بين باقي الأبعاد بمتوسط (6.88 من 10)، أما في المرتبة الثانية فجاء البعد الثاني - وهو "تميز المرؤوسين" - بمتوسط حسابي (6.87 من 10)، بينما في المرتبة الثالثة والأخيرة جاء البعد الثالث - وهو "تميز الخدمات" - بمتوسط حسابي (6.84 من 10)، كما بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للمحور ككل (6.86 من 10) بوزن نسبي (69%)، وتشير هذه القيمة إلى وجود درجة مرتفعة من الموافقة من وجهة نظر المستجيبين على هذا المحور.

جدول 9.4: ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لأبعاد المحور الثاني "التميز المنظمي".

الترتيب	درجة الموافقة	القيمة الاحتمالية sig	قيمة اختبار t	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
1	مرتفعة	0.000	16.66*	69%	1.65	6.88	التميز القيادي
2	مرتفعة	0.000	17.92*	69%	1.52	6.87	تميز المرؤوسين
3	مرتفعة	0.000	15.86*	68%	1.68	6.84	تميز الخدمات
	مرتفعة	0.000	17.64*	69%	1.54	6.86	الدرجة الكلية للمحور

الأوزان النسبية في الجدول مقربة لأقرب عدد صحيح، *دالة إحصائية عند مستوى 0.05..

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن بعد التميز القيادي حصل على أعلى وزن نسبي بمقدار (69%)، فيما حصل بعد تميز المرؤوسين على المرتبة الثانية بوزن نسبي (69%)، وحصل بعد تميز الخدمات على المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (68%)، فيما حصل المتغير التابع (التميز المنظمي) ككل على وزن نسبي (69%)، أي بدرجة موافقة مرتفعة، وتعدّو الباحثة ذلك إلى اهتمام المنظمات والوزارات بتحقيق التميز المنظمي من خلال التميز القيادي، وتميز المرؤوسين وتميز الخدمات التي تقدمها للمواطنين، فالوزارات تولي الاهتمام بعملية التخطيط لاحتياجات المستقبل، وتسعى دومًا إلى تقديم أفضل الخدمات، بالإضافة إلى تبني الإدارة العليا بالوزارات الفلسطينية الأهداف الاستراتيجية بناءً على احتياجات المواطنين، ووجود استعداد تام لدى الموظفين بالوزارات لمواكبة التغيرات في العمل هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى امتلاك الموظفين في القطاع الحكومي القدرات العالية التي تؤهلهم لتحقيق أهداف الوزارة، والتي تسعى لتقديم خدماتها بكل سهولة وراحة للمواطنين، بالإضافة إلى اعتمادها على الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم الخدمات للمواطنين.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (حسين، وعبد الحميد، 2022) التي توصلت إلى وجود مستوى مرتفع للتميز المؤسسي في جامعة دنقلا بالسودان، وتتفق مع (أبو زيادة، وجادالله، 2021) التي توصلت إلى وجود مستوى مرتفع من الموافقة على متغير التميز المنظمي في الوزارات الفلسطينية، ومع دراسة (العبادي، وآخرين، 2020) التي توصلت إلى وجود درجة موافقة مرتفعة لمحور التميز المنظمي بأبعاده في جامعة الكوفة بالعراق، وتتفق مع دراسة (قنديل، 2020) التي توصلت إلى وجود مستوى مرتفع للتميز المنظمي في شركات الاتصال العاملة في الأردن.

واختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (ملاح، 2020) التي توصلت إلى وجود درجة موافقة متوسطة على مستوى التميز المنظمي في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية. ودراسة (أبو لبد، 2018) التي توصلت إلى وجود مستوى متوسط من الموافقة على محور التميز المنظمي بجامعة القدس.

2.4 اختبار ومناقشة فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى:

تنص الفرضية الرئيسية الأولى على أنه " لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للرشاقة الاستراتيجية (الحساسية الاستراتيجية، وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، المسؤولية المشتركة) في التميز المنظمي في القطاع الحكومي الفلسطيني".

ويتفرع من هذه الفرضية أربع فرضيات فرعية، تم التحقق من صحتها من خلال تحليل الانحدار الخطي المتعدد بين أبعاد المحور الأول وهو "الرشاقة الاستراتيجية"، والمتمثل في المتغير المستقل والمحور الثاني وهو "التميز المنظمي" والمتمثل في المتغير التابع، حيث إنه إحصائياً يتم اختبار الفرضية العدمية (H_0) التي تفترض عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية مقابل الفرضية البديلة (H_1) التي تفترض وجود تأثير ذي دلالة إحصائية، ويتم الحكم على نتيجة الاختبار بناءً على قيمة مستوى الدلالة المحسوبة لمعامل الانحدار (Sig) حيث يتم رفض الفرضية العدمية والتوصل إلى صحة الفرضية البديلة في حال كانت قيمة (Sig) أقل من مستوى 0.05 ويقال عندها إن التأثير معنوي؛ ويعني ذلك وجود تأثير ذي دلالة إحصائية، ويتم قبول الفرضية العدمية في حال كانت قيمة (Sig) أعلى من 0.05، ونستج إن عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية.

ولاختبار فرضية الدراسة تم دراسة تأثير المتغيرات المستقلة (أبعاد الرشاقة الاستراتيجية) على المتغير التابع (التميز المنظمي) حيث تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي المتعدد، ومن خلال تقدير معاملات الانحدار للمتغيرات المستقلة يتم تحديد حجم الأثر لكل متغير من المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، والجدول رقم (10.4) يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد.

جدول 10.4: نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لقياس تأثير الرشاقة الاستراتيجية في التميز المنظمي.

معامل التحديد	معامل الارتباط	معنوية النموذج		VIF	مستوى الدلالة	قيمة اختبار "t"	معاملات الانحدار	المتغيرات
		Sig.	F					
0.872	0.933	0.000	665.83*		0.000	5.26*	0.704*	الحد الثابت
				5.00	0.002	3.10*	0.120*	الحساسية الاستراتيجية
				4.75	0.000	5.03*	0.197*	وضوح الرؤية
				6.53	0.000	4.77*	0.200*	المقدرات الجوهرية
				6.01	0.000	9.87*	0.386*	المسؤولية المشتركة

*التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05.

من خلال الجدول (10.4) يتضح أن معامل التحديد للنموذج بلغ (0.872)، وتعني هذه القيمة أن المتغيرات المستقلة (الرشاقة الاستراتيجية) المدرجة بالنموذج السابق تفسر ما نسبته 87.2% من التباين في المتغير التابع (التميز المنظمي)، والنسبة المتبقية تعزى لعوامل ومتغيرات أخرى غير مدرجة بالنموذج، بالإضافة إلى أخطاء التقدير العشوائية. كما كانت جميع معاملات تضخم التباين (VIF-Variance Inflation Factor) أقل من القيمة (10)، وهذا يدل على سلامة نموذج الانحدار من مشكلة الأزواج الخطي بين المتغيرات المستقلة. كما بلغت قيمة اختبار F ما يقارب (665.83) وبمستوى معنوية (0.000)، وهذا يدل على جودة النموذج.

وفيما يلي نتيجة اختبار كل فرضية فرعية على حدة:

الفرضية الفرعية الأولى: تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للحساسية الاستراتيجية في التميز المنظمي في القطاع الحكومي الفلسطيني".

نلاحظ من خلال الجدول أن بُعد الحساسية الاستراتيجية جاء في المرتبة الرابعة من حيث التأثير في التميز المنظمي بتأثير قدره (0.120)، وكان هذا التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 حيث إن مستوى دلالة الاختبار يساوي (0.002)، ويعني هذا وجود تأثير إيجابي للحساسية الاستراتيجية على التميز المنظمي، وهذه النتيجة تتفق مع فرضية الباحثة. فزيادة الحساسية الاستراتيجية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة التميز المنظمي في القطاع الحكومي الفلسطيني بمقدار (0.120) وحدة، وهذا يتفق مع الأدبيات الإدارية التي تؤكد أهمية الحساسية الاستراتيجية في تعزيز التميز المنظمي.

الفرضية الفرعية الثانية: تنص الفرضية الفرعية الثانية على أنه "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لوضوح الرؤية في التميز المنظمي في القطاع الحكومي الفلسطيني".

نلاحظ من خلال الجدول أن بعد وضوح الرؤية جاء في المرتبة الثالثة من حيث التأثير في التميز المنظمي بتأثير قدره (0.197)، وكان هذا التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى 0.05، حيث مستوى دلالة الاختبار يساوي (0.000)، ويعني هذا وجود تأثير إيجابي لوضوح الرؤية على التميز المنظمي، وهذه النتيجة تتفق مع فرضية الباحثة. فزيادة وضوح الرؤية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة التميز المنظمي في القطاع الحكومي الفلسطيني بمقدار (0.179) وحدة، وهذا يتفق مع الأدبيات الإدارية التي تؤكد أهمية بعد وضوح الرؤية في تعزيز التميز المنظمي.

الفرضية الفرعية الثالثة: تنص الفرضية الفرعية الثالثة على أنه "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للمقدرات الجوهرية في التميز المنظمي في القطاع الحكومي الفلسطيني".

نلاحظ من خلال الجدول أن بعد المقدرات الجوهرية جاء في المرتبة الثانية من حيث التأثير في التميز المنظمي بتأثير قدره (0.200)، وأيضاً كان هذا التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 حيث مستوى دلالة الاختبار يساوي (0.000)، ويعني هذا وجود تأثير إيجابي للمقدرات الجوهرية على التميز المنظمي، وهذه النتيجة تتفق مع فرضية الباحثة. فزيادة المقدرات الجوهرية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة التميز المنظمي في القطاع الحكومي الفلسطيني بمقدار (0.200) وحدة.

الفرضية الفرعية الرابعة: تنص الفرضية الفرعية الرابعة على أنه "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للمسؤولية المشتركة في التميز المنظمي في القطاع الحكومي الفلسطيني".

نلاحظ من خلال الجدول أن بعد المسؤولية المشتركة جاء في المرتبة الأولى من حيث التأثير في التميز المنظمي حيث بلغ حجم التأثير (0.386) وكان هذا التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 حيث مستوى دلالة الاختبار يساوي (0.000)، ويعني ذلك وجود تأثير موجب للمسؤولية المشتركة على التميز المنظمي، وهذه النتيجة تتفق مع فرضية الباحثة، فزيادة المسؤولية المشتركة بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة التميز المنظمي في القطاع الحكومي الفلسطيني بمقدار (0.386) وحدة، وهذا يعكس أهمية بعد المسؤولية المشتركة في التأثير على التميز المنظمي في الوزارات الفلسطينية.

من خلال ما سبق يتضح وجود تأثير إيجابي للرشاقة الاستراتيجية في التميز المنظمي في القطاع الحكومي الفلسطيني، وهذا يتفق مع الأدبيات الإدارية المعاصرة حيث إن التميز المنظمي من الممكن تحقيقه من خلال الرشاقة الاستراتيجية التي تعتبر عنصراً مهماً في تحسين أداء المنظمات وزيادة فعاليتها، فالتميز لا يتحقق بالحلم والتمني، وإنما بالتطبيق الناجح لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية التي بدورها تحقق التميز، فالمنظمة التي تريد البقاء والريادة في محيط يتصف بالتحولات وشدة المنافسة ينبغي أن تمتلك قدرات وإستراتيجيات رشيقة تسهم في تحقيق ذلك. فمن خلال تبني الوزارة الإدارة التشاركية في عملية واتخاذ القرارات الهامة، والجهود المتواصلة التي تبذلها الوزارات لحشد الطاقات والإمكانات، وتمتع مسؤولي الوزارات بامتلاكهم لآليات التفكير الإبداعي والقدرة على المبادرة، وتوفير كل ما يلزم من مواد لتحسين الخدمات والحرص على إبقاء كفاءات وخبرات الموظفين على أعلى مستوى، والتدريب المستمر للموظفين على أحدث التقنيات التكنولوجية. وتعامل الوزارات مع كل الأطراف المعنية باعتبارهم شركاء في المسؤولية، واتباع الأسلوب الجماعي في حل المسائل الاستراتيجية دون وجود الصراعات بين الإدارات كل ذلك يسهم ويعزز تحقيق التميز المنظمي.

وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (لعراجي، وحجاب، 2022) التي توصلت إلى وجود تأثير للرشاقة الاستراتيجية في أداء العاملين بالمؤسسات الجزائرية، كما اتفقت مع دراسة (أحمد، وآخرين، 2021) التي توصلت إلى وجود دور للرشاقة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي في شركات الاتصالات العراقية. وتتفق مع دراسة (هنية، 2016) التي توصلت إلى وجود تأثير للرشاقة الاستراتيجية في الأداء المؤسسي في قطاع الصناعات الغذائية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.

ومن أجل التعمق وإلقاء الضوء بشكل أكثر دقة على معرفة تأثير الرشاقة الاستراتيجية في التميز المنظمي حسب القطاعات، فقد قامت الباحثة بتقدير تأثير الرشاقة الاستراتيجية في التميز المنظمي حسب القطاع التي تعمل فيه الوزارة، وتم بناء الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الثانية:

تنص الفرضية الرئيسية الثانية على أنه "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للرشاقة الاستراتيجية ككل (الحساسية الاستراتيجية، وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، المسؤولية المشتركة) في التميز المنظمي في القطاع الحكومي الفلسطيني العاملة في القطاع الاقتصادي".

تم التحقق من صحة هذه الفرضية من خلال تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المحور الأول - وهو "الرشاقة الاستراتيجية" ككل - والمتمثل في المتغير المستقل والمحور الثاني - وهو "التميز المنظمي" - والمتمثل في المتغير التابع، حيث إنه إحصائياً يتم اختبار الفرضية العدمية (H_0) التي تقترض عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية مقابل الفرضية البديلة (H_1) التي تقترض وجود تأثير ذي دلالة إحصائية، ويتم الحكم على نتيجة الاختبار بناءً على قيمة مستوى الدلالة المحسوبة لمعامل الانحدار (Sig) حيث يتم رفض الفرضية العدمية، والتوصل إلى صحة الفرضية البديلة في حال كانت قيمة (Sig) أقل من مستوى 0.05 ويقال عندها إن التأثير معنوي، ويعني ذلك وجود تأثير ذي دلالة إحصائية، ويتم قبول الفرضية العدمية في حال كانت قيمة (Sig) أعلى من 0.05 ونستنتج إذن عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية، والجدول رقم (11.4) يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط.

جدول 11.4: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الرشاقة الاستراتيجية في التميز المنظمي في القطاع الاقتصادي الحكومي الفلسطيني.

معنوية النموذج		معامل التحديد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	قيمة اختبار "t"	معاملات الانحدار	المتغيرات
Sig.	F						
0.000	891.404	0.889	0.943	0.044	2.039	0.455*	الحد الثابت
				0.000	29.856	0.941*	الرشاقة الاستراتيجية

*التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05.

حيث نلاحظ من الجدول (11.4) وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين الرشاقة الاستراتيجية والتميز المنظمي في القطاع الاقتصادي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.943)، كما نلاحظ أن قيمة معامل انحدار المتغير المستقل - وهو "الرشاقة الاستراتيجية" - بلغت (0.941) وكان مستوى الدلالة أقل من 0.05 (Sig.= 0.000)، وهذا يعني وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للرشاقة الاستراتيجية في التميز المنظمي عند مستوى 0.05. كما نلاحظ أن قيمة معامل التحديد بلغت (0.889)، وتعني هذه القيمة أن الرشاقة الاستراتيجية تفسر ما نسبته 88.9% من التباين في المتغير التابع (التميز المنظمي) في القطاع الاقتصادي، والنسبة المتبقية تعزى لعوامل ومتغيرات أخرى غير مدرجة بالنموذج بالإضافة إلى الخطأ العشوائي للتقدير. كما بلغت قيمة اختبار F ما يقارب (891.404) وبمستوى معنوية (0.000)، وهذا يدل على جودة النموذج. وبذلك نستنتج قبول الفرضية التي تنص على أنه "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للرشاقة الاستراتيجية في التميز المنظمي في القطاع الحكومي الفلسطيني العاملة في القطاع الاقتصادي"، وهذه النتيجة تتفق مع فرضية الباحثة.

الفرضية الرئيسية الثالثة:

تنص الفرضية الرئيسية الثالثة على أنه "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للرشاقة الاستراتيجية ككل (الحساسية الاستراتيجية، وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، المسؤولية المشتركة) في التميز المنظمي في القطاع الحكومي الفلسطيني العاملة في القطاع الاجتماعي".

جدول 12.4: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الرشاقة الاستراتيجية في التميز المنظمي في القطاع الاجتماعي الحكومي الفلسطيني.

معنوية النموذج		معامل التحديد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	قيمة اختبار "t"	معاملات الانحدار	المتغيرات
Sig.	F						
0.000	547.944	0.832	0.912	0.045	2.027	0.550*	الحد الثابت
				0.000	23.408	0.912*	الرشاقة الاستراتيجية

*التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05.

حيث نلاحظ من الجدول (12.4) وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين الرشاقة الاستراتيجية والتميز المنظمي في القطاع الاجتماعي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.912)، كما نلاحظ أن قيمة معامل انحدار المتغير المستقل - وهو "الرشاقة الاستراتيجية" - بلغت (0.912) وكان مستوى الدلالة أقل من 0.05 ($\text{Sig.} = 0.000$)، وهذا يعني وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للرشاقة الاستراتيجية في التميز المنظمي عند مستوى 0.05. كما نلاحظ أن قيمة معامل التحديد بلغت (0.832) وتعني هذه القيمة أن الرشاقة الاستراتيجية تفسر ما نسبته 83.2% من التباين في المتغير التابع (التميز المنظمي) في القطاع الاجتماعي، والنسبة المتبقية تعزى إلى عوامل ومتغيرات أخرى غير مدرجة بالنموذج بالإضافة إلى الخطأ العشوائي للتقدير، كما بلغت قيمة اختبار F ما يقارب (547.944) وبمستوى معنوية (0.000)، وهذا يدل على جودة النموذج. وبذلك نستنتج قبول الفرضية التي تنص على أنه "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للرشاقة الاستراتيجية في التميز المنظمي في القطاع الحكومي الفلسطيني العاملة في القطاع الاجتماعي"، وهذه النتيجة تتفق مع فرضية الباحثة.

الفرضية الرئيسية الرابعة:

تنص الفرضية الرئيسية الرابعة على أنه " لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للرشاقة الاستراتيجية ككل (الحساسية الاستراتيجية، وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، المسؤولية المشتركة) في التميز المنظمي في القطاع الحكومي الفلسطيني العاملة في قطاع العدالة".

جدول 13.4: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الرشاقة الاستراتيجية في التميز المنظمي في قطاع العدالة الفلسطيني.

معنوية النموذج		معامل التحديد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	قيمة اختبار "t"	معاملات الانحدار	المتغيرات
Sig.	F						
0.000	619.162	0.883	0.940	0.546	0.606	0.166	الحد الثابت
				0.000	24.883	0.968*	الرشاقة الاستراتيجية

*التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05.

حيث نلاحظ من الجدول (13.4) وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين الرشاقة الاستراتيجية والتميز المنظمي في قطاع العدالة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.940)، كما نلاحظ أن قيمة معامل انحدار المتغير المستقل - وهو "الرشاقة الاستراتيجية" - بلغت (0.968) وكان مستوى الدلالة أقل من 0.05 (Sig.= 0.000)، وهذا يعني وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للرشاقة الاستراتيجية في التميز المنظمي عند مستوى 0.05. كما نلاحظ أن قيمة معامل التحديد بلغت (0.883) وتعني هذه القيمة أن الرشاقة الاستراتيجية تفسر ما نسبته 88.3% من التباين في المتغير التابع (التميز المنظمي) في قطاع العدالة، والنسبة المتبقية تعزى لعوامل ومتغيرات أخرى غير مدرجة بالنموذج بالإضافة إلى الخطأ العشوائي للتقدير، كما بلغت قيمة اختبار F ما يقارب (619.162) وبمستوى معنوية (0.000)، وهذا يدل على جودة النموذج. وبذلك نستنتج قبول الفرضية التي تنص على أنه "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للرشاقة الاستراتيجية في التميز المنظمي في القطاع الحكومي الفلسطيني العاملة في قطاع العدالة"، وهذه النتيجة تتفق مع فرضية الباحثة.

الفرضية الرئيسية الخامسة:

تنص الفرضية الرئيسية الخامسة على أنه "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للرشاقة الاستراتيجية (الحساسية الاستراتيجية، وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، المسؤولية المشتركة) في التميز المنظمي في القطاع الحكومي الفلسطيني العاملة في قطاع الحكم".

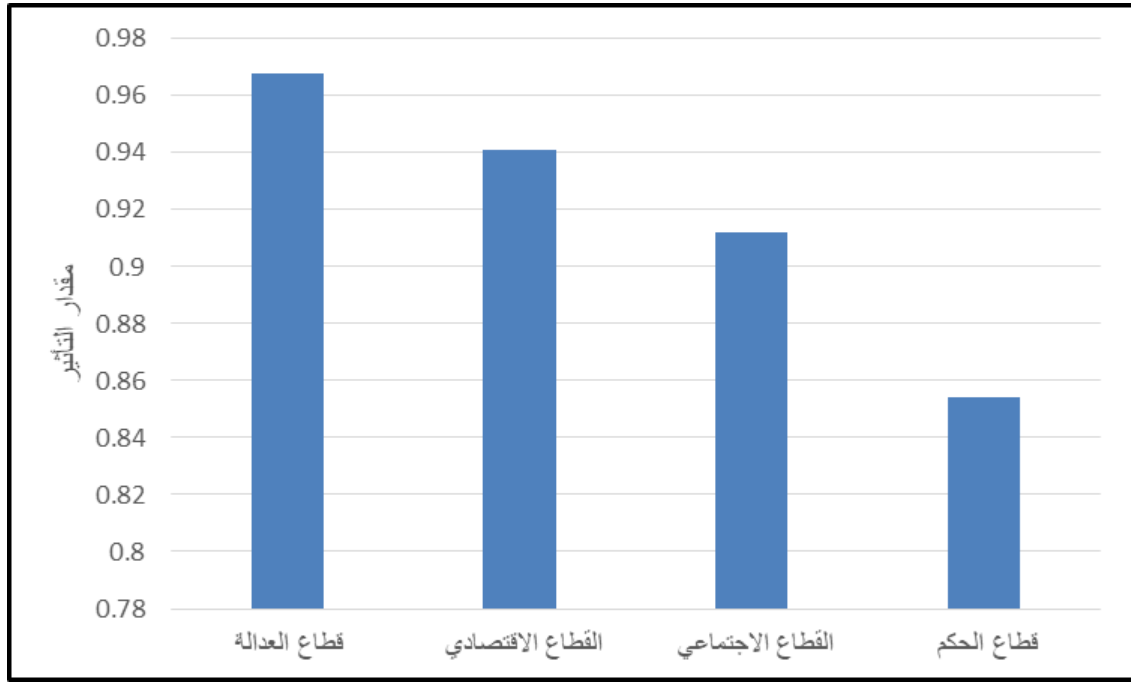
جدول 14.4: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الرشاقة الاستراتيجية في التميز المنظمي في قطاع الحكم الفلسطيني.

معنوية النموذج		معامل التحديد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	قيمة اختبار "t"	معاملات الانحدار	المتغيرات
Sig.	F						
0.000	451.442	0.842	0.917	0.001	3.529	1.008*	الحد الثابت
				0.000	21.247	0.854*	الرشاقة الاستراتيجية

*التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05.

حيث نلاحظ من الجدول (14.4) وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين الرشاقة الاستراتيجية والتميز المنظمي في قطاع الحكم حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.917)، كما نلاحظ أن قيمة معامل انحدار المتغير المستقل - وهو "الرشاقة الاستراتيجية" - بلغت (0.854) وكان مستوى الدلالة أقل من 0.05 (Sig.= 0.000)، وهذا يعني وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للرشاقة الاستراتيجية في التميز المنظمي عند مستوى 0.05. كما نلاحظ أن قيمة معامل التحديد بلغت (0.842) وتعني هذه القيمة أن الرشاقة الاستراتيجية تفسر ما نسبته 84.2% من التباين في المتغير التابع (التميز المنظمي) في قطاع الحكم، والنسبة المتبقية تعزى إلى عوامل ومتغيرات أخرى غير مدرجة بالنموذج، بالإضافة إلى الخطأ العشوائي للتقدير، كما بلغت قيمة اختبار F ما يقارب (451.442) وبمستوى معنوية (0.000)، وهذا يدل على جودة النموذج. وبذلك نستنتج قبول الفرضية التي تنص على أنه "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للرشاقة الاستراتيجية في التميز المنظمي في القطاع الحكومي الفلسطيني العاملة في قطاع الحكم"، وهذه النتيجة تتفق مع فرضية الباحثة.

والشكل البياني التالي يوضح تأثير الرشاقة الاستراتيجية في التميز المنظمي في القطاع الحكومي حسب القطاع



شكل 1.4: تأثير الرشاقة الاستراتيجية في التميز المنظمي في القطاع الحكومي الفلسطيني حسب القطاع.

نلاحظ من خلال الشكل السابق أن تأثير الرشاقة الاستراتيجية في التميز المنظمي كان الأعلى في قطاع العدالة الفلسطيني، ومن ثم القطاع الاقتصادي والقطاع الاجتماعي، وجاء أقل تأثير للرشاقة الاستراتيجية في التميز المنظمي في قطاع الحكم، وتغزو الباحثة ذلك إلى أهمية قطاع العدالة في فلسطين، واهتمامه بتحقيق التميز المنظمي، حيث يسعى قطاع العدالة في فلسطين إلى المساندة في بناء مجتمع يقوم على العدالة والمساواة وحماية الحقوق والحريات من خلال تعزيز مبدأ سيادة القانون، والإسهام في صياغة وإعداد التشريعات مراعية لحقوق الإنسان، وتقديم خدمات عدلية وقانونية بفاعلية ونشر الوعي القانوني للوصول إلى عدالة ناجزة (وزارة العدل، 2022).

الفرضية الرئيسية السادسة:

تنص الفرضية الرئيسية السادسة على "لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول الرشاقة الاستراتيجية تعزى للبيانات الديموغرافية التالية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، القطاع).

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار (T) في حالات العينتين المستقلتين لاختبار الفروق للمتغيرات التي تتكون من مجموعتين، بينما تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار الفروق التي تعزى إلى المتغيرات الأخرى التي تتكون من أكثر من مجموعتين، وفيما يلي اختبار الفرضية السادسة وفقاً للبيانات الديموغرافية. الجدول رقم (15.4) يوضح ذلك.

جدول 15.4: نتائج اختبار الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول الرشاقة الاستراتيجية.

الفئات	الوسط	الانحراف	نتيجة الاختبار	الفئات	الوسط	الانحراف	نتيجة الاختبار
النوع الاجتماعي				سنوات الخدمة			
ذكر	6.96	1.57	T=1.338, Sig = 0.182	أقل من 5 سنوات	7.28	0.88	F = 0.901, Sig = 0.441
أنثى	6.75	1.51		5 - أقل من 10 سنوات	6.74	1.85	
العمر				10 - أقل من 15 سنة	6.73	1.51	
أقل من 30 سنة	7.08	1.68	15 سنة فأكثر	6.95	1.54	F= 0.992, Sig = 0.397	
المسمى الوظيفي				المسمى الوظيفي			
30 - أقل من 40 سنة	6.75	1.49	T = 3.063, Sig = 0.002	مدير عام	7.35	1.63	
40 - أقل من 50 سنة	7.01	1.54		مدير	6.75	1.50	
50 سنة فأكثر	6.75	1.63					
المؤهل العلمي				القطاع			
دبلوم	7.13	0.87	F= 2.702, Sig = 0.045	الاقتصادي	6.89	1.68	F= 0.116, Sig = 0.950
بكالوريوس	6.98	1.45		الاجتماعي	6.81	1.49	
ماجستير	6.55	1.78		العدالة	6.88	1.47	
دكتوراه	7.48	1.15		الحكم	6.94	1.55	

يوضح الجدول (15.4) نتائج اختبار الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول الرشاقة الاستراتيجية، حيث إنه إذا كانت مستوى الدلالة الإحصائية أكبر من 0.05 نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول الرشاقة الاستراتيجية تعزى للبيانات الديموغرافية، بينما إذا كانت مستوى الدلالة الإحصائية أقل من 0.05 نستنتج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول الرشاقة الاستراتيجية تعزى للبيانات الديموغرافية.

وجاءت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية تبعاً للبيانات الديموغرافية كما يلي:

بالنسبة لمتغير النوع الاجتماعي: بلغت قيمة مستوى الدلالة ($Sig=0.182 > 0.05$)، فنستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول الرشاقة الاستراتيجية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

بالنسبة لمتغير العمر: بلغت قيمة مستوى الدلالة ($Sig=0.397 > 0.05$)، فنستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول الرشاقة الاستراتيجية تعزى لمتغير العمر.

بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي: بلغت قيمة مستوى الدلالة ($Sig=0.045 < 0.05$)، فنستنتج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول الرشاقة الاستراتيجية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولذلك لكون هذه الفئة أكثر انسجاماً مع تطبيقات الرشاقة الاستراتيجية، وخصوصاً التطورات الحاصلة بالتحول الرقمي والتكنولوجيا المالية، وكلما زاد المؤهل العلمي كان الاهتمام بتطبيقات الرشاقة الاستراتيجية أكبر.

بالنسبة لمتغير سنوات الخدمة: بلغت قيمة مستوى الدلالة ($Sig=0.441 > 0.05$)، فنستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول الرشاقة الاستراتيجية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي: بلغت قيمة مستوى الدلالة ($Sig=0.002 < 0.05$)، فنستنتج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول الرشاقة الاستراتيجية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وهذه الفروق لصالح المديرين العموميين بفارق (0.6) درجة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المديرين العموميين أكثر حرصاً على تطبيق الرشاقة الاستراتيجية من أجل تعزيزها ورفع مستواها، وتقديم أفضل الخدمات للمواطنين.

بالنسبة لمتغير القطاع: بلغت قيمة مستوى الدلالة ($Sig=0.950 > 0.05$) نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول الرضاقة الاستراتيجية تعزى لمتغير القطاع.

الفرضية الرئيسية السابعة:

تنص الفرضية الرئيسية السابعة على " لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول التميز المنظمي تعزى للبيانات الديموغرافية التالية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، القطاع).

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار (T) في حالات العينتين المستقلتين لاختبار الفروق للمتغيرات التي تتكون من مجموعتين، بينما تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار الفروق التي تعزى إلى المتغيرات الأخرى التي تتكون من أكثر من مجموعتين، وفيما يلي اختبار الفرضية السابعة وفقاً للبيانات الديموغرافية. الجدول رقم (16.4) يوضح ذلك.

جدول 16.4: نتائج اختبار الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول التميز المنظمي.

الفئات	الوسط	الانحراف	نتيجة الاختبار	الفئات	الوسط	الانحراف	نتيجة الاختبار	
النوع الاجتماعي				سنوات الخدمة				
ذكر	6.98	1.53	T=1.834, Sig = 0.067	أقل من 5 سنوات	7.09	0.92	F = 0.800, Sig = 0.494	
أنثى	6.69	1.54		5 - أقل من 10 سنوات	6.71	1.92		
العمر				10 - أقل من 15 سنة	6.72	1.44		
أقل من 30 سنة	7.03	1.70	15 سنة فأكثر	6.95	1.53			
المؤهل العلمي				المسمى الوظيفي				
30 - أقل من 40 سنة	6.69	1.50	F= 1.064, Sig = 0.364	مدير عام	7.47	1.49	T = 4.035, Sig = 0.000	
40 - أقل من 50 سنة	6.99	1.54		مدير	6.69	1.50		
50 سنة فأكثر	6.83	1.56		القطاع				
المؤهل العلمي				القطاع				
دبلوم	7.18	0.83	F= 2.230, Sig = 0.084	الاقتصادي	6.93	1.68	F= 0.309, Sig = 0.819	
بكالوريوس	6.95	1.47		الاجتماعي	6.76	1.49		
ماجستير	6.57	1.72		العدالة	6.83	1.52		
دكتوراه	7.38	1.43		الحكم	6.93	1.44		

يوضح الجدول (16.4) نتائج اختبار الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول التميز المنظمي، حيث إنه إذا كان مستوى الدلالة الإحصائية أكبر من 0.05 نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول التميز المنظمي تعزى للبيانات الديموغرافية، بينما إذا كان مستوى الدلالة الإحصائية أقل من 0.05 نستنتج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول التميز المنظمي تعزى للبيانات الديموغرافية.

وجاءت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية تبعاً للبيانات الديموغرافية كما يلي:

بالنسبة لمتغير النوع الاجتماعي: بلغت قيمة مستوى الدلالة ($\text{Sig}=0.067 > 0.05$)، فنستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول التميز المنظمي تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

بالنسبة لمتغير العمر: بلغت قيمة مستوى الدلالة ($\text{Sig}=0.364 > 0.05$)، فنستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول التميز المنظمي تعزى لمتغير العمر.

بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي: بلغت قيمة مستوى الدلالة ($\text{Sig}=0.084 > 0.05$)، فنستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول التميز المنظمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

بالنسبة لمتغير سنوات الخدمة: بلغت قيمة مستوى الدلالة ($\text{Sig}=0.949 > 0.05$)، فنستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول التميز المنظمي تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي: بلغت قيمة مستوى الدلالة ($\text{Sig}=0.000 < 0.05$)، فنستنتج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول التميز المنظمي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وهذه الفروق لصالح المديرين العموميين بفارق (0.78) درجة، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المديرين العموميين يسعون باستمرار إلى التميز المنظمي باعتبارهم الفئات الإشرافية العليا في المنظمات.

بالنسبة لمتغير القطاع: بلغت قيمة مستوى الدلالة ($\text{Sig}=0.819 > 0.05$)، فنستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول التميز المنظمي تعزى لمتغير القطاع.

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

1.5 النتائج

استعرضت الباحثة في هذا الفصل النتائج التي توصلت إليها الدراسة، من خلال الإجابة عن الأسئلة التي تم طرحها لمعرفة تأثير الرشاقة الاستراتيجية في التميز المنظمي في القطاع الحكومي الفلسطيني، والتي مثلت مشكلتها، وبنيت عليها الفرضيات لتحقيق أهداف الدراسة، وعلى ضوء هذه النتائج التي توصلت إليها الباحثة أوصت بعدد من التوصيات، ويمكن تلخيص نتائج الدراسة وفق ما توصلت إليه من خلال إجابات عينة الدراسة المبجوة في الاستبانة بما يلي:

1.1.5 النتائج المتعلقة بمستوى الرشاقة الاستراتيجية:

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الرشاقة الاستراتيجية في القطاع الحكومي الفلسطيني جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ الوزن النسبي (6.88)، حيث إن وضوح الرؤية حصل على أعلى وزن نسبي بمقدار (7.16)، وجاء في المرتبة الثانية بعد الحساسية الاستراتيجية بوزن نسبي (6.85)، ومن ثم بُدع المقدرات الجوهرية الذي حصل على وزن نسبي (6.80)، وكان في المرتبة الأخيرة بُدع المسؤولية المشتركة بوزن نسبي (6.65). وتعتبر الباحثة أن الوزارات الفلسطينية تهتم برفع مستوى الرشاقة الاستراتيجية من خلال تطبيق أبعادها المتمثلة في (وضوح الرؤية، الحساسية الاستراتيجية، المقدرات الجوهرية، والمسؤولية المشتركة).

2.1.5 النتائج المتعلقة بمستوى التميز المنظمي:

بينت نتائج الدراسة أن التميز المنظمي في الوزارات الفلسطينية جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ الوزن النسبي (6.86)، وحصل بُعد التميز القيادي على المرتبة الأولى بوزن نسبي (6.88)، ومن ثم بُعد تميز المرؤوسين بوزن نسبي (6.87)، وأخيراً بعد تميز الخدمات (6.84). واستنتجت الباحثة أن القطاع الحكومي الفلسطيني تسعى إلى تحقيق التميز المنظمي وتسعى دوماً إلى تقديم أفضل الخدمات للمواطنين الفلسطينيين.

3.1.5 النتائج المتعلقة بقياس تأثير الرشاقة الاستراتيجية في التميز المنظمي بالقطاع الحكومي الفلسطيني:

كشفت نتائج الدراسة عن وجود تأثير طردي للرشاقة الاستراتيجية في التميز المنظمي بالقطاع الحكومي الفلسطيني، حيث بلغ معامل انحدار الحساسية الاستراتيجية (0.120)، وبمستوى معنوية (0.002).

وبلغ معامل انحدار وضوح الرؤية (0.197)، وبمستوى معنوية (0.000)، كما بلغ معامل انحدار المقدرات الجوهرية (0.200)، وبمستوى معنوية (0.000)، فيما بلغ معامل انحدار المسؤولية المشتركة (0.386)، وبمستوى معنوية (0.000)، وبناءً على ما سبق استنتجت الباحثة وجود تأثير طردي للرشاقة الاستراتيجية في التميز المنظمي في القطاع الحكومي الفلسطيني.

4.1.5 النتائج المتعلقة بتقدير تأثير الرشاقة الاستراتيجية في التميز المنظمي في الوزارات حسب القطاع الذي تعمل به الوزارة:

بلغ معامل انحدار الرشاقة الاستراتيجية في التميز المنظمي في الوزارات العاملة في قطاع العدالة (0.968)، وبمستوى معنوية (0.000)، فيما سجل معامل انحدار الرشاقة الاستراتيجية في الوزارات العاملة في القطاع الاقتصادي (0.941)، وبمستوى معنوية (0.000)، فيما يبلغ معامل انحدار الرشاقة الاستراتيجية في الوزارات العاملة في القطاع الاجتماعي (0.912)، وبمستوى معنوية (0.000)، أما في الوزارات العاملة في قطاع الحكم فقد بلغ معامل الانحدار (0.854)، وبمستوى معنوية (0.000).

5.1.5 النتائج المتعلقة بالفروق الإحصائية التي تعزى للمتغيرات الديموغرافية:

جاءت نتائج الدراسة حول الفروق التي تعزى للمتغيرات الديموغرافية في متوسطات استجابات المبحوثين حول الرشاقة الاستراتيجية على النحو التالي:

1. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول الرشاقة الاستراتيجية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.
2. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول الرشاقة الاستراتيجية تعزى لمتغير العمر.
3. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول الرشاقة الاستراتيجية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.
4. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول الرشاقة الاستراتيجية تعزى لمتغير القطاع.
5. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول الرشاقة الاستراتيجية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وهذه الفروق لصالح المديرين العموميين بفارق (0.6) درجة.
6. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول الرشاقة الاستراتيجية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

أما النتائج المتعلقة بالفروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول التميز المنظمي، فقد جاءت على النحو التالي:

1. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول التميز المنظمي تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.
2. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول التميز المنظمي تعزى لمتغير العمر.
3. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول التميز المنظمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
4. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول التميز المنظمي تعزى لمتغير سنوات الخدمة.
5. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول التميز المنظمي تعزى لمتغير القطاع.
6. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول التميز المنظمي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وهذه الفروق لصالح المديرين العموميين بفارق (0.78) درجة.

2.5 الاستنتاجات

بناء على النتائج السابقة، استنتجت الباحثة ما يلي:

1. نستنتج أن الحكومة الفلسطينية أولت اهتمامًا كبيرًا بالتميز المؤسسي من أجل تحقيق أهداف الخطة التنموية الفلسطينية، حيث ركزت على التميز في خدمة الناس من خلال اتباع السياسات العامة كتعزيز استجابة الهيئات المحلية للمواطن، والارتقاء بمستوى الخدمات العامة المقدمة للمواطن، وتعزيز كفاءة المؤسسات العامة، وكفاءة وفعالية إدارة الموارد المتاحة.
2. تسعى الوزارات إلى تحقيق التميز المنظمي، وذلك من خلال التركيز على أبعاده: (التميز القيادي، والتميز الخدماتي، والتميز المعرفي)، ويُعد التميز المنظمي ذا أهمية كبرى للمنظمات حيث إنه يسهم في توفير الوسائل وطرق التعرف على العقبات التي تواجه المنظمة في حال ظهورها.
3. التميز المنظمي من الممكن تحقيقه من خلال الرشاقة الاستراتيجية التي تعتبر عنصرًا مهمًا في تحسين أداء المنظمات وزيادة فعاليتها، فالتميز لا يتحقق بالحلم والتمني، وإنما بالتطبيق الناجح لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية التي بدورها تحقق التميز، فالمنظمة التي تريد البقاء والريادة في محيط يتصف بالتحولات وشدة المنافسة ينبغي أن تمتلك قدرات وإستراتيجيات رشيقة تسهم في تحقيق ذلك.
4. اهتمام القطاع الحكومي بتعزيز التميز المنظمي من أجل تقديم أفضل الخدمات للمواطنين، وذلك من خلال الرشاقة الاستراتيجية التي كان مستواها مرتفعًا في القطاع الحكومي الفلسطيني، الأمر الذي انعكس على تعزيز التميز المنظمي.
5. كان تأثير الرشاقة الاستراتيجية في التميز المنظمي أعلى في قطاع العدالة، وهذا يدل على الاهتمام المتزايد لقطاع العدالة في تقديم أفضل الخدمات للمواطنين، بينما كان التأثير الأقل للرشاقة الاستراتيجية في التميز المنظمي في قطاع الحكم.
6. يسهم المؤهل العلمي بشكل كبير في فهم وتطبيق الرشاقة الاستراتيجية في القطاع الحكومي الفلسطيني، وذلك لصالح المؤهلات العلمية العالية مقارنة بالمؤهلات العلمية الأقل.
7. وجود دور مهم للمسمى الوظيفي في تعزيز التميز المنظمي، وذلك بناء على النتائج المتعلقة بالفروق في استجابات المبحوثين حول تعزيز التميز المنظمي التي جاءت في صالح المديرين العموميين في القطاع الحكومي الفلسطيني.

3.5 التوصيات

من أجل رفع مستوى الرشاقة الاستراتيجية والتميز المنظمي في القطاع الحكومي الفلسطيني، وتعزيز تأثير الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها: (الحساسية الاستراتيجية، وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، المسؤولية المشتركة في التميز المنظمي)، وفي ضوء تحليل النتائج السابقة فإن الدراسة توصي بما يلي:

1.3.5 توصيات تتعلق بالرشاقة الاستراتيجية:

1. تعزيز الجهود المبذولة في عملية التخطيط الإستراتيجي الفعال، والابتعاد عن المعوقات التي تعيق عملية التخطيط الإستراتيجي.
2. ضرورة اهتمام الوزارة بصياغة رؤية واضحة لتحقيق الأهداف الواقعية، من خلال التحفيز المستمر للموظفين لتحقيق الرشاقة الاستراتيجية.
3. قيام الوزارات بتدريب المسؤولين بالوزارات على تنمية آليات التفكير الإبداعي والقدرة على المبادرة، تقديم الحوافز والتشجيع للموظفين، والعمل على أن تكون الأقسام بالوزارات متكاملة مترابطة يوجد بينها الانسجام التام.
4. أن تعمل الوزارات على إبقاء الكفاءات وخبرات الموظفين فيها على أعلى مستوى، وتوفير المعرفة الكاملة بالخبرات التي يمتلكها الموظفون، وتدريب الموظفين على التقنيات التكنولوجية الحديثة لمواكبة التطورات الجديدة.
5. العمل على رفع مبدأ المسؤولية المشتركة بين الموظفين، وأن تتعامل الوزارات مع كل الأطراف باعتبارهم شركاء في المسؤولية، وحل جميع المسائل الاستراتيجية بشكل جماعي، وحث الموظفين بالوزارة على التعامل مع الأخطاء كفرص للتعلم والتحسين.

2.3.5 توصيات تتعلق بالتميز المنظمي:

1. العمل على زرع ثقافة التميز، وذلك من خلال استحداث جوائز للنتائج الأدبية والعلمية، وإقامة المؤتمرات العلمية التي تصب في مصلحة تطوير القدرات العلمية وخلق روح المنافسة بين الموظفين لتنمية الإبداع والابتكار.
2. تشجيع الموظفين على اعتبار الإدارة العليا قدوة لهم في الدعوة نحو التميز والإبداع، والاعتماد على مبدأ الكفاءة في توظيف المورد البشري.

3. تنمية روح التعاون بين الموظفين مع بعضهم البعض لإيجاد خدمات مبتكرة.
4. إجراء دراسات مستمرة للتعرف على احتياجات المواطنين المتجددة، والاهتمام الكبير برأي المواطنين.

3.3.5 توصيات تتعلق بتأثير الرشاقة الاستراتيجية في التميز المنظمي:

1. تنمية الوعي الإستراتيجي للقادة في الوزارات بالدور الجوهرى والريادى الذى يمكن أن تلعبه الإدارة ذات الكفاءة لاستشراف المستقبل وتعزيز التميز على المنافسين فى تلك الوزارات.
2. ضرورة أن تولي إدارة الوزارات إشراك المديرين بدورات مكثفة لاكتساب الخبرة فى المجالات المختلفة فى عمليات الرشاقة والتفوق والتميز؛ وذلك للوصول إلى واقع أفضل.
3. زيادة الوعي والاهتمام بمفهوم التميز المؤسسى للارتقاء بجودة الخدمات المقدمة وتميزها، وضرورة تبنى منهجية واضحة لاستخدام التكنولوجيا الحديثة لدعم ثقافة الإبداع والابتكار لدى الموظفين من أجل التحسين المستمر وتعزيز التميز.
4. ضرورة الاهتمام بزيادة المخصصات المالية لدعم وتطبيق التميز المؤسسى كونه الركيزة الأساسية للوصول إلى مستويات أداء عالية.
5. ضرورة اهتمام الوزارات بشكل أكبر ببعدها (الحساسىة الاستراتيجية)؛ لتحقيق تأثير أكبر فى التميز المنظمى.

المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية:

- إبراهيم، ع.(2018): كيفية اختبار ثبات وصدق الاستبيان، جامعة تشرين - كلية الاقتصاد.
- أبو الوفا، ج. وشعلان، ع. ودراج، ل. (2019): الرقابة الإستراتيجية للمؤسسة التعليمية: دراسة تحليلية، مجلة المعرفة التربوية، المجلد (14)، العدد (1)، ص 143-161.
- أبو جبارة، ع.(2020): الرقابة الاستراتيجية وأثرها في تعزيز التوجه الريادي من وجهة نظر العاملين في المواقع الإشرافية بجامعات قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.
- أبو جمعة، م، والحامدي، م.(2021): أثر القيادة الإستراتيجية على تحقيق القدرة التنافسية في شركة النبل للصناعات الغذائية/ الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 29، العدد 1، ص 298-323.
- ابو دكة، ك.(2021): دور الرقابة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات العراقية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ميسان، العراق
- أبو زيادة، ز. وجادالله، م.(2021): واقع ممارسات إدارة المواهب وأثرها في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على الوزارات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية، مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث، العدد 9، المجلد 4، ص 100-130.
- أبو شريعة، س.(2022): أثر ممارسة الرقابة الإستراتيجية في فعالية إدارة الأزمات (دراسة ميدانية على وزارة الصحة الفلسطينية في المحافظات الجنوبية)، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، فلسطين.
- أبو عودة، م. (2018): أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي "دراسة تطبيقية على منظمات المجتمع المدني" في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- أبو لبدة، ص. (2018): رأس المال الفكري ودوره في تحقيق التميز المؤسسي لدى جامعة القدس، جامعة القدس، فلسطين.
- الأحبابي، أ. (2019): أثر خصائص شخصية المنظمة في تعزيز مقدرات الرقابة الإستراتيجية، رسالة ماجستير، جامعة تكريت، العراق.
- أحمد، أ. وشعير، ح. ومحميد، ك.(2021): دور الرقابة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي دراسة ميدانية لآراء المديرين في عدد من شركات الاتصالات العراقية، مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، مجلد 5، العدد 1، ص 119-137.

- الأخضر، ص. (2019): دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.
- إسماعيل، س. (2018): مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية ودورها في تحسين جودة القرارات في المنظمات غير الحكومية، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، فلسطين..
- آل مزروع، ب. (2010): بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية، رسالة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- أميرة، د. (2019): دور الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في مدارس المرحلة الثانوية بالجمهورية اليمنية، مجلة القلم، المجلد (6)، العدد (12)، جامعة إب. اليمن.
- البدراني، إ. (2015): علاقة التمكين الإداري بفرق العمل وأثره في تحقيق خفة الحركة الاستراتيجية: دراسة ميدانية على عدد من مستشفيات محافظة اربيل، مجلة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد(7)، العدد(14)، ص 161-187.
- برنامج الشيخ خليفة للتميز الحكومي. (2009): دليل معايير الفئات لجائزة الإمارات المتميز وأوسمة رئيس مجلس الوزراء، الإصدار الأول، وزارة شؤون مجلس الوزراء، الإمارات العربية المتحدة.
- برنامج دبي الأداء الحكومي المتميز. (2007): معايير تقييم فئات البرنامج، حكومة دبي، دبي، الإمارات العربية المتحدة.
- بن عبود، ع. (2009): دور جوائز الجودة والتميز في قياس وتطوير الأداء في القطاع الحكومي، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية بعنوان: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- بوابة تخطيط التنمية الوطنية العربية، (2022). من خلال الرابط التالي:
- جاد الرب، س. (2013): إدارة الإبداع والتميز التنافسي، الطبعة الأولى، مطبعة الدار الهندسية، مصر.
- جائزة التميز القومية. (2007): جائزة التميز والإبداع، القاهرة، مصر.
- جروان، ص. (2022): أثر ممارسات الرشاقة الاستراتيجية على تعزيز فاعلية إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- الجيار، م والشنطي، م. (2021): الرشاقة الاستراتيجية وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية "دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية الفلسطينية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، غزة، فلسطين.

- الجيار، م. (2020): الرشاقة الاستراتيجية وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية (دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية الفلسطينية)، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، فلسطين.
- حافظ، ع. ومجد، ن. (2019): دور إستراتيجية التكامل وأثرها في تحقيق التميز التنظيمي دراسة تطبيقية في دائرة البحث والتطوير، مجلة الدنانير، العدد السادس عشر، ص 197-226.
- الحروب، ر. (2021): القدرات الديناميكية وعلاقتها بالتميز التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء التدريس، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- حزام، ف. (2019): فلسفة ومناهج العلوم القانونية، المركز الأكاديمي للنشر والإسكندرية.
- حسن، ع. (2010): ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- حسين، أ. وعبد الحميد، م. (2022): إدارتا الموهبة والجودة الشاملة وتأثيرهما على تحقيق التميز المؤسسي في جامعة دنقلا، مجلة المنهل الاقتصادي، مج 5، العدد 1، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر، ص 113-136.
- الحكومة الوطنية الفلسطينية، (2009). فلسطين: إنهاء الاحتلال وإقامة الدولة، برنامج الحكومة الثالثة عشرة، فلسطين.
- حمدان، إ. (2019): الرشاقة الاستراتيجية وأثرها في السلوك الإبداعي لدى موظفي المنظمات الأهلية الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- الحمداني، ح والخزرجي، ن. (2021): الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بالأداء التنظيمي: دراسة حالة في شركة الاتصالات العراقية. مجلة إدارة الأعمال الحديثة، 21(1).
- الختاتنة، م. (2018): أثر الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز عملية التعلم التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركة مناجم الفوسفات الأردنية، مجلة مركز صالح كامل للاقتصاد الإسلامي، المجلد 22، العدد 66، جامعة الأزهر، ص 123-172.
- خطة التنمية الوطنية 2014-2016، (2014)، فلسطين.
- دشلي، ك. (2016): منهجية البحث العلمي، جامعة حماة - كلية الاقتصاد - مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية.
- الربيعي، أ. (2021): مفهوم الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بالتحديات الاستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 4(2).

- رضوان، ط. (2014): أثر محددات الرشاقة الاستراتيجية على التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات في مصر، مجلة التجارة والتمويل، العدد 3، جامعة طنطا، ص 1-44.
- الزين، ن. (2013): أثر خصائص المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الخفة الاستراتيجية ودور القدرات التنافسية كمتغير معدل- دراسة تطبيقية على شركة ألبا هاوس، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- سحقي، ن. (2020): دور آليات التعلم التنظيمي في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية، رسالة ماجستير، جامعة أم البواقي، الجزائر.
- سعيد، و. (2013): إطار مقترح لإعداد صف ثاني من القيادات الإدارية كمدخل لتحقيق فاعلية التميز في الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية على شركات المحمول في مصر، رسالة دكتوراه، جامعة عين شمس، مصر.
- شاهين، ر. (2023): واقع الرشاقة التنظيمية وتأثيرها على تميز الجامعات الفلسطينية في محافظة الخليل، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.
- شحادة، ي. (2021): أثر التغيير التنظيمي في التميز المؤسسي: تحليل الدور الوسيط لإستراتيجية التدريب والتنمية: دراسة تطبيقية مقارنة على البنوك التجارية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلد الثاني، العدد الثاني، كلية التجارة، جامعة دمياط، مصر.
- الشعار، ل. (2017): مدى ملاءمة نموذج برنامج مراكز التميز في تحقيق التميز المؤسسي في الوزارات والمؤسسات الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر المديرين، رسالة ماجستير، معهد التنمية المستدامة، جامعة القدس.
- الشنطي، م. والجيار، م. (2021): الرشاقة الاستراتيجية وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية الفلسطينية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 29، العدد 1، ص 130-163، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- الشهراني، ن. (2017): دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز المؤسسي بجامعة الملك خالد، رسالة ماجستير، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية.
- صقور، م. (2021): أثر الرشاقة الاستراتيجية في القدرات التنافسية دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الخلوية في سوريا، مج 43، عدد 17، مجلة جامعة البعث سلسلة العلوم الاقتصادية، سوريا، ص 143-178.
- الضابط، م. (2022): دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على المنظمات غير الربحية بالسعودية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 42، العدد 2، ص 27-42.

- الضلاعين، ع. (2010): أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي (دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية)، مجلة دراسات في العلوم الإدارية، المجلد 37، العدد 1، ص 64-92.
- الضمور، م. (2017): الرشاقة الاستراتيجية لدى القادة الأكاديميين وعلاقتها بالتميز التنظيمي للجامعات الأردنية من وجهة نظر هيئة التدريس، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- الطائي، ع، والقيسي، ح. (2016): انعكاس ممارسات غدارة الداء في التميز التنظيمي- بحث ميداني في وزارة المالية - الهيئة العامة للضرائب، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (22)، العدد (87)، ص 27-49.
- الطه، ش.(2021): العلاقة والأثر التبادلي بين الرشاقة الاستراتيجية والذكاء التنافسي- دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين بشركة (Korek) للاتصالات النقاله في العراق، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 40، العدد 129، ص 72-91.
- العبادي، ه. وزوين، ع.(2020): الارتجال الإستراتيجي ودوره في تحقيق التميز التنظيمي، مجلة مركز دراسات الكوفة، العدد 59، العراق.
- عبد العزيز، أ. (2013): إستراتيجية مقترحة لتحقيق التميز في جودة الخدمات المقدمة لطلاب كليات التربية بالجامعات المصرية باستخدام نموذج SERVQUAL، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد السابع والثلاثون، الجزء الأول.
- عبد الواحد، م.(2022): أثر اليقظة الاستراتيجية في تنمية الاستثمار الوقفي الفلسطيني، رسالة ماجستير، جامعة فلسطين.
- عبد الوهاب، أ.(2019): الشفافية الإدارية وأثرها على التميز المنظمي دراسة ميدانية على الجامعة المستنصرية، مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، العدد53، ص 128-163.
- عبدالله، ح. وعمير، ع.(2019): دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنظيمي: بحث ميداني لعينة من الكليات الأهلية، مجلة الدنانير، العدد الخامس عشر، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الأنبار، العراق، ص 295-320.
- العتيبي، م. (2013): دور تعاقب قادة الأمن في التميز الأمني (دراسة تطبيقية على جوازات منطقة الرياض)، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- العجمي، م.(2021): درجة ممارسة الرشاقة الاستراتيجية لدى مديري المدارس وعلاقتها بالتميز التنظيمي من وجهة نظر معلمي التعليم الحكومي في دولة الكويت، رسالة ماجستير منشورة، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، 45(3).

- العكام، رؤى، صدق وثبات الاستبيان (2019)، جامعة بابل.
- العلي، إ. (2018): كيفية اختبار ثبات وصدق الاستبيان، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سوريا.
- عمرو، ه. (2016): الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بالميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، جامعة الخليل، فلسطين.
- العمري، م. (2017): أثر التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية في القطاع الخاص السعودي، المجلة العربية للإدارة، مجلد 37، العدد 4.
- عودة، ر. (2022): إدارة المعرفة وأثرها على التميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين، رسالة ماجستير، القيادة والإدارة الاستراتيجية، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.
- عيد، ن. (2022): التماثل التنظيمي كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية، مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية، العدد الرابع، المجلد العاشر، ص 137-202.
- الغامدي، ح. (2021): الرشاقة الإستراتيجية: دراسة نظرية تحليلية. المجلة العربية لإدارة الأعمال، 11(2).
- فاضل، ع. (2016): أبعاد الرشاقة الإستراتيجية وتكيفها في منظمات الأعمال: بحث ميداني تحليلي في شركة آسيا سيل للاتصالات المتنقلة، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، العراق، المجلد (22)، العدد (94)، ص 112-137.
- الفقيه، م. (2020): دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمنية، مجلة الجامعة الوطنية، العدد 13، ص 167-202.
- الفقيه، م. (2018): دور الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمنية رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة إب، اليمن.
- القرزعي، م. (2018): تطوير أداء مكاتب التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء معايير التميز المؤسسي، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، السعودية.
- قلجة، م. (2021): دور الرشاقة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي وفق النموذج الأوروبي EFQM (دراسة ميدانية على شركات التأمين في المحافظات الفلسطينية الجنوبية)، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى، فلسطين.
- قنديل، س. (2020): أثر الرشاقة التنظيمية على التميز المنظمي الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية- دراسة ميدانية في شركات الاتصال العاملة في الأردن، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

- كينيث ب. (2004): القيادة ومدير الدقيقة الواحدة"، ندوة إستراتيجيات وسياسات الإحلال وتكوين الصف الثاني من القيادات الإدارية ورقة عمل بعنوان (دور القيادات الإدارية في تكوين القائد البديل)، أ.د. صديق محمد عفيفي، القاهرة 9 - 12 مايو 2004، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- لعراجي، م. حجاب، أ. (2022): أثر الرشاقة الاستراتيجية في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة دراسة حالة مؤسسة سونلغار- المسيلة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف- المسيلة.
- اللسي، ع. (2021): الرشاقة الإستراتيجية مدخل لتحقيق الإبداع التنظيمي بكليات جامعة دمنهور من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية. مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، 45(4).
- مركز البحرين للتميز. (2008): الدليل التعريفي عن مركز البحرين للتميز، الإصدار الأول، مركز البحرين للتميز، البحرين.
- مركز الملك عبد الله الثاني للتميز 2008، تم الاطلاع على الموقع بتاريخ 9-10-2022، الساعة الثالثة، من خلال الرابط التالي: <http://www.kace.jo/Default>.
- المري، م. والبشاشة، س. (2020): أثر الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الإستراتيجي في البنوك التجارية القطرية، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد العشرون، العدد الأول، الأردن.
- مسن، ف. وإبراهيم، ص. (2019): أثر الرشاقة الاستراتيجية في الفاعلية التنظيمية دراسة تطبيقية على عينة من الشركات الصناعية بمحافظة ظفار بسلطنة عمان، مجلة التنمية البشرية والتعليم للأبحاث التخصصية، العدد3، المجلد5، ص 79- 104.
- المصري، إ. (2015): الإدارة بالتجوال ودورها في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية على وزارة الداخلية والأمن الوطني- الشق المدني، رسالة ماجستير، قسم الإدارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- المصري، س. (2016): إستراتيجية مقترحة لتحسين مستوى الرشاقة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، المجلد 40، العدد 2، جامعة عين شمس، مصر.
- المصري، م. (2020): التخطيط الإستراتيجي وأثره في تحقيق التميز القيادي في الوزارات الفلسطينية، مجلة القانون الدستوري والعلوم الإدارية، العدد الخامس، المركز الديمقراطي العربي.
- مصطفى، أ. (2021): أثر تطبيق إدارة المعرفة على تحقيق التميز التنافسي، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ص 355- 396.

- المعاضيدي، م. (2011): قدرات تقنية المعلومات وأثرها في خفة الحركة الاستراتيجية- دراسة استطلاعية في الشركة العامة للمستلزمات الطبية في نينوى، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، 7(29)، ص 85-108.
- معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني.(2011): الخطة الوطنية العامة للأعوام 2011-2013 الأهداف المنشودة ومحددات التطبيق، فلسطين.
- مكتب رئيس الوزراء.(2021): السياسات العامة 2021-2023، الخطة الوطنية للتنمية في فلسطين- الصمود المقاوم والانفكاك والتنمية بالعناقد نحو الاستقلال، فلسطين.
- ملاح، ع. (2021): دور متطلبات الإدارة الإلكترونية في تحقيق التميز المؤسسي(دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية)، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى، فلسطين.
- المليجي، ر. (2012): إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، عالم المعرفة، القاهرة، مصر.
- المناعي، ح وأبو خضرة، ي.(2020): دور الرقابة الاستراتيجية في تحقيق الأداء التنافسي: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية في الأردن. مجلة العلوم الإدارية، 46(2).
- الموازية، ع. والبشاشة، س.(2022): أثر الرقابة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الإستراتيجي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأردني، مؤتمة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 37، العدد3، ص 267-302.
- ناصر، ع.(2021): الرقابة الإستراتيجية وأثرها على أداء الشركات الخاصة في الضفة الغربية(التطبيق على شركات التأمين)، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين.
- النجار، أ. وشعيب، م. (2021): المقدرات الجوهرية كمدخل لتعزيز الاستغراق الوظيفي في الفنادق المصرية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، المجلد(20)، العدد(2)، ص 336-354.
- النجار، م والمعايطة، م.(2021): دور الرقابة الاستراتيجية في تحسين الأداء التنافسي للمنظمات الصناعية: دراسة حالة مصنع الأسمدة الفوسفاتية في الأردن. مجلة إدارة الأعمال والتنمية، 22(1).
- نجم، ر.(2019): أثر الرقابة الإستراتيجية على إدارة استمرارية الأعمال في المنظمات الدولية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- نوى، ط. وضيف، أ. (2011): الاستعداد للتغيير الإستراتيجي من خلال تفعيل دور تكنولوجيا المعلومات بالمؤسسة الاقتصادية، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي بعنوان الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية جامعة سعد دحلب، الجزائر.

- هنية، م. (2016): مدى ممارسة الرقابة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- وزارة العدل الفلسطينية،(2022): رؤيا ورسالة وزارة العدل، من خلال الرابط التالي: https://www.moj.pna.ps/ar_page.aspx?id=rNHvrda8565777arNHvrd
- الياسري، أ وغالي، ح والشمري، أ.(2019): الدور الوسيط للرقابة الاستراتيجية في تعزيز العلاقة بين المعرفة الاستراتيجية والبراعة التنظيمية، المجلة العراقية للعلوم الادارية، 16(63).

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Abu-Radi, S. & Al-Hawajreh, K. M. (2013). Strategic agility and its impact on the operations competitive capabilities in Jordanian private hospitals. Jordan: Middle East University.
- Al kurtany & at.el. (2020): The Effect of Strategic Agility Dimensions in Enhancing The Immune System: A Survey Of The Opinions Of Sample in The National Insurance Company, International Journal of Psychosocial Rehabilitation, Vol. 24, Issue 04.
- Alhefity , S& Ameen, A& Bhaumik, A , (2019): Impact of Strategy Management and Organizational Culture on Organizational Excellence , Jour of Adv Research in Dynamical & Control Systems, Vol. 11, 06-Special Issue, p748-759.
- Barczak, G., McDonough, E. F., & Yalcinkaya, G. (2019). The role of strategic agility in innovation. Research-Technology Management, 62(4), 30-39.
- Dehaghan, Z. A. Pourtaher, M. (2014): A study on effective factors on organizational excellence based on Booneh and Johnson model: case study Medical Science University of Yasuj, WALIA Journal, 30(S2), 141-146.
- Dess, Gregory G. Lumpkin, G. T. and Eisner, Alan B.,(2007): Strategic Management”, Creating Competitive Advantages, 3rd Ed., McGraw-Hill, New York.
- Dhaher, M & Saaed , Hadeel(2021): Strategic Clarity and Effect of Organizational Excellence: Analytical Research in The State Company for Automobile and Equipment Industry: An Extracted, Journal of Contemporary Issues in Business and Government Vol. 27, No. 3, ISSN: 1323-6903, p2500- 2509.
- Doz, Y. & Kosonen, M. (2008): Fast Strategy: How strategic agility will help to stay ahead of the game. Harlow: Wharton School Publishing.

- Doz, Yves, Kosonen, Mikkom (2007): Strategic Agility: An Example of Joint Research Between Industry and Academician, EFMD Annual Conference, June, 12th., p:34.
- Florina, M .(2020): The influence of strategic agility on firm performance, Proceedings of the 14th International Conference on Business Excellence, picbe-2020-0011, pp. 102-110, ISSN 2558-9652.
- Frey, B. (2018): The SAGE encyclopedia of educational research, measurement, and evaluation (Vols. 1-4). Thousand Oaks,, CA: SAGE Publications, Inc. doi: 10.4135/9781506326139.
- Gao, C., Wu, C., & Chen, X. (2021). The Influence of Strategic Agility on SME Performance: Evidence from Chinese Manufacturing Firms. Sustainability, 13(10), 5438.
- Hamdan& et.al. (2020): The Reality of Applying Strategic Agility in Palestinian NGOs, International Journal of Academic Multidisciplinary Research (IJAMR), Vol. 4, Issue 4, ISSN: 2643-9670.
- Islam, J. U., Hossain, M., & Khan, A. H. (2021). A systematic review of strategic agility research. Journal of Strategy and Management.
- Islam, R., Hasan, M. M., & Hasan, M. N. (2021). Competitive advantage and firm performance: A literature review. Journal of Business Research, 131, 771-781.
- Kalea, E. (2019): Absorptive capacity and firm performance: The mediating role of strategic agility", International Journal of Hospitality Management, 78, 276 - 283.
- Kappen, D. L., Karim, A. K. M. R., & Willoughby, K. (2020). Strategic agility: A state of the art review and future research agenda. Journal of Business Research, 109, 190-202.
- Khalaf, Z & Hamed, S. (2022):Strategic Behavior and Role in Organizational Excellence ,Senior Leadership Sample Field Research at University of Karbala, Zien Journal of Social Sciences and Humanities, ISSN NO: 2769-996X, p28-40.
- Khoshnood,. N., T. & Nematizadeh,. S. (2017): Strategic Agility and Its Impact on the Competitive Capabilities in Iranian Private Banks. International Journal of Business and Management, 12(2) 220-229.
- Li, Y., & Li, H. (2020). Strategic agility and organizational resilience: Evidence from Chinese manufacturing firms. Journal of Business Research, 108, 159-170.
- Liu, L., & Liu, R. (2021). The relationship between strategic agility and organizational performance: A moderated mediation model. Journal of Business Research, 128, 1-10.

- Mohamed, M. S., Khalifa, G. S., Nusari, M., Ameen, A., Al-Shibami, A. H., & AbuElhassan, A. E. (2018): Effect of Organizational Excellence and Employee Performance on Organizational Productivity within Healthcare Sector in the UAE. *Journal of Engineering and Applied Sciences*, 13(15), 6199-6210.
- National Policy Agenda, (2016): Putting Citizens First, State of Palestine.
- Ofoegbu, O & Akanbi, P A, (2012): The Influence of Strategic Agility on The Perceived Performance of Manufacturing Firms In Nigeria, *International Business & Economics Research Journal*, Volume 11, Number 2.
- Ojha, D.(2008): Impact of strategic agility on competitive capabilities and financial performance.
- prime Ministers Office, (2021). Public Policies 2021-2023, Palestine.
- Rotich, J. & Okello, B. (2019): The effect of Resource Fluidity On Strategic Agility among universities in Kenya: case of Masinde Muliro university and technology, *Strategic Journals*, 6(2), 2176 –2190.
- Sambamurthy, V. Bharadwaj, A. & Grover, V. (2006): Shaping agility through digital options: Reconceptualizing the role of information technology in contemporary firms.” *MIS Quarterly* 27 (2), 237-263.
- Santala, M .(2009): "Strategic Agility in a Small Knowledge Intensive Business Services Company: Case Swot Consulting", Department of Marketing and Management, Master degree , Kelsingin Kauppakorkeakoulu, Helsinki school of economics, Espoo, Finland.p 49.
- Sharifi, H. Colquhoun, G. Barclay, I. Dann, Z.(2001): Agile manufacturing a management and operational framework. *Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers Part B—Journal of Engineering Manufacture* 215 (6),p 857–869.
- Sherehiy, B.,(2008)" Relatinoships btween agility Strategy, Work Organization and Workforce Agility " M.A Psychology, Jagiellonian university Poland .
- Shin, H., Lee, J.-N., Kim, D., & Rhim, H. (2015): Strategic agility of Korean small and medium enterprises and its influence on operational and firm performance. *International Journal of production economics*, 168 (2015), 181-196.
- Shin, J & Kim, J., Lee, H. (2021). Strategic agility and firm performance: The mediating effect of dynamic capabilities. *Journal of Business Research*, 134, 239-250.
- Sorokina, O., Kostina, V., & Melnichenko, O. (2020). Strategic agility as a factor of organizational development. *Journal of International Studies*, 13(4), 88-101.

- Sull, D. (2009): "How to Thrive in Turbulent Markets", *Harvard Business Review*, Vol. 87 Issue 2, p78-88.
- Taherdoost, H. (2016): "Validity and Reliability of the Research Instrument", *University Canada west, International Journal of Academic Research in Management (IJARM)*, (Vol. 5, No. 3).
- Teece, D. J. (2018). Profiting from innovation in the digital economy: Enabling technologies, standards, and licensing models in the wireless world. *Research Policy*, 47(8), 1367-1387.
- Tikkanen, J. (2014): "dynamic capability influence on strategic agility: a case study in energy conservation industry" , Master`s Thesis.
- Yi, H., Shin, G., & Yang, J. (2021). Exploring the Impact of Strategic Agility on Firm Performance: A Case of the Chinese Apparel Industry. *Sustainability*, 13(12).
- Yousuf, Y. Y., Sarhadi, M., & Gunasekaran, A. (1999): Agile manufacturing: The drivers, concepts and attributes" *International Journal of Production Economics*, 62(1-2), p33-43. doi: 10.1016/S0925-5273(98)00219-9

الملاحق

ملحق (1): قائمة بأسماء الوزارات المختارة.

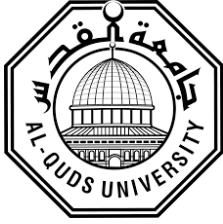
#	الوزارة	عدد الموظفين من مدير C إلى مدير عام
1	وزارة الداخلية	297
2	وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	110
3	وزارة الأشغال والإسكان	119
4	وزارة السياحة والآثار	80
5	وزارة الزراعة	211
6	وزارة الاقتصاد الوطني	188
7	وزارة النقل والمواصلات	185
8	وزارة التعليم العالي والبحث العلمي	63
9	وزارة المالية	365
10	وزارة شؤون المرأة	36
11	وزارة التربية والتعليم	164
12	وزارة الحكم المحلي	133
13	وزارة التنمية الاجتماعية	127
14	وزارة العدل	63

المصدر: ديوان الموظفين العام.

ملحق (2): قائمة بأسماء السادة محكمي الاستبانة.

#	الاسم	الدرجة العلمية	اسم الجامعة
1	د. بدر حمدان	أستاذ مساعد	أكاديمي بالجامعات الفلسطينية
2	د. نادر أبو شرخ	أستاذ مساعد	عميد الدراسات العليا والبحث العلمي بجامعة فلسطين
3	د. سلوى البرغوثي	أستاذ مساعد	جامعة القدس
4	د. إيهاب القبج	أستاذ مساعد	جامعة الخضوري
5	د. ناصر أبو جردات	أستاذ مساعد	جامعة بيت لحم الأهلية
6	د. مجيد منصور	أستاذ مساعد	الجامعة العربية الأمريكية
7	د. محمد أبو شربة	أستاذ مساعد	الجامعة العربية الأمريكية

ملحق (3): الاستبانة بصورتها النهائية.



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

معهد التنمية المستدامة

السيد الموظف:..... المحترم

تقوم الباحثة بإجراء دراسة علمية بعنوان:

الرشاقة الاستراتيجية وتأثيرها في تعزيز التميز المنظمي بالقطاع الحكومي الفلسطيني

لذلك نضع بين أيديكم الاستبانة المرفقة، والتي تهدف إلى جمع البيانات اللازمة لإجراء الدراسة للحصول على درجة الماجستير في التنمية المستدامة وبناء المؤسسات، حيث تهدف هذه الاستبانة إلى التعرف على الرشاقة الاستراتيجية وتأثيرها في تعزيز التميز المنظمي بالقطاع الحكومي الفلسطيني، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة نطلب منكم تعبئة هذه الاستبانة بمصادقية وبالطريقة التي تعبر فيها عن رأيكم، مع العلم أن إجاباتكم ستستخدم فقط للبحث العلمي. والإجابة عما جاء فيها بموضوعية، وذلك بوضع درجة من (1 - 10) أمام الإجابة التي تعبر عن وجهة نظركم.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير والشكر على المساعدة

الباحثة: ياسمين عبد الوهاب

إشراف الدكتور: أحمد حرز الله

يرجى التكرم باختيار البديل المناسب لكل عبارة من العبارات التالية وذلك بوضع إشارة (✓).

القسم الأول: البيانات الديموغرافية (المتغيرات الضابطة):

1. النوع الاجتماعي:	
<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى
2. العمر:	
<input type="checkbox"/> أقل من 30	<input type="checkbox"/> 30 سنة إلى أقل من 40 سنة
<input type="checkbox"/> 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	<input type="checkbox"/> 50 سنة فأكثر
3. المؤهل العلمي:	
<input type="checkbox"/> دبلوم	<input type="checkbox"/> بكالوريوس
<input type="checkbox"/> ماجستير	<input type="checkbox"/> دكتوراه
4. سنوات الخدمة:	
<input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/> 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
<input type="checkbox"/> 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	<input type="checkbox"/> 15 سنة فأكثر
5. المسمى الوظيفي:	
<input type="checkbox"/> مدير عام	(مدير)
6. القطاع التي تعمل به الوزارة:	
<p>القطاع الاقتصادي</p> <input type="checkbox"/> وزارة الزراعة <input type="checkbox"/> وزارة السياحة والآثار <input type="checkbox"/> وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات <input type="checkbox"/> وزارة الاقتصاد الوطني	<p>القطاع الاجتماعي (الخدمي)</p> <input type="checkbox"/> وزارة التعليم والبحث العلمي <input type="checkbox"/> وزارة التنمية الاجتماعية <input type="checkbox"/> وزارة التربية والتعليم <input type="checkbox"/> وزارة شؤون المرأة
<p>قطاع العدالة</p> <input type="checkbox"/> وزارة العدل <input type="checkbox"/> وزارة الأشغال والإسكان <input type="checkbox"/> وزارة النقل والمواصلات	<p>قطاع الحكم</p> <input type="checkbox"/> وزارة الداخلية <input type="checkbox"/> وزارة الحكم المحلي <input type="checkbox"/> وزارة المالية

القسم الثاني: محاور الدراسة:

المحور الأول: المتغير المستقل (الرشاقة الاستراتيجية): هي أحد الأساليب الإدارية الحديثة للتعامل مع التغيرات غير المتوقعة والمخاطر الإدارية والمالية التي تواجهها المنظمة؛ بهدف زيادة قدرتها التنافسية، وزيادة حصتها السوقية، وتلبية حاجات الزبائن.

يوجد في هذا الجزء مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالمتغير المستقل بأبعاده (الحساسية الاستراتيجية، وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، المسؤولية المشتركة).

م.	الفقرة	10-1
<p>البعد الأول: الحساسية الاستراتيجية: القدرة على الإحساس بالفرص واغتنامها وفهم التغيرات البيئية، بحيث تزيد من نظرة المنظمة نحو الديناميكية البيئية، وأن تكتشف التطورات المستقبلية وأن تقرر إجراءاتها.</p> <p>يرجى التعبير عن مدى موافقتك على الأسئلة التالية، ونأمل منكم استخدام المقياس من 1 إلى 10، فكلما اقتربت الإجابة من الدرجة 10 دل على أن الموافقة كبيرة جداً على ما ورد في الفقرات المذكورة وتقل بالتدرج.</p>		
1.	تتعرف الوزارة على متطلبات التكيف الإستراتيجي ¹ بسرعة وبشكل شامل في كافة دوائر وأقسام الوزارة.	
2.	تستخدم الوزارة آليات لمواكبة وفهم التطورات في وقت مبكر.	
3.	تمتلك الوزارة طرقاً حديثة في العمل كالأنظمة والتقنيات التكنولوجية المتطورة؛ لتعزيز رشاقته الاستراتيجية.	
4.	تتبنى الوزارة الإدارة التشاركية في عملية التخطيط الإستراتيجي واتخاذ القرارات الهامة.	
5.	تبذل الوزارة جهوداً متواصلة لحشد طاقاتها وإمكاناتها.	
6.	تركز الوزارة بشكل كبير على التحسين المستمر لأدائها.	
7.	تتقبل الوزارة الأفكار الخارجية، وتحرص على مناقشتها باستمرار	
8.	يتميز مسئولو الوزارة بامتلاكهم آليات التفكير الإبداعي ² والحدس والقدرة على المبادرة	
<p>البعد الثاني: وضوح الرؤية: يمثل الرؤية الشاملة والواضحة لغايات المنظمة والتي تعمل تجاه أنواع العلاقات والنتائج الهادفة في الإبداع والابتكار.</p>		
م.	الفقرة	10-1
1.	تنشر الوزارة رؤيتها لكافة الموظفين/ات.	
2.	تترجم الوزارة رؤيتها وأهدافها العامة بواقعية.	
3.	تتسم رؤية الوزارة بالوضوح لموظفيها.	
4.	تتوافق القرارات التي تتخذها الوزارة مع أهدافها الاستراتيجية.	
5.	تتمتع دوائر وأقسام الوزارة بالتكامل والانسجام التام.	
6.	تطبق الوزارة أهدافها بوضوح.	
7.	تحدد رؤية الوزارة الطموحات المستقبلية لها.	
<p>البعد الثالث: المقدرات الجوهرية تمثل وعي المنظمة للقدرات وكيفية استخدامها لخلق قيمة للمواطنين</p>		

1 قدرة منظمات الأعمال على توقع مشاكلها الداخلية والخارجية المستقبلية، ومعرفة وسائل السيطرة عليها قدر الإمكان.
2 نشاط عقلي مركب، وهاذف تحركه رغبة قوية في البحث عن حلول أو التوصل إلى نتائج أصلية لموقف معين أو مشكلة مطروحة.

م.	الفقرة	10
1.	تستفيد الوزارة من الخبرات والمهارات التي يمتلكها الموظفون/ات.	
2.	توفر الوزارة كل ما يلزم من موارد لتحسين خدماتها.	
3.	تمتلك الوزارة المهارات الضرورية لإنجاز العمل وتلبية حاجات المواطنين.	
4.	تحرص الوزارة على إبقاء كفاءات وخبرات العاملين فيها على أعلى مستوى.	
5.	يتوفر لدى الوزارة المعرفة الكاملة بالخبرات التي يمتلكها الموظفون/ات.	
6.	تعمل الوزارة على تدريب موظفيها على أحدث التقنيات التكنولوجية.	
البعد الرابع: المسؤولية المشتركة: وهي أن تكون المسؤولية مشتركة بين جميع العاملين في المنظمة من حيث المخرجات النهائية.		
م.	الفقرة	10-1
1.	تسهل الوزارة الحصول على المعلومات اللازمة لعمل الموظفين/ات.	
2.	تطبق الوزارة مبدأ المسؤولية المشتركة بين الموظفين/ات، والكل مسؤول عن النتائج النهائية.	
3.	تتعامل الوزارة مع كل الأطراف المعنية باعتبارهم شركاء في المسؤولية عن تحقيق النتائج النهائية.	
4.	يتم حل المسائل الاستراتيجية بشكل جماعي بدون وجود صراع بين الإدارات.	
5.	تحت الوزارة الموظفين/ات على التعامل مع الأخطاء كفرص للتعلم والتحسين.	
6.	تسهل الوزارة الوصول إلى المعلومات التي تهم المستفيدين.	

المحور الثاني: (المتغير التابع) التميز المنظمي: يوجد في هذا الجزء مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالمتغير التابع: الازدهار التنظيمي بأبعاده (التميز القيادي، تميز المرؤوسين، تميز الخدمات).

م.	الفقرة	10-1
يرجى التعبير عن مدى موافقتك على الأسئلة التالية، ونأمل منكم استخدام المقياس من 1 إلى 10، فكلما اقتربت الإجابة من الدرجة 10 دل على أن الموافقة كبيرة جداً على ما ورد في الفقرات المذكورة ونقل بالتدرج البعد الأول: التميز القيادي.		
1.	تتمتع القيادات الإدارية بالوزارة بقدرات عالية في التواصل مع الموظفين/ات.	
2.	تتولى الإدارة العليا في الوزارة عملية التخطيط لاحتياجات المستقبل.	
3.	تتبنى الإدارة العليا في الوزارة الأهداف الاستراتيجية بناء على حاجات المواطنين.	
4.	تسعى الإدارة العليا بالوزارة إلى الاستمرار بتقديم أفضل الخدمات.	
5.	تعقد الإدارة العليا في الوزارة الدورات التدريبية الخاصة التي تعزز أهمية خدمة المواطنين، والتميز في خدمتهم.	
6.	تعتبر الإدارة العليا في الوزارة قدوة للموظفين في الدعوة نحو العمل والإنجاز.	
البعد الثاني: تميز المرؤوسين.		
1.	تعتمد الوزارة على مبدأ الكفاءة في توظيف المورد البشري.	
2.	يتمتع الموظفون/ات بالوزارة بقدرات تؤهلهم لتحقيق أهداف الوزارة.	
3.	يتعاون الموظفون في الوزارة مع بعضهم لإيجاد خدمات مبتكرة.	

10-1	الفقرة	م.
	يعكس الهيكل التنظيمي بالوزارة خطوط السلطة والصلاحيات بشكل واضح.	4.
	لدى الموظفين/ات بالوزارة الاستعداد لمواكبة التغيرات في طرق العمل.	5.
	يسعى الموظفون/ات بالوزارة إلى تطوير قدراتهم وإمكاناتهم العملية باستمرار.	6.
البعد الثالث: تميز الخدمات.		
	تخضع الوزارة عمليات تقديم الخدمات إلى عمليات ضبط وتحسين مستمر.	1.
	تعتمد الوزارة على الوسائل التكنولوجية الحديثة؛ لتقديم الخدمات للمواطنين.	2.
	تقدم الوزارة خدماتها بكل سهولة وراحة للمواطنين.	3.
	تراقب الوزارة مرافقها باستمرار لتحسين آليات تقديم الخدمة.	4.
	تجري الوزارة استطلاعات مستمرة؛ للتعرف على احتياجات المواطنين المتجددة.	5.
	تهتم الوزارة اهتمامًا كبيرًا برأي المواطنين.	6.

تمت بحمد الله

فهرس الملاحق

- 122 ملحق (1): قائمة بأسماء الوزارات المختارة.
- 123 ملحق (2): قائمة بأسماء السادة محكمي الاستبانة.
- 124 ملحق (3): الاستبانة بصورتها النهائية.

فهرس الجداول

- جدول 1.1: تحديد أبعاد الرشاقة الاستراتيجية. 9.....
- جدول 2.1: أبعاد التميز المنظمي في الدراسات السابقة. 9.....
- جدول 1.2: العلاقة بين عناصر الرشاقة الاستراتيجية وقدرات المنظمة. 17.....
- جدول 2.2: الفجوة البحثية. 59.....
- جدول 1.3: الفقرات موزعة على المحاور والأبعاد التي تشكل متغيرات الدراسة محل البحث. 67.....
- جدول 2.3: مستويات استجابة المبحوثين على فقرات وأبعاد ومحاور الدراسة. 68.....
- جدول 3.3: المعاملات الخاصة بصدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول "الرشاقة الاستراتيجية". 70.....
- جدول 4.3: معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني "التميز المنظمي". 71.....
- جدول 5.3: ثبات أداة الدراسة باستخدام طريقة التجزئة النصفية. 72.....
- جدول 6.3: ثبات أداة الدراسة باستخدام طريقة كرونباخ ألفا. 73.....
- جدول 7.3: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي. 74.....
- جدول 1.4: نتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الأول "الحساسية الاستراتيجية". 77.....
- جدول 2.4: نتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الثاني "وضوح الرؤية". 79.....
- جدول 3.4: نتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الثالث "المقررات الجوهرية". 80.....
- جدول 4.4: نتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الرابع "المسؤولية المشتركة". 82.....
- جدول 5.4: ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لأبعاد المحور الأول "الرشاقة الاستراتيجية". 84.....
- جدول 6.4: نتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الأول "التميز القيادي". 85.....
- جدول 7.4: نتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الثاني "تميز المرؤوسين". 86.....
- جدول 8.4: نتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الثالث "تميز الخدمات". 88.....
- جدول 9.4: ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لأبعاد المحور الثاني "التميز المنظمي". 89.....
- جدول 10.4: نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لقياس تأثير الرشاقة الاستراتيجية في التميز المنظمي. 91.....
- جدول 11.4: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الرشاقة الاستراتيجية في التميز المنظمي في القطاع الاقتصادي الحكومي الفلسطيني. 95.....
- جدول 12.4: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الرشاقة الاستراتيجية في التميز المنظمي في القطاع الاجتماعي الحكومي الفلسطيني. 96.....
- جدول 13.4: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الرشاقة الاستراتيجية في التميز المنظمي في قطاع العدالة الفلسطيني. 97.....

- جدول 14.4: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الرشاقة الاستراتيجية في التميز المنظمي في قطاع الحكم الفلسطيني. 98
- جدول 15.4: نتائج اختبار الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول الرشاقة الاستراتيجية. 100
- جدول 16.4: نتائج اختبار الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول التميز المنظمي. 102

فهرس الأشكال

- شكل 1.1: نموذج ومتغيرات الدراسة..... 8
- شكل 1.2: نموذج الرشاقة الاستراتيجية..... 17
- شكل 2.2: مراحل نمو الرشاقة الاستراتيجية..... 19
- شكل 3.2: مقومات الحساسية الاستراتيجية..... 21
- شكل 4.2: سرعة التغيير وطبيعته وعلاقته بالرشاقة الاستراتيجية في المنظمات..... 27
- شكل 1.3: الوصف الإحصائي لمتغيري النوع الاجتماعي والعمر..... 64
- شكل 2.3: الوصف الإحصائي لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخدمة..... 65
- شكل 3.3: الوصف الإحصائي لمتغيري المسمى الوظيفي والقطاع الذي تعمل به الوزارات..... 65
- شكل 1.4: تأثير الرشاقة الاستراتيجية في التميز المنظمي في القطاع الحكومي الفلسطيني حسب القطاع... 99

فهرس المحتويات

أ.....	إقرار:
ب.....	شكر وعران
ج.....	مصطلحات الدراسة:
د.....	المخلص
ه.....	Abstract:

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

1.....	1.1 مقدمة الدراسة.....
3.....	2.1 مشكلة الدراسة وتساؤلاتها.....
4.....	3.1 مبررات الدراسة.....
4.....	4.1 أهمية الدراسة.....
4.....	1.4.1 الأهمية العلمية:
5.....	2.4.1 الأهمية العملية:
5.....	5.1 أهداف الدراسة.....
5.....	6.1 فرضيات الدراسة.....
7.....	7.1 حدود الدراسة.....
7.....	8.1 متغيرات الدراسة.....
10.....	9.1 هيكلية الدراسة.....

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

11.....	1.2 الرشاقة الاستراتيجية.....
12.....	1.1.2 مفهوم الرشاقة الاستراتيجية:
14.....	2.1.2 التطور والنشأة لمفهوم الرشاقة الاستراتيجية:
15.....	3.1.2 أهمية الرشاقة الاستراتيجية:
16.....	4.1.2 أهداف الرشاقة الاستراتيجية:
18.....	5.1.2 مراحل بناء الرشاقة الاستراتيجية:
20.....	6.1.2 أبعاد الرشاقة الاستراتيجية:
25.....	7.1.2 متطلبات تحقيق الرشاقة الاستراتيجية:
26.....	8.1.2 أسباب حاجة المنظمة للرشاقة الاستراتيجية:

28	2.2 التميز المنظمي
28	1.2.2 مفهوم التميز المنظمي:
29	2.2.2 أهمية التميز المنظمي:
30	3.2.2 أهداف التميز المنظمي:
31	4.2.2 متطلبات التميز المنظمي:
32	5.2.2 التميز في القطاع الحكومي:
34	6.2.2 أبعاد التميز المنظمي:
34	1.6.2.2 البعد الأول التميز القيادي:
35	2.6.2.2 البعد الثاني التميز الخدماتي:
36	3.6.2.2 البعد الثالث التميز المعرفي:
36	7.2.2 العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والتميز المنظمي:
38	3.2 خطط وبرامج القطاع الحكومي الفلسطيني
38	1.3.2 نشأة السلطة الفلسطينية:
42	2.3.2 التميز المنظمي في القطاع الحكومي الفلسطيني:
43	3.3.2 برامج التميز في الحكومة الفلسطينية:
44	4.2 الدراسات السابقة
44	1.4.2 الدراسات التي ركزت على الرشاقة الاستراتيجية:
44	1.1.4.2 الدراسات العربية:
48	2.1.4.2 الدراسات الأجنبية:
50	2.4.2 الدراسات التي ركزت على التميز المنظمي:
50	1.2.4.2 الدراسات العربية:
54	2.2.4.2 الدراسات الأجنبية:
55	3.4.2 الدراسات التي ركزت على العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والتميز المنظمي:
57	4.4.2 التعقيب على الدراسات السابقة:
58	1.4.4.2 أوجه التشابه في الدراسات السابقة:
59	2.4.4.2 الاستفادة من الدراسات السابقة:
60	3.4.4.2 ما يميز الدراسة الحالية:

61	3 الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة
62	1.3 منهج (أسلوب) الدراسة
62	2.3 عينة الدراسة
63	3.3 وصف طبيعة العينة المستهدفة.....
66	4.3 مصادر البيانات والمعلومات
66	5.3 خطوات إعداد أداة الدراسة (الاستبانة)
66	6.3 مكونات أداة الدراسة
67	7.3 المقياس المستخدم في أداة الدراسة
68	8.3 صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة)
69	1.8.3 صدق أداة الدراسة:.....
69	1.1.8.3 الصدق المرتبط بالمحتوى (الصدق الظاهري):.....
69	2.1.8.3 صدق الاتساق الداخلي:.....
71	2.8.3 ثبات أداة الدراسة:.....
71	1.2.8.3 طريقة التجزئة النصفية:.....
72	2.2.8.3 طريقة كرونباخ ألفا:.....
74	9.3 نتائج اختبار التوزيع الطبيعي:
74	10.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.....
76	4 الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات وتفسير ومناقشة النتائج.....
76	1.4 نتائج تحليل محاور وأبعاد الدراسة.....
76	1.1.4 تحليل النتائج المتعلقة بالمحور الأول "الرشاقة الاستراتيجية":.....
77	1.1.1.4 النتائج المتعلقة بالبعد الأول "الحساسية الاستراتيجية":
78	2.1.1.4 النتائج المتعلقة بالبعد الثاني "وضوح الرؤية":.....
80	3.1.1.4 النتائج المتعلقة بالبعد الثالث "المقدرات الجوهرية":.....
81	4.1.1.4 النتائج المتعلقة بالبعد الرابع "المسؤولية المشتركة":.....
85	2.1.4 تحليل النتائج المتعلقة بالمحور الثاني "التميز المنظمي":
85	1.2.1.4 النتائج المتعلقة بالبعد الأول "التميز القيادي":
86	2.2.1.4 النتائج المتعلقة بالبعد الثاني "تميز المرؤوسين":
88	3.2.1.4 النتائج المتعلقة بالبعد الثالث "تميز الخدمات":.....
91	2.4 اختبار ومناقشة فرضيات الدراسة.....

104	الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات
104	1.5 النتائج
104	1.1.5 النتائج المتعلقة بمستوى الرشاقة الاستراتيجية:
105	2.1.5 النتائج المتعلقة بمستوى التميز المنظمي:
105	3.1.5 النتائج المتعلقة بقياس تأثير الرشاقة الاستراتيجية في التميز المنظمي بالقطاع الحكومي الفلسطيني:
105	4.1.5 النتائج المتعلقة بتقدير تأثير الرشاقة الاستراتيجية في التميز المنظمي في الوزارات حسب القطاع الذي تعمل به الوزارة:
106	5.1.5 النتائج المتعلقة بالفروق الإحصائية التي تعزى للمتغيرات الديموغرافية:
107	2.5 الاستنتاجات
108	3.5 التوصيات
108	1.3.5 توصيات تتعلق بالرشاقة الاستراتيجية:
108	2.3.5 توصيات تتعلق بالتميز المنظمي:
109	3.3.5 توصيات تتعلق بتأثير الرشاقة الاستراتيجية في التميز المنظمي:
110	المصادر والمراجع
122	الملاحق
129	فهرس الملاحق
130	فهرس الجداول
132	فهرس الأشكال
133	فهرس المحتويات