



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

" واقع الرشاقة التنظيمية وتأثيرها على تميز الجامعات الفلسطينية
في محافظة الخليل "

ريم نورالدين مصباح شاهين

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1444 هـ / 2023 م

واقع الرشاقة التنظيمية وتأثيرها على تميّز الجامعات الفلسطينية في محافظة الخليل

إعداد:

ريم نورالدين مصباح شاهين

بكالوريوس إدارة أعمال / جامعة الخليل / الخليل

المشرف: د. عمر الصليبي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في التنمية وإدارة
المؤسسات من معهد التنمية المستدامة - جامعة القدس - فلسطين

القدس - فلسطين

1443 هـ / 2023 م



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
برنامج التنمية وإدارة المؤسسات

إجازة الرسالة

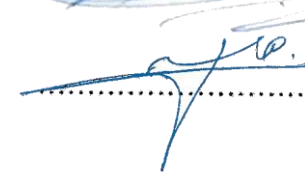
واقع الرقابة التنظيمية وتأثيرها على تميز الجامعات الفلسطينية
في محافظة الخليل

اسم الطالبة : ريم نورالدين مصباح شاهين

الرقم الجامعي : 22010923

المشرف : د. عمر الصليبي

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 2023/1/11 من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم
وتواقيعهم:

التوقيع: 	مشرفاً ورئيساً	1- د. عمر الصليبي
التوقيع: 	ممتحناً داخلياً	2- د. سلوى البرغوثي
التوقيع: 	ممتحناً خارجياً	3- د. محمد هلسة

القدس - فلسطين

1443هـ - 2023 م

الإهداء

إلى من أحاطاني بالرعاية والاهتمام، وجاهدا لحمايتي على طول الزمان، إليكما يا سندي في هذه الحياة ومصدر الأمان، إليكما يا من زرعتما الطموح في داخلي فأينع وأثمر، فكلما تي تعجز عن وصف حبكم واللسان.

"أمي وأبي"

إلى الكتف الذي أنكئ عليه وقت الضيق، إلى الظهر الذي يحمل عني عبء الحياة وقسوتها، فلولا هم لكان طعم الحياة مرًا.

"أخوتي"

إلى رفيقات دربي، إلى من كانت الحياة أجمل برفقتهن، إلى من يشاركنني الأفراح والأفراح.

"صديقاتي وزميلاتي"

إقرار:

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

التوقيع: 

الاسم: ريم نورالدين مصباح شاهين

التاريخ: 2023/1/11

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي تتم بنعمته الصالحات.. الحمد لله أولاً وآخراً...

أتقدم بأجمل الكلمات، وأثني عليها بأرق العبارات، لأصنع لكل من ساندني في إتمام رسالتي من الورد أجمل الباقيات.

أتوجه بالشكر والعرفان إلى معين العطاء الذي لا ينضب، إلى بحر العلم الذي لم يبخل علينا يوماً بتقديم أي معلومة، إلى الدكتور الإنسان الذي تتحدث أخلاقه وأفعاله عنه في غيابه، إلى معلمي ومرشدي وقدوتي الدكتور عمر الصليبي، مشرف الرسالة.

كما أشكر عضوي لجنة المناقشة الدكتورة سلوى البرغوثي والدكتور محمد هلسة، لتفضلهما بتنقيح رسالتي وتزويدها بالملاحظات القيمة التي أثرت الرسالة.

التعريفات الإجرائية:

الرشاقة التنظيمية	تعرفها الباحثة بأنها خفة الحركة داخل المؤسسة، وقدرتها على الاستجابة بسرعة ومرونة مع التغيرات والتطورات التي تواجه بيئة العمل المحيطة بها في السعي للوصول إلى الأهداف.
رشاقة الاستشعار	تعرفها الباحثة بأنها القدرة الإدارية لدى الجامعات على فحص ومراقبة واقتناص الفرص والأحداث المتغيرة في البيئة المحيطة بالجامعة والتعامل معها في الوقت المناسب.
رشاقة المرونة والسرعة	تعرفها الباحثة بأنها قدرة الجامعة على امتلاك المرونة التنظيمية ومرونة العاملين داخل الجامعة للاستجابة للمتغيرات بأسرع وقت ممكن.
رشاقة الحساسية الاستراتيجية	تعرفها الباحثة بأنها وعي وإدراك الجامعات للطريقة التي يمكن أن تحقق بها استراتيجياتها (الرؤية والرسالة) من خلال استغلال الفرص والسرعة في التعامل مع المنافسين.
رشاقة التكيف مع البيئة	تعرفها الباحثة بأنها: قدرة الجامعة على التكيف مع الظروف المحيطة بها من خلال الاهتمام بتنفيذ الأعمال الابداعية للعاملين فيها.
رشاقة استغلال الفرص	تعرفها الباحثة بأنها قدرة الجامعة على تحليل المخاطر والتهديدات والفرص المحيطة بالعملية الإدارية وتوفير كافة المتطلبات اللازمة لاستغلال الفرص.
التميز المؤسسي	تعرفها الباحثة بأنها قدرة المؤسسة في التفرد في تحقيق احتياجات أصحاب المصالح والجهات المرتبطة بالمؤسسة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، وذلك بما يحقق رضا المجتمع والعاملين والمستفيدين.
القيادة:	تعرفها الباحثة بأنها القيادات الجامعية التي لديها القدرة على خلق الإنجاز ووضع الرؤى والأهداف بعيدة المدى وتحديد الأولويات.
الموارد البشرية:	تعرفها الباحثة بأنها تميز الموظفين العاملين في الجامعات، بتوفر الخصائص المميزة والتي تجعلهم بارزين ومؤثرين في جانب واحد أو أكثر من جانب
العمليات:	تعرفها الباحثة بأنها التميز في تقديم خدمات فريدة للمجتمع والطلبة في الجامعات مع الأخذ بعين الاعتبار ظروف البيئة المحيطة.

المستفيدين:	تعرفها الباحثة بأنها تقديم الخدمات التي يحتاجها المجتمع والعملاء بما يسهم في تحقيق رضا أكبر لهم وبناء علاقات ودية طيبة معهم.
رضا العاملين:	تعرفها الباحثة بأنها التميز في قياس وتحديد مؤشرات رضا العاملين بناء على طرق الأداء وفرص التعلم وآليات التواصل بين المستويات الإدارية.
تحقيق الأهداف:	تعرفها الباحثة بأنها التميز في تحقيق الأهداف بناء على نقاط القوة والضعف فيها.

المخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الرقابة التنظيمية وتأثيرها على تميز الجامعات الفلسطينية في محافظة الخليل، ولتحقيق هذا الهدف اعتمدت الباحثة في إعداد هذه الدراسة المنهج الوصفي، وقامت الباحثة بإعداد استبانة من خلال الاستفادة من الأدب التربوي والدراسات السابقة، بغرض جمع البيانات الأولية من عينة الدراسة والتي تكونت من (150) ممن هم بوظيفة أكاديمي إداري في الجامعات الفلسطينية في محافظة الخليل (جامعة الخليل، جامعة بوليتكنك فلسطين، جامعة القدس المفتوحة) من مجتمع الدراسة البالغ (214) أكاديمي إداري، تم تحديدهم بالطريقة الحصصية؛ كونها الطريقة الأنسب لاختيار العينة من الجامعات الثلاثة الموجودة في محافظة الخليل، وتم توزيع البيانات بالطريقة التقليدية الورقية، وبعد جمع البيانات وتحليلها، تم التوصل إلى النتائج التالية:

أن واقع تطبيق الرقابة التنظيمية بأبعادها (المرونة والسرعة، التكيف مع البيئة، رقابة الاستشعار، الحساسية الاستراتيجية، القدرة على استغلال الفرص) في الجامعات في محافظة الخليل، كان بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي (3.667) وانحراف معياري (0.324)، وأن التميز المؤسسي في الجامعات في محافظة الخليل كان بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (3.659) وانحراف معياري (0.341)، كما أظهرت النتائج أن الرقابة التنظيمية بأبعادها (المرونة والسرعة، واستغلال الفرص) هي أكثر الأبعاد تأثيراً في التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية، في حين أن أبعاد الرقابة التنظيمية (رقابة الاستشعار، التكيف مع البيئة، الحساسية الاستراتيجية) ليس لها تأثير على التميز المؤسسي في الجامعات في محافظة الخليل.

وبناء على ذلك أوصت الباحثة بالعديد من التوصيات، أهمها: ضرورة الاهتمام بإيجاد أقسام ومختصين في الجامعات لتحديد التهديدات الحالية والمستقبلية التي قد تواجه الجامعات والتي تؤثر على تطبيق رقابة الاستشعار في الجامعات.

الكلمات المفتاحية: الرقابة التنظيمية، التميز المؤسسي، الجامعات الفلسطينية في الخليل.

The reality of organizational agility and its impact on the excellence of Palestinian universities in Hebron Governorate

Prepared by : Reem N. M. Shaheen

Supervised by : Dr. Omar Slaiby

Abstract:

The study aimed to identify the reality of organizational agility and its impact on the excellence of Palestinian universities in Hebron Governorate. To achieve this goal, the researcher adopted the descriptive approach in preparing this study. It consisted of (150) administrative academics in the Palestinian universities in Hebron Governorate (Hebron University, Palestine Polytechnic University, Al-Quds Open University) out of the study population of (214) administrative academics, who were determined by the quota method. Being the most appropriate method for selecting the sample from the three universities located in Hebron Governorate, the data was distributed in the traditional paper-based way, and after collecting and analyzing the data, the following results were reached:

That the reality of applying organizational agility in its dimensions (flexibility and speed, adapting to the environment, agility of sensing, strategic sensitivity, ability to exploit opportunities) in universities in Hebron governorate was high, with an arithmetic mean (3.667) and a standard deviation (0.324), and that institutional excellence in Universities in Hebron Governorate had a moderate degree, with an arithmetic mean (3.659) and a standard deviation (0.341), and the results showed that organizational agility with its dimensions (flexibility, speed, and exploitation of opportunities) is the most influential dimension on institutional excellence in Palestinian universities, while the dimensions of organizational agility (sensing agility, adapting to the environment, strategic sensitivity) had no effect on institutional excellence in universities in Hebron Governorate.

Accordingly, the researcher recommended several recommendations, the most important of which are: - The need to pay attention to finding departments and specialists in universities to identify current and future threats that universities may face and that affect the application of sensing agility in universities.

Keywords: organizational agility, institutional excellence, Palestinian universities in Hebron.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

مقدمة الدراسة

تتميز بيئة الأعمال اليوم بسرعة التغيّر نتيجة للتطورات التي شهدتها العالم منذ منتصف القرن الماضي في استخدام التكنولوجيا والاتصالات، بالإضافة إلى طبيعة بيئة الأعمال التي تمتاز بأنها بيئة سريعة التغير وكبيرة التعقيد، مما يتطلب من المؤسسات امتلاكها قدرًا من الرشاقة للتكيف مع المستجدات التي تواجهها.

وكأساس لمواجهة هذه التطورات والتغيرات، اتجهت المؤسسات نحو تطوير مهاراتها، وامتلاكها القدرات اللازمة لمتابعة هذه التحديات لتمكنها من المحافظة على بقائها واستمراريتها، لذلك فهي تسعى إلى استغلال مواردها وقدراتها بما ينعكس على أدائها (قنديل، 2020)

ولعل أبرز التوجهات والمفاهيم الإدارية التي تعبر عن هذا التطور والقدرة على مواكبة المستجدات مفهوم الرقابة التنظيمية، حيث تعد الرقابة التنظيمية من أهم أساليب الإدارة التي تعالج هذه التطورات وتعزز بقاء المؤسسات والمحافظة على استمراريته وتحقيق التميز، حيث تمكن الرقابة المؤسسات من الوصول إلى رؤية تبين مكانتها بين المنافسين (ابو عابد، 2019)

ويقوم مصطلح الرقابة التنظيمية على تلبية حاجات المستهلكين والعملاء بسرعة، وتقديم الخدمات والسلع الجديدة، واغتنام الفرص وحل المشكلات، فنجاح المؤسسات يعتمد على القدرة على التغير والتكيف، والتجاوب السريع مع المتغيرات الداخلية والخارجية وصولاً إلى التميز.

وهو ما تسعى إليه المؤسسات، حيث أصبحت المؤسسات تهدف إلى تحقيق التميز، وبشكل خاص بمؤسسات التعليم التي تسعى إلى الموازنة بين الجودة والتميز، ومن بينها الجامعات التي تقوم بدورها في رفد المجتمع بالأفراد المؤهلين وفق احتياجاته (عباس، 2018)

فلا يمكن إغفال قطاع التعليم ومؤسساته عن هذه التطورات والتغيرات التي يشهدها العالم، وقطاع الأعمال، والجامعات ليست بمعزل عن التغيرات والتطورات العالمية، فهي تؤثر وتتأثر بها، وبذلك يترتب عليها الإسراع في مواكبة هذا التطور، من خلال تحسين أساليبها الإدارية (رفيع، 2020)

فالتعليم في الوقت الحالي يواجه تحديات تتطلب من النظم التعليمية التكيف معها بإتاحة المزيد من النوعية والتميز فيها، بما يحقق تطوير نظم وإجراءات ومعايير الجودة تماشياً مع الظروف المحيطة (باشيوه، 2016)

مشكلة الدراسة

تزداد أهمية الرقابة التنظيمية كاستراتيجية لدعم سرعة الاستجابة والمرونة والتكيف مع البيئة الخارجية وبشكل خاص في فلسطين نظراً لما تواجهه من عدم استقرار أمني وسياسي واقتصادي، والذي ينعكس على عمل المؤسسات والتي من ضمنها الجامعات.

وبشكل عام، فقد شهدت الجامعات العديد من التغيرات على المستوى العالمي، مما شكل لديها ضغوطاً تدفعها نحو تبني استراتيجيات التطوير والتغير لمواجهة هذه التحديات مثل تطور وسائل الاتصال، واستخدام التعليم الإلكتروني، ومواكبة الطموحات المستقبلية (بكر، 2019)

فقد أظهرت دراسة (النجار، 2019) ودراسة (صقر، 2016) وجود مستوى متوسط من تطبيق معايير التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية، وهو ما دعم إجراء هذه الدراسة، بحيث تكمن مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤل الرئيس:

ما واقع تطبيق الرقابة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية وتأثيرها على التميز المؤسسي فيها؟

وينبثق عن السؤال الرئيس الأسئلة الآتية:

1. ما واقع تطبيق الرقابة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية في محافظة الخليل؟
2. ما مدى تميز الجامعات الفلسطينية في محافظة الخليل؟
3. ما تأثير الرقابة التنظيمية على تميز الجامعات الفلسطينية في محافظة الخليل؟

أهمية الدراسة

الأهمية العلمية (النظرية):

1. إلقاء الضوء على موضوع الرقابة التنظيمية، والذي يمثل أهمية لدى الجامعات للتغلب على التحديات والتغيرات التي تواجهها.

2. البحث في موضوع التميز المؤسسي وهو الهدف الذي تسعى الجامعات للوصول إليه لتحقيق أهدافها.

3. أن هذه الدراسة تحاول الربط بين متغيرين الرقابة التنظيمية والتميز المؤسسي، وهما ما تهدف المؤسسات إلى الوصول إليه للتكيف مع المتغيرات والتحديات التي تواجهها، والاستفادة منها وصولاً إلى تحقيق التميز مقارنة بالمنافسين الآخرين.

الأهمية العملية (التطبيقية)

1. أن هذه الدراسة تمثل إضافة تفيد القائمين على الجامعات لتحديد مدى تطبيق الرقابة التنظيمية فيها كأسلوب إداري حديث، والعمل على تطبيقه بالشكل الأمثل.

2. أن هذه الدراسة تم تطبيقها على قطاع الجامعات والذي يرتبط به دور تنمية المجتمع من خلال مواكبة الطلبة بكل ما هو جديد تماشياً مع التغيرات التي تحدث في العالم اليوم.

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى:

1. التعرف على واقع تطبيق الرقابة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية في محافظة الخليل.

2. التعرف على مدى تميز الجامعات الفلسطينية في محافظة الخليل.

3. التعرف على تأثير الرقابة التنظيمية على تميز الجامعات الفلسطينية في محافظة الخليل.

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى:

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للرقابة التنظيمية على التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية في محافظة الخليل.

ويتفرع عن الفرضية الرئيسية الأولى، الفرضيات الفرعية الآتية:

1. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لرقابة الاستشعار على التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية في محافظة الخليل.

2. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لرقابة المرونة والسرعة على التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية في محافظة الخليل.

3. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لرقابة التكيف مع البيئة على التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية في محافظة الخليل.

4. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لرقابة الحساسية الاستراتيجية على التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية في محافظة الخليل.

5. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لرقابة القدرة على استغلال الفرص على التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية في محافظة الخليل.

الفرضية الرئيسية الثانية:

لا تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مُستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في المتوسطات الحسابية لتقييم واقع تطبيق الرقابة التنظيمية وتأثيره على التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر من هم في وظيفة أكاديمي إداري في الجامعات تعزى لاختلاف المتغيرات الديموغرافية.

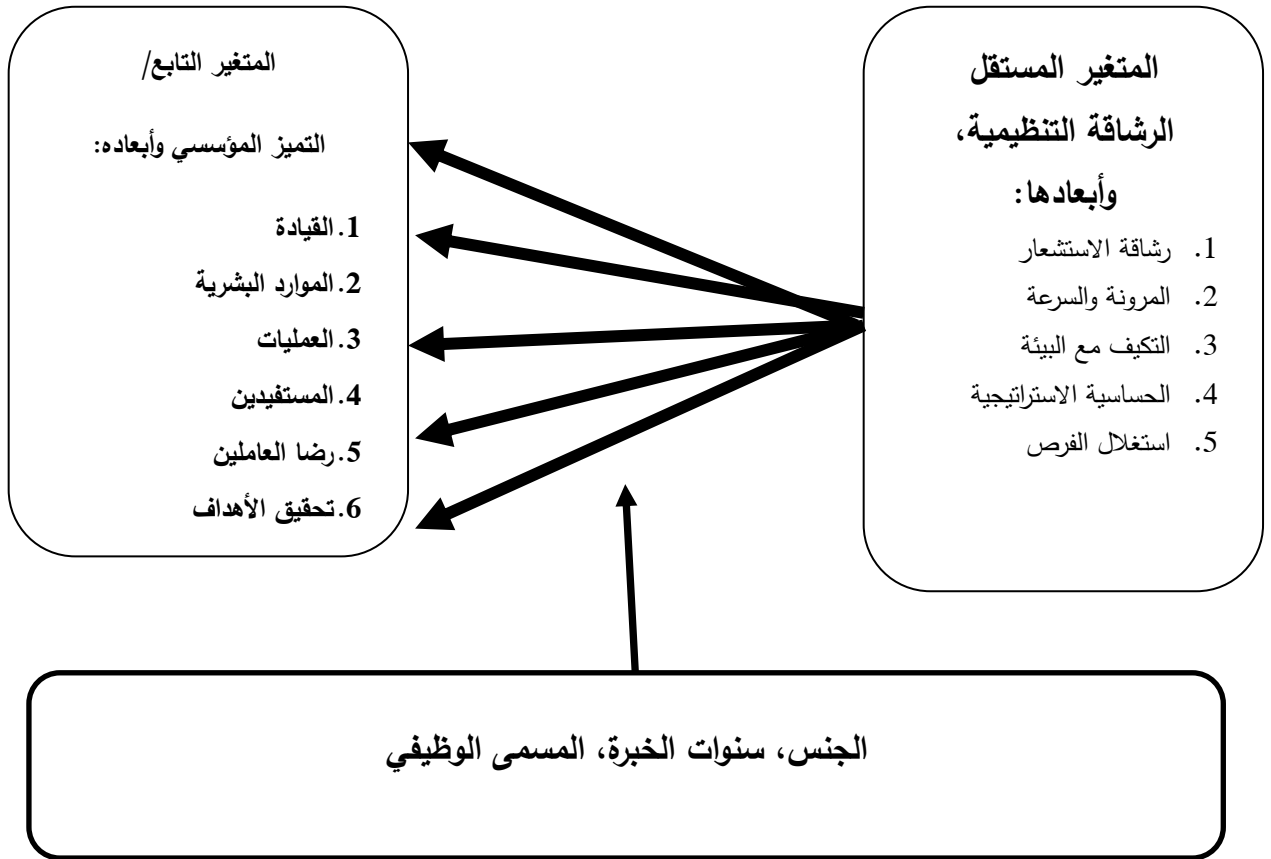
1. لا تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مُستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في المتوسطات الحسابية لتقييم واقع تطبيق الرقابة التنظيمية وتأثيره على التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر من هم في وظيفة أكاديمي إداري في الجامعات تعزى لمتغير الجنس.

2. لا تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مُستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في المتوسطات الحسابية لتقييم واقع تطبيق الرقابة التنظيمية وتأثيره على التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر من هم في وظيفة أكاديمي إداري في الجامعات تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

3. لا تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مُستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في المتوسطات الحسابية لتقييم واقع تطبيق الرقابة التنظيمية وتأثيره على التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر من هم في وظيفة أكاديمي إداري في الجامعات تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

نموذج الدراسة:

الشكل (1.1) نموذج الدراسة



(إعداد الباحثة بالاعتماد على دراسة (النجار، 2019) (أبو عابد، 2019) (القطاونة، 2020)

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

يتناول هذا الفصل مراجعة أدبية لمفهوم الرقابة التنظيمية، وأبعاده، وأهدافه، وأهميته، وعناصره، والنظريات المفسرة للرقابة التنظيمية، وكذلك توضيح مفهوم التميز المؤسسي وأبعاده، ونموذج التميز الأوروبي، ومراجعة الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع في البيئة المحلية والعربية والأجنبية.

الإطار النظري

الرقابة التنظيمية:

يمتاز العصر الحالي بأنه عصر السرعة والثورة التكنولوجية، ولعل أبرز ما يترتب على ذلك كثرة التغيرات والأحداث الطارئة التي تحتاج من منظمات الأعمال وجود خطط واستراتيجيات قادرة على التعامل مع هذه التغيرات، إلا أن وجود هذه الخطط غير كافٍ لمواجهتها، ولذلك ظهر

مفهوم الرشاقة التنظيمية بحيث يشمل الاستشعار بالمشكلات واتخاذ القرارات المناسبة بسرعة، مع وجود الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذها.

مفهوم الرشاقة التنظيمية وأهميتها:

يرجع تاريخ الرشاقة التنظيمية إلى عام (1991) حيث تم تقديم هذا المصطلح لأول مرة رسمياً مشاراً إليه بـ(خفة الحركة) عن طريق تقرير معهد (Lacoca) في جامعة (Lehigh) بالولايات المتحدة، وقد عرفوا خفة الحركة بالتطبيق الناجح للقواعد التنافسية ممثلة بـ(السرعة، المرونة، الابتكار، الجودة، الربحية) من خلال تكامل الموارد القابلة لإعادة التكوين في سبيل توفير منتجات وخدمات يحركها العميل في بيئة سريعة التغيير، وقد أوضحوا أن الدافع وراء خفة الحركة هو التكيف التنظيمي لمواجهة التغيرات (الصالح، 2021)

كما تعرف الرشاقة التنظيمية بأنها: "خفة الحركة داخل المؤسسة والاستجابة السريعة للتغيرات المتواجدة في بيئة العمل المحيطة بها من أجل تحقيق أهدافها، وذلك من خلال التكيف والمرونة في التعامل معها بسرعة وفعالية" (جازيه وآخرون، 2021)

والرشاقة التنظيمية هي: "مدى مرونة المؤسسة في الاستماع لبيئتها المضطربة والاستجابة السريعة لتلبية حاجات ورغبات وتوقعات العملاء" (عبد الخير، وآخرون، 2021)

ويعرفها الحنيطي (2019) بأنها قدرة المؤسسة على التعامل مع التغيرات غير المتوقعة والتي تحدث بشكل مستمر في بيئات الأعمال من خلال الاستجابة السريعة والمبتكرة واستغلال التغيرات التي تحدث كفرصة للنمو والازدهار.

وأوضحت العجري (2017) أن الرقابة التنظيمية تشير إلى قدرة المؤسسة على استشعار التغيرات المتوقعة وغير المتوقعة الحادثة في بيئة عملها الداخلية والخارجية والتي تتسم بالتعقيد والتشابك وعدم التأكد، على أن يصاحب ذلك الاستشعار قيام المؤسسة بتطوير الاستجابة الابتكارية والديناميكية لتلك التغيرات من خلال إعادة تصميم العمليات، وإعادة توزيع الموارد التنظيمية وإعادة تشكيل الهيكل التنظيمي، وذلك بما يعزز من قدرة المؤسسة على البقاء والاستمرار في عالم الأعمال وبما يدعم وضعها التنافسي.

ويعرفها Park (2011) بأنها نظام تصنيعي مع قدرات التكنولوجيات المادية وغير المادية والموارد البشرية والإدارة المثقفة والمعلومات لتلبية الاحتياجات المتغيرة السريعة للسوق (السرعة، المرونة، الزبائن، المنافسين، الموردين، البنية التحتية، الاستجابة) وهو نظام ينتقل بسرعة بين نماذج المنتجات أو بين خطوط الإنتاج، من الناحية المثالية في الوقت الحقيقي ويستجيب لطلب الزبائن .

وتشير التعريفات السابقة إلى أن الرقابة التنظيمية تتمثل في سرعة الاستجابة للتغيرات التي تحدث في بيئة الأعمال، وقدرة المؤسسات على التعامل معها في الوقت المناسب لتحقيق رغبات واحتياجات العملاء.

وقد لخص (Sherehiy, 2008) و(العابدي، 2012) و(Nouri & Mousavi, 2020) العناصر الرئيسية للرقابة التنظيمية على النحو الآتي:

- السرعة والمرونة.
- الاستجابة إلى التغيير وعدم اليقين.
- منتجات عالية الجودة ومخصصة للغاية.

- منتجات وخدمات تتصف بالمعلومات العالية ومحتوى القيمة المضافة.
- التجاوب مع القضايا الاجتماعية والبيئية.
- تجميع التكنولوجيات المختلفة.
- التكامل بين المؤسسات داخلياً والتكامل بين المؤسسات بعضها البعض.

في حين تناول Atkinson, et al (2020) الرقابة التنظيمية من منظور مختلف، فقد أشار إلى أن الرقابة لا ترتبط بالإنفاق على أنظمة التكنولوجيا لجمع بيانات العملاء، ولكنها ترتبط بكفاءة استخدام تكنولوجيا المعلومات، وبذلك فإن الرقابة لا تتعلق بالموارد، ولكن كيفية استخدامها، كما ربط بين الموارد التكنولوجية والموارد البشرية كفاءة استغلال الموارد التكنولوجية تتطلب أن تكون القوى العاملة قابلة للتطوير.

وبذلك تبرز أهمية الرقابة التنظيمية في المؤسسات، فقد حدد Hussein et al (2021) أهمية الرقابة التنظيمية في المؤسسات في الآتي:

- أن الرقابة ضرورية للحفاظ على القدرة التنافسية للمنظمة في السوق.
- أن الرقابة تقيس قدرة المؤسسة واستعدادها لتغيرات السوق.
- أن تطبيق الرقابة التنظيمية يحدد الأقسام الأقل نشاطاً، وبالتالي يمكن التخطيط لتطويرها.

كما يضيف Chamanifard et al (2015) بأن للرقابة التنظيمية أهمية في:

- توقع المخاطر والفرص.
- تزيد من سرعة اتخاذ القرارات وتنفيذها.

- تركيز على التحسين المستمر وإدارة المخاطر.
 - تزيد من القدرة على التكيف والتعلم والتغيير للاستجابة للتهديدات.
 - التخلص من القيود الهيكلية واعتماد الهياكل المرنة.
- ويضيف الصويجي (2020) أن الرقابة التنظيمية تعد ضرورية لإدارة حالة التغيير المستمر؛ لأنها تجعل المؤسسة سريعة الاستجابة للتغيير في احتياجات العملاء المتغيرة، وهي مهمة لنمو المؤسسات واستمراريتها، وتهتم بتوليد فرص للمنظمة لتحسين نوعية الحياة لطبقات المجتمع.
- وبذلك فإن الرقابة التنظيمية مهمة للمنظمات باختلاف طبيعة عملها، فأهميتها تظهر بشكل كبير عند حدوث تغيرات غير متوقعة في السوق، وفي هذه الحالة فإن المؤسسات الرشيقة تكون لديها المرونة اللازمة للتكيف مع هذه التغيرات بسرعة، وتلبية احتياجات عملائها وهو ما يمثل هدف الرقابة التنظيمية.

كما ترى الباحثة أن أهمية وأهداف الرقابة التنظيمية تتحدد من خلال إدراك التغيرات والاضطرابات المتسارعة، وأن الرقابة تعزز لدى المؤسسة القدرة التنافسية وتمنح المؤسسات القدرة على النمو والاستمرارية، فالرقابة التنظيمية تشمل العاملين في المؤسسة وتمكينهم، وتحفيزهم للابداع والابتكار.

أبعاد الرقابة التنظيمية:

أشار Park إلى ثلاثة أبعاد للرقابة التنظيمية، وهي:

رقابة الاستشعار: وهي القدرة التنظيمية لمراقبة وفحص الأحداث من التغير البيئي في الوقت المناسب (Park, 2011)

كما تعني القدرة التنظيمية لفحص مراقبة والنقاط الأحداث من التغيرات البيئية في الوقت المناسب، والخطوة الأولى في الاستشعار هو الفهم الكامل للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وليس فقط تحديد عوامل التغيير الحادثة في بيئة العمل، بل تمتد أوسع من ذلك إلى توقع التغيرات التي قد تحدث في المستقبل، والاستعداد لمواجهتها (القطاونة، 2020)

رشاقة اتخاذ القرار: وهي القدرة على تجميع المعلومات ذات الصلة من مصادر مختلفة لتفسير الآثار المترتبة على الأحداث الخاصة على الأعمال دون تأخير، وتحديد الفرص والتهديدات القائمة على تفسير الأحداث، ووضع خطط العمل التي تواجه كيفية إعادة تكوين الموارد وعمل إجراءات تنافسية جديدة (Park, 2011)

فالمؤسسة الرشيقة هي التي تعرف متى تستجيب للتغيير ومتى تتخذ قراراتها، وهي عادة ما تتخذ القرار مع الأخذ بعين الاعتبار سرعة اتخاذ القرار، وإمكانية التنفيذ الفعلي للقرار والاستجابة السريعة للتغيير، كما أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرار تقلل من احتمالية مقاومة التغييرات المصاحبة للقرار، إلا أن المشاركة قد تعرقل سرعة اتخاذ القرار (عمر، 2020)

رشاقة الممارسة: وهي القدرة على إعادة تكوين الموارد بشكل حيوي وجذري، وتعديل العمليات وإعادة هيكلة علاقات تغيير التجهيز على أساس خطط فعلية، وتقديم منتجات وخدمات جديدة ونماذج سريعة للسوق في الوقت المناسب (Park, 2011)

ورشاقة الممارسة تتعلق بالاستجابة والتي تشير إلى ردود الفعل السريعة والمناسبة للتغيرات البيئية، والاستجابة هنا احتواء التغيير (عمر، 2020)

ويمكن توضيح الأبعاد الثلاثة باختصار، حيث تتلخص رشاقة الاستشعار في اكتشاف وجذب الأحداث التجارية المهمة في الوقت المناسب، وتتجلى رشاقة اتخاذ القرار من خلال تفسير الأحداث المستقطبة، وتحديد الفرص والتهديدات، وأخذ الخطط الفعلية في الوقت المناسب، وتظهر رشاقة الممارسة في إعادة تشكيل الموارد التنظيمية بشكل جذري، وتعديل العمليات التجارية وتقديم الاختراعات الجديدة إلى السوق في الوقت المناسب (Almahirah, 2020)

كما حدد باحثون آخرون أبعاداً أخرى بالإضافة إلى السابقة للرشاقة التنظيمية، وهي:

رشاقة المرونة والسرعة: وتتمثل في قدرة المؤسسة على التعرف على التغيرات الحاصلة في العمل داخل المؤسسة، والتعامل معها بفاعلية، والاستجابة لها بسرعة عالية في الوقت المناسب؛ ذلك لأنه من الضروري مواكبة المؤسسة للسرعة في التغيير والاستجابة له بالوقت الملائم واتخاذ القرارات أو تعديل الأوامر الحالية لتلبية رغبات الزبائن (Shalender, 2015)

كما أن رشاقة المرونة والسرعة تظهر بوضوح في قدرة المؤسسة على الاستجابة للتغيرات من أجل تحسين المنتجات والخدمات التي تقدمها بما يتوافق مع احتياجات السوق ورغبات العملاء فيه (Kozjek & Ferjan, 2015)

وبذلك فإن المرونة تتكون من عناصر معينة، مثل مرونة التنظيم، ومرونة الأشخاص داخل التنظيم، أما السرعة فتربط بالقدرة على إنجاز الأعمال وتنفيذ العمليات بأسرع وقت ممكن (Banihashemi & Sarani, 2012)

رشاقة التكيف مع البيئة:

قدرة المؤسسات على التكيف والتلائم مع البيئة المحيطة بها سواء بيئة داخلية أو خارجية من أجل تحقيق غايات المؤسسات وبأقل التكاليف لذلك تسعى المؤسسات إلى خلق المزيد من المرونة للتكيف مع التغيرات البيئية (أبو عابد، 2019)

فالمشكلة التي تواجه المؤسسات والمؤسسات الحديثة اليوم تتمثل في كيفية التعامل مع بيئة أعمال ديناميكية، وتنافسية ومتغيرة باستمرار، حيث اقترح عدد من الباحثين المنهجيات والأطر والتقنيات للتعامل مع عدم التكيف البيئي، وأهمها القدرة على التكيف والذي يركز على قدرات المؤسسة على تكيف عملياتها واستراتيجياتها وخطوط إنتاجها ومواردها (أبو عابد، 2019)

رشاقة الحساسية الاستراتيجية:

تمثل الحساسية الاستراتيجية قدرة المؤسسة على استيعاب التغيرات الداخلية وإدراكها، أي أن تكون المؤسسة مدركة للاتجاهات المختلفة فيها، وأن تتمكن من الابتعاد عن القيود وتشكيل الرؤى المستقبلية كالتغير البيئي الدائم، ولذلك فإنها لا بد من أن تتميز بالاستمرارية في عملياتها المعرفية (Audran, 2011)

وتتمثل القدرات الأساسية التي تساعد في الحفاظ على الحساسية الاستراتيجية داخل المؤسسة، في القدرة على إدارة عمليات استراتيجية مفتوحة، والارتفاع في مستوى اليقظة العقلية، وارتفاع جودة الحوار الداخلي (Koller, 2014)

رشاقة استغلال الفرص:

القدرة على استغلال الفرص: ينبغي على المنظمات في الوقت الحاي أن تواجه البيئات المضطربة والتي تتمثل خصائصها في مستويات عالية من عدم اليقين والتعقيد والديناميكية، فإذا كانت المنظمات تسعى إلى البقاء في مثل هذه البيئات المتقلبة، فيجب عليها تطوير قدراتها للكشف عن التغييرات البيئية في وقت مبكر وتقديم استجابات دقيقة لها، واكتساب الفرص الجديدة والمزايا التنافسية لاستغلالها وفي هذا السياق تعتبر عملية استغلال الفرص والظروف الديناميكية والسوقية أحد أهم أبعاد الرشاقة التنظيمية، ولا سيما من خلال الابتكار والتعلم وذلك لتمكين سلوك أكثر كفاءة داخل بيئات معقدة للغاية مما يعزز القدرة الديناميكية للمنظمة والتي تؤثر على الأعمال التنافسية وتحقيق الاستدامة التي تعتبر مؤشر لأداء المنظمات الحديثة (أبو عابد، 2019)

فالقدر على استغلال الفرص تعني قدرة المنظمة على الوقوف في وجه التغييرات التي تواجه المنظمة والاستفادة منها، عن طريق إزالة الغمام عن فرص الأداء التنافسي داخل بيئة الأعمال، واغتنام التهديدات وتحويلها إلى فرص قوة لديها، وفيما بعد تكون بمثابة ميزة تنافسية تنسم بها عن المنظمات الأخرى في الوصول إلى وغاياتها بسرعة وفعالية، وهذا ما يصل بها إلى الاستمرارية في بيئة العمل التي تمتلئ بالتغيرات التي يصعب التنبؤ بها (Koller, 2014)

وترى الباحثة أن رشاقة الاستشعار تتجلى في قدرة المؤسسة على الاحساس بالتغيرات ووجود خطط مسبقة للمشكلات المتوقعة والأحداث الطارئة، بحيث تتمكن المؤسسة من التعامل معها، يلي ذلك رشاقة اتخاذ القرار، وهذه المرحلة تتطلب سرعة في اتخاذ القرار ووجود مرونة تتناسب

مع اتخاذ هذه القرارات، ثم رشاقة الممارسة وهي تنفيذ الخطط والقرارات التي تم اتخاذها مع وجود المتطلبات اللازمة للتنفيذ.

عناصر الرشاقة التنظيمية:

حدد العديد من الباحثين عناصر الرشاقة التنظيمية على النحو الآتي:

السرعة: وهي القدرة على القيام بالأنشطة في أقصر وقت ممكن، بما في ذلك الفطنة في تقديم منتجات جديدة إلى السوق، التسليم السريع في الوقت المحدد والسرعة في إنجاز الأنشطة والمهام المختلفة (القطاونة، 2020)

المرونة: تعد الخاصية الأهم من الرشاقة التنظيمية والتي تعبر عن قدرة المؤسسة على العمل بكفاءة تحت الضغط في مواجهة بيئة متغيرة، وهذا يعني أن للمنظمة والعاملين فيها موقف إيجابي تجاه التغيرات والأفكار الجديدة والاختلافات في الآراء، وهي تتمثل في تسهيل مقدرة المؤسسة التكيف بفاعلية عالية مع متغيرات البيئة والاستجابة لها في الوقت المناسب، حيث يحتاج العاملون في المؤسسة إلى المرونة للقيام بمهام متعددة في فرق مختلفة في نفس الوقت (الحنيطي، 2019)

الكفاءة: القدرة على استخدام والاستفادة من (السرعة والمرونة)، وذلك من خلال قدرة المؤسسة على تطوير مهاراتها الحالية والمستقبلية من أجل التكيف مع التغيرات البيئية، والقدرة على تلبية أهداف العمل بكفاءة ونجاح (Akkaya, 2020)

أهداف الرقابة التنظيمية:

يرتبط مفهوم الرقابة التنظيمية بالمؤسسة العصرية، والتي ظهرت بسبب شدة التغيرات والاضطرابات وتسارعها، فالرقابة التنظيمية هي السبيل لزيادة قدرة المؤسسات على مواجهة التحديات والتغيرات السريعة والتكيف معها، وكذلك تحقيق مستويات أداء متقدمة (الزامل والدوسري، 2020)

تحتاج المؤسسات إلى الرقابة "خفة الحركة" لاستغلال فرص السوق قصيرة الأجل، وتقديم منتجات جديدة بسرعة إلى السوق والتكيف مع التغيرات المستمرة وغير المتوقعة فالرقابة تعزز الكفاءة التنظيمية، وزيادة الإنتاجية (Mirinezhad et al, 2014)

إضافة إلى ذلك فإن المؤسسات الرشيقة تكون لديها القدرة على توقع احتياجات العملاء، وخلق أسواق جديدة، من خلال تعاملها مع الأحداث والتغيرات المفاجئة برد فعل مرن وقوي يمكنها من اقتناص الفرص (Mahmoudi, 2015)

وقد لخصت الحنيطي (2019) أهداف الرقابة التنظيمية في:

- الابتكارات الجذرية والتطبيقات الإبداعية التي تسعى إليها إدارة المؤسسة بهدف تشكيل بيئتها التنافسية المبنية على توقع وقيادة التغيير.
- النظر إلى الرقابة التنظيمية كرد فعل على قوى داخلية التي تدعمها المزايا المعرفية المستندة على مهارات الإدارة العليا لاستباق توجهات جديدة والحصول على رؤى واضحة حول المستقبل في أعمالها لتتجلى بوضوح إبداعاتها في جميع المستويات داخل المؤسسة ولتجنب حدوث الجمود والصلابة في عملياتها.

ومن ناحية أخرى يرى المحاسنة (2017) أن أهداف الرقابة التنظيمية تتمثل في:

- تساعد في المحافظة على تقييم الوضع التنافسي للمؤسسة في إطار البيئة التنافسية.
- تحسن قدرة المؤسسة على البقاء والنمو والاستدامة.
- تزيد من القدرة على تحليل وإدراك بيئة تنظيم الأعمال.

النظريات المفسرة للرقابة التنظيمية

نظرية النظم:

ظهرت هذه النظرية في بداية الستينيات من القرن الماضي، وهي تقوم على تصور أن المؤسسات كنظام مفتوح ومتكامل يتكون من أجزاء مترابطة متبادلة التأثير، وهذه النظرية تبحث في إيجاد طريقة للتنسيق من خلال معرفة العلاقة بين البيئة المحيطة بالمؤسسة وما تقدمه من مدخلات ودرجة التفاعل بينهم (لفحل، 2019)

وترى الباحثة أن تطبيق الرقابة التنظيمية داخل المنظمة، يتطلب تكاتف جهود جميع الأقسام داخل المؤسسة نحو تطبيقها، فالاستشعار والمعالجة والتنفيذ هي وحدات مستقلة تتطلب السرعة في التنفيذ من خلال عمل جميع أجزاء المؤسسة بشكل متناغم.

النظرية الموقفية: وهي تقوم على فهم المواقف المختلفة التي تواجه المؤسسة بهدف إيجاد حلول مناسبة لكل موقع مع الأخذ بعين الاعتبار مبدأ الواقعية والابتعاد عن المثالية قدر الإمكان، ويتم ذلك من خلال دراسة الواقع ومقارنته بالظروف البيئية المحيطة لمعرفة المواقف التي تضطر المؤسسة فيها إلى اتخاذ قرارات ضرورية وحاسمة (امال، 2021)

وترى الباحثة أن هذه النظرية تفسر رشاقة الاستشعار من خلال فهم المواقف والظروف التي تحتاج فيها المؤسسة إلى اتخاذ قرارات سريعة تمكنها من الاستمرارية والمنافسة.

نظرية التفاعل:

طرحها ويليام فويت وايت، وتقوم على ثلاثة عناصر أساسية (التفاعل، الأنشطة، المشاعر)، وهذه العناصر تتشابه مع بعضها البعض وهي عرضة للتأثر بالمتغيرات الناشئة عن البيئة أو المجتمع، ويرى وايت أن هذه السلسلة من المفاهيم، تتأثر في أي عنصر منها، وبالتالي يحدث تغيرات في العناصر الأخرى، كما تقوم هذه النظرية على أن ما يجري في البيئة أو المجتمع المحيط يؤثر على الأنشطة والتفاعل داخل هذه المنظمة، من خلال ما يحدثه من تغيير في طبيعة تلك المفاهيم (عبد الفتاح وجبرائيل، 2021)

وترى الباحثة أن نظرية التفاعل تفسر أهمية تمكين العاملين وتأهيلهم بما يتناسب مع متطلبات تطبيق الرشاقة التنظيمية في المؤسسة، والتي تتطلب إحداث تغييرات سريعة في المؤسسة استجابة للظروف المحيطة بها.

مؤشرات قياس الرشاقة التنظيمية:

حددت العديد من الدراسات السابقة ملامح ومحددات الرشاقة التنظيمية، والتي هي بمثابة مقياس لمستوى رشاقة المنظمات، على النحو الآتي:

– **المساءلة:** وهي القدرة على الإجابة عن قدرات المنظمة، من حيث الإدراك أي القدرة على إدراك واستشعار التغيرات، والمعالجة، وتعني القدرة على القيام بالمعالجات اللازمة

للإشارات الواردة من البيئة الخارجية، وفي المرحلة الأخيرة الاستجابة، وهي القدرة على

تحديد طبيعة الاستجابة المناسبة للتغيير (المصري، 2016)

– **التوافقية:** وهي إعادة هيكلة وترتيب العمليات والموارد المتاحة وفقاً للتغيرات في البيئة

والأهداف الجديدة، وأن يكون ذلك في الوقت المناسب والسرعة الممكنة مع المحافظة

على الدقة والجودة (Dongback & Ariel, 2008)

– **الكفاءة:** وهي القدرات التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها، وهي تشمل كفاءة الرؤية

الاستراتيجية وكفاءة استخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة، وكفاءة إدارة التغيير، والكفاءة

المعرفية، وكفاءة العمليات، وتمكين العاملين، والتعاون الخارجي والداخلي، وضمان

الجودة (Nejatian & Zarei, 2013)

– **التعلم التنظيمي:** وهو قدرة المؤسسة على الاستفادة من المعرفة والخبرة في الاستعداد

والتجهيز للتعامل مع الظروف المتغيرة (Dongback & Ariel, 2008)

– **الاستباقية:** وتعني القدرة على وضع مبادئ توجيهية للعمل، والتنبؤ والبحث عن فرص

لتحسين الأداء (Zhang, 2011)

– **المشاركة:** وهي العملية التي تتيح للعاملين المساهمة في صنع القرارات والمشاركة في

تنفيذها (Zhang, 2011)

– **التركيز على رضا المستفيدين:** إدراك توقعات العملاء، وتحديد احتياجاتهم الحالية

والمستقبلية، والعمل على تلبية هذه الاحتياجات والتوقعات (Moshki & Teimouri, 2013)

(2013)

ترى الباحثة ان هذه المؤشرات ترتبط بقياس قدرة المؤسسة على التكيف والتأقلم مع الظروف والتغيرات الجديدة بسرعة وخفة، ولذلك فإن هذه المؤشرات تقيس أبعاد وعناصر الرشاقة التنظيمية، ومدى قدرة تطبيقها من حيث جميع المستويات داخل المؤسسة

التميز المؤسسي:

بدأ مفهوم التميز المؤسسي بالتكون في آخر ثمانينات القرن الماضي، وأخذ يتطور صعوداً، ففي أوروبا على سبيل المثال كانت بدايات هذا الظهور من خلال النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي الذي بنيت عليه الجائزة الأوروبية للجودة عام (1992م)، وقد كان هذا النموذج تالياً لنماذج أخرى في إدارة الجودة الشاملة كنموذج جائزة مالكوم بالدريج في الولايات المتحدة الأمريكية التي تأسست عام (1987م)، ولكن الحدث الأهم في خروج التميز من عباءة الجودة الشاملة كان في عام (1999م)، حيث تم الاستغناء عن كلمة "جودة" من معظم معايير النموذج الرئيسية والفرعية وتم الاستغناء عنها بكلمة "تميز"، وساعدت مرونة نماذج التميز المؤسسي على تطبيقها بنجاح في المؤسسات على اختلاف أحجامها سواء صغيرة، أو متوسطة، أو كبيرة، وكذلك المؤسسات الخاصة والحكومية وذات النفع العام، وساعدت هذه المرونة أيضاً في إقناع المديرين بتقبل مسؤوليتهم عن تطبيق التميز في المؤسسة (قاسم، 2016)

مفهوم التميز المؤسسي:

يعرف التميز المؤسسي بأنه: "قدرة المؤسسة على تحقيق احتياجات أصحاب المصلحة (كل الجهات والأفراد والجماعات الذين يرتبطون بالمؤسسة بطريقة مباشرة وغير مباشرة)، وذلك يعني مدى تحقق أهداف البرامج والأنشطة والخدمات التي تقدمها المؤسسة بما يحقق رضا المجتمع بوصفه المستفيد الأول من وجودها" (المري، 2020)

ويعرفها أبو جريوع (2022) بأنها: "هو حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي تحقق مستويات عالية وغير عادية من الأداء والتففيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة"

في حين عرفها (الوكيل، 2021) بأنها: "الاستمرارية في التفوق وتجديد وتطوير مظاهر التطور والابتكار المؤسسي، واكتساح المنافسين بكل جديد وغير متوقع"

وتعرف المؤسسات المتميزة بأنها: هي التي تحرص على ترجمة رؤيتها ورسالتها وغاياتها الاستراتيجية إلى واقع ملموس من أجل تحقيق طموحاتها، من خلال دعم وتشجيع التميز والإبداع في مختلف أنشطة ومجالات عملها (البحيصي، 2014)

تتعدد الأدبيات التي تناولت مفهوم التميز إلا أنها تدور حول ثلاثة محاور رئيسة كما وضحتها (محمود، 2020) وهي:

التميز بناء على ممارسات المنظمة: إن مفهوم التميز يشير إلى المهارة، وفقاً لمجموعة من الممارسات الأساسية المعروفة بمبادئ التميز والتي تشمل على: التركيز على النتائج، والاهتمام بالعملاء والقيادة وثبات الهدف، وإدارة العمليات، وإشراك الأفراد، والتحسين المستمر والإبداع، والمنفعة المتبادلة بين الشراكات، والمسؤولية الاجتماعية المشتركة.

التميز على أساس تفوق المنظمة: أي عبارة عن منظومة متكاملة لنتائج الأعمال في ظل تفاعل المكونات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة بما يقودها لتحقيق التميز، وهي حالة من التفرد على المنافسين المماثلين في مجال عمل المؤسسة

التميز من خلال التفوق على توقعات العملاء: يشير هذا المفهوم إلى بذل المؤسسة الجهد اللازم لأداء الخدمة بصورة تفوق توقعات العملاء، وهو القدرة على التعرف على احتياجات ورغبات العملاء الحالية والمستقبلية وتلبيتها بصورة تفوق توقعاتهم.

وترى الباحثة أن التميز المؤسسي يمثل قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها المتاحة، بحيث تؤدي في النهاية إلى تحقيق مستويات عالية من الأداء يتوافق مع احتياجات العملاء بما يعزز القدرة التنافسية للمؤسسة.

أبعاد التميز المؤسسي:

تشكل المفاهيم الرئيسة للتميز دعامة لنماذج التميز، وهذه القائمة من المفاهيم ليس المقصود منها أن تكون شاملة وثابتة، فهي تتغير من منظمة إلى أخرى ومن نموذج للتميز إلى آخر، وتعددت وتطورت عبر العقدين الماضيين، مثل المؤسسات التي تقوم بالتطوير والتحسين في أدائها، ومن أهم تلك المفاهيم الرئيسة للتميز ما يلي (حجازي، 2016 ؛ بعزیز، 2021):

1- التميز بالقيادة والثبات: وهو يعبر عن سلوك القادة فهو الداعم لجميع منهجيات التميز، إذ يتم توضيح اتجاه قيم وغاية المؤسسة من خلال سلوكهم وتشجيعهم لموظفيهم في السعي لتحقيق التميز.

2- التميز المستمد من المتعاملين: يؤكد كل مداخل التميز أن العميل هو مصدر الحكم الأخير على تغير الخدمات ونوعية المنتجات، وفهم الاحتياجات الحالية والمستقبلية للعملاء الحاليين المحتملين.

3- **التوجه الاستراتيجي:** جميع منهجيات التغيير يؤكد على أهمية التوجه الاستراتيجي وتبني

خطط التطوير الاستراتيجي للمؤسسة وتحقيق التنسيق والتكامل الاستراتيجي في كل أجزاء التنظيم.

4- **التعلم والتحسين المستمر:** يعد التعلم وتحسين المستمر عنصرين حاسمين في منهجيات

التميز، فتحفيز التعلم والتحسين تسهم في توفير بيئة مناسبة للإبداع والابتكار من خلال المشاركة الفعالة للمعرفة.

5- **التركيز على الأفراد:** نجاح المؤسسة يعتمد اعتماداً كبيراً على تنمية مستوى المعرفة،

والمهارات والإبداع لدى موظفيها، ومقدرة هؤلاء الموظفين تكون أفضل من خلال القيم المشتركة التي تدعمها ثقافة الثقة والتمكين في المؤسسة.

6- **تطوير الشركات:** منهجيات التغيير تؤكد أن المؤسسة بحاجة إلى وضع استراتيجية

متبادلة ذات منفعة مشتركة طويلة الأجل مع مجموعة من المؤسسات الخارجية.

7- **الإدارة بالحقائق:** تركز جمع مداخل التميز على أساس الحقائق الفعلية لتصميم العمليات

ملبية لمتطلبات العملاء.

8- **توجه النتائج:** من خلال تحقيق التوازن بين احتياجات جميع أصحاب المصلحة

الرئيسيين وبعد ذلك جزءاً مهماً بوضع استراتيجيات ناجحة.

9- **المسؤولية الاجتماعية:** تحرص كل مناهج التغيير على المسؤولية تجاه المعاملة،

فالسلك الأخلاقي والمواطنة الصالحة لهما أهمية على المدى الطويل لمصالح المؤسسة

تحرص كل مناهج التميز على المسؤولية تجاه العامة.

وبذلك ترى الباحثة أن التميز المؤسسي يتطلب تضافر جهود كافة عناصر المؤسسة من خلال

تميز القيادة وتميز سلوكها واستراتيجياتها، وتميز العاملين وتحسين مهارات وتطويرها، وتميز

العملاء والمستفيدين من خلال تلبية احتياجاتهم ورغباتهم، وتميز المؤسسة في المجتمع من خلال تنفيذ نشاطات المسؤولية الاجتماعية.

دوافع التميز المؤسسي:

تسعى المؤسسات إلى تبني مفهوم التميز المؤسسي للعديد من الأسباب، ولعل أبرزها ما يأتي (المدهون، 2014).

1- التغير في احتياجات ورغبات العملاء: فمن المعروف أن تفضيلات العملاء للمنتج أو

الخدمة تتغير تلقائياً مع مرور الوقت والزمن، كما تسهم الظروف البيئية والاجتماعية

المختلفة والمتغيرة في إحداث تغيير في أنماط الاستهلاك، ومثال نمط المستهلك تجاه

بعض الهواتف الحديثة، ولذلك فقد أصبحت الحاجة إلى تحقيق التميز حاجة ملحة.

2- تصاعد حدة المنافسة: ويمثل هذا الدافع أهم أسباب الاتجاه نحو تبني التميز المؤسسي،

وذلك للوصول إلى مكانة تنافسية في مختلف المجالات التي تعمل بها المؤسسة.

3- تنامي الشعور بالجودة: فالإتجاه نحو تبني مفهوم الجودة أصبح أساسياً، حيث إن فلسفة

عمل المؤسسات على اختلاف مجال عملها، كما أنه أصبح المعيار الذي يميز مؤسسة

عن أخرى.

4- الثورة التكنولوجية والمعلوماتية: حيث أصبح توظيف التكنولوجيا ضرورياً لمواكبة كل

جديد، وتمكين المؤسسة من تحقيق النجاح والتميز في السوق، إذ يسهم توفر التكنولوجيا

الحديثة في إنجاز المهام بشكل أفضل وتحقيق الأهداف بشكل أكثر دقة.

وترى الباحثة أن المؤسسات والمؤسسات باختلاف أنشطتها والخدمات التي تقدمها تسعى إلى

تحقيق أكبر قدر من السيطرة على السوق المستهدف، والوصول إلى أكبر قدر من الزبائن

والعملاء، وبذلك فإن التميز المؤسسي يعد ضرورياً لتحقيق ذلك، مع الأخذ بعين الاعتبار تزايد الحاجة والدافع للتميز المؤسسي في ظل ازدياد المنافسة محلياً وعالمياً، نتيجة الثورة التكنولوجية.

خصائص التميز المؤسسي:

تعكس هذه الخصائص إحداث تغيير مادي ملموس في أداء المؤسسات يظهر بشكل واضح لدى جميع المتعاملين مع المؤسسة، سواء أكانوا داخليين أو خارجيين، ويمكن تحديد هذه الخصائص على النحو الآتي: (المليجي، 2012):

1- توضيح وشرح الرسالة، وتحديد الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة، وصياغة الأهداف العامة لجميع الأقسام والدوائر في المؤسسات.

2- توفير الخطط الاستراتيجية للمؤسسة، والتي تسعى إلى تحقيقها بالاعتماد على إعداد الخطط السنوية لكل قسم أو دائرة على حدى.

3- خلق هيكل تنظيمي محدد وواضح، على أن يكون شامل جميع أقسام ووحدات المؤسسة، ويتمتع بالاستقرار.

4- تحديد وتوضيح الوصف الوظيفي لكل وظيفة ولكل موظف داخل المؤسسة..

5- توضيح معايير ومحددات الجودة لجميع مجالات وأنشطة العمل في المؤسسات باختلاف أشكالها (صناعية، تجارية، خدماتية)

6- الدقة والوضوح في تحديد إجراءات تطبيق وتحقيق معايير التميز المؤسسي.

7- ملائمة نوعية التدريب لتطبيق معايير التميز المؤسسي.

أما المصري (2015) فيرى أن أهم الخصائص التي تتعلق في التميز للمؤسسات هي على النحو التالي:

- 1- توافر مستوى عال من التقدير للذات والرضا.
- 2- التواجد الدائم والحيوي للمؤسسات في السوق.
- 3- توافر التميز على المؤسسات المماثلة في تقديم المنتجات أو الخدمات.
- 4- تحقيق إنجازات من شأنها وضع المؤسسة في مستوى عال من المكانة والقيمة.

مقومات تحقيق التميز المؤسسي:

يحتاج الوصول إلى درجة التميز العمل بشكل مكثف ومجتهد، من قبل العاملين داخل المؤسسة، وعلى اختلاف مستوياتهم الإدارية، فالوصول إلى التميز ليس سهلاً، ويحدد البارودي (2015) أهم مقومات التميز المؤسسي على النحو الآتي:

- الالتزام بالمبادئ الإدارية، من حيث توزيع العمل، التكاتف والتعاون، ...
- الالتزام بمبادئ الجودة، من حيث رضا العملاء، وتقليل الأخطاء المتوقعة لتحقيق رضا العملاء، والاستمرار في البحث والتطوير لتحسين معايير الجودة.
- أن يكون التميز متوافق مع تحقيق أهداف ووظائف الإدارة الرئيسية (التخطيط، التنظيم، التوجه والرقابة)
- الإبداع في العمل والابتكار فيه، ويكون ذلك من خلال التجديد والتغيير المستمر في طرق أداء العمل، شريطة أن يكون هذا التغيير والتجديد إيجابياً.
- الأخذ بعين الاعتبار القيم والثقافة السائدة في المؤسسة والمجتمع، مثل الالتزام بالنزاهة والشفافية، والمشاركة والأمانة.

نموذج التميز الأوروبي:

النموذج الأوروبي هو إطار عام للنظم الإدارية بالمؤسسات وضع بواسطة المؤسسة الأوروبية للجودة (EFQM) ، وتم تصميمه من أجل قيادة المؤسسات نحو التميز والتنافسية وهو يلائم جميع المؤسسات بغض النظر عن حجمها ومجال عملها وهيكلها، حيث قد أثبت نجاحا كبيرا في قيادة المؤسسات نحو التميز، وهو أداة تساعد المؤسسات في قياس أدائها والتعرف على الفجوات وفهمها ومن ثم وضع الحلول لها، وهو أحد المعايير لمقاييس الجودة والتميز والذي أنشأته المؤسسة الأوروبية للجودة الإدارية، حيث أصبح نموذج التميز المعتمد من المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) إحدى أهم الوسائل المعتمدة عالميا للارتقاء بمستوى أداء المؤسسات وتمكينها من التقييم الذاتي ومواكبة التطورات المتلاحقة في شتى المجالات، كما يعد من أكثر نظم التميز تطورا وشمولا وانتشارا على مستوى العالم، وهو نظام تميز مؤسسي وليس جودة إدارية فقط، وبالتالي يعمل على تعزيز القدرات من أجل تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة والمستدامة بأقل التكاليف وبجودة عالية بما يحقق رضا المتعاملين وتنمية الموارد البشرية وتشجيع روح الإبداع وإطلاق الملكات والقدرات، ويقوم نموذج التميز الأوروبي بتطبيق معايير وإجراءات مصممة بناء على متطلبات ومؤشرات محددة، يتم من خلالها تقييم مدى التزام هذه المؤسسات بمعايير التميز التي تعمل على تطوير نظم العمل لبناء نظام إداري منظم ومتطور ومهيكل وفق نظام عالمي يمكن المؤسسة من تحديد مسارها نحو تحقيق أسس التميز (نصير، 2015)

ويعرف بأنه: برنامج عمل ومنهجية واضحة تمكن المؤسسة من قياس أدائها لتحديد نقاط الضعف والقوة ومساعدتها على تقديم الحلول في ظل نظام إداري فعال يضمن للمؤسسة تحقيق

التميز المستمر من خلال مراجعة دورية شاملة في ضوء تسعة معايير خمسة منها تصف المقومات اللازمة لتحقيق التميز في جميع جوانب الأداء وهي (الأفراد، القيادة، السياسية والاستراتيجية، الشراكة والموارد، والعمليات) بينما تضمن المجموعة الثانية أربعة معايير لوصف النتائج التي تم تحقيقها وهي (نتائج خاصة بالأفراد، نتائج خاصة بالعملاء، نتائج الأداء الرئيسية) بالإضافة إلى نتائج خاصة بالمجتمع مع مراعاة الطبيعة الديناميكية التي يتصف بها النموذج والتي تقوم على الابتكار والإبداع لتحسين وتطوير المقومات الأمر الذي ينعكس على أداء الجامعة (زهران، 2022)

ويتكون نموذج التميز الأوروبي من ثلاثة أقسام رئيسية: (Jaroslav, 2020)

- الاتجاه (لماذا تفعل ذلك؟).
- التنفيذ (كيف يتم ذلك؟).
- النتائج (ما الذي تحقق؟).

مبادئ التميز المؤسسي:

أشار (محمد، 2019) و(درويش، 2010) إلى مبادئ التميز المؤسسي وفق النموذج الأوروبي على النحو الآتي:

المبدأ الأول: التركيز على النتائج: وهذا يتطلب تحديد جميع الفئات المعنية؛ كالمؤثرة والمتأثرة بنتائج أنشطتها، ومخرجات أعمالها، وتصنيفها حسب أهميتها بالنسبة للمؤسسات، وتشمل هذه الفئات المتعاملين، والموردين، والموارد البشرية، والشركاء الاستراتيجيين، والمجتمع، وذلك كحد أدنى ومطلوب أن يتم التعرف على متطلبات، توقعات واحتياجات جميع الفئات، والعمل على تحقيق التوازن بينها لتحقيق رضاها جميعاً.

المبدأ الثاني: التركيز على المتعاملين: تدرك المؤسسة المتميزة أن سبب وجودها الرئيسي هو لتقديم خدمات للمتعاملين، بحيث لا تكتفي بتوفير متطلباتهم الأساسية والمتعلقة بفعالية وظيفة الخدمة، بل تتعدى ذلك إلى تحقيق توقعاتهم واحتياجاتهم المستقبلية.

المبدأ الثالث: القيادة بالرؤية ضمن الشفافية والمصداقية: يسعى قادة المؤسسات المتميزة إلى تحديد توجه استراتيجي يعبر عن متطلبات وتوقعات واحتياجات جميع الفئات المعنية، ويوازن بينها، ثم يتم الانتقال إلى مرحلة التنفيذ من خلال بناء وتعزيز ثقافة مؤسسية شاملة، ذات قيم مشتركة، تضمن التفاف الموظفين حول هذا التوجه والالتزام بتحقيقه.

المبدأ الرابع: الإدارة بالعمليات: تعمل المؤسسات المتميزة على بناء وتطوير مجموعة من العمليات والمنهجيات المتكاملة، والتي تتميز بمسؤوليات واضحة تضمن تحقيق مخرجات العمل المؤسسي حسب الخطة الاستراتيجية المعتمدة.

المبدأ الخامس: تعمل المؤسسات المتميزة على تحديد الكفاءات والقدرات والمعارف المطلوبة لتنفيذ خططها وسياساتها واستقطابها للعمل على تمكين مواردها البشرية.

المبدأ السادس: التعليم المستمر والابتكار: ويمثل أحد الركائز الأساسية لتحقيق الإدارة المتميزة، لأن تحقيق النمو يأتي من التعلم المستمر وتوظيف التجارب واستخراج الدروس المستفادة منها.

المبدأ السابع: تنمية علاقات الشراكة والتحالف: وهي حسن استثمار علاقات التعاون والتكامل مع جميع شركاء العمل.

المبدأ الثامن: إدراك المسؤولية الاجتماعية للمنظمة: القناعة التامة باحترام قواعد ونظم المجتمع والتي لولا وجودها ما نجحت المنظمة.

وعلى الرغم من اشتراك هذه المبادئ لدى العديد من الباحثين، إلا أن (Mohamed, et al, 2018) و (Karam & Kitana, 2020) يختلفون مع المبادئ السابقة بالآتي:

مبدأ ديمقراطية القيادة: وتعني الخروج من الأنماط البيروقراطية التقليدية، وتوسيع دائرة صنع القرار، والاهتمام بالاتصالات غير الرسمية لتحقيق المزيد من الفعالية.

مبدأ التباين: وهو وجود مناخ صحي واتجاهات إيجابية وثقافة كافية مع تحفيز المنافسة الإيجابية البناءة.

مبدأ الاستقلالية: وهو الاستقلال الفني والإداري والمالي من أجل تحديد التميز واتخاذ ما تراه مناسباً للتميز والاستمرارية.

مبدأ الإنتاجية: يعني التركيز على آليات وإجراءات تحقيق مخرجات عالية الجودة وضمن المعايير الدولية المعتمدة.

أهمية التميز المؤسسي:

يعتبر التميز المؤسسي مهماً عند منافسة الجامعات مع بعضها البعض، ويعتبر ضرورياً لرفع أداء الجامعات وتحسينها، ويمكن إجمال أهمية التميز المؤسسي في النقاط الآتية: (أبو زيد، 2021)

- العمل على جلب وسائل جديدة لجمع المعلومات من أجل القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة.

- العمل على تطوير أداء الموظفين والمديرين لرفع الأداء.

- العمل على توفير المهارات اللازمة للمديرين والقادة في معرفة الدور الذي يجب أن يقوم به ومعرفة أهمية تحقيق التميز المؤسسي في داخل المؤسسة.
- العمل على جلب بيئة مناسبة للابتكار والإبداع للعاملين وتطبيق تقنيات جديدة بهدف زيادة الفاعلية والكفاءة وتنشيط دورها في رفع أداء الأفراد.
- إن التميز في الأداء من ضروريات التطوير الإداري من أجل رفع مستوى أداء العاملين والخدمات التي تقدمها المؤسسة.

أهداف التميز المؤسسي:

تتبنى المؤسسات نماذج تحسين الجودة لتحقيق التميز في عملياتها، ومنها نموذج التميز المؤسسة الأوروبية (EFQM) والمعهد الوطني للمعايير والتكنولوجيا التابع لوزارة التجارة الأمريكية (NIST)، وأسفرت جهودهم عن العديد من الأهداف مثل التحسينات في رضا العملاء، وخفض التكاليف، والموثوقية، والجودة، والعلامة التجارية، وبذلك يتمثل هدف التميز المؤسسي في تكوين قوة عمل مناسبة لديها القدرة على الإنتاج وتقديم الخدمات والسلع وتوقع احتياجات العملاء والمستفيدين الداخليين والخارجيين (السوداني والفهداوي، 2020)

أنواع التميز المؤسسي:

يتنوع التميز المؤسسي تبعاً لمجال تطبيقه، ودوره في المؤسسة، وقد أشار إليها الجمل (2020) على النحو الآتي:

- التميز القيادي: على اعتبار أن للقيادة العليا تأثير مباشر على التميز من خلال تنمية قدرات الأفراد وتشجيعهم على التميز والإبداع.

- التميز بتقديم الخدمة: وهي أن فئات العاملين كافة يعدون بمثابة مستهلكين للسلع والخدمات، وعندما يتم الحصول على سلعة لا تلبي حاجات فئات المتعاملين أو تزيد توقعاتهم، فإنهم يلجؤون إلى المنافسين للتعامل معهم.
- التميز البشري: أن المؤسسة هي تجمعات بشرية هادفة، والإدارة هي عملية تحقيق الأهداف التنظيمية بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية

خطوات التميز المؤسسي: (نصير، 2015)

- التحليل والتخطيط ووضع الأهداف وإصدار خطط العمل.
- تنفيذ خطط العمل وذلك بالتنسيق مع برامج ترابط وفريق المؤسسة.
- المتابعة والتقييم وتبادل الخبرات.

تكاليف التميز المؤسسي:

لم يعد التميز أحد الخيارات المطروحة أمام المؤسسات، بل حتمية فرضتها العديد من الظروف والقوى الخارجية، حتى أصبح التميز ومتطلباته في مقدمة الأهداف والأولويات التي تسعى العديد من المؤسسات إلى تحقيقها في بيئة تنافسية متغيرة (الفاعوري، 2012).

وعلى الرغم من أن تكلفة التميز قد تكون عالية إلا أن تكلفة عدم التمييز بالتأكيد أعلى. وهي في هذه الحالة تعني القضاء التام على مستقبل المؤسسة، ويمكن تقسيم تكاليف التميز على نوعين

من التكاليف هما: (اللوحي، 2017)

1- تكاليف مباشرة، وتتضمن:

- تكاليف الوقاية: كتكاليف التخطيط والرقابة والتحقق والمراجعة والتدريب.

- تكاليف التقييم: كتكاليف الفحص والتقييم وكتابة تقارير الأداء.
- تكاليف الفشل: منها الداخلية (كالنلف والهالك وإعادة التصنيع)، والخارجية (كتكاليف علاج شكاوى العملاء واسترداد الأموال).

2- تكاليف غير مباشرة، وتتضمن:

- تكاليف فقد العملاء.
- تكاليف تقلص الحصة السوقية للمنظمة.
- تكاليف عدم القدرة على تعظيم الاستفادة من قدرات وطاقات ومهارات العاملين.
- تكاليف ضمان السلع.

خصائص الجامعة المتميزة:

يمكن القول بأن المؤسسة التعليمية المتميزة لها مساحة تربوية متميزة تتمكن من تحديد رؤيتها بوضوح، ولها مستويات معيارية تقابل حاجات جميع فئات الطلاب، ولها أيضاً قيادة تعليمية فعالة، ويتضح فيها مستويات التعاون والاتصال الفعال والمناهج والتدريس والتقويم بما يتفق مع المعايير القوية، كما تتميز بوجود عمليات إرشادية وتوجيهية دائمة للتعليم، بالإضافة إلى تعزيز عمليات التعلم والتنمية المهنية، والتواصل الاجتماعي ومستوياته العالية بين الأسرة والمؤسسة التعليمية (بكر، 2019)

والجامعات المتميزة هي التي تتميز بالمستوى العالمي وتتميز بغزارة الإنتاج البحثي والإضافات المعرفية، وتضم عناصر متميزة من الأساتذة والباحثين وهم الأحسن من جميع أنحاء العالم، ولا تقبل إلى المتميزين من الطلاب من الدول المختلفة، وهي جامعات غنية في مواردها المعلوماتية والمعرفية وإصداراتها العلمية، ذات تأثير يتعدى دولها بل يمتد إلى العالم بأسره، وجامعات

المستقبل المتميزة هي عادة في قمة قوائم الجامعات الأفضل في العالم، وبالقسط تتميز بنظم الإدارة الاستراتيجية، وتطبق أعلى معايير الجودة ونماذج التميز في الأداء الجامعي، وتخضع لمبادئ ونظم الحوكمة، وتلك الجامعات المتميزة ذات المستوى العالمي أغلبها جامعات حكومية، والبعض منها جامعات خاصة، لكنها جميعاً تتمتع بأعلى درجات الاستقلال الأكاديمي والإداري والمالي، وتحصل على الأنصبة من التمويل الحكومي لدعم البحث العلمي بها (رفيع، 2020)

وفي هذا السياق يمكن القول بأن الجامعات المتميزة تبذل كل ما في وسعها لتحقيق الاحتياجات الحالية، بل والتوقعات المستقبلية لجميع المعنيين بأمر الجامعة وأصحاب المصلحة العليا بها من خلال ما تقدمه من خدمات جامعية، والكيفية التي يتم بها تقديم هذه الخدمات فضلاً عن سرعة تحقيق المعايير الخاصة بها في مجال التعليم العالي لتحقيق أداء متميز يكفل لها قدرة تنافسية عالية (بكر، 2019)

العوامل المؤثرة على تميز مؤسسات التعليم العالي:

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على تميز مؤسسة التعليم العالي: (Matkó & Szűcs، 2012).

أولاً من حيث العوامل الداخلية: وتتمثل في الموارد البشرية والفكرية والمادية والمالية وموارد البنية التحتية.

ثانياً العوامل الخارجية: والتي تشمل التغيرات في عوامل البيئة الكلية، ومنها:

- العوامل السياسية (كيف تؤثر القرارات السياسية الحكومية على التعليم العالي)
- العوامل الاقتصادية (كيفية تنظيم ريادة الأعمال وتأثيرها على تطوير التعليم العالي)

- العوامل الاجتماعية (الجوانب الثقافية، السكان، الموقف من الحياة المهنية ومستوى التعليم)

- العوامل التكنولوجية (البحث والتطوير والتغيرات التكنولوجية والابتكارات)

الدراسات السابقة:

الدراسات العربية:

دراسة (الزامل والدوسري، 2021) بعنوان "الرشاقة التنظيمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بمدينة الرياض وسبل تحسينها" هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع الرشاقة التنظيمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بمدينة الرياض، ومعوقات تطبيقها، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة لجمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من (100) من العاملات في الجامعة، وتوصلت الدراسة إلى أن واقع الرشاقة التنظيمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن جاء مرتفعاً، وأن الجامعة وقائدها لا تواجه معوقات في تطبيق الرشاقة التنظيمية.

دراسة (عمر، 2020) بعنوان "تحسين ممارسات الرشاقة التنظيمية بكليات جامعة جنوب الوادي، مجلة العلوم التربوية" هدفت الدراسة إلى تقديم مقترحات لتحسين ممارسات الرشاقة التنظيمية بكليات جامعة جنوب الوادي في مصر، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم تطبيق الاستبانة لرصد واقع ممارسة الرشاقة التنظيمية بجامعة جنوب الوادي على (97) من أعضاء هيئة التدريس، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة الرشاقة التنظيمية كانت متوسطة، وأن المقترحات كانت تتمثل في تشكيل وحدة خاصة في كل كلية لتحديد أنواع

ومصادر التغييرات الخارجية التي ترتبط بعمل الجامعة، ونشر ثقافة تنظيمية تعزز الاستجابة للمتغيرات المحيطة.

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 تعرف تأثير الرقابة التنظيمية بأبعادها (رقابة الاستشعار، رقابة اتخاذ القرار، رقابة التطبيق والممارسة) على البراعة التسويقية في شركات صناعة الأدوية المدرجة في سوق عمان المالي، تكونت عينة الدراسة من (68) مديراً في هذه الشركات، وتم تصميم استبانة لجمع البيانات الأولية، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لكل من أبعاد الرقابة التنظيمية على البراعة التسويقية في شركات صناعة الأدوية الأردنية.

دراسة (الصويحي، 2020) بعنوان " أثر أبعاد الرقابة التنظيمية في تحقيق الأداء الاستراتيجي: دراسة حالة على شركة سرت لإنتاج النفط والغاز " هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى توافر أبعاد الرقابة التنظيمية ومدى توافر أبعاد الأداء الاستراتيجي في شركة سرت لإنتاج النفط والغاز، واتبعت الدراسة منهج دراسة الحالة، وتطوير الاستبانة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من (300) شخص، وتم اختيار (169) منهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وتوصلت النتائج إلى أن المستوى العام للرقابة التنظيمية جاء متوسطاً، وأن مستوى الأداء الاستراتيجي كان مرتفعاً، ما أوضحت النتائج وجود تأثير للرقابة التنظيمية ككل على الأداء الاستراتيجي.

دراسة (كمال، 2020) بعنوان " الرشاقة التنظيمية وعلاقتها بالتميز في الأداء التنظيمي بالتطبيق على شركة الصناعات الوطنية " هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والتميز في الأداء المنظمي، من خلال البحث في أبعاد الرشاقة التنظيمية (الحساسية الاستراتيجية، الشراكة في المسؤولية، وضوح الرؤية، اختيار الأهداف، تنفيذ الأعمال)، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من (350) من العاملين في الشركات، وأظهرت الدراسة وجود علاقة بين الرشاقة التنظيمية بأبعادها والتميز في الأداء المنظمي.

دراسة (العنزي، 2019) بعنوان " مستوى الرشاقة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الكويت وعلاقتها بالقدرة التنافسية " هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين مستوى الرشاقة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الكويت والقدرة التنافسية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وقام الباحث بتصميم استبانة، وتم توزيعها على (405) من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت، وتم اختيار العينة بالطريقة الطبقيّة العشوائية، توصلت الدراسة إلى أن مستوى الرشاقة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الكويت كان مرتفعاً، وكذلك أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات مستوى الرشاقة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس، وجاءت الفروق لصالح الذكور، وأن درجة المقدرة التنافسية لجامعة الكويت جاءت متوسطة، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين مجالات مستوى الرشاقة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية والقدرة التنافسية لها.

دراسة (أبو عابد، 2019) بعنوان "أثر الرقابة التنظيمية على تحقيق التميز الوظيفي في شركات الاتصالات الأردنية" هدفت الدراسة إلى قياس مستوى الرقابة التنظيمية ودراسة تأثيرها على التميز الوظيفي لدى شركات الاتصالات الأردنية، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقام الباحث بتصميم استبانة بغرض جمع البيانات من العاملين، تكونت عينة الدراسة من (180) من مدراء ورؤساء الأقسام في شركات الاتصالات الأردنية، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير للرقابة التنظيمية بأبعادها على التميز الوظيفي في الشركات محل الدراسة.

دراسة (أحمد، 2016) بعنوان "تحسين الأداء الإداري بكليات جامعة جازان في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية" هدفت الدراسة إلى تعرف كيف يمكن وضع تصور مقترح لتحسين الأداء الإداري بكليات جامعة جازان في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية، اعتمدت الدراسة أسلوب دراسة الحالة، وطبقت استبانة على عينة مكونة من (240) من المحاضرين في الجامعة، توصلت الدراسة إلى أن درجة الرقابة التنظيمية في جامعة جازان كانت متوسطة، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد العينة في محاور الرقابة التنظيمية تعزى إلى متغير الكلية لصالح الكليات ذات الطبيعة العملية، وتعزى لمتغير النوع لصالح الذكور، وجاء التصور المقترح متضمناً المنطلقات العالمية والإقليمية والمحلية لاستخدام الرقابة التنظيمية، وأهداف التصور المقترح، إجراءات تحسين الأداء الإداري في كليات جامعة جازان باستخدام الرقابة التنظيمية.

دراسة (رضوان، 2014) بعنوان "أثر محددات الرقابة الاستراتيجية على التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات في مصر" هدفت الدراسة إلى تعرف تأثير محددات الرقابة الاستراتيجية على التميز التنظيمي بالتطبيق على قطاع الاتصالات في دولة مصر،

اعتمد الباحث المنهج الوصفي، واستخدام الاستبانة التي تم توزيعها على (264) من العاملين بالمستويات الإدارية في الشركات العاملة في قطاع الاتصالات، وأظهرت النتائج الدراسة وجود تأثير ذو دلالة معنوية للرشاقة الاستراتيجية على التميز التنظيمي، كما توصلت الدراسة إلى أن أكثر محددات الرشاقة الإستراتيجية تأثيراً على التميز التنظيمي كانت على الترتيب (وضوح الرؤية، تنفيذ الأعمال، التكنولوجيا، اختيار الأهداف، وفهم القدرات، وفي المرتبة الأخيرة الشراكة في المسؤولية).

الدراسات الأجنبية:

دراسة (Kibuine, et al, 2022) بعنوان الرشاقة التنظيمية والأداء في الجامعات العامة والخاصة في كينيا

Organizational Agility And Performance Of Chartered Public And Private Universities In Kenya

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الرشاقة التنظيمية وأداء الجامعات المعتمدة في كينيا، حيث اعتمدت الدراسة الفرضية الصفرية القائلة بأنه: لا توجد علاقة بين الرشاقة التنظيمية وأداء الجامعات المعتمدة في كينيا، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، واتبعت الأسلوب المسحي، تكون مجتمع الدراسة من (48) جامعة معتمدة، وتكونت عينة الدراسة من (271) من عمداء الكليات في هذه الجامعات، تم تحليل كل قطاع بشكل منفصل بسبب التباين الكبير في الاستجابات، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الرشاقة التنظيمية وأداء الجامعات الحكومية ، لكن الشيء نفسه كان سلبياً فيما يتعلق بالجامعات الخاصة.

دراسة (Al-mahirah, 2020) بعنوان فعالية الرقابة التنظيمية كمدخل إستراتيجي لتعزيز التميز المؤسسي

The Effectiveness Of Organizational Agility As A Strategic Input In The Process Of Enhancing Organizational Competitiveness

هدفت الدراسة إلى تعرف فاعلية الرقابة التنظيمية كمدخل إستراتيجي في عملية تعزيز التنافسية التنظيمية، تم تطبيق الدراسة على عينة من شركات القطاع الصناعي في الأردن ، وتكونت العينة من (60) عاملاً في شركة الإنشاءات الصناعية والشركة الصناعية. للتصميم والتطوير، ابتعت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت إلى وجود اتجاه واضح نحو أبعاد الرقابة التنظيمية، بالإضافة إلى ظهور توجه نحو التنافسية التنظيمية من خلال تركيز وانتباه وتوعية العاملين بالوظائف المنوطة بهم، كما أشارت النتائج إلى وجود فاعلية للرقابة التنظيمية في تعزيز وتطوير القدرة على تحقيق الميزة التنافسية التنظيمية

دراسة (Salimi, et al, 2019) العلاقة بين مهارات الإدارة الكمية ومهارات الرقابة التنظيمية، الدور الوسيط للذكاء التنظيمي

The relation between quantum management skills and organizational agility capabilities with the mediating role of organizational intelligence

هدفت الدراسة إلى تعرف العلاقة بين مهارات إدارة الكم ومهارات الرقابة التنظيمية مع الدور الوسيط للذكاء التنظيمي، اتبعت الدراسة المنهجية الوصفية الارتباطية، وتكون أفراد مجتمع الدراسة من جميع المسؤولين في جامعات أصفهان الحكومية، وتم اختيار العينة بطريقة عشوائية، بحيث تكونت من (151) مفردة، قام الباحث باستخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت الأداة من ثلاث استبانات (مهارات إدارة الكم، مهارات المرونة التنظيمية، الذكاء

التنظيمي)، وأظهرت النتائج أن مهارات إدارة الكم قد تأثرت بمهارات المرونة التنظيمية، كما أظهرت النتائج أنه يوجد دور وسيط للذكاء التنظيمي في العلاقة بين مهارات إدارة الكم ومهارات الرقابة التنظيمية.

دراسة (Samani, et al, 2017) بعنوان الرقابة التنظيمية وتبادل المعرفة لدى موظفي شركة مقاولات الهضبة في إيران

Organizational Agility and Knowledge Sharing Process in the Staffs of the Iran's Central Plateau Contractor Company

هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين الرقابة التنظيمية وعملية تشارك المعرفة في شركة مقاولات الهضبة الوسطى الإيرانية، وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات، وتم توزيعها على (170) من موظفي الشركة، وتم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية، وتوصلت الدراسة إلى أن المرونة التنظيمية ترتبط بشكل كبير بمشاركة المعرفة.

دراسة (Iranzadeh et al, 2016) العلاقة بين أبعاد الرقابة التنظيمية والإنتاجية لدى موظفي شركة الدانة للتأمين في محافظة شرق أذربيجان

A study of the relation between organizational agility dimensions and the productivity of Dana insurance company employees in East Azarbaijan province

هدفت الدراسة إلى التحقق من العلاقة بين إنتاجية القوة البشرية والرقابة التنظيمية، اتبعت الدراسة المنهجية الوصفية الارتباطية، وتكونت عينة الدراسة من (92) موظفاً في شركة دانة للتأمين بـشرق أذربيجان، وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك فرقاً بين المرونة التنظيمية والإنتاجية لموظفي الشركة.

التعقيب على الدراسات السابقة

جاءت هذه الدراسة مكملة لما سبقها من دراسات اهتمت ببحث مفهوم الرشاقة التنظيمية، حيث رجعت الباحثة إلى العديد من الدراسات السابقة التي تناولت مفهوم الرشاقة التنظيمية والتميز المؤسسي، وكانت على النحو الآتي:

تتفق الدراسة الحالية مع دراسة (لزامل والدوسري، 2021) ودراسة (الصويحي، 2020) في التعرف على واقع تطبيق الرشاقة التنظيمية، إلا أن الدراسة الحالية تتميز عنها في ربط الرشاقة التنظيمية بالتميز المؤسسي، كما تتفق مع دراسة (كمال، 2020) التي بحثت في العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والتميز في الأداء المنظمي.

تختلف مع دراسة (عمر، 2020) التي هدفت إلى تقديم مقترحات لتحسين ممارسات الرشاقة التنظيمية، وكذلك تختلف مع دراسة (قنديل، 2020) التي هدفت إلى بحث تأثير الرشاقة التنظيمية على البراعة التسويقية، وتختلف مع دراسة (العنزي، 2019) ودراسة (Al-mahirah, 2020) التي هدفت البحث في العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والقدرة التنافسية، ودراسة (أبو عابد، 2019) التي بحثت في مستوى الرشاقة والتميز الوظيفي، ودراسة (أحمد، 2016) التي هدفت إلى وضع تصور مقترح لتحسين الأداء في ضوء الرشاقة التنظيمية، ودراسة (رضوان، 2014) التي هدفت إلى التعرف على تأثير محددات الرشاقة الاستراتيجية على التميز التنظيمي، كما تختلف مع دراسة (Kibuine, et al, 2022) التي بحثت العلاقة بين الرشاقة التنظيمية وأداء الجامعات، ودراسة (Salimi, et al, 2019) التي بحثت العلاقة بين مهارات إدارة الكم ومهارات الرشاقة التنظيمية مع الدور الوسيط للذكاء التنظيمي، ودراسة (Samani, 2020) التي هدفت إلى التعرف على تأثير الرشاقة التنظيمية على الأداء التنظيمي.

(et al, 2017) التي بحثت في العلاقة بين الرقابة التنظيمية وتشارك المعرفة، ودراسة (Iranzadeh et al, 2016) التي بحثت العلاقة بين إنتاجية القوة البشرية والرقابة التنظيمية.

أما من حيث مجال تطبيق الدراسة، فتتفق الدراسة الحالية مع دراسات (الزامل والدوسري، 2020) و(عمر، 2020) و(العنزي، 2019) و(أحمد، 2016) ودراسة (Kibuine, et al, 2022) في تطبيق الدراسة على الجامعات.

وتتفق الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في اتباع المنهج الوصفي، واستخدام الاستبانة كأداة للدراسة.

كما تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناول مفهوم الرقابة التنظيمية، والبحث فيه وقياسه مع متغيرات أخرى.

تتميز الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في:

- أن الدراسة الحالية تربط بين متغيرين (الرقابة التنظيمية) ومتغير (التميز المؤسسي) ويبحث تأثير الرقابة على التميز المؤسسي.
- أن هذه الدراسة تم تطبيقها على الجامعات في محافظة الخليل، واقتصرت العينة على الأكاديميين والإداريين في هذه الجامعات، والذين لديهم إدراك وتحديد للرقابة التنظيمية.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل توضيحاً للإجراءات المتبعة في تطبيق الدراسة الميدانية، وذلك من خلال توضيح المنهج الذي اعتمدت عليه الدراسة ووصف وتوضيح مجتمع وعينة الدراسة وكيفية اختيارها، ثم توضيح ووصف لأداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها، والتحقق من مدى صدق الأداة وثباتها، وإجراءات تطبيقها، وانتهى الفصل بالأساليب الرياضية والإحصائية التي تم تطبيقها في تحليل البيانات والوصول إلى النتائج.

منهج الدراسة:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي؛ إن هذا المنهج هو الأكثر ملائمة لطبيعة هذه الدراسة، التي تبحث في التعرف على واقع تطبيق الرشاقة التنظيمية وتأثيرها على التميز في الجامعات، حيث

يقوم المنهج الوصفي على وصف الظاهرة التي تدرسها، وتحليل بياناتها للوصول إلى النتائج والتوصيات

وقد استخدمت الباحثة مصدرين أساسيين للمعلومات:

1. المصادر الثانوية:

اعتمدت الباحثة في المصادر الثانوية للبيانات على المصادر والمراجع العربية والأجنبية والتي تناولت موضوع الرقابة التنظيمية والتميز المؤسسي، وذلك لتوضيح مفهوم هذه المتغيرات وشرح وتوضيح الإطار النظري في الدراسة.

2. المصادر الأولية:

اعتمدت الباحثة أداة الاستبانة؛ وذلك للجانب الميداني في الدراسة، ولمعالجة الجوانب التحليلية للموضوع قيد الدراسة.

مجتمع الدراسة:

بناء على طبيعة مشكلة الدراسة وأهدافها، تكون مجتمع الدراسة ممن هم بوظيفة أكاديمي إداري في الجامعات في محافظة الخليل، والجدول (1.3) يوضح مجتمع الدراسة:

جدول رقم (1.3) مجتمع الدراسة

الجامعة	عدد الإداريين	النسبة
جامعة الخليل	80	37.4%
جامعة بوليتكنك فلسطين	75	35.1%
جامعة القدس المفتوحة فروع (الخليل، يطاء، دورا)	59	27.5%
المجموع	214	100%

تم استبعاد كلية العلوم الإسلامية في الظاهرية لأنها تقتصر على كلية العلوم الإسلامية، تم استبعاد جامعة القدس/ فرع دورا، كونها تقتصر على الدراسات العليا.

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة بطريقة العينة الحصصية، وهي الطريقة الأفضل نظراً لكون الجامعات الثلاث السابقة هي الجامعات الوحيدة في محافظة الخليل، بالإضافة إلى طبيعة مجتمع الدراسة المكون من الأكاديميين والإداريين في هذه الجامعات حيث تم توزيع الاستبانات على (150) ممن هم بوظيفة أكاديمي إداري في الجامعات في محافظة الخليل بنسبة (70%) من مجتمع الدراسة، حيث تم توزيع (50) استبانة على كل جامعة من الجامعات الثلاث (الخليل، البوليتكنك، القدس المفتوحة) والجدول (2.3) يبين توزيع وخصائص عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية:

جدول رقم (2.3): توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة:

الرقم	المتغيرات	البدائل	العدد	النسبة المئوية
1.	الجنس	ذكر	53	35.3%
		أنثى	97	64.7%
		المجموع	150	100%
2.	سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	67	44.7%
		من خمسة سنوات - أقل من عشر سنوات	61	40.7%
		10 سنوات فأكثر	22	14.6%
		المجموع	150	100%
3.	المسمى الوظيفي	نائب	35	23.4%
		عميد	37	24.6%
		رئيس قسم	78	52%
		المجموع	150	100%

أداة الدراسة

بناء الأداة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها وفرضياتها، اعتمدت الباحثة الاستبانة كأداة لهذه الدراسة، لملاءمتها لطبيعة الدراسة في التعرف على واقع الرشاقة التنظيمية وتأثيرها على تميز الجامعات الفلسطينية، حيث قامت الباحثة بتطوير الاستبانة وفق الإجراءات الآتية:

1. إعداد الصورة الأولية للاستبانة، حيث تم صياغة الفقرات والأسئلة على شكل عبارات واضحة وقصيرة وشملت الاستبانة بالصورة الأولية على (76) فقرة موزعة على محورين رئيسيين الأول (الرشاقة التنظيمية 36 فقرة) والثاني (التميز المؤسسي 40 فقرة)، وقد أعطيت لكل فقرة من فقرات الاستبانة وزناً مدرجاً.

2. قامت الباحثة بعرض الاستبانة على المشرف، وذلك لأخذ رأيه، وتم تعديل الاستبانة بناء على ملاحظته وتوجيهاته.

3. عرض الاستبانة على عدد من المحكمين المتخصصين في الإدارة، ومن لهم اهتمام في هذا الميدان، وأخذت الباحثة بأرائهم وملحوظاتهم.

تكونت الاستبانة في الصورة النهائية تتكون من ثلاثة أقسام رئيسية: (ملحق رقم 2)

القسم الأول: البيانات الشخصية عن المستجيبين: (الجنس، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

القسم الثاني: الرشاقة التنظيمية، والجدول (3.3) يبين عدد الفقرات تبعاً لمجالات الأنموذج المقترح بعد تحكيم الاستبانة.

جدول رقم (3.3) عدد الفقرات تبعاً لمجال الرشاقة التنظيمية:

م	المجال	عدد الفقرات
1	رشاقة الاستشعار	5
2	المرونة والسرعة	5
3	التكيف مع البيئة	5
4	الحساسية الاستراتيجية	5
5	القدرة على استغلال الفرص	5

القسم الثالث: مجالات التميز المؤسسي، والجدول (4.3) يوضح عدد الأسئلة تبعاً لمجالات النموذج النهائي بعد تحكيم الاستبانة.

جدول رقم (4.3) عدد الفقرات تبعاً لمجال التميز المؤسسي

م	المجال	عدد الفقرات
1	القيادة	5
2	الموارد البشرية	5
3	العمليات	5
4	المستفيدين	5
5	رضا العاملين	5
6	تحقيق الأهداف	5

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لتقدير استجابة المبحوثين على فقرات الاستبانة، والجدول (5.3) يوضح ذلك:

جدول (5.3) درجات مقياس ليكرت الخماسي.

موافق بدرجة					الاستجابة
موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة	
5	4	3	2	1	الدرجة

صدق الأداة:

تم التأكد من صدق أداة الدراسة، وهي الاستبانة، بطريقتين:

أولاً: صدق المحكمين (الظاهري):

قامت الباحثة بعرض أداة الدراسة (الاستبانة) على مجموعة من المحكمين المختصين في الجامعات الفلسطينية وعددهم (10) محكماً ومحكمة (الملحق رقم 3)، وقد استجابت الباحثة لآراء المحكمين وإجراء ما يلزم من تعديلات في ضوء المقترحات المقدمة، والتي توافقت عليه محكمين أو أكثر، واتضح للباحثة أن التعديلات المقدمة من المحكمين لم تغيّر على مجالات الاستبانة، في حين تم شطب بعض الأسئلة وتعديل وإضافة أسئلة، بحيث أصبح عدد الفقرات (55) فقرة، موزعة على المجالات سابقة الذكر.

ثانياً: الاتساق الداخلي:

ويقصد بالصدق الداخلي هنا مدى اتساق وتوافق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي ينتمي إليه هذه الفقرة، وقد قامت الباحثة بحساب الصدق الداخلي للاستبانة على النحو الآتي:

■ صدق مقياس الرشاقة التنظيمية:

قامت الباحثة بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه، كما يبين ذلك الجدول (6.3).

جدول (6.3): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط كل فقرة من

فقرات مقياس الرشاقة التنظيمية مع الدرجة الكلية للمجال.

رقم الفقرة	الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
رشاقة الاستشعار			
1	لدى الجامعة آفاق للتطوير والتجديد السريع في تقديم الخدمات.	**0.582	0.000
2	تنتشر الجامعة تقارير دورية حول التهديدات التي تواجه الجامعة.	**0.769	0.000
3	تتميز الجامعة بسرعة الكشف عن التغيرات الحاصلة .	**0.551	0.000
4	تفسير الجامعة المشاكل المعقدة الآتية لتحويلها إلى خيارات واضحة ومعقولة.	**0.630	0.000
5	تمتلك الجامعة القدرة على توقع الاحتمالات المستقبلية والتي لها تأثير على أدائها.	**0.508	0.000
المرونة والسرعة			
6	يمتلك العاملون القدرة على تقبل زيادة الأدوار	**0.705	0.000
7	يحرص العاملون في الجامعة على إحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة	**0.575	0.000
8	لدى الجامعة خطط سريعة التنفيذ عند مواجهتها للمشكلات	**0.412	0.000
9	لدى الجامعة نظام إداري كفء يستطيع التعامل مع المشكلات بسرعة كبيرة	**0.567	0.000
10	يوجد سرعة في اتخاذ القرار المناسب لتوفير حاجة الجامعة من الموارد البشرية الملائمة	**0.519	0.000
التكيف مع البيئة			
11	الموارد البشرية مؤهلة لتفعيل الأعمال الإبداعية	**0.655	0.000
12	التكيف مع الظروف أحد المرتكزات الأساسية للجامعة	**0.488	0.000
13	تدعم الجامعة الأفكار الاصلية	**0.640	0.000
14	لدى الجامعة خطة للتكيف مع نقاط الضعف الداخلية	**0.507	0.000
15	تمتلك الجامعة أنظمة لتبادل المعلومات مع بيئتها الخارجية	**0.618	0.000
الحساسية الاستراتيجية			
16	الجامعة في حالة يقظة دائمة لمتابعة آخر التغيرات والتطورات ومواكبتها	**0.735	0.000
17	لدى الجامعة القدرة على جمع البيانات التي تحتاجها لاتخاذ قراراتها الاستراتيجية	**0.480	0.000

18	تسعى الجامعة إلى الحصول على البيانات (في الوقت المناسب وبأقل تكلفة من خلال تواصلها مع محيطها	0.000	**0.491
19	لدى الجامعة دراية كافية بمنافسيها (استراتيجياتهم) وأهدافهم ونقاط قوتهم وضعفهم)	0.000	**0.604
20	تمتلك الجامعة حساسية استراتيجية تجاه التجديد التكنولوجي في العمليات	0.000	**0.532
القدرة على استغلال الفرص			
21	تعمل الجامعة على توفير الموارد المادية والبشرية التي تتطلبها عملية تنفيذ تلك الفرص	0.000	**0.707
22	تقوم الجامعة بتحليل المخاطر التي تكتنف الفرص المتاحة وتقييمها	0.000	**0.588
23	تسعى الجامعة إلى استغلال الفرص التي تسد الحاجة الغير مشبعة لدى العميل	0.000	**0.562
24	استغلال الفرص المتاحة يتناسب مع الرؤية الاستراتيجية للجامعة	0.000	**0.650
25	لدى الجامعة خطط تنفيذية قوية لاستغلال الفرص المتاحة والتي تهدف إلى تطوير العاملين فيها	0.000	**0.556

**** دال إحصائياً عند $\alpha \leq 0.01$**

*** دال إحصائياً عند $\alpha \leq 0.05$**

تبيّن من خلال المعطيات الواردة في الجدول (6.3) أن جميع قيم مصفوفة ارتباط فقرات المجال مع الدرجة الكلية للمجال دالة إحصائياً، مما يشير إلى قوة الاتساق الداخلي لفقرات الأداة، وهذا بالتالي يعبر عن صدق فقرات الأداة في قياس ما صيغت من أجل قياسه.

وللتحقق من صدق الاتساق الداخلي للمجالات قامت الباحثة بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الأداة مع الدرجة الكلية للأداة والجدول (7.3) يوضح ذلك.

جدول (7.3): مصفوفة معاملات ارتباط درجة كل مجال من مجالات الرشاقة التنظيمية مع الدرجة الكلية.

المجال	معامل الارتباط	الدالة الإحصائية
رشاقة الاستشعار * الدرجة الكلية	**0.622	0.000
المرونة والسرعة * الدرجة الكلية	**0.650	0.000
التكيف مع البيئة * الدرجة الكلية	**0.647	0.000
الحساسية الاستراتيجية * الدرجة الكلية	**0.709	0.000
استغلال الفرص * الدرجة الكلية	**0.663	0.000

تبيّن من خلال البيانات الواردة في الجدول (7.3) أن جميع المجالات ترتبط بالدرجة الكلية للأداة ارتباطاً ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$)، حيث إن معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين درجة كل مجال والدرجة الكلية للمقياس كان قوياً، مما يشير إلى قوة الاتساق الداخلي لفقرات الأداة وأنها تشترك معاً في قياس الرشاقة التنظيمية.

■ صدق مقياس التميز المؤسسي في الجامعات:

قامت الباحثة بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه، كما يبين ذلك الجدول (8.3).

جدول (8.3): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط كل فقرة من

فقرات مقياس التميز المؤسسي مع الدرجة الكلية للمجال.

رقم الفقرة	الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
القيادة			
1	يتم اختيار القيادة في الجامعة وفق معيار واضح	0.714**	0.000
2	تضع القيادة الرؤية والرسالة والأهداف للجامعة أو العمادة أو الدائرة	0.570**	0.000
3	تعتبر القيادة الجامعية قدوة لكل الموظفين العاملين بالجامعة	0.580**	0.000
4	تحرص القيادة على العمل مع مؤسسات المجتمع المحلي كالوزارات والبلديات والشركات.	0.672**	0.000
5	تقدر القيادة الجامعية اسهامات الموظفين وإبداعاتهم.	0.514**	0.000
الموارد البشرية			
6	يكون التخطيط للموارد البشرية متوافقاً مع استراتيجية الجامعة	0.627**	0.000
7	تقيس الجامعة مستوى رضا الموظفين باستمرار	0.644**	0.000
8	تحرص الجامعة على توفير بيئة عمل صحية وسليمة.	0.585**	0.000
9	تحرص الجامعة على تكافؤ الفرص بين العاملين في مجالات التوظيف.	0.623**	0.000

10	تدعم الجامعة نظام الحوافز والمكافآت لدعم وتطوير جهود الموظفين .	0.558	0.000
العمليات			
11	تتصف العمليات الرئيسية داخل الجامعة بالوضوح .	0.567	0.000
12	يلتزم العاملون بالجامعة بالإجراءات المتبعة وفق النظام	0.461	0.000
13	تحرص الجامعة على التغذية الراجعة .	0.526	0.000
14	تمتاز الصلاحيات والمسؤوليات داخل الجامعة بالوضوح.	0.562	0.000
15	تعمل الجامعة على تقييم وتطوير العمليات داخلها بما يتناسب مع البيئة المحيطة	0.648	0.000
المستفيدين			
16	تسعى الجامعة إلى أعلى مراتب التميز بما يضمن مخرجات منافسة في سبيل خدمة المستفيدين	0.657	0.000
17	تحرص الجامعة على قياس رضا المستفيدين	0.594	0.000
18	توجد إجراءات واضحة لقياس رضا المستفيدين	0.564	0.000
19	ترصد الجامعة الشكاوى والمشاكل التي تواجه المستفيدين وتوثقها وتعمل على حلها	0.690	0.000
20	تقوم الجامعة بوضع أهداف لتحقيق رضا المستفيدين	0.614	0.000
رضا العاملين			
21	يتوفر لدى الجامعة مؤشرات لقياس مدى رضا العاملين.	0.618	0.000
22	يتوفر لدى الجامعة مؤشرات لقياس مدى رضا العاملين عن الفرص للتعلم والتحصيل العلمي	0.489	0.000
23	يتوفر لدى الجامعة مؤشرات لقياس مدى رضا العاملين على صعيد آلية التواصل بين المستويات الإدارية المختلفة	0.617	0.000
24	يتوفر لدى الجامعة مؤشرات لقياس مدى رضا العاملين عن طريقة أداء إدارة الجامعة	0.451	0.000
25	يتوفر لدى الجامعة مؤشرات تساعد على فهم أسباب التغيب المستمر والمرض والغياب لدى العاملين.	0.522	0.000
تحقيق الاهداف			
26	تمتلك الجامعة مؤشرات قياس الأداء للتعرف على نقاط القوة والضعف لديها	0.558	0.000
27	تتوفر مؤشرات قياس مدى استهلاك الموارد لترشيدها	0.720	0.000

28	لدى مؤشرات لمراقبة الإنتاجية لدى الجامعة	0.695 **	0.000
29	يوجد لدى الجامعة مؤشرات لقياس الدورة الزمنية لتقديم الخدمة في الجامعة	0.567 **	0.000
30	تتوفر مؤشرات لقياس مدى سهولة الحصول على المعرفة واستخدامها على النحو الأنسب	0.620 **	0.000

تبيّن من خلال المعطيات الواردة في الجدول (8.3) إلى أن جميع قيم مصفوفة ارتباط فقرات المجال مع الدرجة الكلية للمجال دالة إحصائياً، مما يشير إلى قوة الاتساق الداخلي لفقرات الأداة، وهذا بالتالي يعبر عن صدق فقرات الأداة في قياس ما صيغت من أجل قياسه.

وللتحقق من صدق الاتساق الداخلي للمجالات قامت الباحثة بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الأداة مع الدرجة الكلية للأداة والجدول (7.3) يوضح ذلك.

جدول (7.3): مصفوفة معاملات ارتباط درجة كل مجال من مجالات التميز المؤسسي مع الدرجة الكلية.

المجال	معامل الارتباط	الدالة الإحصائية
القيادة * الدرجة الكلية	0.621 **	0.000
الموارد البشرية * الدرجة الكلية	0.652 **	0.000
العمليات * الدرجة الكلية	0.568 **	0.000
المستفيدين * الدرجة الكلية	0.716 **	0.000
رضا العاملين * الدرجة الكلية	0.587 **	0.000
تحقيق الأهداف * الدرجة الكلية	0.666 **	0.000

تبيّن من خلال البيانات الواردة في الجدول (7.3) أن جميع المجالات ترتبط بالدرجة الكلية للأداة ارتباطاً ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$)، حيث إن معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين درجة كل مجال والدرجة الكلية للمقياس كان قوياً، مما يشير إلى قوة الاتساق الداخلي لفقرات الأداة وأنها تشترك معاً في قياس التميز المؤسسي.

ثبات الأداة:

تحققت الباحثة من ثبات استبانة الدراسة، باستخدام معادلة الثبات كرونباخ ألفا لمجالات أداة الدراسة والدرجة الكلية، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول (9.3):

■ مقياس الرشاقة التنظيمية

جدول رقم (9.3): معاملات ثبات مقياس الرشاقة التنظيمية وفق معادلة كرونباخ ألفا.

المقياس	عدد الحالات	عدد الفقرات	قيمة ألفا
رشاقة الاستشعار	150	5	0.784
المرونة والسرعة	150	5	0.744
التكيف مع البيئة	150	5	0.707
الحساسية الاستراتيجية	150	5	0.724
القدرة على استغلال الفرص	150	5	0.785
الدرجة الكلية	150	25	0.861

تشير المعطيات الواردة في الجدول (9.3) أن قيمة ثبات أداة الدراسة لمقياس الرشاقة التنظيمية بلغ (86.1%) عند الدرجة الكلية وبذلك تتمتع الاستبانة بدرجة عالية من الثبات وقابلة لاعتمادها لتحقيق أهداف الدراسة وتعميم النتائج.

■ مقياس التميز المؤسسي

جدول رقم (9.3): معاملات ثبات مقياس التميز المؤسسي وفق معادلة كرونباخ ألفا.

المقياس	عدد الحالات	عدد الفقرات	قيمة ألفا
القيادة	150	5	0.776
الموارد البشرية	150	5	0.764
العمليات	150	5	0.736
المستفيدين	150	5	0.709

0.739	5	150	رضا العاملين
0.717	5	150	تحقيق الأهداف
0.874	30	150	الدرجة الكلية

تشير المعطيات الواردة في الجدول (9.3) أن قيمة ثبات أداة الدراسة لمقياس التميز المؤسسي بلغ (87.4%) عند الدرجة الكلية وبذلك تتمتع الاستبانة بدرجة عالية من الثبات وقابلة لاعتمادها لتحقيق أهداف الدراسة وتعميم النتائج.

متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

1. المتغير المستقل (واقع الرقابة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية) بأبعادها:

- أ. رقابة الاستشعار
- ب. المرونة والسرعة
- ت. التكيف مع البيئة
- ث. الحساسية الاستراتيجية
- ج. القدرة على استغلال الفرص

2. المتغير التابع: (التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية) بأبعادها:

- أ. القيادة
- ب. الموارد البشرية
- ج. العمليات
- د. المستفيدين
- هـ. رضا العاملين
- و. تحقيق الأهداف

حدود الدراسة:

الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الأول من عام 2022-2023 من شهر (أيلول/سبتمبر -

كانون أول/ديسمبر)

الحدود البشرية: من هم في وظيفة أكاديمي إداري (العمداء، رؤساء الأقسام، النواب)

الحدود المكانية: الجامعات في محافظة الخليل.

الحدود الموضوعية: الرقابة التنظيمية، التميز المؤسسي.

إجراءات جمع البيانات:

بعد التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة، تم توزيع الاستبانة على عينة من الإداريين في

الجامعات في محافظة الخليل، واستغرقت عملية توزيع وتجميع ردود الاستبانات ما يقارب (15)

يوماً، حيث تم توزيع (150) استبانة، وتم استلام (150) استبانة صالحة للتحليل.

المعالجة الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة، والفرضيات التي تم تحديدها، قامت الباحثة باستخدام برنامج التحليل

الإحصائي (SPSS) واستخدمت الباحثة الاختبارات التالية:

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار (person) لمعرفة صدق فقرات الدراسة،

ومعامل الثبات كرونباخ ألفا لقياس قيمة معامل الثبات للأداة، واستخدام اختبار تحليل الانحدار

المتعدد (Standard Multiple Regression) لاختبار فرضيات الدراسة، واختبار تحليل

التباين الأحادي (One Way Anova) لفحص الفرضيات الديموغرافية للمتغيرات التي لها

أكثر من مستويين، واختبار (ت) للفروق لفحص الفرضيات التي لها متغيرين.

وقد أعطيت الاستجابات التدرج الآتي:

جدول 11.3: المقياس الوزني لتحديد تقديرات أفراد عينة الدراسة.

الوسيط الحسابي	الوزن النسبي %	التقدير
أقل من 2.34	أقل من 46.8%	منخفضة
من 2.34-3.67	من 46.8%-73.4%	متوسطة
أكثر من 3.67	أكثر من 73.4%	مرتفعة

حيث تم استخدام المعادلة الآتية للحكم على النتائج ومعرفة درجة التقدير:

طول الفترة = (الحد الأقصى للاستجابة - الحد الأدنى للاستجابة) / 3

وبما أن المقياس كان وفق تدرج ليكرت الخماسي، فإن:

طول الفترة = $(5-1) / 3$ ويساوي 1.33

وكذلك تم حساب النسبة المئوية وفق المعادلة الآتية:

النسبة المئوية = (الوسيط الحسابي ÷ عدد البدائل) $\times 100\%$

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

تضمن هذا الفصل تحليلاً إحصائياً للبيانات الناتجة عن الدراسة، وذلك من أجل الإجابة عن أسئلة الدراسة وفحص فرضياتها.

نتائج سؤال الدراسة الأول:

ما واقع تطبيق الرقابة التنظيمية بأبعدها في الجامعات في محافظة الخليل؟

للإجابة عن السؤال الأول، تم حساب المتوسط الحسابي لفقرات المجال، والانحراف المعياري لهذه الفقرات، أي لواقع تطبيق الرقابة التنظيمية بأبعدها في الجامعات في محافظة الخليل، ويظهر ذلك في الجدول رقم التالي:

جدول (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق الرقابة التنظيمية بأبعادها في

الجامعات في محافظة الخليل

الرقم	الرقابة التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	التطبيق	الترتيب
2	المرونة والسرعة	3.731	0.446	12.0%	مرتفع	الاول
3	التكيف مع البيئة	3.711	0.512	13.8%	مرتفع	الثاني
1	رقابة الاستشعار	3.671	0.517	14.1%	مرتفع	الثالث
4	الحساسية الاستراتيجية	3.648	0.483	13.2%	متوسط	الرابع
5	القدرة على استغلال الفرص	3.625	0.505	13.9%	متوسط	الخامس
	الدرجة الكلية	3.677	0.324	8.8%	مرتفع	

يتبين من الجدول (1.4) أن واقع تطبيق الرقابة التنظيمية بأبعادها في الجامعات في محافظة الخليل، كان بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي (3.677) وانحراف معياري (0.324)، وبلغ معامل الاختلاف (8.8%) مما يشير إلى درجة بسيطة من الاختلاف، وكانت المرونة والسرعة بأعلى درجة، بمتوسط حسابي (3.731) يليها التكيف مع البيئة بمتوسط حسابي (3.711) ثم رقابة الاستشعار بمتوسط حسابي (3.671) تليها الحساسية الاستراتيجية بمتوسط حسابي (3.648)، وفي المرتبة الأخيرة القدرة على استغلال الفرص بمتوسط حسابي (3.625)

أما النتائج المتعلقة بفقرات كل مجال من مجالات الرقابة التنظيمية فكانت كما يلي:

أولاً: تطبيق رقابة الاستشعار

تم حساب المتوسط الحسابي لفقرات المجال، والانحراف المعياري لهذه الفقرات، أي لواقع تطبيق رقابة الاستشعار في الجامعات في محافظة الخليل، ويظهر ذلك في الجدول رقم (2.4):

جدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق رشاقة الاستشعار في الجامعات في

محافظة الخليل ، مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب	الدرجة
1	لدى الجامعة آفاق للتطوير والتجديد السريع في تقديم الخدمات.	4.247	0.750	17.7%	1	مرتفعة
5	تمتلك الجامعة القدرة على توقع الاحتمالات المستقبلية والتي لها تأثير على أدائها.	3.720	0.787	21.2%	2	مرتفعة
3	تتميز الجامعة بسرعة الكشف عن التغيرات الحاصلة .	3.647	0.828	22.7%	3	متوسطة
4	تفسير الجامعة المشاكل المعقدة الآنية لتحويلها إلى خيارات واضحة ومعقولة.	3.633	0.814	22.4%	4	متوسطة
2	تنشر الجامعة تقارير دورية حول التهديدات التي تواجه الجامعة.	3.107	1.011	32.5%	5	متوسطة
	الدرجة الكلية لواقع تطبيق رشاقة الاستشعار في الجامعات في محافظة الخليل	3.671	0.517	14.1%		مرتفعة

يتضح من الجدول (2.4) أن واقع تطبيق رشاقة الاستشعار في الجامعات في محافظة الخليل جاء بدرجة مُرتفعة، إذ بلغت قيم الوسط الحسابي (3.671) وانحراف معياري (0.517)، وحصلت الفقرة (1) على أعلى درجة في واقع تطبيق رشاقة الاستشعار، والتي تنص على (لدى الجامعة آفاق للتطوير والتجديد السريع في تقديم الخدمات) وجاءت بدرجة مرتفعة، تليها الفقرة (5) التي تنص على (تمتلك الجامعة القدرة على توقع الاحتمالات المستقبلية والتي لها تأثير على أدائها) تليها الفقرة رقم (3) التي تنص على (تتميز الجامعة بسرعة الكشف عن التغيرات الحاصلة) وجاءت بدرجة متوسطة. بينما حصلت الفقرة (2) على أقل درجة في التقديرات، والتي تنص على (تنشر الجامعة تقارير دورية حول التهديدات التي تواجه الجامعة) وجاءت بدرجة متوسطة، والفقرة (4) التي تنص على (تفسير الجامعة المشاكل المعقدة الآنية لتحويلها إلى خيارات واضحة ومعقولة) بدرجة متوسطة.

ثانياً: رشاقة المرونة والسرعة

حساب المتوسط الحسابي لفقرات المجال، والانحراف المعياري لهذه الفقرات، أي لواقع تطبيق

المرونة والسرعة في الجامعات في محافظة الخليل، ويظهر ذلك في الجدول رقم (3.4):

جدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق المرونة والسرعة في الجامعات في

محافظة الخليل ، مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب	الدرجة
4	لدى الجامعة نظام إداري كفاء يستطيع التعامل مع المشكلات بسرعة كبيرة	3.793	0.877	23.1%	1	مرتفعة
1	يمتلك العاملون القدرة على تقبل زيادة الأدوار	3.780	0.874	23.1%	2	مرتفعة
5	يوجد سرعة في اتخاذ القرار المناسب لتوفير حاجة الجامعة من الموارد البشرية الملائمة	3.740	0.798	21.3%	3	مرتفعة
2	يحرص العاملون في الجامعة على إحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة	3.680	0.689	18.7%	4	مرتفعة
3	لدى الجامعة خطط سريعة التنفيذ عند مواجهتها للمشكلات	3.660	0.740	20.2%	5	متوسطة
	الدرجة الكلية لواقع تطبيق المرونة والسرعة في الجامعات في محافظة الخليل	3.731	0.446	12%		مرتفعة

يتضح من الجدول (3.4) أن واقع تطبيق رشاقة المرونة والسرعة في الجامعات في محافظة

الخليل جاء بدرجة مرتفعة، إذ بلغت قيم الوسط الحسابي (3.731) وانحراف معياري

(0.446)، وحصلت الفقرة (4) على أعلى درجة في واقع تطبيق رشاقة المرونة والسرعة، والتي

تنص على (لدى الجامعة نظام إداري كفاء يستطيع التعامل مع المشكلات بسرعة كبيرة)

وجاءت بدرجة مرتفعة، تليها الفقرة (1) التي تنص على (يمتلك العاملون القدرة على تقبل زيادة

(الأدوار) تليها الفقرة رقم (5) التي تنص على (يوجد سرعة في اتخاذ القرار المناسب لتوفير حاجة الجامعة من الموارد البشرية الملائمة) وجاءت بدرجة مرتفعة.

بينما حصلت الفقرة (3) على أقل درجة في التقديرات، والتي تنص على (لدى الجامعة خطط سريعة التنفيذ عند مواجهتها للمشكلات) وجاءت بدرجة متوسطة، والفقرة (2) التي تنص على (يحرص العاملون في الجامعة على إحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة) بدرجة مرتفعة.

ثالثاً: رشاقة التكيف مع البيئة

حساب المتوسط الحسابي ل فقرات المجال، والانحراف المعياري لهذه الفقرات، أي لواقع تطبيق رشاقة التكيف مع البيئة في الجامعات في محافظة الخليل، ويظهر ذلك في الجدول رقم (4.4):

جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق رشاقة التكيف مع البيئة في

الجامعات في محافظة الخليل ، مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب	الدرجة
1	الموارد البشرية مؤهلة لتفعيل الأعمال الابداعية	3.873	0.846	21.8%	1	مرتفعة
2	التكيف مع الظروف أحد المرتكزات الأساسية للجامعة	3.753	0.819	21.8%	2	مرتفعة
4	لدى الجامعة خطة للتكيف مع نقاط الضعف الداخلية	3.707	0.952	25.7%	3	مرتفعة
3	تدعم الجامعة الأفكار الاصلية	3.647	0.845	23.2%	4	متوسطة
5	تمتلك الجامعة أنظمة لتبادل المعلومات مع بيئتها الخارجية	3.573	0.944	26.4%	5	متوسطة
	الدرجة الكلية لواقع تطبيق التكيف مع البيئة في الجامعات في محافظة الخليل	3.711	0.512	13.8%		مرتفعة

يتضح من الجدول (4.4) أن واقع تطبيق رشاقة التكيف مع البيئة في الجامعات في محافظة

الخليل جاء بدرجة مُرتفعة، إذ بلغت قيم الوسط الحسابي (3.711) وانحراف معياري

(0.512)، وحصلت الفقرة (1) على أعلى درجة في واقع تطبيق رشاقة التكيف مع البيئة، والتي تنص على (الموارد البشرية مؤهلة لتفعيل الأعمال الابداعية) وجاءت بدرجة مرتفعة، تليها الفقرة (2) التي تنص على (التكيف مع الظروف أحد المرتكزات الأساسية للجامعة) تليها الفقرة رقم (4) التي تنص على (لدى الجامعة خطة للتكيف مع نقاط الضعف الداخلية) وجاءت بدرجة مرتفعة.

بينما حصلت الفقرة (5) على أقل درجة في التقديرات، والتي تنص على (تمتلك الجامعة أنظمة لتبادل المعلومات مع بيئتها الخارجية) وجاءت بدرجة متوسطة، والفقرة (3) التي تنص على (تدعم الجامعة الأفكار الاصيلية) بدرجة متوسطة.

رابعاً: رشاقة الحساسية الاستراتيجية

حساب المتوسط الحسابي ل فقرات المجال، والانحراف المعياري لهذه الفقرات، أي لواقع تطبيق رشاقة الحساسية الاستراتيجية في الجامعات في محافظة الخليل، ويظهر ذلك في الجدول رقم (5.4):

جدول (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق رشاقة الحساسية الاستراتيجية في

الجامعات في محافظة الخليل ، مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب	الدرجة
1	الجامعة في حالة يقظة دائمة لمتابعة آخر التغيرات والتطورات ومواكبتها	4.080	0.840	20.6%	1	مرتفعة
3	تسعى الجامعة إلى الحصول على البيانات (في الوقت المناسب وبأقل تكلفة من خلال تواصلها مع محيطها	3.800	0.827	21.8%	2	مرتفعة
4	لدى الجامعة دراية كافية بمنافسيها (استراتيجياتهم) وأهدافهم ونقاط قوتهم وضعفهم)	3.747	0.829	22.1%	3	مرتفعة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب	الدرجة
2	لدى الجامعة القدرة على جمع البيانات التي تحتاجها لاتخاذ قراراتها الاستراتيجية	3.613	0.775	21.5%	4	متوسطة
5	تمتلك الجامعة حساسية استراتيجية تجاه التجديد التكنولوجي في العمليات	3.000	0.976	32.5%	5	متوسطة
	الدرجة الكلية لواقع تطبيق الحساسية الاستراتيجية في الجامعات في محافظة الخليل	3.648	0.483	13.2%		متوسطة

يتضح من الجدول (5.4) أن واقع تطبيق رشاقة الحساسية الاستراتيجية في الجامعات في محافظة الخليل جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.648) وانحراف معياري (0.483)، وحصلت الفقرة (1) على أعلى درجة في واقع تطبيق رشاقة الحساسية الاستراتيجية، والتي تنص على (الجامعة في حالة يقظة دائمة لمتابعة آخر التغيرات والتطورات ومواكبتها) وجاءت بدرجة مرتفعة، تليها الفقرة (3) التي تنص على (تسعى الجامعة إلى الحصول على البيانات (في الوقت المناسب وبأقل تكلفة من خلال تواصلها مع محيطها) تليها الفقرة رقم (4) التي تنص على (لدى الجامعة دراية كافية بمنافسيها (استراتيجياتهم) وأهدافهم ونقاط قوتهم وضعفهم) وجاءت بدرجة مرتفعة.

بينما حصلت الفقرة (5) على أقل درجة في التقديرات، والتي تنص على (تمتلك الجامعة حساسية استراتيجية تجاه التجديد التكنولوجي في العمليات) وجاءت بدرجة متوسطة، والفقرة (2) التي تنص على (لدى الجامعة القدرة على جمع البيانات التي تحتاجها لاتخاذ قراراتها الاستراتيجية) بدرجة متوسطة.

خامساً: رشاقة استغلال الفرص

حساب المتوسط الحسابي لفقرات المجال، والانحراف المعياري لهذه الفقرات، أي لواقع تطبيق رشاقة استغلال الفرص في الجامعات في محافظة الخليل، ويظهر ذلك في الجدول رقم (6.4):

جدول (6.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق رشاقة استغلال الفرص في

الجامعات في محافظة الخليل ، مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب	الدرجة
1	تعمل الجامعة على توفير الموارد المادية والبشرية التي تتطلبها عملية تنفيذ تلك الفرص	3.900	0.896	23.0%	1	مرتفعة
3	تسعى الجامعة إلى استغلال الفرص التي تسد الحاجة الغير مشبعة لدى العميل	3.647	0.812	22.3%	2	متوسطة
4	استغلال الفرص المتاحة يتناسب مع الرؤية الاستراتيجية للجامعة	3.600	0.875	24.3%	3	متوسطة
5	لدى الجامعة خطط تنفيذية قوية لاستغلال الفرص المتاحة والتي تهدف إلى تطوير العاملين فيها	3.507	0.825	23.5%	4	متوسطة
2	تقوم الجامعة بتحليل المخاطر التي تكتنف الفرص المتاحة وتقييمها	3.473	0.692	23.0%	5	متوسطة
	الدرجة الكلية لواقع تطبيق استغلال الفرص في الجامعات في محافظة الخليل	3.625	0.505	19.9%		متوسطة

يتضح من الجدول (6.4) أن واقع تطبيق رشاقة استغلال الفرص في الجامعات في محافظة الخليل جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.625) وانحراف معياري (0.505)، وحصلت الفقرة (1) على أعلى درجة في واقع تطبيق رشاقة استغلال الفرص، والتي تنص على (تعمل الجامعة على توفير الموارد المادية والبشرية التي تتطلبها عملية تنفيذ تلك الفرص) وجاءت بدرجة مرتفعة، تليها الفقرة (3) التي تنص على (تسعى الجامعة إلى استغلال

الفرص التي تسد الحاجة الغير مشبعة لدى العميل) تليها الفقرة رقم (4) التي تنص على (استغلال الفرص المتاحة يتناسب مع الرؤية الاستراتيجية للجامعة) وجاءت بدرجة متوسطة. بينما حصلت الفقرة (2) على أقل درجة في التقديرات، والتي تنص على (تقوم الجامعة بتحليل المخاطر التي تكتنف الفرص المتاحة وتقييمها) وجاءت بدرجة متوسطة، والفقرة (5) التي تنص على (لدى الجامعة خطط تنفيذية قوية لاستغلال الفرص المتاحة والتي تهدف إلى تطوير العاملين فيها) بدرجة متوسطة.

نتائج سؤال الدراسة الثاني:

ما مدى وجود التميز المؤسسي في الجامعات في محافظة الخليل؟

للإجابة عن السؤال الثاني، تم حساب المتوسط الحسابي لفقرات المجال، والانحراف المعياري لهذه الفقرات، أي لمدى وجود التميز المؤسسي في الجامعات في محافظة الخليل، ويظهر ذلك في الجدول رقم التالي:

جدول (7.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى وجود التميز المؤسسي في الجامعات في

محافظة الخليل

الرقم	التميز المؤسسي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الدرجة	الترتيب
1	القيادة	3.740	0.513	13.7%	1	مرتفعة
5	رضا العاملين	3.691	0.441	11.9%	2	مرتفعة
3	العمليات	3.667	0.503	13.7%	3	متوسطة
2	الموارد البشرية	3.635	0.590	16.2%	4	متوسطة
4	المستفيدين	3.611	0.557	15.4%	5	متوسطة
6	تحقيق الأهداف	3.611	0.599	16.6%	5	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.659	0.341	9.3%	متوسطة	

يتبين من الجدول (7.4) أن وجود التميز المؤسسي في الجامعات في محافظة الخليل كان بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (3.659) وانحراف معياري (0.341) وبلغ معامل الاختلاف (9.3%) مما يشير إلى درجة بسيطة من الاختلاف، وكانت القيادة بأعلى درجة للتميز المؤسسي بمتوسط حسابي بلغ (3.740) يليها رضا العاملين بمتوسط حسابي (3.691) ثم العمليات بمتوسط حسابي (3.667) يليها الموارد البشرية بمتوسط حسابي (3.635) وفي المرتبة الأخيرة المستفيدين وتحقيق الأهداف بمتوسط حسابي (3.611).

أما النتائج المتعلقة بفقرات كل مجال من مجالات التميز المؤسسي فكانت كما يلي:

أولاً: القيادة

حساب المتوسط الحسابي لفقرات المجال، والانحراف المعياري لهذه الفقرات، أي لتميز القيادة في الجامعات في محافظة الخليل، ويظهر ذلك في الجدول رقم (8.4):

جدول (8.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتميز القيادة في الجامعات في محافظة الخليل ،

مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب	الدرجة
1	يتم اختيار القيادة في الجامعة وفق معيار واضح	4.067	0.816	20.1%	1	مرتفعة
3	تعتبر القيادة الجامعية قدوة لكل الموظفين العاملين بالجامعة	3.900	0.841	21.6%	2	مرتفعة
5	تقدر القيادة الجامعية اسهامات الموظفين وإبداعاتهم.	3.693	0.882	23.9%	3	مرتفعة
4	تحرص القيادة على العمل مع مؤسسات المجتمع المحلي كالوزارات والبلديات والشركات.	3.547	0.909	25.6%	4	متوسطة
2	تضع القيادة الرؤية والرسالة والأهداف للجامعة أو العمادة أو الدائرة	3.493	0.757	21.7%	5	متوسطة
	الدرجة الكلية لواقع تميز القيادة في الجامعات في محافظة الخليل	3.740	0.513	13.7%		مرتفعة

يتضح من الجدول (8.4) أن واقع تميز القيادة في الجامعات في محافظة الخليل جاء بدرجة مُرتفعة، إذ بلغت قيم الوسط الحسابي (3.740) وانحراف معياري (0.513)، وحصلت الفقرة (1) على أعلى درجة في تميز القيادة، والتي تنص على (يتم اختيار القيادة في الجامعة وفق معيار واضح) وجاءت بدرجة مرتفعة، تليها الفقرة (3) التي تنص على (تعتبر القيادة الجامعية قدوة لكل الموظفين العاملين بالجامعة) تليها الفقرة رقم (5) التي تنص على (تقدر القيادة الجامعية اسهامات الموظفين وإبداعاتهم) وجاءت بدرجة مرتفعة.

بينما حصلت الفقرة (2) على أقل درجة في التقديرات، والتي تنص على (تضع القيادة الرؤية والرسالة والأهداف للجامعة أو العمادة أو الدائرة) وجاءت بدرجة متوسطة، والفقرة (4) التي تنص على (تحرص القيادة على العمل مع مؤسسات المجتمع المحلي كالوزارات والبلديات والشركات) بدرجة متوسطة.

ثانياً: الموارد البشرية

حساب المتوسط الحسابي ل فقرات المجال، والانحراف المعياري لهذه الفقرات، أي لتمييز الموارد البشرية في الجامعات في محافظة الخليل، ويظهر ذلك في الجدول رقم (9.4):

جدول (9.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتمييز الموارد البشرية في الجامعات في محافظة

الخليل ، مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب	الدرجة
1	يكون التخطيط للموارد البشرية متوافقاً مع استراتيجية الجامعة	3.793	1.025	27.0%	1	مرتفعة
2	تقيس الجامعة مستوى رضا الموظفين باستمرار	3.673	0.879	23.9%	2	مرتفعة
4	تحرص الجامعة على تكافؤ الفرص بين العاملين في مجالات التوظيف.	3.667	0.960	26.2%	3	مرتفعة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب	الدرجة
3	تحرص الجامعة على توفير بيئة عمل صحية وسليمة.	3.620	0.902	24.9%	4	متوسطة
5	تدعم الجامعة نظام الحوافز والمكافآت لدعم وتطوير جهود الموظفين .	3.420	1.101	32.2%	5	متوسطة
	الدرجة الكلية لواقع تميز الموارد البشرية في الجامعات في محافظة الخليل	3.635	0.590	16.2%		متوسطة

يتضح من الجدول (9.4) أن واقع تميز الموارد البشرية في الجامعات في محافظة الخليل جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.635) وانحراف معياري (0.590)، وحصلت الفقرة (1) على أعلى درجة في تميز الموارد البشرية، والتي تنص على (يكون التخطيط للموارد البشرية متوافقاً مع استراتيجية الجامعة) وجاءت بدرجة مرتفعة، تليها الفقرة (2) التي تنص على (تقيس الجامعة مستوى رضا الموظفين باستمرار) تليها الفقرة رقم (4) التي تنص على (تحرص الجامعة على تكافؤ الفرص بين العاملين في مجالات التوظيف) وجاءت بدرجة مرتفعة. بينما حصلت الفقرة (5) على أقل درجة في التقديرات، والتي تنص على (تدعم الجامعة نظام الحوافز والمكافآت لدعم وتطوير جهود الموظفين) وجاءت بدرجة متوسطة، والفقرة (3) التي تنص على (تحرص الجامعة على توفير بيئة عمل صحية وسليمة) بدرجة متوسطة.

ثالثاً: العمليات

حساب المتوسط الحسابي لفقرات المجال، والانحراف المعياري لهذه الفقرات، أي لتمييز العمليات في الجامعات في محافظة الخليل، ويظهر ذلك في الجدول رقم (10.4):

جدول (10.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتمييز العمليات في الجامعات في محافظة

الخليل ، مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب	الدرجة
1	تتصف العمليات الرئيسية داخل الجامعة بالوضوح .	3.920	0.966	24.6%	1	مرتفعة
4	تمتاز الصلاحيات والمسؤوليات داخل الجامعة بالوضوح.	3.673	1.000	27.2%	2	مرتفعة
3	تحرص الجامعة على التغذية الراجعة .	3.640	0.797	21.9%	3	متوسطة
2	يلتزم العاملون بالجامعة بالإجراءات المتبعة وفق النظام	3.567	0.798	22.4%	4	متوسطة
5	تعمل الجامعة على تقييم وتطوير العمليات داخلها بما يتناسب مع البيئة المحيطة	3.533	0.953	27.0%	5	متوسطة
	الدرجة الكلية لواقع تميز العمليات في الجامعات في محافظة الخليل	3.667	0.503	13.7%		متوسطة

يتضح من الجدول (10.4) أن واقع تميز العمليات في الجامعات في محافظة الخليل جاء

بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.667) وانحراف معياري (0.503)، وحصلت

الفقرة (1) على أعلى درجة في تميز العمليات، والتي تنص على (تتصف العمليات الرئيسية

داخل الجامعة بالوضوح) وجاءت بدرجة مرتفعة، تليها الفقرة (4) التي تنص على (تمتاز

الصلاحيات والمسؤوليات داخل الجامعة بالوضوح) تليها الفقرة رقم (3) التي تنص على (تحرص

الجامعة على التغذية الراجعة) وجاءت بدرجة متوسطة.

بينما حصلت الفقرة (5) على أقل درجة في التقديرات، والتي تنص على (تعمل الجامعة على

تقييم وتطوير العمليات داخلها بما يتناسب مع البيئة المحيطة) وجاءت بدرجة متوسطة، والفقرة

(2) التي تنص على (يلتزم العاملون بالجامعة بالإجراءات المتبعة وفق النظام) بدرجة متوسطة.

رابعاً: المستفيدين

حساب المتوسط الحسابي لفقرات المجال، والانحراف المعياري لهذه الفقرات، أي لتمييز

المستفيدين في الجامعات في محافظة الخليل، ويظهر ذلك في الجدول رقم (11.4):

جدول (11.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتمييز المستفيدين في الجامعات في محافظة

الخليل، مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب	الدرجة
1	تسعى الجامعة إلى أعلى مراتب التميز بما يضمن مخرجات منافسة في سبيل خدمة المستفيدين	3.827	0.939	24.5%	1	مرتفعة
4	ترصد الجامعة الشكاوى والمشاكل التي تواجه المستفيدين وتوثقها وتعمل على حلها	3.673	0.959	26.1%	2	مرتفعة
3	توجد إجراءات واضحة لقياس رضا المستفيدين	3.600	0.794	22.1%	3	متوسطة
2	تحرص الجامعة على قياس رضا المستهدفين	3.587	0.787	21.9%	4	متوسطة
5	تقوم الجامعة بوضع أهداف لتحقيق رضا المستفيدين	3.367	0.965	28.7%	5	متوسطة
	الدرجة الكلية لواقع تميز المستفيدين في الجامعات في محافظة الخليل	3.611	0.557	15.4%		متوسطة

يتضح من الجدول (11.4) أن واقع تميز المستفيدين في الجامعات في محافظة الخليل جاء

بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.667) وانحراف معياري (0.503)، وحصلت

الفقرة (1) على أعلى درجة في تميز المستفيدين، والتي تنص على (تسعى الجامعة إلى أعلى

مراتب التميز بما يضمن مخرجات منافسة في سبيل خدمة المستفيدين) وجاءت بدرجة مرتفعة،

تليها الفقرة (4) التي تنص على (ترصد الجامعة الشكاوى والمشاكل التي تواجه المستفيدين

وتوثقها وتعمل على حلها) تليها الفقرة رقم (3) التي تنص على (توجد إجراءات واضحة لقياس

رضا المستفيدين) وجاءت بدرجة متوسطة.

بينما حصلت الفقرة (5) على أقل درجة في التقديرات، والتي تنص على (تقوم الجامعة بوضع أهداف لتحقيق رضا المستفيدين) وجاءت بدرجة متوسطة، والفقرة (2) التي تنص على (تحرص الجامعة على قياس رضا المستهدفين) بدرجة متوسطة.

خامساً: رضا العاملين

حساب المتوسط الحسابي ل فقرات المجال، والانحراف المعياري لهذه الفقرات، أي لتمييز رضا العاملين في الجامعات في محافظة الخليل، ويظهر ذلك في الجدول رقم (12.4):

جدول (12.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتمييز رضا العاملين في الجامعات في محافظة

الخليل، مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب	الدرجة
1	يتوفر لدى الجامعة مؤشرات لقياس مدى رضا العاملين.	3.827	0.939	24.5%	1	مرتفعة
3	يتوفر لدى الجامعة مؤشرات لقياس مدى رضا العاملين على صعيد آلية التواصل بين المستويات الإدارية المختلفة	3.747	0.829	22.1%	2	مرتفعة
4	يتوفر لدى الجامعة مؤشرات لقياس مدى رضا العاملين عن طريقة أداء إدارة الجامعة	3.660	0.818	22.3%	3	متوسطة
5	يتوفر لدى الجامعة مؤشرات تساعد على فهم أسباب التغيب المستمر والمرض والغياب لدى العاملين.	3.653	0.819	22.4%	4	متوسطة
2	يتوفر لدى الجامعة مؤشرات لقياس مدى رضا العاملين عن الفرص للتعلم والتحصيل العلمي	3.567	0.649	18.2%	5	متوسطة
	الدرجة الكلية لواقع تميز رضا العاملين في الجامعات في محافظة الخليل	3.691	0.441	11.9%		مرتفعة

يتضح من الجدول (12.4) أن واقع تميز رضا العاملين في الجامعات في محافظة الخليل جاء

بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.691) وانحراف معياري (0.441)، وحصلت

الفقرة (1) على أعلى درجة في تميز رضا العاملين، والتي تنص على (يتوفر لدى الجامعة

مؤشرات لقياس مدى رضا العاملين) وجاءت بدرجة مرتفعة، تليها الفقرة (3) التي تنص على

(يتوفر لدى الجامعة مؤشرات لقياس مدى رضا العاملين على صعيد آلية التواصل بين المستويات الإدارية المختلفة) تليها الفقرة رقم (4) التي تنص على (يتوفر لدى الجامعة مؤشرات لقياس مدى رضا العاملين عن طريقة أداء إدارة الجامعة) وجاءت بدرجة متوسطة. بينما حصلت الفقرة (2) على أقل درجة في التقديرات، والتي تنص على (يتوفر لدى الجامعة مؤشرات لقياس مدى رضا العاملين عن الفرص للتعليم والتحصيل العلمي) وجاءت بدرجة متوسطة، والفقرة (5) التي تنص على (يتوفر لدى الجامعة مؤشرات تساعد على فهم أسباب التغيب المستمر والمرض والغياب لدى العاملين) بدرجة متوسطة.

سادساً: تحقيق الأهداف

حساب المتوسط الحسابي ل فقرات المجال، والانحراف المعياري لهذه الفقرات، أي لتمييز تحقيق الأهداف في الجامعات في محافظة الخليل، ويظهر ذلك في الجدول رقم (13.4):

جدول (13.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتمييز تحقيق الأهداف في الجامعات في

محافظة الخليل، مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب	الدرجة
1	تمتلك الجامعة مؤشرات قياس الأداء للتعرف على نقاط القوة والضعف لديها	3.773	1.024	27.1%	1	مرتفعة
5	يوجد لدى الجامعة مؤشرات لقياس الدورة الزمنية لتقديم الخدمة في الجامعة	3.647	0.928	25.4%	2	متوسطة
3	تتوفر مؤشرات قياس مدى استهلاك الموارد لترشيدها	3.627	0.871	24.0%	3	متوسطة
2	تتوفر مؤشرات لقياس مدى سهولة الحصول على المعرفة واستخدامها على النحو الأنسب	3.507	1.008	28.7%	4	متوسطة
4	لدى الإدارة مؤشرات لمراقبة الإنتاجية لدى الجامعة	3.500	0.925	26.4%	5	متوسطة
	الدرجة الكلية لواقع تميز تحقيق الأهداف في الجامعات	3.611	0.599	16.6%		متوسطة

يتضح من الجدول (13.4) أن واقع تميز تحقيق الأهداف في الجامعات في محافظة الخليل جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.611) وانحراف معياري (0.599)، وحصلت الفقرة (1) على أعلى درجة في تميز تحقيق الأهداف، والتي تنص على (تمتلك الجامعة مؤشرات قياس الأداء للتعرف على نقاط القوة والضعف لديها) وجاءت بدرجة مرتفعة، تليها الفقرة (5) التي تنص على (يوجد لدى الجامعة مؤشرات لقياس الدورة الزمنية لتقديم الخدمة في الجامعة) تليها الفقرة رقم (3) التي تنص على (تتوفر مؤشرات قياس مدى استهلاك الموارد لترشيدها) وجاءت بدرجة متوسطة.

بينما حصلت الفقرة (4) على أقل درجة في التقديرات، والتي تنص على (لدى مؤشرات لمراقبة الإنتاجية لدى الجامعة) وجاءت بدرجة متوسطة، والفقرة (2) التي تنص على (تتوفر مؤشرات لقياس مدى سهولة الحصول على المعرفة واستخدامها على النحو الأنسب) بدرجة متوسطة.

نتائج سؤال الدراسة الثالث:

ما تأثير الرشاقة التنظيمية على التميز المؤسسي في الجامعات في محافظة الخليل من وجهة نظر الأكاديميين الإداريين فيها؟

للإجابة عن السؤال الثالث، تم اختبار الفرضيات الصفرية المنبثقة عنه:

الفرضية الرئيسية الأولى:

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرشاقة التنظيمية بأبعادها على التميز المؤسسي بأبعاده في الجامعات الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر الأكاديميين الإداريين فيها.

للتحقق من الفرضية الرئيسية، قامت الباحثة بتطبيق الاختبار التحليلي الانحدار المتعدد (Standard Multiple Regression) وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول (14.4) و(21.4) على النحو الآتي:

جدول (14.4) نتائج تحليل البیان للانحدار المتعدد؛ لاختبار الصلاحية لأنموذج فحص الفرضية

الدالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.000	15.419	1.208	5	6.038	الانحدار
		0.078	144	11.278	مجموع مربعات البواقي
			149	17.316	المجموع

تشير نتائج الجدول (14.4) إلى أن قيمة (F) بلغت (15.419) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، وذلك يدل على ثبات صلاحية الأنموذج لفحص واختبار الفرضية، ويدل على قدرة تنبؤية مرتفعة، والجدول (15.4) يوضح تأثير أبعاد الرشاقة التنظيمية على التميز المؤسسي.

الجدول (15.4) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد الرشاقة التنظيمية على التميز المؤسسي

الدالة الإحصائية	قيمة (ت) المحسوبة	β Beta	الخطأ المعياري	B	المتغيرات المستقلة
0.000*	6.052		0.263	1.593	المقدار الثابت
0.521	0.643	0.047	0.048	0.031	رشاقة الاستشعار
0.000*	4.200	0.316	0.058	0.242	المرونة والسرعة
0.444	0.767	0.057	0.049	0.038	التكيف مع البيئة
0.063	1.873	0.146	0.055	0.103	الحساسية الاستراتيجية
0.000*	4.113	0.311	0.051	0.210	استغلال الفرص

معامل الارتباط (R) = 0.591 معامل التحديد (R^2) = 0.349 معامل التحديد المعدل ($Adj R^2$) = 0.326

يوضح الجدول (15.4) أن الرشاقة التنظيمية بأبعادها (المرونة والسرعة، واستغلال الفرص) هي أكثر الأبعاد تأثيراً في التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة للمرونة والسرعة (4.200) واستغلال الفرص (4.113) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.005)، ولذلك يتم رفض الفرضية الصفرية، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرشاقة التنظيمية بأبعادها (المرونة والسرعة، واستغلال الفرص) على التميز المؤسسي بأبعاده في الجامعات الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر الأكاديميين الإداريين فيها.

كما يتبين من الجدول (15.4) أن أبعاد الرشاقة التنظيمية (رشاقة الاستشعار، التكيف مع البيئة، الحساسية الاستراتيجية) ليس لها تأثير على التميز المؤسسي في الجامعات في محافظة الخليل، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة لرشاقة الاستشعار (0.643) والتكيف مع البيئة (0.767) والحساسية الاستراتيجية (1.873)، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) وبذلك تقبل الفرضية الصفرية التي تنص على لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرشاقة التنظيمية بأبعادها (رشاقة الاستشعار، التكيف مع البيئة، الحساسية الاستراتيجية) على التميز المؤسسي بأبعاده في الجامعات الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر الأكاديميين الإداريين فيها.

كما يتبين من الجدول (15.4) أن (32.6%) من التميز المؤسسي في الجامعات في محافظة الخليل يتأثر بتطبيق الرشاقة التنظيمية (المرونة والسرعة، والقدرة على استغلال الفرص)، ويمكن تفسير ذلك من خلال العلاقة التالية:

$$Y_{\text{استغلال الفرص}} = 1.593 + (0.242) \times X_1 \text{ المرونة والسرعة} + (0.210) \times X_2 \text{ التميز المؤسسي}$$

الفرضية الفرعية الأولى:

لا يُوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرشاقة التنظيمية بأبعادها على التميز المؤسسي (القيادة) في الجامعات الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر الأكاديميين الإداريين فيها.

للتحقق من الفرضية الرئيسية، قامت الباحثة بتطبيق الاختبار التحليلي الانحدار المتعدد (Standard Multiple Regression) وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول (16.4) و(17.4) على النحو الآتي:

جدول (16.4) نتائج تحليل البيان للانحدار المتعدد؛ لاختبار الصلاحية لأنموذج فحص الفرضية

الدالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.000	7.801	1.674	5	8.368	الانحدار
		0.215	144	30.892	مجموع مربعات البواقي
			149	39.260	المجموع

تشير نتائج الجدول (16.4) إلى أن قيمة (F) بلغت (7.801) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، وذلك يدل على ثبات صلاحية الأنموذج لفحص واختبار الفرضية، ويدل على قدرة تنبؤية مرتفعة، والجدول (17.4) يوضح تأثير أبعاد الرشاقة التنظيمية على التميز المؤسسي (القيادة).

الجدول (17.5) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد الرشاقة التنظيمية على (القيادة)

الدالة الإحصائية	قيمة (ت) المحسوبة	β Beta	الخطأ المعياري	B	المتغيرات المستقلة
0.009	2.637		0.436	1.148	المقدار الثابت
0.092	1.697	0.137	0.080	0.136	رشاقة الاستشعار
0.033	2.159	0.179	0.095	0.206	المرونة والسرعة

0.968	0.040	0.003	0.081	0.003	التكيف مع البيئة
0.093	1.691	0.145	0.091	0.154	الحساسية الاستراتيجية
0.016	2.447	0.203	0.084	0.207	استغلال الفرص

معامل الارتباط (R) = 0.462 معامل التحديد (R^2) = 0.213 معامل التحديد المعدل ($Adj R^2$) = 0.186

يوضح الجدول (17.4) أن الرشاقة التنظيمية بأبعادها (المرونة والسرعة، واستغلال الفرص) هي أكثر الأبعاد تأثيراً في القيادة في الجامعات الفلسطينية، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة للمرونة والسرعة (2.159) واستغلال الفرص (2.447) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.005)، ولذلك يتم رفض الفرضية الصفرية، وتقبل الفرضية البديلة لها التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرشاقة التنظيمية بأبعادها (المرونة والسرعة، واستغلال الفرص) على القيادة في الجامعات الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر الأكاديميين الإداريين فيها.

كما يتبين من الجدول (17.4) أن أبعاد الرشاقة التنظيمية (رشاقة الاستشعار، التكيف مع البيئة، الحساسية الاستراتيجية) ليس لها تأثير على القيادة في الجامعات في محافظة الخليل، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة لرشاقة الاستشعار (1.697) والتكيف مع البيئة (0.040) والحساسية الاستراتيجية (1.691)، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) وبذلك تقبل الفرضية الصفرية التي تنص على لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرشاقة التنظيمية بأبعادها (رشاقة الاستشعار، التكيف مع البيئة، الحساسية الاستراتيجية) على القيادة في الجامعات الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر الأكاديميين الإداريين فيها.

كما يتبين من الجدول (17.4) أن (18.6%) من القيادة في الجامعات في محافظة الخليل يتأثر بتطبيق الرقابة التنظيمية (المرونة والسرعة، والقدرة على استغلال الفرص)، ويمكن تفسير ذلك من خلال العلاقة التالية:

$$Y_{\text{القيادة}} = 1.148 + (0.206) \times X1_{\text{المرونة والسرعة}} + (0.207) \times X2_{\text{استغلال الفرص}}$$

الفرضية الفرعية الثانية:

لا يُوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرقابة التنظيمية بأبعادها على التميز المؤسسي (الموارد البشرية) في الجامعات الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر الأكاديميين الإداريين فيها.

للتحقق من الفرضية الرئيسية، قامت الباحثة بتطبيق الاختبار التحليلي الانحدار المتعدد (Standard Multiple Regression) وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول (18.4) و(19.4) على النحو الآتي:

جدول (18.4) نتائج تحليل البیان للانحدار المتعدد؛ لاختبار الصلاحية لأنموذج فحص الفرضية

الدالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.000	6.582	1.928	5	9.640	الانحدار
		0.293	144	42.180	مجموع مربعات البواقي
			149	51.820	المجموع

تشير نتائج الجدول (18.4) إلى أن قيمة (F) بلغت (6.582) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، وذلك يدل على ثبات صلاحية الأنموذج لفحص واختبار الفرضية، وبذل على

قدرة تنبؤية مرتفعة، والجدول (19.4) يوضح تأثير أبعاد الرقابة التنظيمية على التميز المؤسسي (الموارد البشرية).

الجدول (19.5) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد الرقابة التنظيمية على الموارد البشرية

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	β Beta	قيمة (ت) المحسوبة	الدلالة الإحصائية
المقدار الثابت	1.398	0.509		2.746	0.007
رقابة الاستشعار	0.097	0.094	0.085	1.039	0.301
المرونة والسرعة	0.297	0.111	0.225	2.668	0.009
التكيف مع البيئة	0.095	0.095	0.083	1.002	0.318
الحساسية الاستراتيجية	0.049	0.106	0.040	0.461	0.645
استغلال الفرص	0.361	0.099	0.309	3.662	0.000

معامل الارتباط (R) = 0.431 معامل التحديد (R^2) = 0.186 معامل التحديد المعدل ($Adj R^2$) = 0.158

يوضح الجدول (19.4) أن الرقابة التنظيمية بأبعادها (المرونة والسرعة، واستغلال الفرص) هي أكثر الأبعاد تأثيراً في تميز الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة للمرونة والسرعة (2.668) واستغلال الفرص (3.662) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.005)، ولذلك يتم رفض الفرضية الصفرية، وتقبل الفرضية البديلة لها التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرقابة التنظيمية بأبعادها (المرونة والسرعة، واستغلال الفرص) على الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر الأكاديميين الإداريين فيها.

كما يتبين من الجدول (19.4) أن أبعاد الرقابة التنظيمية (رقابة الاستشعار، التكيف مع البيئة، الحساسية الاستراتيجية) ليس لها تأثير على الموارد البشرية في الجامعات في محافظة الخليل، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة لرقابة الاستشعار (1.039) والتكيف مع البيئة (1.002) والحساسية الاستراتيجية (0.461)، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) وبذلك

تقبل الفرضية الصفرية التي تنص على لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرشاقة التنظيمية بأبعادها (رشاقة الاستشعار، التكيف مع البيئة، الحساسية الاستراتيجية) على الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر الأكاديميين الإداريين فيها.

كما يتبين من الجدول (19.4) أن (15.8%) من الموارد البشرية في الجامعات في محافظة الخليل يتأثر بتطبيق الرشاقة التنظيمية (المرونة والسرعة، والقدرة على استغلال الفرص)، ويمكن تفسير ذلك من خلال العلاقة التالية:

$$Y_{\text{استغلال الفرص}} = 1.398 + (0.297) X1_{\text{المرونة والسرعة}} + (0.361) X2_{\text{الموارد البشرية}}$$

الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرشاقة التنظيمية بأبعادها على التميز المؤسسي (العمليات) في الجامعات الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر الأكاديميين الإداريين فيها.

للتحقق من الفرضية الثالثة، قامت الباحثة بتطبيق الاختبار التحليلي الانحدار المتعدد (Standard Multiple Regression) وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول (20.4) و(21.4) على النحو الآتي:

جدول (20.4) نتائج تحليل البيان للانحدار المتعدد؛ لاختبار الصلاحية لأنموذج فحص الفرضية

الدالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.000	3.566	0.830	5	4.148	الانحدار
		0.233	144	33.505	مجموع مربعات البواقي
			149	37.653	المجموع

تشير نتائج الجدول (20.4) إلى أن قيمة (F) بلغت (3.566) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، وذلك يدل على ثبات صلاحية الأنموذج لفحص واختبار الفرضية، ويدل على قدرة تنبؤية مرتفعة، والجدول (21.4) يوضح تأثير أبعاد الرقابة التنظيمية على التميز المؤسسي (العمليات).

الجدول (21.4) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد الرقابة التنظيمية على العمليات

الدالة الإحصائية	قيمة (ت) المحسوبة	β Beta	الخطأ المعياري	B	المتغيرات المستقلة
0.000	4.025		0.454	1.826	المقدار الثابت
0.385	0.871	0.075	0.084	0.073	رقابة الاستشعار
0.110	1.607	0.142	0.099	0.160	المرونة والسرعة
0.623	0.493	0.043	0.085	0.042	التكيف مع البيئة
0.554	0.594	0.054	0.095	0.056	الحساسية الاستراتيجية
0.055	1.936	0.171	0.088	0.170	استغلال الفرص

معامل الارتباط (R) = 0.332 معامل التحديد (R^2) = 0.110 معامل التحديد المعدل ($Adj R^2$) = 0.079

يوضح الجدول (21.4) أن الرقابة التنظيمية بأبعادها (مجتمعة) تؤثر في العمليات في الجامعات الفلسطينية، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوب (4.025) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.005)، ولذلك يتم رفض الفرضية الصفرية، وتقبل الفرضية البديلة لها التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرقابة التنظيمية

بأبعادها (مجتمعة) على العمليات في الجامعات الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر الأكاديميين الإداريين فيها.

كما يتبين من الجدول (21.4) أن أبعاد الرشاقة التنظيمية منفردة (رشاقة الاستشعار، المرونة والسرعة، التكيف مع البيئة، الحساسية الاستراتيجية، استغلال الفرص) ليس لها تأثير على العمليات في الجامعات في محافظة الخليل، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة لرشاقة الاستشعار (0.871) والمرونة والسرعة (1.607) والتكيف مع البيئة (0.493) والحساسية الاستراتيجية (0.594)، واستغلال الفرص (1.936) وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) وبذلك تقبل الفرضية الصفرية التي تنص على لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرشاقة التنظيمية بأبعادها منفردة (رشاقة الاستشعار، المرونة والسرعة، التكيف مع البيئة، الحساسية الاستراتيجية، استغلال الفرص) على العمليات في الجامعات الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر الأكاديميين الإداريين فيها.

كما يتبين من الجدول (21.4) أن (7.9%) من العمليات في الجامعات في محافظة الخليل يتأثر بتطبيق الرشاقة التنظيمية بأبعادها (مجتمعة)

الفرضية الفرعية الرابعة:

لا يُوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرشاقة التنظيمية بأبعادها على التميز المؤسسي (المستفيدين) في الجامعات الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر الأكاديميين الإداريين فيها.

للتحقق من الفرضية الرابعة، قامت الباحثة بتطبيق الاختبار التحليلي الانحدار المتعدد (Standard Multiple Regression) وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول (22.4) و(23.4) على النحو الآتي:

جدول (22.4) نتائج تحليل البيان للانحدار المتعدد؛ لاختبار الصلاحية لأنموذج فحص الفرضية

الدالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.000	7.145	1.841	5	9.204	الانحدار
		0.258	144	37.099	مجموع مربعات البواقي
			149	46.303	المجموع

تشير نتائج الجدول (22.4) إلى أن قيمة (F) بلغت (7.145) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، وذلك يدل على ثبات صلاحية الأنموذج لفحص واختبار الفرضية، ويدل على قدرة تنبؤية مرتفعة، والجدول (23.4) يوضح تأثير أبعاد الرشاقة التنظيمية على التميز المؤسسي (المستفيدين).

الجدول (23.4) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد الرشاقة التنظيمية على المستفيدين

الدالة الإحصائية	قيمة (ت) المحسوبة	β Beta	الخطأ المعياري	B	المتغيرات المستقلة
0.000	3.574		0.477	1.706	المقدار الثابت
0.015	2.469	2.201	0.088	0.217	رشاقة الاستشعار
0.003	3.035	0.254	0.105	0.317	المرونة والسرعة

0.255	1.144	0.094	0.089	0.102	التكيف مع البيئة
0.941	0.075	0.006	0.100	0.007	الحساسية الاستراتيجية
0.001	3.314	0.278	0.093	0.307	استغلال الفرص

معامل الارتباط (R) = 0.446 معامل التحديد (R^2) = 0.199 معامل التحديد المعدل ($Adj R^2$) = 0.171

يوضح الجدول (23.4) أن الرشاقة التنظيمية بأبعادها (رشاقة الاستشعار، المرونة والسرعة، واستغلال الفرص) هي أكثر الأبعاد تأثيراً في المستفيدين في الجامعات الفلسطينية، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة لرشاقة الاستشعار (2.469) للمرونة والسرعة (3.035) واستغلال الفرص (3.314) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.005)، ولذلك يتم رفض الفرضية الصفرية، وتقبل الفرضية البديلة لها التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرشاقة التنظيمية بأبعادها (المرونة والسرعة، واستغلال الفرص) على تميز المستفيدين في الجامعات الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر الأكاديميين الإداريين فيها.

كما يتبين من الجدول (23.4) أن أبعاد الرشاقة التنظيمية (التكيف مع البيئة، الحساسية الاستراتيجية) ليس لها تأثير على المستفيدين في الجامعات في محافظة الخليل، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة للتكيف مع البيئة (1.144) والحساسية الاستراتيجية (0.075)، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) وبذلك تقبل الفرضية الصفرية التي تنص على لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرشاقة التنظيمية بأبعادها (رشاقة الاستشعار، التكيف مع البيئة، الحساسية الاستراتيجية) على المستفيدين في الجامعات الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر الأكاديميين الإداريين فيها.

كما يتبين من الجدول (23.4) أن (17.1%) من تميّز المستفيدين في الجامعات في محافظة الخليل يتأثر بتطبيق الرقابة التنظيمية (رقابة الاستشعار، المرونة والسرعة، والقدرة على استغلال الفرص)، ويمكن تفسير ذلك من خلال العلاقة التالية:

$$Y_{\text{استغلال الفرص}} = 1.706 + (0.217) \times X_1 \text{ رقابة الاستشعار} + (0.317) \times X_2 \text{ المرونة والسرعة} + (0.307) \times X_3$$

الفرضية الفرعية الخامسة:

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرقابة التنظيمية بأبعادها على التميز المؤسسي (رضا العاملين) في الجامعات الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر الأكاديميين الإداريين فيها.

للتحقق من الفرضية الخامسة، قامت الباحثة بتطبيق الاختبار التحليلي الانحدار المتعدد (Standard Multiple Regression) وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول (24.4) و(25.4) على النحو الآتي:

جدول (24.4) نتائج تحليل البين للانحدار المتعدد؛ لاختبار الصلاحية لأنموذج فحص الفرضية

الدالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.000	9.728	1.465	5	7.324	الانحدار
		0.151	144	21.683	مجموع مربعات البواقي
			149	29.007	المجموع

تشير نتائج الجدول (24.4) إلى أن قيمة (F) بلغت (6.582) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، وذلك يدل على ثبات صلاحية الأنموذج لفحص واختبار الفرضية، ويدل على قدرة تنبؤية مرتفعة، والجدول (25.4) يوضح تأثير أبعاد الرقابة التنظيمية على التميز المؤسسي (رضا العاملين).

الجدول (25.4) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد الرقابة التنظيمية على رضا العاملين

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	β Beta	قيمة (ت) المحسوبة	الدلالة الإحصائية
المقدار الثابت	1.503	0.365		4.117	0.000
رقابة الاستشعار	0.051	0.067	0.060	0.762	0.447
المرونة والسرعة	0.226	0.080	0.228	2.826	0.005
التكيف مع البيئة	0.073	0.068	0.085	1.070	0.286
الحساسية الاستراتيجية	0.281	0.076	0.308	3.686	0.000
استغلال الفرص	0.111	0.071	0.127	1.567	0.119

معامل الارتباط (R) = 0.502 معامل التحديد (R^2) = 0.253 معامل التحديد المعدل ($\text{Adj } R^2$) = 0.227

يوضح الجدول (25.4) أن الرقابة التنظيمية بأبعادها (المرونة والسرعة، والحساسية الاستراتيجية) هي أكثر الأبعاد تأثيراً في رضا العاملين في الجامعات الفلسطينية، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة للمرونة والسرعة (2.826) والحساسية الاستراتيجية (3.686) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.005)، ولذلك يتم رفض الفرضية الصفرية، وتقبل الفرضية البديلة لها التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرقابة التنظيمية بأبعادها (المرونة والسرعة، والحساسية الاستراتيجية) على رضا العاملين في الجامعات الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر الأكاديميين الإداريين فيها.

كما يتبين من الجدول (25.4) أن أبعاد الرقابة التنظيمية (رقابة الاستشعار، التكيف مع البيئة، استغلال الفرص) ليس لها تأثير على رضا العاملين في الجامعات في محافظة الخليل، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة لرقابة الاستشعار (0.762) والتكيف مع البيئة (1.070) واستغلال الفرص (1.567)، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) وبذلك تقبل الفرضية الصفرية التي تنص على لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

للرشاقة التنظيمية بأبعادها (رشاقة الاستشعار، التكيف مع البيئة، استغلال الفرص) على رضا العاملين في الجامعات الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر الأكاديميين الإداريين فيها. كما يتبين من الجدول (25.4) أن (22.7%) من رضا العاملين في الجامعات في محافظة الخليل يتأثر بتطبيق الرشاقة التنظيمية (المرونة والسرعة، والحساسية الاستراتيجية)، ويمكن تفسير ذلك من خلال العلاقة التالية:

$$Y_{\text{رضا العاملين}} = 1.503 + (0.226) \times X_1 \text{ المرونة والسرعة} + (0.281) \times X_2 \text{ الحساسية الاستراتيجية}$$

الفرضية الفرعية السادسة:

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرشاقة التنظيمية بأبعادها على التميز المؤسسي (تحقيق الأهداف) في الجامعات الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر الأكاديميين الإداريين فيها.

للتحقق من الفرضية السادسة، قامت الباحثة بتطبيق الاختبار التحليلي الانحدار المتعدد (Standard Multiple Regression) وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول (26.4) و(27.4) على النحو الآتي:

جدول (26.4) نتائج تحليل البیان للانحدار المتعدد؛ لاختبار الصلاحية لأنموذج فحص الفرضية

الدالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.016	2.901	0.978	5	4.889	الانحدار
		0.337	144	48.534	مجموع مربعات البواقي
			149	53.423	المجموع

تشير نتائج الجدول (26.4) إلى أن قيمة (F) بلغت (2.901) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، وذلك يدل على ثبات صلاحية الأنموذج لفحص واختبار الفرضية، ويدل على

قدرة تنبؤية مرتفعة، والجدول (27.4) يوضح تأثير أبعاد الرقابة التنظيمية على التميز المؤسسي (تحقيق الأهداف).

الجدول (27.4) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد الرقابة التنظيمية على تحقيق الأهداف

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	β Beta	قيمة (ت) المحسوبة	الدلالة الإحصائية
المقدار الثابت	1.977	0.546		3.621	0.000
رقابة الاستشعار	0.133	0.101	0.115	1.320	0.189
المرونة والسرعة	0.246	0.120	0.183	2.061	0.041
التكيف مع البيئة	0.057	0.102	0.049	0.558	0.578
الحساسية الاستراتيجية	0.169	0.114	0.136	1.477	0.142
استغلال الفرص	0.103	0.106	0.087	0.977	0.330

معامل الارتباط (R) = 0.303 معامل التحديد (R^2) = 0.092 معامل التحديد المعدل ($Adj R^2$) = 0.060

يوضح الجدول (27.4) أن الرقابة التنظيمية بأبعادها (المرونة والسرعة) هي أكثر الأبعاد تأثيراً في تحقيق الأهداف في الجامعات الفلسطينية، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة للمرونة والسرعة (2.061) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.005)، ولذلك يتم رفض الفرضية الصفرية، وتقبل الفرضية البديلة لها التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرقابة التنظيمية بأبعادها (المرونة والسرعة) على تحقيق الأهداف في الجامعات الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر الأكاديميين الإداريين فيها.

كما يتبين من الجدول (27.4) أن أبعاد الرقابة التنظيمية (رقابة الاستشعار، التكيف مع البيئة، الحساسية الاستراتيجية، استغلال الفرص) ليس لها تأثير على تحقيق الأهداف في الجامعات في محافظة الخليل، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة لرقابة الاستشعار (1.320) والتكيف مع البيئة (0.558) والحساسية الاستراتيجية (1.477) استغلال الفرص (0.977)، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) وبذلك تقبل الفرضية الصفرية التي تنص على لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرقابة التنظيمية بأبعادها (رقابة

الاستشعار، التكيف مع البيئة، الحساسية الاستراتيجية، استغلال الفرص) على تحقيق الأهداف في الجامعات الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر الأكاديميين الإداريين فيها. كما يتبين من الجدول (27.4) أن (6%) من تحقيق الأهداف في الجامعات في محافظة الخليل يتأثر بتطبيق الرقابة التنظيمية (المرونة والسرعة)، ويمكن تفسير ذلك من خلال العلاقة التالية:

$$Y_{\text{تحقيق الأهداف}} = 1.977 + (0.133) \times X_{\text{المرونة والسرعة}}$$

نتائج سؤال الدراسة الرابع:

هل يوجد فروق في تقييم واقع تطبيق الرقابة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر من هم في وظيفة أكاديمي إداري في الجامعات تعزى لاختلاف المتغيرات الديموغرافية؟

للإجابة عن السؤال الرابع تم صياغة الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في المتوسطات الحسابية لتقييم واقع تطبيق الرقابة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر من هم في وظيفة أكاديمي إداري في الجامعات تعزى لاختلاف المتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)

للإجابة عن الفرضية الرئيسية الأولى تم استخدام اختبار (ت) للفروق، واختبار (One Way Anova) للفروق في استجابات المبحوثين في تقييم واقع تطبيق الرقابة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر من هم في وظيفة أكاديمي إداري في الجامعات تعزى لاختلاف المتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي) وكانت النتائج كما هي

موضحة في الجداول (28.4 – 33.4):

أولاً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في المتوسطات الحسابية لتقييم واقع تطبيق الرقابة التنظيمية وتأثيرها على التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر من هم في وظيفة أكاديمي إداري في الجامعات تعزى لمتغير الجنس.

لاختبار صحة الفرضية المذكورة أعلاه قامت الباحثة بتطبيق اختبار (ت) للفروق في استجابات الباحثين في تقييم واقع تطبيق الرقابة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر من هم في وظيفة أكاديمي إداري في الجامعات تعزى لمتغير الجنس، وقد حصلت الباحثة على النتائج كما هي موضحة في جدول رقم (28.4).

جدول (28.4): نتائج اختبار (ت) للفروق في استجابات الباحثين في تقييم واقع تطبيق الرقابة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر من هم في وظيفة أكاديمي إداري في الجامعات

تعزى لمتغير الجنس

المقياس	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدالة الإحصائية
الرقابة التنظيمية	ذكر	53	3.678	0.290	148	0.040	0.968
	أنثى	97	3.676	0.343			
التميز المؤسسي	ذكر	53	3.664	0.324	148	0.139	0.706
	أنثى	97	3.656	0.351			

تشير المعطيات الواردة في الجدول (28.4) إلى:

— لم تظهر النتائج وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في استجابات الباحثين في تقييم واقع تطبيق الرقابة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر من هم في وظيفة أكاديمي إداري في الجامعات تعزى لمتغير

الجنس، وذلك لأن قيمة الدلالة الإحصائية للدرجة الكلية للمقياس بلغت (0.968) أي أن هذه القيمة أعلى من قيمة ألفا المحددة (0.05)، وبذلك يتم قبول الفرضية الصفرية. -لم تظهر النتائج وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في استجابات الباحثين في تقييم مدى تميز الجامعات الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر من هم في وظيفة أكاديمي إداري في الجامعات تعزى لمتغير الجنس، وذلك لأن قيمة الدلالة الإحصائية للدرجة الكلية للمقياس بلغت (0.706) أي أن هذه القيمة أعلى من قيمة ألفا المحددة (0.05)، وبذلك يتم قبول الفرضية الصفرية.

ثانياً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في المتوسطات الحسابية لتقييم واقع تطبيق الرقابة التنظيمية وتأثيرها على التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر من هم في وظيفة أكاديمي إداري في الجامعات تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة تم استخراج الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لتقييم واقع تطبيق الرقابة التنظيمية وتأثيرها على التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر من هم في وظيفة أكاديمي إداري في الجامعات تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وقد حصلت الباحثة على النتائج كما هي موضحة في جدول رقم (29.4).

جدول (29.4) الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لتقييم واقع

تطبيق الرقابة التنظيمية وتأثيرها على التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية في محافظة الخليل من

وجهة نظر من هم في وظيفة أكاديمي إداري في الجامعات تعزى لمتغير سنوات الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	
0.320	3.681	67	أقل من 5 سنوات	الرقابة التنظيمية
0.308	3.673	61	5- أقل من 10 سنوات	
0.389	3.678	22	10 سنوات فأكثر	
0.324	3.677	150	المجموع	
0.368	3.636	67	أقل من 5 سنوات	التميز المؤسسي
0.278	3.686	61	5- أقل من 10 سنوات	
0.417	3.653	22	10 سنوات فأكثر	
0.341	3.659	150	المجموع	

تشير نتائج الجدول (29.4) إلى:

- عدم وجود فروق ظاهرية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع تطبيق الرقابة التنظيمية

في الجامعات الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر من هم في وظيفة أكاديمي

إداري في الجامعات تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

- عدم وجود فروق ظاهرية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى تميز الجامعات

الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر من هم في وظيفة أكاديمي إداري في

الجامعات تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

وللتحقق من هذه النتيجة، قامت الباحثة باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way

Anova) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لتقييم واقع تطبيق الرقابة التنظيمية وتأثيرها

على التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر من هم في

وظيفة أكاديمي إداري في الجامعات تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وقد حصلت الباحثة على النتائج كما هي موضحة في جدول رقم (30.4).

جدول (30.4): نتيجة اختبار تحليل التباين (One Way Anova) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لتقييم واقع تطبيق الرقابة التنظيمية وتأثيرها على التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر من هم في وظيفة أكاديمي إداري في الجامعات تعزى لمتغير سنوات الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدالة الإحصائية
الرقابة التنظيمية	بين المجموعات	0.002	2	0.001	0.009	0.991
	داخل المجموعات	15.627	147	0.106		
	المجموع	15.629	149			
التميز المؤسسي	بين المجموعات	0.082	2	0.041	0.351	0.704
	داخل المجموعات	7.234	147	0.117		
	المجموع	17.316	149			

تشير المعطيات الواردة في الجدول (30.4) إلى أنه:

—لم تظهر النتائج وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في استجابات الباحثين في تقييم واقع تطبيق الرقابة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر من هم في وظيفة أكاديمي إداري في الجامعات تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وذلك لأن قيمة الدلالة الإحصائية للدرجة الكلية للمقياس بلغت (0.991) أي أن هذه القيمة أعلى من قيمة ألفا المحددة (0.05)، وبذلك يتم قبول الفرضية الصفرية.

—لم تظهر النتائج وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في استجابات الباحثين في تقييم مدى تميز الجامعات الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر

من هم في وظيفة أكاديمي إداري في الجامعات تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وذلك لأن قيمة الدلالة الإحصائية للدرجة الكلية للمقياس بلغت (0.704) أي أن هذه القيمة أعلى من قيمة ألفا المحددة (0.05)، وبذلك يتم قبول الفرضية الصفرية.

ثالثاً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في المتوسطات الحسابية لتقييم واقع تطبيق الرقابة التنظيمية وتأثيرها على التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر من هم في وظيفة أكاديمي إداري في الجامعات تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

للتحقق من صحة الفرضية المذكورة، قامت الباحثة بحساب الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لتقييم واقع تطبيق الرقابة التنظيمية وتأثيرها على التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر من هم في وظيفة أكاديمي إداري في الجامعات تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وقد حصلت الباحثة على النتائج كما هي موضحة في جدول رقم (31.4).

جدول (31.4) الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لتقييم واقع تطبيق الرقابة التنظيمية وتأثيرها على التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر من هم في وظيفة أكاديمي إداري في الجامعات تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المسمى الوظيفي	
0.328	3.643	37	عميد	الرقابة التنظيمية
0.319	3.677	78	رئيس قسم	
0.336	3.712	35	نائب	
0.324	3.677	150	المجموع	
0.331	3.614	37	عميد	التميز المؤسسي
0.355	3.683	78	رئيس قسم	

0.322	3.651	35	نائب	
0.341	3.659	150	المجموع	

تشير نتائج الجدول (31.4) إلى:

- عدم وجود فروق ظاهرية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع تطبيق الرقابة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر من هم في وظيفة أكاديمي إداري في الجامعات تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

- عدم وجود فروق ظاهرية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى تميز الجامعات الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر من هم في وظيفة أكاديمي إداري في الجامعات تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

وللتحقق من هذه النتيجة، قامت الباحثة باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لتقييم واقع تطبيق الرقابة التنظيمية وتأثيرها على التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر من هم في وظيفة أكاديمي إداري في الجامعات تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وقد حصلت الباحثة على النتائج كما هي موضحة في جدول رقم (32.4).

جدول (32.4): نتيجة اختبار تحليل التباين (One Way Anova) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لتقييم واقع تطبيق الرقابة التنظيمية وتأثيرها على التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر من هم في وظيفة أكاديمي إداري في الجامعات تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الرقابة التنظيمية	بين المجموعات	0.085	2	0.043	0.402	0.670
	داخل المجموعات	15.544	147	0.106		

			149	15.629	المجموع	
0.595	0.520	0.061	2	0.122	بين المجموعات	التميز المؤسسي
		0.117	147	17.195	داخل المجموعات	
			149	17.316	المجموع	

تشير المعطيات الواردة في الجدول (32.4) إلى أنه:

— لم تظهر النتائج وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في استجابات الباحثين في تقييم واقع تطبيق الرقابة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية في محافظة المسمى الوظيفي، وذلك لأن قيمة الدلالة الإحصائية للدرجة الكلية للمقياس بلغت (0.670) أي أن هذه القيمة أعلى من قيمة ألفا المحددة (0.05)، وبذلك يتم قبول الفرضية الصفرية.

— لم تظهر النتائج وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في استجابات الباحثين في تقييم مدى تميز الجامعات الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر من هم في وظيفة أكاديمي إداري في الجامعات تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وذلك لأن قيمة الدلالة الإحصائية للدرجة الكلية للمقياس بلغت (0.595) أي أن هذه القيمة أعلى من قيمة ألفا المحددة (0.05)، وبذلك يتم قبول الفرضية الصفرية.

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

مقدمة

يتناول هذا الفصل النتائج والاستنتاجات التي خلصت إليها الدراسة بعد إجراءها، مع الأخذ بعين الاعتبار نتائج أسئلتها وتحليلها وصولاً إلى التوصيات.

فيما يلي ملخص لأهم النتائج التي خلصت إليها الدراسة:

ملخص النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة:

- استناداً لنتائج المبحوثين فإن واقع تطبيق الرقابة التنظيمية بأبعادها في الجامعات في محافظة الخليل، كان بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي (3.667) وانحراف معياري (0.324) وبلغ معامل الاختلاف (8.8%) مما يشير إلى درجة بسيطة من الاختلاف، وكانت المرونة والسرعة في الترتيب الأول، يليها التكيف مع البيئة، ثم رقابة

الاستشعار، والحساسية الاستراتيجية، ثم القدرة على استغلال الفرص في المرتبة الأخيرة، وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأهمية الرقابة التنظيمية في العمل الإداري والتنظيمي بشكل عام، وفي الجامعات بشكل خاص، إذ يرتبط بالجامعات الحاجة إلى التطوير والقدرة على مواكبة كل ما هو جديد بالسرعة الممكنة دون التأثير على الأعمال الإدارية والعمليات الداخلية الأخرى في الجامعات، وهو ما يمثل جوهر مفهوم الرقابة التنظيمية الذي تسعى الجامعات إلى تطبيقه لتحقيق أقصى درجة من التطوير والمنافسة، وجاءت هذه النتيجة متفقة مع دراسة (الزامل والدوسري، 2021) ودراسة (العنزي، 2019) في حين اختلف مع دراسة (عمر، 2020) ودراسة (أحمد، 2016) التي أظهرت درجة متوسطة في الجامعات

– أظهرت النتائج أن واقع تطبيق رقابة الاستشعار في الجامعات في محافظة الخليل جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.671) وانحراف معياري (0.517)، وأن أبرز مظاهر تطبيق رقابة الاستشعار كانت وجود آفاق للتطوير والتجديد السريع لدى الجامعات.

– أظهرت النتائج أن واقع تطبيق المرونة والسرعة في الجامعات في محافظة الخليل جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.731) وانحراف معياري (0.446)، وأن أبرز مظاهر تطبيق رقابة المرونة والسرعة كانت وجود نظام إداري كفء للتعامل مع المشكلات بسرعة كبيرة.

– أظهرت النتائج أن واقع تطبيق التكيف مع البيئة في الجامعات في محافظة الخليل جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.711) وانحراف معياري (0.512)،

وأن أبرز مظاهر تطبيق رشاقة التكيف مع البيئة كانت وجود الموارد البشرية المؤهلة لتنفيذ الأعمال الإبداعية.

– أظهرت النتائج أن واقع تطبيق الحساسية الاستراتيجية في الجامعات في محافظة الخليل جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.648) وانحراف معياري (0.483)، وأن أبرز مظاهر تطبيق رشاقة الحساسية الاستراتيجية كانت أن الجامعات في حالة يقظة دائماً لمتابعة آخر التغيرات والتطورات.

– أظهرت النتائج أن واقع تطبيق رشاقة استغلال الفرصة في الجامعات في محافظة الخليل جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.625) وانحراف معياري (0.505)، وأن أبرز مظاهر تطبيق رشاقة استغلال الفرص كانت عمل الجامعة على توفير الموارد المادية والبشرية التي تتطلبها عملية تنفيذ تلك الفرص.

– استناداً لإجابات المبحوثين، فإن التميز المؤسسي في الجامعات في محافظة الخليل كان بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (3.659) وانحراف معياري (0.341)، وبلغ معامل الاختلاف (9.3%) مما يشير إلى درجة بسيطة من الاختلاف، وأن أبرز مظاهر التميز كانت تميز القيادة في المرتبة الأولى، يليها رضا العاملين، ثم تميز العمليات، والموارد البشرية، ثم المستفيدين، يليها في المرتبة الأخيرة التميز في تحقيق الأهداف، وتفسر الباحثة هذه النتيجة بطبيعة عمل الجامعات، وأهدافها التي تسعى دوماً لتحقيق التميز فيها، إلى أن الظروف المحيطة بها والمعوقات المرتبطة بالجانب الاقتصادي والسياسي في فلسطين بشكل عام تحول دون ذلك، ولذلك أظهرت النتيجة درجة متوسطة.

- أظهرت النتائج أن واقع تميز القيادة في الجامعات في محافظة الخليل جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.740) وانحراف معياري (0.513)، وأن أبرز مظاهر تميز القيادة في الجامعات، كانت أنه يتم اختيار القيادة في الجامعة وفقاً لمعيار واضح.
- أظهرت النتائج أن واقع تميز الموارد البشرية في الجامعات في محافظة الخليل جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.635) وانحراف معياري (0.590)، وأن أبرز مظاهر تميز الموارد البشرية في الجامعات، تمثلت في كون التخطيط للموارد البشرية يتوافق مع استراتيجية الجامعات.
- أظهرت النتائج أن واقع تميز العمليات في الجامعات في محافظة الخليل جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.667) وانحراف معياري (0.503)، وأن أبرز مظاهر تميز العمليات في الجامعات، كانت اتصاف العمليات الرئيسية بالوضوح
- أظهرت النتائج أن واقع تميز المستفيدين في الجامعات في محافظة الخليل جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.611) وانحراف معياري (0.557)، وأن أبرز مظاهر تميز المستفيدين في الجامعات، كانت سعي الجامعات إلى أعلى مراتب التميز.
- أظهرت النتائج أن واقع تميز رضا العاملين في الجامعات في محافظة الخليل جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.691) وانحراف معياري (0.441)، وأن أبرز مظاهر تميز القيادة في الجامعات، كانت وجود مؤشرات لقياس رضا العاملين.
- أظهرت النتائج أن واقع تميز تحقيق الأهداف في الجامعات في محافظة الخليل جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.611) وانحراف معياري (0.599)،

وأن أبرز مظاهر تميّز تحقيق الأهداف في الجامعات، كانت امتلاك الجامعة لمؤشرات قياس الأداء.

ملخص النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:

- أظهرت النتائج أن الرقابة التنظيمية بأبعادها (المرونة والسرعة، واستغلال الفرص) هي أكثر الأبعاد تأثيراً في التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية، وأن هذه الأبعاد تفسر ما نسبته (32.6%) من التميز المؤسسي في الجامعات في محافظة الخليل، في حين أن أبعاد الرقابة التنظيمية (رقابة الاستشعار، التكيف مع البيئة، الحساسية الاستراتيجية) ليس لها تأثير على التميز المؤسسي في الجامعات في محافظة الخليل، تفسر الباحثة هذه النتيجة إلى ارتباط الرقابة التنظيمية بالقدرة على التغيير والتطور بسرعة وخفة دون التأثير على عناصر العمل الأخرى، وأن هذه القدرة ترتبط بقدرة الجامعات في التميز المؤسسي.

- أظهرت النتائج أن الرقابة التنظيمية بأبعادها (المرونة والسرعة، واستغلال الفرص) هي أكثر الأبعاد تأثيراً في تميّز القيادة في الجامعات الفلسطينية، وأن هذه الأبعاد تفسر ما نسبته (18.6%) من تميّز القيادة في الجامعات في محافظة الخليل، في حين أن أبعاد الرقابة التنظيمية (رقابة الاستشعار، التكيف مع البيئة، الحساسية الاستراتيجية) ليس لها تأثير على تميّز القيادة في الجامعات في محافظة الخليل.

- أظهرت النتائج أن الرقابة التنظيمية بأبعادها (المرونة والسرعة، واستغلال الفرص) هي أكثر الأبعاد تأثيراً في تميّز الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية، وأن هذه الأبعاد تفسر ما نسبته (15%) من تميّز الموارد البشرية في الجامعات في محافظة الخليل، في

حين أن أبعاد الرشاقة التنظيمية (رشاقة الاستشعار، التكيف مع البيئة، 8. الحساسية الاستراتيجية) ليس لها تأثير على تميّز الموارد البشرية في الجامعات في محافظة الخليل.

– أظهرت النتائج أن الرشاقة التنظيمية بأبعادها (مجتمعة) تؤثر على تميّز العمليات في الجامعات الفلسطينية، وأنها تفسر ما نسبته (7.9%) من تميّز العمليات في الجامعات في محافظة الخليل، في حين أن أبعاد الرشاقة التنظيمية منفردة (رشاقة الاستشعار، المرونة والسرعة، التكيف مع البيئة، الحساسية الاستراتيجية، استغلال الفرص) ليس لها تأثير على تميّز العمليات في الجامعات في محافظة الخليل.

– أظهرت النتائج أن الرشاقة التنظيمية بأبعادها (رشاقة الاستشعار، المرونة والسرعة، واستغلال الفرص) هي أكثر الأبعاد تأثيراً في تميّز المستفيدين في الجامعات الفلسطينية، وأن هذه الأبعاد تفسر ما نسبته (17.1%) من تميّز المستفيدين في الجامعات في محافظة الخليل، في حين أن أبعاد الرشاقة التنظيمية (التكيف مع البيئة، الحساسية الاستراتيجية) ليس لها تأثير على تميّز المستفيدين في الجامعات في محافظة الخليل.

– أظهرت النتائج أن الرشاقة التنظيمية بأبعادها (المرونة والسرعة، والحساسية الاستراتيجية) هي أكثر الأبعاد تأثيراً في تميّز رضا العاملين في الجامعات الفلسطينية، وأن هذه الأبعاد تفسر ما نسبته (22.7%) من تميّز رضا العاملين في الجامعات في محافظة الخليل، في حين أن أبعاد الرشاقة التنظيمية (رشاقة الاستشعار، التكيف مع البيئة، استغلال الفرص) ليس لها تأثير على تميّز رضا العاملين في الجامعات في محافظة الخليل.

- أظهرت النتائج أن الرشاقة التنظيمية بأبعادها (المرونة والسرعة) هي أكثر الأبعاد تأثيراً في تميّز تحقيق الأهداف في الجامعات الفلسطينية، وأن هذه الأبعاد تفسر ما نسبته (18.6%) من تميّز تحقيق الأهداف في الجامعات في محافظة الخليل، في حين أن أبعاد الرشاقة التنظيمية (رشاقة الاستشعار، التكيف مع البيئة، الحساسية الاستراتيجية، استغلال الفرص) ليس لها تأثير على تميّز القيادة في الجامعات في محافظة الخليل.
- أظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق في استجابات المبحوثين في تقييم واقع تطبيق الرشاقة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر من هم في وظيفة أكاديمي إداري في الجامعات تعزى لمتغير الجنس، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي.
- أظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق في استجابات المبحوثين في تقييم مدى تميّز الجامعات الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر من هم في وظيفة أكاديمي إداري في الجامعات تعزى لمتغير الجنس، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي.

التوصيات:

استناداً إلى نتائج الدراسة تقترح الباحثة التوصيات التالية:

■ التوصيات الخاصة بتطبيق الرقابة التنظيمية:

- الاهتمام باستحداث وإنشاء أقسام متخصصة في الجامعات لتحديد التهديدات الحالية والمستقبلية التي قد تواجه الجامعات والتي تؤثر على تطبيق رقابة الاستشعار فيها.
- بناء على ما أظهرته نتائج الدراسة من درجة متوسطة من نشر وتحديد التقارير التي تتعلق بالتهديدات التي تواجه الجامعات، توصي الباحثة بالاهتمام بمتابعة كل ما هو جديد في البيئة الخارجية المحيطة بالجامعة، والتي يمكن من خلالها تعزيز الرقابة التنظيمية.
- حث الجامعات على التأكيد على أهمية التخطيط الكامل، ووضع الخطط البديلة والتدريب على تطبيقها والتفاعل معها من قبل جميع الأقسام بشكل سريع في حالة مواجهة المشكلات.
- بناء على ما أظهرته نتائج الدراسة من درجة متوسطة لاستعداد الجامعة بالخطط سريعة التنفيذ لمواجهة المشكلات، توصي الباحثة بضرورة تحفيز العاملين لوضع الخطط التي تتناسب مع احتياجات كل قسم ودائرة بما يؤدي في النهاية إلى التعامل السريع مع المستجدات.
- التأكيد على جمع وتحليل البيانات من البيئة الخارجية المحيطة بالجامعة (من خلال الأقسام المختلفة في الجامعة) وذلك لتحديد الأهداف الاستراتيجية وعمليات التطوير والتجديد التي تحتاجها الجامعة.

- التأكيد على أهمية ربط أعمال ونشاطات الجامعات بالبيئة الخارجية المحيطة بها، وتحليل المخاطر التي ترتبط بالفرص المتاحة للجامعة.

■ التوصيات الخاصة بالتميز المؤسسي:

- الاهتمام بإشراك القيادة الإدارية في الجامعات مع المدرسين والعاملين في الأقسام والكليات المختلفة لتحديد رؤية ورسالة وأهداف الكليات والأقسام الداخلية، بحيث تكون مقبولة وقابلة للتطبيق.
- الاهتمام بالموارد البشرية والعاملين في الجامعات على اعتبار أنهم أساس قوة وتميز الجامعات، وذلك من خلال تركيز تدريبهم بما يحتاجونه، وتحتاجه الجامعة للمحافظة على تميزها في مختلف المجالات.
- التأكيد على ضرورة الالتزام بالأنظمة الداخلية والقوانين التي تحدد نظام العمل داخل الجامعات، وذلك لتحفيز العاملين داخل الجامعة وزيادة رضاهم.
- التأكيد على ضرورة متابعة الأداء والإنتاجية في الجامعات، للتحقق من مدى تحقيق الأهداف ورؤية ورسالة الجامعة.
- إيجاد واستحداث أنظمة رقابة حديثة في الجامعات، على أن تتناسب مع طبيعة الأعمال التي يقوم بها كل قسم.

مقترحات لدراسات مستقبلية:

- عمل دراسات تبحث في معوقات تطبيق الرقابة التنظيمية في الشركات التجارية الكبرى.

– عمل دراسات تبحث العلاقة بين الالتزام بالرشاقة التنظيمية في المشاريع الصغيرة والمتوسطة وتحقيق الربحية والتنمية الاقتصادية فيها.

المراجع:

المراجع العربية:

1. أبو جربوع، يوسف (2022) تأثير اليقظة الاستراتيجية في تعزيز التميز المؤسسي: دراسة حالة جامعة غزة، مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، كلية الإمارات للعلوم التربوية، العدد (76)، ص ص 76-92.
2. أبو زيد، سارة (2021) متطلبات تحقيق التميز المؤسسي لتفعيل ثقافة التنافسية بين الجمعيات الأهلية، المجلة العلمية للخدمة الاجتماعية- دراسات وبحوث تطبيقية، جامعة أسيوط، العدد (13)، المجلد (1)، ص ص 96-111.
3. أبو عابد، محمد (2019) أثر الرقابة التنظيمية على تحقيق التميز الوظيفي في شركات الاتصالات الأردنية، رسال ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، الأردن.
4. أحمد، كمال (2016) تحسين الأداء الإداري بكليات جامعة جازان في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، العدد (8)، المجلد (3)، ص ص 15-116.
5. آمال، سعود (2021) التمكين الإداري والتطوير التنظيمي دراسة حالة: مؤسسة الكوابل (بسكرة)، أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة محمد خضير، الجزائر.
6. البارودي، منال (2015)، القائد المتميز وأسرار الإبداع القيادي، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.
7. باشيوه، لحسن (2016) روائع التميز المؤسسي والإعتماد الأكاديمي: دراسة استشرافية لمتطلبات تميز مؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي، المجلة العربية للجودة والتميز، مركز الوراق للدراسات والأبحاث، العدد (2)، المجلد (3)، 21-49.
8. البحيصي، عبد المعطي محمود (2014)، دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الأزهر.

9. بعزیز، آمنة (2021)، ممارسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على التميز المؤسسي: دراسة حالة مؤسسة سونالغاز الوطنية، رسالة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي.
10. بكر، عبد الجواد (2019) التميز المؤسسي للجامعات المصرية في ضوء خبرات بعض الدول، مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، العدد (1)، المجلد (19)، ص 498-461
11. جازيه، عبد الله وآخرون (2021) تأثير الرقابة التنظيمية على المرونة التنظيمية: دراسة ميدانية على البنوك الحكومية بمصر، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، العدد (4)، ص 38-25.
12. الجمل، سمير (2020) واقع سياسات الاختيار والتعيين في الجامعات الفلسطينية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي، مجلة جامعة الإسراء للعلوم الإنسانية، العدد (9)، ص 187-161.
13. حجازي، نهال موسى شحدة (2016)، التوظيف وعلاقته بالتميز المؤسسي: دراسة ميدانية على المؤسسات الأهلية غير الحكومية- قطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة.
14. الحنيطي، رغد (2019) تأثير الذكاء العاطفي على الرقابة التنظيمية في منظمات الأعمال، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
15. درويش، عبد الكريم (2010) إدارة الموارد البشرية في ظل التميز المؤسسي، مركز بحوث الشرطة، الشارقة.
16. رضوان، طارق (2014) تأثير محددات الرقابة الاستراتيجية على التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات في مصر، مجلة التجارة والتمويل، جامعة طنطا، مصر، العدد (3)، ص 44-1.
17. رفيع، ديمة (2020) تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات المصرية في ضوء المؤسسة المتعلمة، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد (21)، جامعة عين شمس، 103-81.

18. الزامل، مها ؛ الدوسري، هيا (2021) الرقابة التنظيمية في جامعة الأميرة نوره بنت عبدالرحمن بمدينة الرياض وسبل تحسينها، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، العدد (4)، المجلد (29)، ص 761-778.
19. زهران، إيمان (2022) متطلبات تطبيق معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي (EFQM) في الجامعات المصرية على ضوء مستحدثات العصر الرقمي، المجلة التربوية، جامعة سوهاج، المجلد (94)، ص ص 1103-1209.
20. السوداني، علي ؛ الفهداوي، باسم (2020) تأثير الأهداف الاستراتيجية في التميز المؤسسي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، المجلد (16)، العدد (52)، ص ص 202-218.
21. الصالحي، لينا (2021) تأثير الرقابة التنظيمية على الفاعلية التنظيمية: دراسة ميدانية في الشركات العامة للصناعات الجلدية العراقية، المجلة الدولية أبحاث في العلوم التربوية والإنسانية والآداب واللغات، جامعة البصرة، العدد (4)، المجلد (2)، ص 93-115.
22. صقر، محمد (2016) واقع إدارة التميز في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وسبل تطويره، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
23. الصويغي، هند (2020) تأثير أبعاد الرقابة التنظيمية في تحقيق الأداء الاستراتيجي: دراسة حالة على شركة سرت لإنتاج النفط والغاز، مجلة الدراسات الاقتصادية، العدد (2)، المجلد (3)، ص 1-19.
24. العابدي، علي (2012) الرقابة التنظيمية: مدخل استراتيجي في عملية تعزيز الاستغراق الوظيفي للعاملين، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد (8)، المجلد (24)، ص 147-174.
25. عباس، ياسر (2018) تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات المصرية، المجلة الدولية لضمان الجودة، جامعة الزرقاء، العدد (2)، المجلد (1)، 109-117.

26. عبد الخير، فرح وآخرون (2021) العلاقة الارتباطية بين الرقابة التنظيمية والإستغراق الوظيفي: دراسة ميدانية في شركات الخدمات الزراعية بولاية القضايف السودان، مجلة دراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية- رماح، عمان، الأردن، العدد (3)، المجلد (4)، ص 84-113.
27. عبد الفتاح، بوسليم؛ جبرائيل، الباشا (2021) القيادة التنظيمية وعلاقتها بالتكيف التنظيمي للعمال الجدد، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أحمد دارية، الجزائر.
28. العجري، دينا (2017) الرقابة التنظيمية ودورها في تعزيز العلاقة بين نداء الأعمال والأداء التنظيمي بالتطبيق على قطاع الدواء، رسالة دكتوراة، كلية التجارة، جامعة الأزهر.
29. عمر، دعاء (2020) تحسين ممارسات الرقابة التنظيمية بكليات جامعة جنوب الوادي، مجلة العلوم التربوية، جامعة جنوب الوادي، العدد (1)، المجلد (3)، ص 40-87.
30. العنزي، سعيد (2019) مستوى الرقابة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الكويت وعلاقتها بالقدرة التنافسية، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الأردن.
31. الفاعوري، أسماء (2012)، تأثير فاعلية انظمة تخطيط موارد المؤسسة في تميز الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية في أمانة عمان الكبرى (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
32. القطاونة، شروق (2020) تأثير إدارة المعرفة على الرقابة التنظيمية لدى هيئة الاستثمار الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، الأردن.
33. قنديل، سماح (2020) تأثير الرقابة التنظيمية على التميز المنظمي: الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية في شركات الاتصال العاملة في الأردن، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

34. كمال، جابر (2020) الرقابة التنظيمية وعلاقتها بالتميز في الأداء التنظيمي بالتطبيق على شركة الصناعات الوطنية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، مصر، العدد (1)، المجلد (11)، ص 846-869.
35. لفحل، ليندة (2019) نظريات التنظيم -المنظمة-، محاضرة جامعة ماي، الجزائر.
36. اللوح، باسم (2017) تأثير العوامل الريادية في تحقيق التميز المؤسسي، (دراسة حالة موظفي شركات الوساطة للأوراق المالية في فلسطين)، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
37. المحاسنة، لميس (2017) الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القدرات الديناميكية والرقابة التنظيمية، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
38. محمد، سيد (2019) إعادة ابتكار المؤسسات للوصول للتميز، وكالة الصحافة العربية.
39. محمود، نجوى (2020) تأثير جودة البيئة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة الشركة السودانية للتوليد الحراري، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المركز القومي للبحوث غزة، المجلد (4)، العدد (4)، ص 1-19.
40. المدهون، محمود (2014)، عمليات إدار المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي: دراسات تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي في محافظات غزة، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
41. المري، خالد (2020) رأس المال البشري ودوره في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء العاملين في مؤسسة الرعاية الصحية الأولية - قطر، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان الأهلية، الأردن.

42. المصري، إبراهيم (2015)، الإدارة بالتجوال ودورها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على وزارة الداخلية والأمن الوطني/ الشق المدني، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.

43. المصري، مروان (2016) استراتيجية مقترحة لتحسين مستوى الرقابة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، جامعة عين شمس، العدد (2)، المجلد (40)، ص 257-341.

44. المليجي، رضا (2012)، إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، عالم الكتب، القاهرة، مصر.

45. النجار، عمر (2019) تأثير إدارة المخاطر على التميز المؤسسي لجامعة الأقصى بقطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

46. نصير، مبروك (2015) إطار مقترح لإدارة التغيير وتطوير الإدارة الضريبية نحو تحقيق الجودة والتميز المؤسسي : بالتطبيق على مصلحة الضرائب المصرية، المؤتمر الضريبي الثاني والعشرين: تطوير النظام الضريبي المصري في ضوء متطلبات الإستثمار والتنمية.

47. الوكيل، إيمان (2021) علاقة رأس المال الفكري بالتميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على إدارة السياحة العلاجية بوزارة السياحة، المجلة العربية للإدارة، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، العدد (3)، المجلد (41)، ص 129-148.

المراجع الأجنبية:

1. Akkaya, Bulent (2020) The Link Between Organizational Agility And Leadership: A Research In Science Parks, Academy of Strategic Management Journal 20(1):1-17
2. Almahirah, Mohammad (2020) The Effectiveness Of Organizational Agility As A Strategic Input In The Process Of Enhancing Organizational Competitiveness, International Journal of Advanced Science and Technology Vol. 29, No. 8s, pp. 1628-1637
3. Atkinson, Peter, , Hezaji, M, Nazarian, A. and Abasi, A (2020) Attaining organizational agility through competitive intelligence: the roles of strategic flexibility and organizational innovation, Total Quality Management & Business Excellence, PP 1-21, Available online at: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14783363.2020.1842188>
4. Audran, A (2011) Strategic Agility: A Winning phenotype in Turbulent Environments, Unpublished Master of science and management economics and industrial engineering, Polytechnic Di Milano, Scuola di ingegneria dei sistemi
5. Banihashemi, S.A & Sarani, A (2012) Assessment of organizational agility in cement industry, African Journal of Business Management 6(27) 8055-8064.
6. Chamanifard, R., Nikpour, A., Chamanifard, S., & Nobarieidishe, S. (2015). Impact of organizational agility dimensions on employee's organizational commitment in Foreign Exchange Offices of Tejarat Bank, Iran. European Online Journal of Natural and Social Sciences: Proceedings, 4(1) pp-199.
7. DongBack, S., Ariel, L. (2008).Exploring the Dark Side of IS in Achieving Organizational Agility. communications of the ACM. 51(11),pp136-139.

8. Hussein, Sahar Amanah, Ahmed, Al-yasseri, Mahdi (2021) Role of Organizational Agility in Strategic Renewal of Organizations, The Middle East International Journal for Social Sciences (MEIJSS), Vol 3, No 1, PP41-50
9. Irnzadeh, Soleyman , Alsadat, Mesbahi, Abdolhossin, Shokri, Rahei, Ebrahimi (2016) A study of the relation between organizational agility dimensions and the productivity of Dana insurance company employees in East Azarbaijan province, The journal of productivity managment, Vol(30), No (38), P p 117-146.
10. Karam, Ali & Katana, Abdelkarim (2020) An Exploratory Study to Identify the Impact of Leadership Styles on Achieving Institutional Excellence in the Public Sector: United Arab Emirates, International Journal of Business and Management; Vol. 15, No. 6.
11. Kibuine, Mary et al (2022) Organizational Agility And Performance Of Chartered Public And Private Universities In Kenya, A Quarterly Publication Of The Department Of Business Administration, Faculty Of Business And Management Sciences University Of Nairobi dba Africa management review, Vol(12), No(1), pp 41-61.
12. Koller, H (2014) Business Agility and Luxury Companies: A dislike, but needed combination, The case of Burberry, Unpublished Mater thesis, EDHEC Business school.
13. Kozjek, T & Ferjan, M (2015) Organizational Flexibility, Employee Security, and Organizational Efficiency, a case study of Slovenian Public and Private Sector Organizations, Research papers Organizacija, 48 (1).

14. Mahmoudi, Omar (2015) The Impact of E-Government on Organizational Agility: Case Study of Governmental Banks in Iran, International Journal of Management, Accounting and Economics, Vol.(2), No (10)
15. Matkó, A. and Szűcs, E. (2012), "Examining the significance of market research in the case of start-ups." International Review of Applied Sciences and Engineering", Research for rural development 2.
16. Mirinezhad, Elahe et al (2014) The Relationship Among Information And Communication Technology (Ict) And Organizational Agility In Sistan And Baluchestan University Of Medical Sciences, Indian J.Sci.Res. 7 (1).
17. Mohamed, M. S., Khalifa, G. S., Nusari, M., Ameen, A., Al-Shibami, A. H., & Abu-Elhassan, 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).
18. Moshki, M., Temimouri, H. (2013). A Survey On The Level Of Organization Agility And Proposition Of A Comprehensive Model (The Case Of Nir Pars Company). International Journal Of Human Resource Studies, 3(3), pp62-77.
19. Nejatian, M. , Zarei , M..(2013). Moving Towards Organizational Agility: Are We Improving in the Right Direction?. Global Journal of Flexible Systems Management, 14(4):241–253.
20. Nenadal, Jaroslav (2020) The New EFQM Model: What is Really New and Could Be Considered as a Suitable Tool with Respect to Quality 4.0 Concept?, QUALITY INNOVATION PROSPERITY /KVALITAINOVÁCIA PROSPERITA 24/1

21. Nouri, Bagher & Mousavi, Masume (2020) Effect of cooperative management on organizational agility with the mediating role of employee empowerment in public transportation sector, Cuadernos de Gestión Vol. 20 N(2), pp. 15-46
22. Park, Y (2011) The Dynamics of Opportunity and threat management in Turbulent environments: the role of information Technologies, Doctor Dissertation, Faculty of the USC Graduate School, University of Southern California.
23. Samani, Seyede et al (2017) Organizational Agility and Knowledge Sharing Process in the Staffs of the Iran's Central Plateau Contractor Company, Journal of Modern Processes in Manufacturing and Production, Vol. 6, No. 3
24. Salimi, Mohammad et al (2019) The relation between quantum management skills and organizational agility capabilities with the mediating role of organizational intelligence, Journal of Industrial Strategic Management, Year 2019, Volume 4 (Issue 2), Pages: 33-50.
25. Shalender, K (2015) Organizational Flexibility for Superior Value Proposition: Implications for service industry, International Journal of Economics and Management Sciences 4(6) 4-6.
26. Sherehiy, B (2008) the relation between charismatic leadership behaviors and organizational commitment, leadership & organization development journal, Vol(21), Is(1), PP 30-35
27. Zhang, D.Z. (2011), Towards theory building in agile manufacturing strategies – case studies of an agility taxonomy, International Journal of Production Economics, Vol. 131, pp 303-312

المراجع الالكترونية:

1. قاسم، راسل (2016)، نماذج التميز المؤسسي بين الحاضر والمستقبل، متاح على

www.linkedin.com/pulse

الملاحق

ملحق (1) الاستبانة بصورتها الأولى

الرقم	الاسم	مكان العمل
1-	د. تهناني الجفال	جامعة القدس
2-	د. سلوى البرغوثي	جامعة القدس
3-	د. عبد الرحمن التميمي	جامعة القدس
4-	د. شاهر العالول	جامعة القدس
5-	د. نايف جراد	معهد فلسطين للأمن القومي
6-	د. ياسر شاهين	الجامعة الاهلية
7-	د. محمد هلسة	جامعة الاستقلال
8-	د. سمير الجمل	جامعة الخليل
9-	د. حسين عبد القادر	جامعة الاستقلال

ملحق (2) الاستبانة بصورتها النهائية

جامعة القدس

كلية الدراسات العليا



استبانة

حضرة الموظف/ة المحترم/ة

تحية طيبة،،

تقوم الباحثة بدراسة تحت عنوان:

" واقع الرشاقة التنظيمية وتأثيرها على تميز الجامعات الفلسطينية

في محافظة الخليل "

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التنمية وبناء المؤسسات من كلية الدراسات العليا في جامعة القدس. ولتحقيق أغراض الدراسة، قامت الباحثة بإعداد هذه الاستبانة معتمدة على ما جاء في أدبيات الأبحاث، والدراسات السابقة. لذا يرجى التكرم بالإجابة عن فقراتها، علماً أن البيانات هي لأغراض البحث العلمي فقط، وسيتم التعامل معها بموضوعية وأمانة وسرية تامة .

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحثة : ريم نورالدين مصباح شاهين

إشراف: عمر الصليبي

القسم الأول: البيانات الشخصية

يتكون القسم الأول من المعلومات المتعلقة بمتغيرات الدراسة (الجنس، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي) والمطلوب وضع إشارة (X) في المكان المخصص الذي يتناسب معك .

1. الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
2. سنوات الخبرة: ☐ أقل من 5 سنوات ☐ 5-10 سنوات ☐ 10 سنوات فأكثر
3. المسمى الوظيفي: ☐ عميد ☐ رئيس قسم ☐ نائب

القسم الثاني: مجالات الدراسة وأبعادها

يرجى وضع إشارة (X) في المكان المخصص الذي يعبر عن رأيكم فيما يتعلق بالرشاقة التنظيمية في جامعتكم من خلال المؤشرات التالية:

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
المتغير المستقل: الرشاقة التنظيمية						
رشاقة الاستشعار						
1	لدى الجامعة آفاق للتطوير والتجديد السريع في تقديم الخدمات.					
2	تنشر الجامعة تقارير دورية حول التهديدات التي تواجه الجامعة.					
3	تتميز الجامعة بسرعة الكشف عن التغيرات الحاصلة .					
4	تفسير الجامعة المشاكل المعقدة الآتية لتحويلها إلى خيارات واضحة ومعقولة.					
5	تمتلك الجامعة القدرة على توقع الاحتمالات المستقبلية والتي لها تأثير على أدائها.					
المرونة والسرعة						
6	يمتلك العاملون القدرة على تقبل زيادة الأدوار					
7	يحرص العاملون في الجامعة على إحداث تغيرات في أساليب العمل كل فترة					
8	لدى الجامعة خطط سريعة التنفيذ عند مواجهتها للمشكلات					
9	لدى الجامعة نظام إداري كفء يستطيع التعامل مع المشكلات بسرعة كبيرة					
10	يوجد سرعة في اتخاذ القرار المناسب لتوفير حاجة الجامعة من الموارد					

					البشرية الملائمة	
التكيف مع البيئة						
					11. الموارد البشرية مؤهلة لتفعيل الأعمال الابداعية	
					12. التكيف مع الظروف أحد المرتكزات الأساسية للجامعة	
					13. تدعم الجامعة الأفكار الاصلية	
					14. لدى الجامعة خطة للتكيف مع نقاط الضعف الداخلية	
					15. تمتلك الجامعة أنظمة لتبادل المعلومات مع بيئتها الخارجية	
الحساسية الاستراتيجية						
					16. الجامعة في حالة يقظة دائمة لمتابعة آخر التغيرات والتطورات ومواكبتها	
					17. لدى الجامعة القدرة على جمع البيانات التي تحتاجها لاتخاذ قراراتها الاستراتيجية	
					18. تسعى الجامعة إلى الحصول على البيانات (في الوقت المناسب وبأقل تكلفة من خلال تواصلها مع محيطها	
					19. لدى الجامعة دراية كافية بمنافسيها (استراتيجياتهم) وأهدافهم ونقاط قوتهم وضعفهم)	
					20. تمتلك الجامعة حساسية استراتيجية تجاه التجديد التكنولوجي في العمليات	
الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
القدرة على استغلال الفرص						
					21. تعمل الجامعة على توفير الموارد المادية والبشرية التي تتطلبها عملية تنفيذ تلك الفرص	
					22. تقوم الجامعة بتحليل المخاطر التي تكتنف الفرص المتاحة وتقييمها	
					23. تسعى الجامعة إلى استغلال الفرص التي تسد الحاجة الغير مشبعة لدى العميل	
					24. استغلال الفرص المتاحة يتناسب مع الرؤية الاستراتيجية للجامعة	
					25. لدى الجامعة خطط تنفيذية قوية لاستغلال الفرص المتاحة والتي تهدف إلى تطوير العاملين فيها	

المتغير التابع: التميز المؤسسي

القيادة

1.	يتم اختيار القيادة في الجامعة وفق معيار واضح				
2.	تضع القيادة الرؤية والرسالة والأهداف للجامعة أو العمادة أو الدائرة				
3.	تعتبر القيادة الجامعية قدوة لكل الموظفين العاملين بالجامعة				
4.	تحرص القيادة على العمل مع مؤسسات المجتمع المحلي كالوزارات والبلديات والشركات.				
5.	تقدر القيادة الجامعية اسهامات الموظفين وإبداعاتهم.				

الموارد البشرية

6.	يكون التخطيط للموارد البشرية متوافقاً مع استراتيجية الجامعة				
7.	تقيس الجامعة مستوى رضا الموظفين باستمرار				
8.	تحرص الجامعة على توفير بيئة عمل صحية وسليمة.				
9.	تحرص الجامعة على تكافؤ الفرص بين العاملين في مجالات التوظيف.				
10.	تدعم الجامعة نظام الحوافز والمكافآت لدعم وتطوير جهود الموظفين .				

العمليات

11.	تتصف العمليات الرئيسية داخل الجامعة بالوضوح .				
12.	يلتزم العاملون بالجامعة بالإجراءات المتبعة وفق النظام				
13.	تحرص الجامعة على التغذية الراجعة .				
14.	تمتاز الصلاحيات والمسؤوليات داخل الجامعة بالوضوح.				
15.	تعمل الجامعة على تقييم وتطوير العمليات داخلها بما يتناسب مع البيئة المحيطة				

المستفيدين

16.	تسعى الجامعة إلى أعلى مراتب التميز بما يضمن مخرجات منافسة في سبيل خدمة المستفيدين				
17.	تحرص الجامعة على قياس رضا المستفيدين				
18.	توجد إجراءات واضحة لقياس رضا المستفيدين				
19.	ترصد الجامعة الشكاوى والمشاكل التي تواجه المستفيدين وتوثقها وتعمل على حلها				
20.	تقوم الجامعة بوضع أهداف لتحقيق رضا المستفيدين				

رضا العاملين

21.	يتوفر لدى الجامعة مؤشرات لقياس مدى رضا العاملين.				
22.	يتوفر لدى الجامعة مؤشرات لقياس مدى رضا العاملين عن الفرص للتعلم والتحصيل العلمي				
23.	يتوفر لدى الجامعة مؤشرات لقياس مدى رضا العاملين على صعيد آلية التواصل بين المستويات الإدارية المختلفة				
24.	يتوفر لدى الجامعة مؤشرات لقياس مدى رضا العاملين عن طريقة أداء إدارة الجامعة				
25.	يتوفر لدى الجامعة مؤشرات تساعد على فهم أسباب التغيب المستمر والمرض والغياب لدى العاملين.				
تحقيق الأهداف					
26.	تمتلك الجامعة مؤشرات قياس الأداء للتعرف على نقاط القوة والضعف لديها				
27.	تتوفر مؤشرات قياس مدى استهلاك الموارد لترشيدها				
28.	لدى الجامعة مؤشرات لمراقبة الإنتاجية لدى الجامعة				
29.	يوجد لدى الجامعة مؤشرات لقياس الدورة الزمنية لتقديم الخدمة في الجامعة				
30.	تتوفر مؤشرات لقياس مدى سهولة الحصول على المعرفة واستخدامها على النحو الأنسب				

شكراً لتعاونكم

فهرس الملاحق

- ملحق (1) الاستبانة بصورتها الأولى 122
- ملحق (2) الاستبانة بصورتها النهائية 123

فهرس الجداول

47	جدول رقم (1.3) مجتمع الدراسة
48	جدول رقم (2.3): توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة:
50	جدول رقم (3.3) عدد الفقرات تبعاً لمجال الرشاقة التنظيمية:
50	جدول رقم (4.3) عدد الفقرات تبعاً لمجال التميز المؤسسي
51	جدول (5.3) درجات مقياس ليكرت الخماسي.
	جدول (6.3): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط كل فقرة من فقرات مقياس
52	الرشاقة التنظيمية مع الدرجة الكلية للمجال.
53	جدول (7.3): مصفوفة معاملات ارتباط درجة كل مجال من مجالات الرشاقة التنظيمية مع الدرجة الكلية.
	جدول (8.3): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط كل فقرة من فقرات مقياس
54	التميز المؤسسي مع الدرجة الكلية للمجال.
56	جدول (7.3): مصفوفة معاملات ارتباط درجة كل مجال من مجالات التميز المؤسسي مع الدرجة الكلية.
57	جدول رقم (9.3): معاملات ثبات مقياس الرشاقة التنظيمية وفق معادلة كرونباخ ألفا.
57	جدول رقم (9.3): معاملات ثبات مقياس التميز المؤسسي وفق معادلة كرونباخ ألفا.
60	جدول 11.3: المقياس الوزني لتحديد تقديرات أفراد عينة الدراسة.
	جدول (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق الرشاقة التنظيمية بأبعادها في الجامعات في
62	محافظة الخليل
	جدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق رشاقة الاستشعار في الجامعات في محافظة
63	الخليل ، مرتبة تنازلياً
	جدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق المرونة والسرعة في الجامعات في محافظة
64	الخليل ، مرتبة تنازلياً
	جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق رشاقة التكيف مع البيئة في الجامعات في
65	محافظة الخليل ، مرتبة تنازلياً
	جدول (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق رشاقة الحساسية الاستراتيجية في الجامعات
66	في محافظة الخليل ، مرتبة تنازلياً
	جدول (6.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق رشاقة استغلال الفرص في الجامعات في
68	محافظة الخليل ، مرتبة تنازلياً

جدول (7.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى وجود التميز المؤسسي في الجامعات في محافظة الخليل	69
جدول (8.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتمييز القيادة في الجامعات في محافظة الخليل ، مرتبة تنازلياً	70
جدول (9.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتمييز الموارد البشرية في الجامعات في محافظة الخليل ، مرتبة تنازلياً	71
جدول (10.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتمييز العمليات في الجامعات في محافظة الخليل ، مرتبة تنازلياً	73
جدول (11.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتمييز المستفيدين في الجامعات في محافظة الخليل، مرتبة تنازلياً	74
جدول (12.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتمييز رضا العاملين في الجامعات في محافظة الخليل، مرتبة تنازلياً	75
جدول (13.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتمييز تحقيق الأهداف في الجامعات في محافظة الخليل، مرتبة تنازلياً	76
جدول (14.4) نتائج تحليل البيان للانحدار المتعدد؛ لاختبار الصلاحية لنموذج فحص الفرضية	78
الجدول (15.4) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد الرقابة التنظيمية على التميز المؤسسي	78
جدول (16.4) نتائج تحليل البيان للانحدار المتعدد؛ لاختبار الصلاحية لنموذج فحص الفرضية	80
الجدول (17.5) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد الرقابة التنظيمية على (القيادة)	80
جدول (18.4) نتائج تحليل البيان للانحدار المتعدد؛ لاختبار الصلاحية لنموذج فحص الفرضية	82
الجدول (19.5) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد الرقابة التنظيمية على الموارد البشرية	83
جدول (20.4) نتائج تحليل البيان للانحدار المتعدد؛ لاختبار الصلاحية لنموذج فحص الفرضية	85
الجدول (21.4) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد الرقابة التنظيمية على العمليات	85
جدول (22.4) نتائج تحليل البيان للانحدار المتعدد؛ لاختبار الصلاحية لنموذج فحص الفرضية	87
الجدول (23.4) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد الرقابة التنظيمية على المستفيدين	87
جدول (24.4) نتائج تحليل البيان للانحدار المتعدد؛ لاختبار الصلاحية لنموذج فحص الفرضية	89
الجدول (25.4) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد الرقابة التنظيمية على رضا العاملين	90
جدول (26.4) نتائج تحليل البيان للانحدار المتعدد؛ لاختبار الصلاحية لنموذج فحص الفرضية	91
الجدول (27.4) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد الرقابة التنظيمية على تحقيق الأهداف	92

- جدول (28.4): نتائج اختبار (ت) للفروق ف استجابات المبحوثين في تقييم واقع تطبيق الرقابة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر من هم في وظيفة أكاديمي إداري في الجامعات تعزى لمتغير الجنس 94
- جدول (29.4) الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لتقييم واقع تطبيق الرقابة التنظيمية وتأثيرها على التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر من هم في وظيفة أكاديمي إداري في الجامعات تعزى لمتغير سنوات الخبرة 96
- جدول (30.4): نتيجة اختبار تحليل التباين (One Way Anova) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لتقييم واقع تطبيق الرقابة التنظيمية وتأثيرها على التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر من هم في وظيفة أكاديمي إداري في الجامعات تعزى لمتغير سنوات الخبرة 97
- جدول (31.4) الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لتقييم واقع تطبيق الرقابة التنظيمية وتأثيرها على التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر من هم في وظيفة أكاديمي إداري في الجامعات تعزى لمتغير المسمى الوظيفي 98
- جدول (32.4): نتيجة اختبار تحليل التباين (One Way Anova) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لتقييم واقع تطبيق الرقابة التنظيمية وتأثيرها على التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر من هم في وظيفة أكاديمي إداري في الجامعات تعزى لمتغير المسمى الوظيفي 99

فهرس المحتويات

أ.....	إقرار:
ب.....	الشكر والتقدير
ج.....	التعريفات الإجرائية:
ه.....	الملخص
و.....	Abstract:
1.....	الفصل الأول الإطار العام للدراسة
1.....	مقدمة الدراسة
3.....	مشكلة الدراسة
4.....	أهمية الدراسة
4.....	الأهمية العلمية (النظرية):
4.....	الأهمية العملية (التطبيقية)
4.....	أهداف الدراسة
5.....	فرضيات الدراسة
5.....	الفرضية الرئيسية الأولى:
6.....	الفرضية الرئيسية الثانية:
7.....	نموذج الدراسة:
8.....	الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة
8.....	الإطار النظري
8.....	الرشاقة التنظيمية:
9.....	مفهوم الرشاقة التنظيمية وأهميتها:
12.....	أبعاد الرشاقة التنظيمية:
17.....	عناصر الرشاقة التنظيمية:
18.....	أهداف الرشاقة التنظيمية:
19.....	النظريات المفسرة للرشاقة التنظيمية
22.....	التميز المؤسسي:

22	 مفهوم التميز المؤسسي:
24	 أبعاد التميز المؤسسي:
26	 دوافع التميز المؤسسي:
27	 خصائص التميز المؤسسي:
28	 مقومات تحقيق التميز المؤسسي:
29	 نموذج التميز الأوروبي:
30	 مبادئ التميز المؤسسي:
32	 أهمية التميز المؤسسي:
33	 أهداف التميز المؤسسي:
33	 أنواع التميز المؤسسي:
34	 تكاليف التميز المؤسسي:
35	 خصائص الجامعة المتميزة:
36	 العوامل المؤثرة على تميز مؤسسات التعليم العالي:
37	 الدراسات السابقة:
37	 الدراسات العربية:
41	 الدراسات الأجنبية:
44	 التعقيب على الدراسات السابقة:
46	 الفصل الثالث الطريقة والإجراءات
46	 منهج الدراسة:
47	 مجتمع الدراسة:
48	 عينة الدراسة:
49	 أداة الدراسة:
49	 بناء الأداة:
51	 صدق الأداة:
57	 ثبات الأداة:
58	 متغيرات الدراسة:

59	 حدود الدراسة:
59	 إجراءات جمع البيانات:
59	 المعالجة الإحصائية:
61	 الفصل الرابع نتائج الدراسة
61	 نتائج سؤال الدراسة الأول:
69	 نتائج سؤال الدراسة الثاني:
77	 نتائج سؤال الدراسة الثالث:
93	 نتائج سؤال الدراسة الرابع:
101	 الفصل الخامس الاستنتاجات والتوصيات
101	 مقدمة
101	 ملخص النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة:
105	 ملخص النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:
108	 التوصيات:
111	 المراجع:
122	 الملاحق
128	 فهرس الملاحق
129	 فهرس الجداول
132	 فهرس المحتويات