

أثر الرقابة الاستراتيجية في ضوء القدرات المعرفية

على التميز التنظيمي في التعليم الجامعي

(دراسة ميدانية)

إعداد

الدكتورة/ فوزية علي سلطان

مدرس إدارة الأعمال

الجامعة العمالية - فرع الزقازيق

٢٠١٨م

أثر الرقابة الاستراتيجية في ضوء القدرات المعرفية على التميز التنظيمي في التعليم الجامعي

(دراسة ميدانية)

الدكتورة/ فوسزية على سلطان

مدرس إدارة الأعمال

بالجامعة العمالية - فرع الزقازيق

الملخص بالعربي:

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح أثر الرقابة الاستراتيجية في ضوء القدرات المعرفية في تحقيق التميز التنظيمي في كليات جامعة الأزهر فرع نقاها الأشراف، والتعرف على درجة العلاقة الارتباطية بين أبعاد الرقابة الاستراتيجية (الحساسية الاستراتيجية، الالتزام الجماعي، والشراكة في تحمل المسؤولية، فهم المقدرات الأساسية، المرونة وسرعة الاستجابة) على أبعاد التميز التنظيمي (التميز القيادي، التميز البشري، التميز الخدماتي) في ضوء القدرات المعرفية (القدرة التنظيمية، القدرة الفردية، القدرة الابتكارية، القدرة التنافسية) في الكليات موضع البحث، وانطلقت الدراسة من الفرضية التالية وهي: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الاستراتيجية والتميز التنظيمي بوجود القدرات المعرفية، وكان منهج البحث تحليلي وصفي استدلال، وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة الأزهر فرع نقاها الأشراف، وقد تم توزيع الاستمارة على عينة مكونة من 98 عضو هيئة تدريس بالكليات موضع البحث، وقد تم تحليل بيانات البحث باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 22) وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن هناك علاقة ارتباطية بين أبعاد الرقابة الاستراتيجية وأبعاد التميز التنظيمي بوجود أبعاد القدرات المعرفية عند مستوى دلالة $(\alpha = 0,001)$ ، وأن هناك تأثير مباشر ذي دلالة إحصائية لأبعاد الرقابة الاستراتيجية على التميز التنظيمي في الكليات موضع البحث عند مستوى دلالة $(\alpha = 0,001)$.

أما أهم توصيات البحث فكانت:

- ضرورة تغيير السياق التنظيمي للكليات موضع البحث وجعله أكثر مرونة لكي يتوافق مع الرقابة الاستراتيجية، والابتعاد عن البيئات التنظيمية الهرمية المشددة ذات الطابع الروتيني، حيث أن الرقابة الاستراتيجية لا يمكن ممارستها في بيئة تنظيمية هرمية.

- ضرورة العمل بالكليات موضع البحث على زيادة المخصصات المالية التي تدعم برامج التميز لديها.

Summary:

The objective of this study is to clarify the impact of strategic agility in the light of the cognitive abilities in achieving organizational excellence in the faculties of Al-Azhar University, the Branch of Supervisory Supervision, and to identify the degree of correlation between the dimensions of strategic agility (strategic sensitivity, collective commitment and partnership in assuming responsibility. (Organizational excellence, human excellence, service excellence) in the light of cognitive abilities (organizational capacity, individual capacity, innovative capacity, competitiveness) in the faculties at question, and The study was based on the following hypothesis: There is a significant relationship of statistical significance between the strategic agility and organizational excellence with the existence of cognitive abilities. The research method was descriptive and descriptive. The study society consisted of faculty members at Al-Azhar University, Of the 98 faculty members in the colleges in question. The research data were analyzed using the statistical package for social sciences (SPSS 22). The study reached a number of results, the most important of which is that there is a correlation between the dimensions of the strategic agility and the dimensions of organizational excellence ($\alpha = 0.001$), and that there is a direct effect of statistical significance on the dimensions of the strategic fitness on organizational excellence in the colleges in question at ($\alpha = 0.001$).

The main recommendations of the study were:

- The need to change the organizational context of the colleges in question and make it more flexible to be compatible with strategic agility, and away from rigid hierarchical organizational environments of a routine nature, as strategic agility can not be exercised in a hierarchical regulatory environment.
- The need to work in the colleges in question to increase the financial allocations that support programs of excellence.

مقدمة:

تسمى كثير من المنظمات سواء إنتاجية أو خدمية تسعى إلى الوصول للتميز في الأداء المؤسسي والحفاظ على الصدارة في مجال أعمالها ولكن استمرار هذا التميز يواجه عادة بالتغير السريع في البيئة المحيطة بهذه المنظمات بسبب عدم الاستقرار والثبات (نادية محمد زوال، ٢٠١٥، ص ١٥). فالمنظمات التي تستخدم الرقابة الاستراتيجية هي التي تمتلك المهارة اللازمة للتنقل في وسط الأعمال المتغيرة ولذلك فإن التنظيم المتطور والنجاح والتميز هو الذي يستخدم استراتيجيات وشيقة هادفة تؤثر على الاستجابة بفاعلية. (Horney F. Nicholas, 2012, P.2) هذا وقد أشار (Horney F. Nicholas, 2012, P.1) إلى قيمة الرقابة بقوله لقد اكتشفت ولأول مرة قيمة الرقابة الاستراتيجية خلال السـ٢٣ سنة الماضية بصفتي ضابط بحري برتبة رئيس فرق الغوص (تخليص السـذخائر والمتفجرات) وهذا العمل يحتاج إلى مهارة عالية وتدريب جسدي وعقلي على اكتشاف الظروف المستغيرة بسرعة، وكان العنصر الرئيسي الذي يفضل بين الجيد والأفضل هي الرقابة في الأداء، ويُعد أن العثور على استراتيجيات ناجحة تمكن الشركات في الملاحه في التغيير وهي من إحدى الاستراتيجيات المتعلقة بالرقابة الاستراتيجية. وقد عرف الكثير من الباحثين مصطلح الرقابة الاستراتيجية بأنها قدرة المنظمة على الاستجابة ومواجهة المواقف المستغيرة وهذا يتطلب قدراً من الحساسية الاستراتيجية، ووضوح الرؤية، وفهم المقدرات الجوهرية، واختيار الأهداف الاستراتيجية، والمسئولية المشتركة، وسرعة الاستجابة والتي تمثل أبعاد جوهرية للرقابة الاستراتيجية (محمد أنسور رشدي هنيه، ٢٠١٦، ص ٢).

وعلى هذا يمكن وصف الرقابة الاستراتيجية بأنها تمثل القدرة على إدراك المزايا التي توفرها الفرص البيئية من خلال تخطيط وتنفيذ التغيير الذي يحدث في أنشطة منظمات الأعمال بشكل سريع وناقل، وبالشكل المطلوب بمعنى أنها تمثل مجموعة من الفلسفات والقدرات التي تمتلكها المنظمة والتي تستمدتها في الحصول على بيئة الأعمال، وتمثل الرقابة الاستراتيجية بقدرة المنظمة على الاستمرار بإدراك واستكشاف والاستجابة لمتطلبات البيئة لأغراض استغلال الوقف السوقى وتحقيق الميزة التنافسية، وقد ظهرت الرقابة الاستراتيجية بوصفها توجه منظم نحو التغيير عندما يكون التغيير مطلوباً (إيمان البدراني، ٢٠١٥، ص ٢٤٥). وقد يؤكد (Kieren Beltrame, 2015, PP. 1-6) أن الرقابة الاستراتيجية توصف بكونها عملية تكييف التوجه الاستراتيجى للمنظمة مع الاستجابة للظروف البيئية المستغيرة، أى التركيز على ممارسة التغيير في ضوء تزايد الاهتمام بالميزة التنافسية في المنظمات بشكل عام، وقد يتوقف ذلك على قدرتها على الاستفادة من الرقابة الاستراتيجية في ضوء تقرير استراتيجياتها التنافسية مما ينعكس بشكل إيجابي على أدائها. وقد نجد أنه لكي تستطيع منظمات التعلم العالى أن تنافس بكفاءة في أسواقها فإنها تحتاج إلى أن تتميز بخدماتها لضمان رضا عملائها الداخليين والخارجيين على حد سواء، حيث أن الثقافة الداخلية القوية التي تقدر عملاء المنظمة يمكن أن تساعد في تحيين دافعية العاملين، وخلق الولاء لديهم والوصول للأداء المرتفع وتحقيق الإبداع، لتحقيق ميزة تنافسية وذلك من خلال ممارسة الرقابة الاستراتيجية. (Hina Khan & Harry Matray, 2015, P. 769) ومن دواعى تحقيق التميز التنظيمى هو الاستثمار في التعليم حيث أن التميز يعتبر أحد التوجهات الحديثة والمهمة في التعليم العالى لتحقيق الميزة التنافسية واستمرارها على مستوى المدخلات والعمليات وضمنان مخرجات منسجمة مع المعايير المحددة بما فيها متطلبات كثيرة من حركات التقدم والتحرر والنمو و المجتمعات كانت بفعل التميز بالجامعات وذلك باستخدام الرقابة الاستراتيجية بهذه الجامعات، ولو نظرنا إلى المجتمع الأمريكى في مختلف

نظمه نجده نتاج هذه الجامعات وإذا كانت جامعاتنا غير قادرة على القيام بمثل هذا الدور، فلابد أن نفكر في جامعة متميزة. وانطلاقاً مما سبق تناول الباحثة إلقاء الضوء على الرقابة الاستراتيجية ومدى ممارستها في كليات جامعة الأزهر فرع تهانا الأشراف، كاستراتيجية في المنظمات التعليمية موضع البحث وعلاقتها بالتميز التنظيمي بكليات جامعة الأزهر وذلك من أجل البناء على تلك النتائج لإثبات وجود المتغير المستقل وهو الرقابة الاستراتيجية في الكليات موضع البحث ثم بناء هذه الدراسة لإثبات أثرها على التميز التنظيمي في ضوء القدرات المعرفية لأعضاء هيئة التدريس بتلك الكليات هذا وقد تم اختيار كليات جامعة الأزهر فرع تهانا الأشراف حيث يضم أربع كليات، وهي: كلية الدراسات الإنسانية بنات، وكلية التجارة بنات، وكلية التربية بنين، وكلية الشريعة والقانون بنين، وهذه أول حالة لوجود جامعة داخل قرية بمجمهورية مصر العربية.

المبحث الأول

الإطار العام للبحث

(١) الدراسة الاستطلاعية:

استهدفت هذه الدراسة استكمال بيانات الدراسة النظرية، وذلك للإلمام بمجانب المشكلة وتحديد أبعادها المختلفة، وتكوين فروض البحث وأسئلته، بالإضافة إلى تحديد مجتمع البحث، وأساليب جمع البيانات، ومصادر الحصول عليها، حيث أجرت الباحثة دراسة استطلاعية على عينة عشوائية مكونة من (١٥) خمسة عشر عضو هيئة تدريس بمختلف كليات جامعة الأزهر فرع تهانا الأشراف وقد قامت الباحثة بإعداد قائمة استقصاء وتم توزيع القائمة على أعضاء هيئة التدريس (العينة الاستطلاعية) من خلال المقابلة الشخصية لجميع مفردات العينة وطلب منهم الإجابة عليها، وتشمل هذه القائمة الأسئلة والإجابة عليها:

جدول (١) الأسئلة الموجهة للعينة الاستطلاعية والإجابة عليها من جانب العينة

الإجابة	الأسئلة
توجد أهداف محددة للعملية التعليمية بكليات جامعة الأزهر فرع تهانا الأشراف ولكن ٨٠% منهم أجابوا بأن هذه الأهداف لا تتمتع بمخائص الأهداف الجيدة من حيث درجة المرونة التي تتمتع بها هذه الأهداف أو المشاركة في تنفيذ هذه الأهداف، وبالتالي ضعف جودة الأهداف المتعلقة ببيئة العمل التعليمية بهذه الجامعة، و ٢٠% اكتفوا بوجود أهداف محددة للعملية التعليمية فقط.	١- هل تحرص إدارة الجامعة على وجود أهداف محددة للعملية التعليمية؟
لا يوجد مشاريع بحثية بين كليات جامعة الأزهر والجامعات الحكومية حيث ٩٥% منهم أجابوا بأنه يوجد تواجد شديد بينهما كذلك فإن جامعة الأزهر لا تشجع الطلاب على إعداد بحوث ودراسات مبتكرة نتيجة ندرة الاتفاقات على البحوث العلمية بهذه الجامعة، و ٥% اكتفوا فقط بعدم وجود مشاريع بين جامعة الأزهر والجامعات الحكومية.	٢- هل تحرص إدارة الجامعة على إعداد مشاريع بحثية بالاشتراك مع الجامعات الحكومية في وجود تنسيق كامل بين الجامعات الحكومية وجامعة الأزهر؟

الإجابة	السؤال
عدم وجود علاقة بين كليات جامعة الأزهر فرع تفاهنا الأشراف، ومنظمات الأعمال والمنظمات الخدمية حيث أن ٧٥% منهم أجابوا بأن الجامعة لا تهتم بدراسة البيئة المحيطة ومعرفة متطلبات منظمات الأعمال والمنظمات الخدمية في سوق العمل فقبول الطلاب بكل كلية قد يتم عن طريق مكتب التنسيق بجامعة الأزهر، و ٢٥% أجابوا بعدم وجود علاقة.	٣- هل تحرص إدارة الجامعة على دراسة متطلبات منظمات الأعمال والمنظمات الخدمية في سوق العمل وبناءً على ذلك تقوم الجامعة بقبول عدد محدد من الطلاب بكل كلية بما ونحرجهم على درجة عالية من الجودة؟
عدم تشجيع إدارة الكلية أعضاء هيئة التدريس حيث جاءت الإجابة من الجميع ١٠٠% بأن إدارة الكلية لا تشجع على إجراء أبحاث جيدة حيث لا توفر الدعم المناسب لذلك مما يؤدي إلى عجز الباحثين عن إتمام أبحاثهم.	٤- هل تشجع إدارة الكلية أعضاء هيئة التدريس على إجراء أبحاث جيدة وتوفير الدعم المناسب لها؟
أجاب جميع مفردات العينة والتي تبلغ ١٠٠% بعدم كفاية مرتبات أعضاء هيئة التدريس بالجامعة مما يؤدي إلى انصرافهم عن العملية التعليمية وانشغالهم بتحصيل رزقهم ومعاشهم وتلبية أولويات حياتهم والشعور بالاغتراب واللامعيارية، حيث أن انخفاض الدخل يؤدي إلى عدم القيام بشراء المراجع باهظة الثمن وانشغال الباحثين في إعالة أسرهم.	٥- هل مرتبات أعضاء هيئة التدريس بالكلية كافية ومعقولة وتلبي كل احتياجاتهم الأسرية وإعداد بحثهم العلمية؟
إجاب ٢٧% بأن الكلية توفر تقنيات حديثة للتواصل مع الطلاب ولكن مع الطلاب من خلال التقنيات التي تتوفرها الكلية؟	٦- هل يتواصل أعضاء هيئة التدريس بالكلية مع الطلاب من خلال التقنيات التي تتوفرها الكلية؟
جاءت الإجابة بأن ١٠٠% كانت إجاباتهم أن الكلية لا تعمل على تفعيل نظام الحوافز والمكافآت اللازمة لتشجيع أعضاء هيئة التدريس مما لا يحفزهم على تقديم الأفكار والمعارف الجديدة والتشارك فيها وتطبيقها.	٧- هل تكافئ إدارة الكلية أعضاء هيئة التدريس الذين يقدمون أفكاراً جديدة ويميزون في أداء مهامهم التدريسية؟
جاءت الإجابة ١٠٠% بأن الكلية لا تهتم بعمل جلسات مفتوحة بين أعضاء هيئة التدريس والرؤساء ولا يوجد برامج تدريبية لأعضاء هيئة التدريس تستهدف تنمية قدراتهم لتحفيزهم وأشراكهم في صنع القرار وطرح الأفكار ومناقشتها، ولا يتم العمل بروح الفريق لتحقيق أهداف الجامعة.	٨- هل يتم عمل جلسات مفتوحة بصفة دورية بين أعضاء هيئة التدريس والرؤساء والتعلم منهم؟
جاءت الإجابة بأن ٨٣% منهم أجابوا بأن الكلية لا تسعى إلى تبسيط الإجراءات والتخفيف من جود الأنظمة فقد تعتمد على استخدام الأساليب البيروقراطية في أداء العمل وجميع أعضاء هيئة التدريس تظالم بالتعبير والتطوير لمواكبة متطلبات العملية التعليمية، و ١٧% منهم فقط اكتفوا بأن الكلية تسعى إلى تبسيط الإجراءات ولكن بشكل جزئي.	٩- هل تسعى إدارة الكلية إلى تبسيط الإجراءات والتخفيف من جود الأنظمة من أجل سرعة الإنجاز؟
جاءت الإجابة بأن الكلية تسمح لأعضاء هيئة التدريس المشاركة في الأنشطة	١٠- هل تفتح إدارة الكلية أمام أعضاء هيئة

الإجابية	المسؤال
التعليمية والخدمات الطلابية ولكن ٦٧% يتم بشكل جزئي مما يجعل رضائهم عن ذلك هو رضاء جزئي فقط، و٣٣% اكتفوا فقط بأن الكلية تسمح لأعضاء هيئة التدريس بالمشاركة في الأنشطة التعليمية والخدمات الطلابية.	التدريس المشاركة في تطوير الخدمات الطلابية؟

(٢) تحديد مشكلة البحث:

من خلال الدراسة الاستطلاعية التي قامت بها الباحثة على كليات جامعة الأزهر تبين أن كليات جامعة الأزهر فرع تافهنا الأشراف تحتاج إلى التأكيد على أهمية التميز التنظيمي والريادة للمنظمة بالإضافة إلى حاجتها لإيجاد مناخ ملائم يشجع على التميز للكلية والعاملين فيها، ولتحقيق ذلك فإن كليات جامعة الأزهر فرع تافهنا الأشراف مطالبة بتبني مفاهيم إدارية حديثة تحفز على التميز وتعتبره إحدى وسائل البناء والريادة والمنافسة. وبذلك تتمثل مشكلة البحث في تحديد مدى ممارسة الرقابة الاستراتيجية بكليات جامعة الأزهر موضع البحث وعلاقتها بالتميز التنظيمي في ضوء القدرات المعرفية. ويمكن ترجمة مشكلة البحث إلى مجموعة من التساؤلات التي تحتاج من خلال التقصي والتحليل إلى تفهيم إجابات واضحة ودقيقة على النحو التالي:

- ١- ما هو واقع ممارسة الرقابة الاستراتيجية بكليات جامعة الأزهر موضع البحث كما يراها أعضاء هيئة التدريس؟
- ٢- ما هو واقع ممارسة القدرات المعرفية بكليات جامعة الأزهر موضع البحث كما يراها أعضاء هيئة التدريس؟
- ٣- ما هو واقع التميز التنظيمي بكليات جامعة الأزهر موضع البحث كما يراها أعضاء هيئة التدريس؟
- ٤- هل توجد علاقة بين الرقابة الاستراتيجية والقدرات المعرفية بكليات جامعة الأزهر موضع البحث؟
- ٥- هل توجد علاقة بين الرقابة الاستراتيجية والتميز التنظيمي بكليات جامعة الأزهر موضع البحث؟
- ٦- هل توجد علاقة بين الرقابة الاستراتيجية والتميز التنظيمي بكليات جامعة الأزهر موضع البحث بوجود القدرات المعرفية؟

(٣) أهمية البحث:

أ- الأهمية على المستوى العلمي:

- ١- تتبع أهمية هذا البحث على المستوى العلمي باعتباره سيناقش إحدى الأفكار والاتجاهات العلمية الحديثة في مجال الإدارة الاستراتيجية وهو الرقابة الاستراتيجية والذي يعد عنصر مهم له تأثير كبير وواسع على المنظمات حيث أنه يعتبر نشاط إداري تمارسه المنظمات بحيث تتمكن من الوصول إلى مستوى التميز في الأداء التنظيمي، وتحديد مدى علاقته بالتميز التنظيمي في ضوء القدرات المعرفية وفي هذا إضافة إلى الكتاب والممارسين لهذه الأساليب الإدارية الحديثة.
- ٢- محاولة لفت أنظار القائمين على أمر المنظمات في مجال التعليم العالي إلى أهمية الإدارة الاستراتيجية والتمثلة في تحديد مدى ممارستها للرقابة الاستراتيجية وعلاقتها بأدائها التنظيمي والذي ثبت كفايها وفعاليتها عندما وضعت موضع التطبيق العملي في بعض الدول.

٣- تبيح أهمية هذا البحث إلى حاجة كليات جامعة الأزهر إلى الرقابة الاستراتيجية، حيث تحديد مدى ممارستها للرقابة الاستراتيجية والذي ينعكس هذا على التميز التنظيمي وذلك للتغلب على جميع المشكلات التي تواجهها.

ب - الأهمية على المستوى التطبيقي:

استمدت هذه الدراسة أهميتها على المستوى الميداني باعتباره يوفر معلومات أساسية يمكن أن تساعد القائمين

على أمر إدارة كليات جامعة الأزهر وذلك فيما يتعلق بالأبعاد التالية:

- ١- تحديد مدى ممارسة الرقابة الاستراتيجية في كليات جامعة الأزهر موضع البحث، حيث ستعمل الدراسة على تزويد القائمين على أمر هذه المنظمات بمفترحات لتنمية وتطوير أداؤها وذلك من خلال استخدام الرقابة الاستراتيجية حتى تصل لحالة التميز في الأداء مما يساهم في تحسين أداء خدماتها الطلابية وتحويلها من منظمات إدارية تقليدية إلى منظمات مجتمعية أكاديمية تؤثر وتتأثر بما حولها.
- ٢- يمكن الاستفادة من نتائج هذا البحث في التأكيد على أهمية التميز التنظيمي والريادة في الكليات موضع البحث والعاملين فيها من خلال تبني مفاهيم إدارية حديثة تحفز على التميز التنظيمي وتعتبره إحدى وسائل البناء والريادة والمنافسة.

٣- يمكن الاستفادة من نتائج هذا البحث في أن الرقابة الاستراتيجية تساعد على تطوير القدرات التحليلية والمهارات الإدراكية التصورية للبيئة التعليمية التي تنتم بالسعة والشمول خصوصاً في إعداد وتقييم كوادر الإدارة العليا وتنمية المهارات القيادية التي يجب أن تدرك أهمية تطبيق الرقابة الاستراتيجية.

(٤) أهداف البحث:

تسعى الباحثة جاهدة لمعرفة واقع الرقابة الاستراتيجية في كليات جامعة الأزهر موضع البحث، ومعرفة العلاقة بين الرقابة الاستراتيجية والتميز التنظيمي في هذه المنظمات ذلك لأنها من المنظمات التعليمية التي تعتمد على تخريج الأجيال من الطلاب التي تساهم في عمليات التطوير والتغيير والتحفيز للإبداع لما فيه مصلحة الفرد والمجتمع، ولتحقيق الهدف الأساسي للبحث فإنه على المستوى التحليلي تلتخص الأهداف الفرعية للبحث فيما يلي:

- ١- معرفة واقع ممارسة الرقابة الاستراتيجية في كليات جامعة الأزهر موضع البحث.
- ٢- معرفة واقع ممارسة القدرات المعرفية في كليات جامعة الأزهر موضع البحث.
- ٣- التعرف على مستوى التميز في الأداء التنظيمي في كليات جامعة الأزهر موضع البحث.
- ٤- الكشف عن العلاقة بين الرقابة الاستراتيجية والقدرات المعرفية في كليات جامعة الأزهر موضع البحث.
- ٥- الكشف عن العلاقة بين الرقابة الاستراتيجية والتميز التنظيمي في كليات جامعة الأزهر موضع البحث.
- ٦- الكشف عن العلاقة بين الرقابة الاستراتيجية والتميز التنظيمي في كليات جامعة الأزهر بوجود القدرات المعرفية.
- ٧- التوصل إلى مجموعة من التوصيات والمقترحات التي تساهم في تفعيل العلاقة بين الرقابة الاستراتيجية والتميز التنظيمي في كليات جامعة الأزهر.

(٥) فروض البحث:

من أجل تحقيق هدف البحث تم صياغة الفروض التالية:

- ١- يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية لأبعاد الرقابة الاستراتيجية على أبعاد القدرات المعرفية في كليات جامعة الأزهر موضع البحث.

- ٢- يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية لأبعاد الرقابة الاستراتيجية على أبعاد التميز التنظيمي في كليات جامعة الأزهر موضوع البحث.
- ٣- يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية لأبعاد القدرات المعرفية على أبعاد التميز التنظيمي في كليات جامعة الأزهر موضوع البحث.
- ٤- يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية لأبعاد الرقابة الاستراتيجية على أبعاد التميز التنظيمي من خلال القدرات المعرفية في كليات جامعة الأزهر موضوع البحث.

(٦) متغيرات البحث:

تشمل متغيرات البحث ما يلي:



(٧) حدود البحث:

تم تناول هذا البحث في إطار الحدود التالية:

- ١- يقتصر هذا البحث على تناوله لعوامل الرقابة الاستراتيجية باعتباره نشاط إداري تمارسه المنظمات بحيث تستمكن من الوصول إلى مستوى التميز في الأداء التنظيمي.
- ٢- تقتصر العينة موضوع البحث والدراسة الميدانية على كليات جامعة الأزهر فرع نقاهنا الأشراف دون التعرض للجامعات الأخرى سواء حكومية أو خاصة، وذلك قد تم في أوائل عام ٢٠١٨م، وقد تم اختيار جامعة الأزهر باعتبارها من الجامعات العريقة في مصر والتي تساهم بمخرجاتها في تنمية المجتمع.

(٨) منهجية البحث:

يمكن تناول منهجية البحث من خلال العناصر التالية:

- أ- نوع ومصادر البيانات.
ب- مجتمع وعينة البحث.
ج- أساليب جمع البيانات.
د- أساليب التحليل الإحصائي.

أ- نوع ومصادر البيانات:

استخدمت الباحثة نوعين من البيانات في هذا البحث وهما البيانات الثانوية والبيانات الأولية، حيث تم الحصول على البيانات الثانوية: من خلال الدراسة والتحليل المكثف مستنداً إلى المصادر العلمية المتمثلة في المراجع العربية والأجنبية المتخصصة في الرقابة الاستراتيجية وعلاقتها بالقدرات المعرفية والتميز التنظيمي، وكذلك البحوث العلمية والمؤتمرات مع العناية التامة بكل ما كتب أو نشر ويفيد موضوع البحث سواء من بعيد أو قريب، والبيانات الأولية: تم

الحصول عليها من خلال قيام الباحثة بإعداد قوائم الاستقصاء وإجراء المقابلات الشخصية مع المستقصى منه.

ب- أساليب جمع البيانات:

اعتمدت الباحثة في جمع البيانات على إعداد قائمة الاستقصاء وذلك لجمع البيانات الأولية من مفردات عينة الدراسة بكلية جامعة الأزهر بتفاننا الأشراف وهم أعضاء هيئة التدريس بكلية جامعة الأزهر.

وقد قامت الباحثة باستخدام قائمة الاستقصاء كطريقة لجمع البيانات حيث تم توزيع قائمة الاستقصاء على مفردات عينة البحث من خلال المقابلة الشخصية مع جميع المفردات، وقد وجدت الباحثة استجابة عالية من مفردات العينة في الإذلاء والإجابا - واستيفاء القائمة.

ج- مجتمع وعينة البحث:

١- مجتمع البحث:

يشمل مجتمع البحث على جميع أعضاء هيئة التدريس الذين يعملون بكلية جامعة الأزهر بتفاننا الأشراف وهم: كلية الدراسات الإنسانية بنات، كلية التجارة بنات، كلية التربية بنين، كلية الشريعة والقانون بنين.

جدول (٢) بيان بعدد أعضاء هيئة التدريس بكلية جامعة الأزهر طبقاً للمستوى الوظيفي بفرع تفاننا الأشراف

الكلية الوظيفية	كلية الدراسات الإنسانية بنات	كلية التجارة بنات	كلية التربية بنين	كلية الشريعة والقانون بنين	الإجمالي
١- أستاذ	٩	١١	٦	١٠	٣٦
٢- أستاذ مساعد	١٢	١٢	١٤	٢٢	٦٠
٣- مدرس	٣٥	٣٩	٣٤	٣١	١٣٩
الإجمالي	٥٦	٦٢	٥٤	٦٣	٢٣٥

المصدر: تم الحصول على البيانات السابقة من خلال الاطلاع على التقارير الخاصة بقسم شئون أعضاء هيئة التدريس بكل كلية على حدة من كليات جامعة الأزهر فرع تفاننا الأشراف للعام ٢٠١٧/٢٠١٨م.

٢- تحديد عينة البحث:

تم اختيار عينة قوامها (٩٨) عضو هيئة تدريس من إجمالي أعضاء هيئة التدريس البالغ عددهم (٢٣٥) عضو من الكليات الأربع وتمثل العينة نسبة ٤١,٨% وقد تم اختيارها بطريقة عشوائية بسيطة، هذا وقد استندت الباحثة في تحديد نسبة العينة في ذلك متوسط نسبة حجم العينة إلى حجم المجتمع من جداول أعدت خصيصاً لهذا الغرض أي لبيان حجم العينة المناظرة لحجم المجتمع في مجتمعات محددة، وقد تبين أن متوسط هذه النسبة هو ٨% عند نسبة خطأ مسوح به (٣+) (محمد فتحي محمد على، ٢٠١٢، ص١٢٩) وزيادة في الدقة زادت الباحثة متوسط هذه النسبة إلى ٤١,٨% أي يفوق مضاعفة النسبة المحددة ٨% بكثير وذلك لمراعاة الخطأ المسوح به.

$$\therefore n = N \times 41,8\% = 98 \text{ عضو هيئة تدريس}$$

هذا وقد تم تحديد عينة البحث بطريقة النسبة والتناسب وقد تم اختيار عينة البحث وعددهم (٩٨) مفردة وكلها من الأساتذ (١٧) مفردة، والأساتذ المساعد (٢٦) مفردة، والمدرس (٥٥) مفردة، وذلك طبقاً للمستوى الوظيفي كما في الجدول التالي:

جدول (٣) توزيع عينة البحث طبقاً للمستوى الوظيفي في كليات جامعة الأزهر فرع نقاها الأشراف

الكلية الوظيفة	كلية الدراسات الإنسانية بنات	كلية التجارة بنات	كلية التربية بنين	كلية الشريعة والقانون بنين	الإجمالي
١- أستاذ	٥	٥	٣	٤	١٧
٢- أستاذ مساعد	٦	٥	٦	٩	٢٦
٣- مدرس	١٢	١٦	١٤	١٣	٥٥
الإجمالي	٢٣	٢٣	٢٣	٢٦	٩٨

المصدر: إعداد الباحثة من واقع تحديد حجم مفردات العينة بطريقة النسبة والتناسب في الكليات موضع البحث، وذلك بناءً على البيانات التي جاءت من التقارير الخاصة بقسم شئون أعضاء هيئة التدريس بكل كلية على حدة من كليات جامعة الأزهر فرع نقاها الأشراف للعام ٢٠١٧/٢٠١٨م.

(٥) أساليب التحليل الإحصائي:

تم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من مفردات العينة باستخدام مجموعة من الأساليب والمؤشرات الإحصائية التي تتفق مع أهداف البحث وفروضها وتخدم أغراض التحليل المتعدد التي تتطلبها طبيعة الدراسة، وذلك من خلال برنامج التحليل الإحصائي (SPSS 22) وقد تمثلت هذه الأساليب في الآتي:

- ١- الأدوات الإحصائية الوصفية: كالوسط الحسابي، والانحراف المعياري.
- ٢- معامل الثبات (Cronbach Alpha) والصدق.
- ٣- اختيار معامل الارتباط التشابكي بين أبعاد البحث.
- ٤- معامل الانحدار المتعدد لمغيرات البحث.
- ٥- تحليل المسار.

(٩) الدراسات السابقة:

فيما يلي تعرض الباحثة لأهم آراء الباحثين والكتاب في مجال الرضاقة الاستراتيجية وبمجال التميز التنظيمي.

الدراسات العربية والأجنبية في مجال الرضاقة الاستراتيجية والتميز التنظيمي:

(١) دراسة (Chouyoh Siu, 2008, PP 111: 169):

هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء المتميز لأنظمة العمل لمجموعة من الشركات في هونغ كونغ. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لممارسات الموارد البشرية وبين الأداء العالي للمنظمات عينة الدراسة كما أن مستوى التميز التنظيمي كان قوياً.

(٢) دراسة (Martin Sentala, 2009, PP 301 : 349):

هدفت الدراسة إلى مدى تأثير الرضاقة الاستراتيجية على الشركات الصغيرة، ولاسيما في مجال تقديم الاستشارات أي معرفة مدى تأثير الرضاقة على الأفراد بشكل خاص وليس على المستوى التنظيمي بشكل عام. وتوصلت الدراسة إلى أن الرضاقة الاستراتيجية هي وظيفة من المستوى التنظيمي والمستوى الفردي ويرتبطان بأحكام فيما بينهما.

(٣) دراسة (Seonwoo Pakwihok, 2010, PP 61: 101):

هدفت الدراسة إلى فهم لماذا تؤدي بعض المنظمات أداء متميز أفضل من المنافسين في بورصة الأسهم في تايلند. وقد توصلت الدراسة إلى أن الأداء المالي للشركة والأداء الاجتماعي كان بمستوى عالٍ وأن البعد الإداري للشركة يمكن أن يقودها لتحقيق الأداء المتميز، وكلما ارتفعت درجات البعد الإداري ارتفعت درجات الأداء المتميز وأهم الأبعاد الإدارية المؤثرة على الأداء المتميز هي الموارد البشرية وجودة الخصائص التنظيمية وأن أهم مؤشرات الأداء المتميز للمنظمة هي جودة الموارد البشرية، وجودة الخصائص التنظيمية وجودة القيادة الاستراتيجية، وجودة الإدارة النظامية.

(٤) دراسة (أسماء القاعوري، ٢٠١٢، ص ص ١ : ١٥٤):

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر فعالية أنظمة تخطيط موارد المنظمة على تحقيق تميز الأداء التنظيمي في أمانة عمان الكبرى. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين فعالية أنظمة تخطيط الموارد وتحقيق تميز الأداء المؤسسي.

(٥) دراسة (أثير محمد محمد، ٢٠١٢، ص ص ١٠١ : ١٤٩):

هدفت الدراسة إلى توضيح العلاقة بين القرارات الاستراتيجية لإدارة العمليات والجوانب الأساسية لتحقيق الأداء التنظيمي المتفوق في شركتي الصناعات التعدينية والعزل المائي والبطاريات. وتوصلت الدراسة إلى أنه يوجد أثر وعلاقة بين القرارات الاستراتيجية وأداء المنظمة لمتفوق، كما أن مستوى التميز في الأداء التنظيمي لدى شركتي الصناعات التعدينية والعزل المائي والبطاريات كان متوسطاً.

(٦) دراسة (Ade Oyedijo, 2012, PP 315 : 365):

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والأداء التنافسي في صناعة الاتصالات البحرية. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية بين الرشاقة الاستراتيجية والأداء التنافسي، وأن الخفظة الاستراتيجية تؤثر على الأداء التنافسي في شركة الاتصالات البحرية محل الدراسة، وبهذا تعتبر الرشاقة الاستراتيجية معاملاً تنبؤ جيد للأداء التنافسي.

(٧) دراسة (Atkinson Mahalli, 2013, PP 41: 112):

هدفت الدراسة إلى قياس الأداء لمشروع قائم لصناعة الفولاذ في إيران بناءً على معيار التمكن في نموذج التميز الأوربي. وقد توصلت الدراسة إلى ضرورة العمل على تطوير إدارة الموارد البشرية وعملياتها المختلفة التي تعتبر جوانب قوة للمشروع.

(٨) دراسة (Martin Chibbu, 2013, PP 220: 280):

هدفت الدراسة إلى توضيح كيفية تحقيق التميز التنظيمي في ظل عالم سريع التغير وملئ بالتحديد وخاصة على مدى العقدين الماضيين. وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى التميز في الأداء التنظيمي لدى الشركات موضع البحث في الدراسة كان متوسطاً، كذلك يجب الاهتمام وتوسيع استراتيجيات المنظمة وبيئة أعمالها ورعايتها وتصويبها وتعميم دور الثقافة في المنظمة وتأقلمها مع التغيرات والتعامل مع رأس المال البشري، كما أنه العمود الفقري للمنظمة ومراعاة العاملين وتنمية إبداعاتهم لوصولهم نحو التميز والابتكار، وأن يكون قادة المنظمة أصحاب بصرية فكرية.

(٩) دراسة (Salleem Abu Radi, 2013, PP 216 : 249):

هدفت الدراسة إلى اكتشاف تأثير الرقابة الاستراتيجية على القدرات التنظيمية في المستشفيات الأردنية الخاصة. وتوصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة بين متغيرات الرقابة الاستراتيجية ومتغيرات القدرة التنافسية، وقد يوجد اختلاف في مدى ممارسة الرقابة الاستراتيجية في المستشفيات الأردنية كما نتج أن المستشفيات الخاصة الأردنية قادرة على خلق القيمة واستعمالها في اختيار زبانتها.

(١٠) دراسة (William Idris & M. Al-Rubaie, 2013, PP 170: 215):

هدفت الدراسة إلى اختبار التعلم الاستراتيجي على الرقابة الاستراتيجية في ألباهوس بالأردن. وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير دال إحصائياً للتعلم الاستراتيجي (توليد المعرفة الاستراتيجية، توزيع المعرفة الاستراتيجية، تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) على متغيرات الرقابة الاستراتيجية لشركة ألباهوس في الأردن، كما أن مستويات الرقابة الاستراتيجية في شركة ألباهوس كان قوياً جداً.

(١١) دراسة (طارق رضوان محمد، ٢٠١٤، ص ص ١ : ٤٤):

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر محددات الرقابة الاستراتيجية على التميز التنظيمي (وضوح الرؤية، اختبار الأهداف الاستراتيجية، فهم القدرات الأساسية، الشراكة في المسؤولية، التكنولوجيا، تنفيذ الأعمال والأنشطة)، وذلك على تحقيق التميز التنظيمي. وقد توصلت الدراسة إلى أن أكثر محددات الرقابة الاستراتيجية تأثيراً على التميز التنظيمي هي وضوح الرؤية، ثم تنفيذ الأعمال والأنشطة، ثم التكنولوجيا، ثم اختبار الأهداف الاستراتيجية، ثم فهم القدرات الأساسية، وأخيراً الشراكة في المسؤولية.

(١٢) دراسة (سنان فاضل محمد، ٢٠١٤، ص ص ١ : ١٥٤):

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى إسهام أبعاد إدارة الأداء ومكوناته في تحقيق التميز التنظيمي لدى إحدى دوائر وزارة المالية وهي الهيئة العامة للضرائب. وتوصلت الدراسة إلى وجود دور بارز لأبعاد إدارة الأداء في تحقيق التميز التنظيمي.

(١٣) دراسة (Divesh Ojha, 2014, PP 220 : 265):

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الرقابة الاستراتيجية على القدرات التنافسية، والأداء المعالي، وكيف يمكن إعداد استراتيجية لبناء الكفاءات المطلوبة للحصول على الرقابة الاستراتيجية بالإضافة إلى تأثير الرقابة الاستراتيجية على الأداء التشغيلي والمالي تحت مستويات مختلفة من الاضطراب البيئي في المنظمات الصناعية في الولايات المتحدة الأمريكية.

وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الرقابة لدى الشركات محل البحث كان قوياً، وأن الرقابة الاستراتيجية مفيدة في مستويات معتدلة من الاضطرابات البيئية ولكن ليس عند حالة الاضطرابات المنخفضة أو العالية ففي هذه الحالة تكون تكلفة استخدام الرقابة الاستراتيجية عالية، كما نتج عن الدراسة أن الكفاءة التشغيلية لها علاقة طردية بأبعاد الرقابة الاستراتيجية، أما بالنسبة للأداء المالي ليس لها تأثير عليه.

(١٤) دراسة

(Akvall Dehagi & Micahael Navabokhsh, 2014, PP 315 : 336):

هدفت الدراسة إلى تحديد العوامل الإدارية لتنفيذ الرقابة الاستراتيجية في بلدية أصفهان. وتوصلت الدراسة إلى استعمال التكنولوجيا لتطبيق التقنيات في البلدية، أن وجود ثقة متبادلة بين احترام القائد والموظفين وثقافة العمل الجماعي وثقافة التعلم وثقافة التعبير وثقافة العمل الفعال، وهذه الأنواع من الممكن أن تساعد المنظمات لتصبح أكثر خفة استراتيجية، ذلك لأن المنظمات التي تمتاز بالرقابة الاستراتيجية يجب أن تحدد العقبات والمعوقات التي تعوق تقدمها بهدف تحقيق الدرجة المطلوبة للقضاء عليها.

(١٥) دراسة (محمد أحمد محمد الحويزات، ٢٠١٥، ص ١ : ١٣٦):

هدفت الدراسة إلى توضيح أثر الرقابة الاستراتيجية في ضوء القدرات التنافسية في تطوير أداء العمليات في شركات الصناعات الهندسية الأردنية، والتعرف على درجة العلاقة الارتباطية التشابكية بين عوامل الرقابة الاستراتيجية وعوامل القدرة التنافسية على أداء العمليات في شركات الصناعات الهندسية. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباط تشابكي بين عوامل الرقابة الاستراتيجية وعوامل القدرة التنافسية ووجود تأثير قوى ومباشر بين عوامل الرقابة الاستراتيجية وعوامل القدرة التنافسية على أداء العمليات لشركات الصناعات الهندسية.

(١٦) دراسة (محمد أنور رشدي هنية، ٢٠١٦، ص ١ : ١٤٥):

هدفت الدراسة إلى مدى ممارسة الرقابة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة وذلك من خلال أبعاد الرقابة الاستراتيجية وهي (الحساسية الاستراتيجية، وضوح الرؤية، المقدرات الجهرية، اختيار الأهداف الاستراتيجية، المسؤولية المشتركة، سرعة الاستجابة) وتم استخدام أبعاد للتميز في الأداء المؤسسي تمثلت في (القيادة، الموارد البشرية، رضا الزبائن) من وجهة نظر الشركة، رضا العاملين، جودة المنتج، جودة العمليات). وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة الرقابة الاستراتيجية والتميز في الأداء المؤسسي في شركات الصناعات الغذائية كانت بدرجة فوته لكلاً من المتغيرين وتوجد علاقة ارتباط قوية بين ممارسة الرقابة الاستراتيجية وبين التميز في الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في غزة.

(١٧) دراسة (عمر محمد ذياب سعد، ٢٠١٧، ص ١ : ١٣٣):

هدفت الدراسة إلى معرفة دور الرقابة الاستراتيجية كمتغير مستقل متمثلة في (الحساسية الاستراتيجية، وضوح الرؤيا الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية)، وسرعة الاستجابة على تنمية الموارد البشرية بأبعادها المختلفة في المؤسسات الخيرية العاملة في قطاع غزة والمتمثلة في (المشاركة في إعداد الخطط، رضا العاملين، تدريب وتطوير الموارد البشرية). وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الرقابة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية وتوجد تمة اختلاف حول الرقابة الاستراتيجية في المؤسسات الأهلية الفلسطينية من حيث (متغيرات الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

(١٨) دراسة (معتصم محمد الضمور، ٢٠١٧، ص ١ : ١٢٥):

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الرقابة الاستراتيجية لدى القادة الأكاديميين والتميز التنظيمي من جهة نظر أعضاء هيئة التدريس حيث أن الرقابة الاستراتيجية مكونة من (وضوح الرؤية، والأهداف، المقدرات الأساسية،

والتكنولوجيا) والثانية التميز التنظيمي مكونة من (تميز القادة، والمرؤوسين، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الثقافة التنظيمية). وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة الرقابة الاستراتيجية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات جاءت بدرجة متوسطة، بينما درجة ممارسة التميز التنظيمي جاءت بدرجة منخفضة لجميع الحالات، وأن هناك وجود علاقة ارتباطية بين الرقابة الاستراتيجية والتميز التنظيمي للجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

(١٩) دراسة (ياسر شاكر ياسر القرشي، ٢٠١٧، ص ص ١ : ١١٩):

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق مديرية توزيع كهرباء محافظة كربلاء المقدسة لقدرات الرقابة الاستراتيجية مع توضيح طبيعة العلاقة بين أبعاد الرقابة الاستراتيجية وأبعاد الأداء المؤسسي المستدام من خلال علاقة الارتباط والتأثير الخاصة بذلك. وقد توصلت الدراسة إلى أن الرقابة الاستراتيجية تساهم في مديرية توزيع كهرباء كربلاء المقدسة مستقبلاً في الفوز على منافسيها وإمكانية رفع مستوى الأرباح، وأيضاً الرقابة الاستراتيجية لها تأثير واضح على الأداء المؤسسي المستدام.

التعليق على الدراسات السابقة:

بالنظر إلى الدراسات السابقة العربية والإجنبية نجد أن جميعها تناولت موضوع الرقابة الاستراتيجية من حيث الأبعاد والمتغيرات وكذلك تناولت موضوع التميز التنظيمي من حيث أبعاده ومتغيراته، ولكن:

- ١- قد اختلفت الدراسات السابقة فيما بينها من حيث الأبعاد والمتغيرات التي تم التركيز عليها من جانب كل دراسة.
- ٢- لم تنظر الدراسات السابقة لتقدم أطار شامل للرقابة الاستراتيجية والتميز التنظيمي والقدرات المعرفية.
- ٣- عدم توافر الدراسات التي تناولت موضوع الرقابة الاستراتيجية وموضوع التميز التنظيمي وموضوع القدرات المعرفية معاً وعلاقتهم ببعضهم، وهذا ما يختلف به هذه الدراسة عن الدراسات السابقة، وهذه هي الفجوة البحثية. حيث سنتناول الباحثة بالدراسة والتحليل معرفة مدى ممارسة الرقابة الاستراتيجية وتأثيرها على التميز التنظيمي من خلال وجود القدرات المعرفية في كليات جامعة الأزهر وتوضيح مدى العلاقة بينهم.

المبحث الثاني

الإطار الفكري والفلسفي للرقابة الاستراتيجية والتميز التنظيمي والقدرات المعرفية

أولاً: الرقابة الاستراتيجية

وتشمل ما يلي:

(١) تعريف الرقابة الاستراتيجية:

بعد مفهوم الرقابة الاستراتيجية (Strategic Agility) من المفاهيم الحديثة في الجانب الاستراتيجي من علم الإدارة ويعتبر هذا المفهوم من السمات التي تميز المنظمات المعاصرة لما له من أثر كبير في إبراز المنظمات وإملاكها للسرعة والدقة في التفوق على منافسيها، ولقد ظهر هذا المفهوم بصفته الاستراتيجية مع اتساع أفق المنظمات وتطور توجهاتها المستقبلية، فكانت جهود الباحثين الفنلنديين (Mikko Kosonen & Yves Doz) التي ظهرت في كتابها (Fast Strategy) عام ٢٠٠٨م، وكذلك أبحاثهما اللاحقة حول هذا المفهوم من أوائل الدراسات التي أضفت على مفهوم الرقابة الصفة الاستراتيجية. (Oskari Kettunen, 2012, PP 5-6). وهذا يؤكد على معنى كلمة

(Agility) "الرشاقة الاستراتيجية بإطارها العام ومعرفة معناها الاستراتيجي، وما يمكن أن تحققه المنظمة من خلالها من تميز في بيئة اتسمت بالتغير السريع فقد توصف كلمة الرشاقة بمعناها العام في قاموس OXFORD : القدرة على التحرك السريع والسهل. (Richards Audran, 2011, P.21) هذا وقد ظهر مفهوم الرشاقة كمصطلح يستخدم في الأبحاث في بداية عام (١٩٩١) عبر جهود مجموعة من الباحثين في معهد (LACocca) بجامعة لاهاي في دراسة بعنوان (استراتيجية مؤسسات التصنع في القرن الحادي والعشرين: من وجهة نظر خبراء الصناعة). وقد حفزت هذه الدراسة الباحثين لعمل المزيد من الدراسات التي تتعلق بهذا المفهوم. (علاء فاضل الأنباري، ٢٠١٥، ص٨). لذلك من أجل تسليط الضوء على هذا المفهوم سنسرد بعض التعريفات التي وردت في الدراسات السابقة من خلال الجدول التالي.

جدول (٤) يوضح وجهات نظر الباحثين في تعريف مصطلح الرشاقة الاستراتيجية

المصدر	تعريف الرشاقة الاستراتيجية
Doz & Kosonen, 2008	القدرة على تعديل أو إعادة تشكيل الشركة واستراتيجيتها بشكل ديناميكي في بيئة الأعمال المتغيرة، ويتحقق ذلك عن طريق الترقب المستمر بالإضافة إلى التكيف مع احتياجات العملاء والاتجاهات من دون التحلي عن رؤية الشركة.
Ojha, 2008	القدرة على إدراك الحصول على المزايا التي تتاح في الفرص البيئية، من خلال التخطيط للتغير القريب والبيد الذي قد يحدث في أنشطة منظمات الأعمال بشكل سريع وفعال وبالشكل المطلوب.
Morgan, 2008	القدرة على دعم وقيادة التغير المفاجئ من أجل الاستفادة من الفرص المتاحة في السوق المتغيرة.
Brannen & Doz, 2012	القدرة على اتخاذ قرارات خفيفة في الوقت النموذجي وكما هو مطلوب للأسواق المتغيرة والظروف الاستراتيجية
العابدي، والموسوي، ٢٠١٤	هي القدرة على مواجهة التغيرات في بيئة الأعمال من خلال تصميم نظام استراتيجي ذو مرونة عالية للشركة من أجل الاستجابة السريعة له وللتغيرات وعدم التعرض للمخاطر.
Ali Abd Aziz, Said Zailani, 2014	هي قدرة المنظمة على التكيف والرد على التغيرات غير المتوقعة أو المرحجة لتحقيق وإدامة بقاء الميزة التنافسية.
على العابدي، ٢٠١٢	قدرة المنظمة على تحقيق النتائج المرجوة التي تطمح لها من جراء تطويرها وزيادة معرفة مواردها، مما يعكس بدورة على تنمية المنظمة وجعلها خفيفة الحركة في بيئة مضطربة سريعة التغير.

المصدر: من إعداد الباحثة.

ومن خلال ما تقدم من تعريفات لمفهوم الرشاقة الاستراتيجية تلاحظ الباحثة أن جميع الباحثين اتفقوا في تعريفاتهم على عدة عوامل لتوضيح الرشاقة الاستراتيجية وهذه العوامل هي: استغلال الفرص المتاحة، الاستجابة السريعة للتطور في البيئة المحيطة، الاستمرارية في ظل وجود المنافسين، إيجاد أفكار مبتكرة، المرونة العالية. هذا وقد يوجد فرق بين الرشاقة والمرونة الاستراتيجية فقد تعتبر (إيمان سالم الصانع، ٢٠١٣، ص٦٥) أن الرشاقة تعتبر أكثر قدرة على التغيير في النظام ليتوافق مع سياق عمل غير معروف في حين أن المرونة هي القدرة على التغيير في النظام ليتوافق مع سياق النظام، عمل معروف وواضح المعالم، وهذا يؤكد على أن الرشاقة والمرونة يرتبطان ارتباطاً وثيقاً ببعضهما، فالمرونة هي القدرة على التكيف والمرونة، بينما الرشاقة تتعلق بالسرعة اللازمة للتكيف مع النظام لذلك فإن المرونة هي شرط ضروري للرشاقة، وعلى هذا يمكن القول أن الرشاقة هي امتداد للمرونة

الاستراتيجية.

(٢) أبعاد الرقابة الاستراتيجية:

توجد مجموعة من الأبعاد الخاصة بالرقابة الاستراتيجية، والتي يمكن من خلالها قياس مدى ممارسة المنظمة للرقابة الاستراتيجية، ومن هذه الأبعاد الأكثر تكراراً واستخداماً من قبل الباحثين في دراسات سابقة وتعتبر أكثر ملائمة لمجتمع الدراسة المستهدف في هذا البحث، وحسب آراء الباحثين كما يلي: (محمد أنور رشدي هنية، ٢٠١٥، ص ص ١٤ : ٢٠)، (Salem Abu Radi, 2013, PP. 19: 29)، (Oskari Kettunen, 2010, PP. 60: 70) (صفاء محمد أحمد، ٢٠١٢، ص ص ١٠١ : ١٣٩) (Gamal Ahmed Arafa, 2013, P 39).

(١) الحساسية الاستراتيجية:

هي تحديد واغتنام الفرص المستمرة بشكل أسرع من المنافسين وتتكون الحساسية الاستراتيجية من ثلاث مرتكزات أساسية يمكن للمنظمة من خلال هذه المرتكزات الوصول للحساسية الاستراتيجية وبالتالي بناء رشاقته الاستراتيجية والوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة بأسرع وقت ممكن وبأقل تكلفة وهي كالتالي:

- * عمليات الاستراتيجية المفتوحة: وهي تشمل عنصرين هما التعاون الاستراتيجي مع المساهمين المتعددين، والخبرات العملية بين أفراد المنظمة.

- * التأكيد على اليقظة الاستراتيجية: وهي تشمل ثلاثة عناصر رئيسية وهي مرونة الرؤية، والأهداف المتنافسة، الانفتاح على الرؤية المستقبلية.

- * الحوار الداخلي عالي الجودة: وهو يتكون من عنصرين هما واقعية الإثراء المفاهيمي والتنوع المعرفي.

(٢) المقدرات الجوهرية:

هذا وقد عرفت (صفاء محمد، ٢٠١٢)، المقدرات الجوهرية بأنها تلك الموارد والمهارات الضرورية لبقاء المنظمة ونموها، وهي قدرات وخصائص المنظمة الفريدة في تطوير وتنسيق ودمج الموارد المتاحة لإنشاء مصدر للتميز ويوجد عدد من الخصائص التي يجب أن تتسم بها المقدرات الجوهرية وهي:

- * علاقتها بالهدف: تتم المنظمة بالموارد والمهارات التي لها علاقة بالهدف التي تريد الوصول إليه.

- * صعوبة التقليد: أن المنظمات المنافسة لا تستطيع تقليدها أو إنمّا تستطيع تقليدها لكن بصعوبة أو بتكلفة عالية.

- * غير قابلة للتحويل: إن المنظمات التي تريد أن تستفيد من ميزتها التنافسية دون تحويلها للمنافسين فعليها تبنى قدرات غير قابلة للتحويل.

لذا ينبغي على المنظمة أن تمتلك مقدرات جوهرية خاصة والتي تعمل بدورها على توليد الميزة التنافسية، هذا وقد يوجد مصدرين للحصول على المقدرات الجوهرية (31 : 30 David Buchaman, 2015) وهي التعليم التنظيمي، ويقصد به اكتساب المعارف والمهارات والقدرات الجديدة.

ورأس المال البشري، ويقصد به تلك الخبرات والمهارات والمعارف والقدرات التي يمتلكها الأفراد ويستخدمونها في عملية الإنتاج والتي تقاس من خلال التدريب والتطوير ونظام الحوافز.

(٣) وضوح الرؤية:

الرؤية عبارة عن الطموح والاتجاه المستقبلي الذي تعمل المنظمة على محاولة بناء اعتماداً على ما تمتلكه من قدرة على معرفة ظروفها الداخلية ومحاولة استبصار الظروف الخارجية. والرؤية تعد من الخطوات الأساسية في عملية

التخطيط الاستراتيجي وهي تسبق الرسالة الذي ينص على رؤيتنا هي الاهتمام برؤيتكم حيث أن المنظمات الكبرى لم تحقق إنجازاتها الإبداعية المهمة في ميدان الأعمال من دون امتلاك رؤية واضحة المعالم إلى جانب امتلاكها الإدارة القوية في العمل وصنع القرار وصياغة الاستراتيجيات الاستثنائية وتطبيقها في تطوير هذه الرؤية.

(٤) المسؤولية الاجتماعية:

وهي تعني بالمعنى الواسع أن المسؤولية تكون غالباً بين اثنين أو أكثر من الأطراف الفعالة لمساهمتهم في تكوين نتائج ومخرجات بشكل منفصل بدلاً من الاعتماد على تكوين نتائج بشكل تراكمي وشمعي وهو ناشئ من تضافر العمل بشكل مشترك أي أن هذا المصطلح نابع عن المسؤولية التعاونية وأن ذلك سوف يشمل العديد من الأمثلة، كما في حرب الائتلاف والتحالفات الاستراتيجية سواء في المعنى التجاري والعملية أو في المجال السياسي، ونجد أن المسؤولية المشتركة بين أفراد المنظمة تحدد بالتالي:

* درجة عالية من الثقة بالمؤوسين وقدراتهم.

* استعمال نظام الحوافز المبنى على فعالية المشاركة.

* درجة عالية من التناحل بين الرؤساء والأفراد وكذلك الاتصال بجميع أنواعه.

* مشاركة الجميع في تحسين أساليب العمل وتقييم نتائجه.

(٥) سرعة الاستجابة:

وتعني جعل المنظمة في حالة حركة دائمة بمعنى أن تقوم المنظمة باتخاذ إجراء فوري عند نقطة معينة مثل فرصة متاحة لتقدم منتج جديد وهذا يقع على عاتق المدير من خلال توجيه الأفراد لأداء أفضل للواجبات والمهام المنوطة بهم، لأن ذلك يؤدي بالمنظمة إلى تحقيق الكفاءة و الفاعلية وسرعة الاستجابة للمتغير المحيط بها، كما أن سرعة الاستجابة يعتبر مصدر جديد من مصادر الميزة التنافسية، هذا وقد نجد أن الكثير من المنظمات تنافس في الغالب على أساس السرعة، وهذا يتطلب من المنظمة أن توصف بالتحرك السريع، وكذلك تفويض عملية اتخاذ القرار إلى المستويات الأدنى في المنظمة، وأن يتم إنجاز العمل من قبل فرق متنوعة المهارات.

(٦) اختيار الأهداف الاستراتيجية:

تتفق معظم آراء الباحثين على تعريف الأهداف بأنها تمثل النتائج النهائية التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها، فهي النتائج التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها عبر الأنشطة والمهام والأعمال التي تؤديها، ولا يوجد شك في أن كل منظمة من المنظمات مهما كان حجمها صغيراً أو كبيراً ومهما كانت طبيعة نشاطها إنتاجية أم خدمية، تمتلك هدفاً أو مجموعة من الأهداف تتمثل في محتواها النتائج التي ترغب المنظمة في تحقيقها، وغالباً ما تتبنى هذه الأهداف من رسالة المنظمة وبذلك تكون أكثر تحديداً وتفصيلاً، كما يعتبر تحديد الأهداف الاستراتيجية من العوامل التي تساعد الشركة على تحسين قدراتها لمواكبة الفرص القائمة والناشئة، حيث يعتبر هذا التحسين والتعديل والتطوير جانب مهم في تحقيق الرضاقة الاستراتيجية.

ثانياً: القدرات المعرفية

وتشمل ما يلي:

(١) مفهوم القدرات المعرفية:

تعرف القدرات المعرفية بأنها مجموعة من المهارات السلوكية والمهنية التي يمتلكها العاملون في المنظمات والتي تمكنهم من تحقيق الأهداف الموضوعية بكفاءة وفاعلية (ياسر العتيبي، ٢٠١٥، ص ٤٨).

ويمكن استخدام هذه القدرات وتسخيرها باعتبارها أساس لإنشاء قوة أساسية لكثير من الأفعال الاستراتيجية لدى القادة. وتعرف أيضا القدرات المعرفية بأنها مجموعة من السمات التي يمتلكها العاملون الناجحين والتي تتبلور في إنجاز أهداف عظيمة، أبو بوصفها وطائف موجهة للسلوك. (وائل محمد جبريل، ٢٠١٢، ص ٥٩٩).

وتعرف أيضا القدرات المعرفية بأنها هي الميزات الفطرية والمكتسبة (المعارف والمهارات والإنجازات) تتعكس في سرعة البديهة و الحدس والقدرة على التعلم والتصحيح في الحالات التي تتطلب اتصالاً سريعاً لفهم تطورات ومستحدثات الواقع وتكوين صياغات فكرية وتصورات منهجية لما يمكن توقعه في المستقبل واتخاذ القرارات الناجحة بما يتلاءم مع توسيع وتعظيم فاعلية العمل القيادي. (هالة أحمد صبرى، ٢٠١٤، ص ٣٩٨).

٢) تصنيفات القدرات المعرفية:

لقد أسفرت جهود الباحثين الميدانية عن تطور مناحل متعددة في تصنيف القدرات المعرفية للعاملين بالمنظمات كما تبينت مسبقاً مع تباين التصورات الفكرية المستندة إليها (التقليدية والمعاصرة) في تحليل وتشخيص معالم القدرات المعرفية وقد تم تحديدها بالشكل التالي، والتي حددها الباحثون (ياسر العنسي، ٢٠١٥، ص ٥٢-٥٣، وائل محمد جبريل، ٢٠١٢، ص ٦٠١-٦٠٢، هالة أحمد صبرى، ٢٠١٤، ص ٣١٥، نضال محمد أبوحنشيش، ٢٠١٥، ص ٦٥-٦٦):

- ١- القدرات التنظيمية.
- ٢- القدرات الفردية.
- ٣- القدرات الابتكارية.
- ٤- القدرات التنافسية.

١- القدرات التنظيمية:

هي القدرات التي يكتسبها المرء من التدريب والخبرة والتعلم لتقرير قابليته الديناميكية عن تطبيق المعرفة المكتسبة وتوصف بأنها جهود المرء المتعامدة للحصول على ما هو جديد من المعرفة من المحيط الخارجي الذي بدوره يطور قابليات المعنى بالعمل القيادي، وهي قدرات قيادية مرتبطة بمنظمة العمل، وهذه القدرات تمكن المعنى بالعمل الأكاديمي من فهم جميع مظاهر سير العمل بالتنظيم، ومطالب يلعب دور أكثر فعالية في إدارة التنظيمات والأعمال الموجودة في المنظمة، ويشكل فكرة واضحة عنها، ليكتسب ما يحتاجه من معلومات حول المنظمة للقيام بتسييرها بطريقة فعالة، ومطالب كذلك بتطوير نظراته وتوقعاته إلى عالم الأعمال المتوسع وتطوير وعيه السياسي والعالمي، القدرة على التكيف، قدرات فكرية وتصورية، القدرة على الاتصال. (وائل محمد جبريل، ٢٠١٢، ص ٦٠١).

٢- القدرات الفردية:

من الضروري أن يتمتع القائد الأكاديمي بقدرات فردية تؤهله للقيادة وتميزه عن الآخرين مثل: القدرة على الأبداع، القدرة على التحفيز، القدرة على الإدراك، وهذا يأتي من خلال إدراكه لإدارة المعرفة وإدارة المنظمة إدارة جيدة. (ياسر العنسي، ٢٠١٥، ص ٥٢).

٣- القدرات الابتكارية (الإبداعية):

هي القدرة على الوصول إلى حلول غير تقليدية وابتكار منتجات أو خدمات جديدة لم تكن موجودة مسن قبل، وهي من القدرات الهامة للمناسبة والتميز، وتوجد مجموعة من العوامل يتم استخدامها والتي تساعد على زيادة القدرة الإبداعية لدى العاملين مما يزيد من قدرتهم على التطوير، فعلى سبيل المثال: السماح للعاملين بتسجيل

مفترحاتهم على لوحة في مكان متاح للجميع أو على صفحة على شبكة المنظمة الداخلية يشجع العاملين على الإبداع ويحافظ على تسجيل المقترحات، وتقدير جهود العاملين في التطوير بجوائز رمزية يكون له أثر كبير على تحفيزهم على التفكير الإبداعي. (فضال محمد أبو حشيش، ٢٠١٥، ص ٦٦).

٤- القدرات التنافسية:

تحتاج القدرات التنافسية لمن يمتلكها إلى استراتيجية فعالة قادرة على خلق تميز للمنظمة مقارنة بالمنظمات الأخرى فلا يمكن أن تتوصل منظمة ما إلى قدرة تنافسية دون تخطيط وتنفيذ استراتيجية قادرة على خلق قيمة للمنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة إلى عميلها وهذا يحدث من خلال امتلاك المنظمة لأسلوب إدارة المعرفة. (هالة أحمد صبرى، ٢٠١٤، ص ٣١٥).

ثالثاً: التميز التنظيمي

ويشمل ما يلي:

(١) مفهوم التميز التنظيمي:

يوجد أكثر من مصطلح للتمييز في الفكر الإداري حيث يوجد:

١- Business Excellence : ويمكن ترجمته (التمييز التنظيمي).

٢- Excellence Organization : ويمكن ترجمته (المنظمات أو المؤسسات المتميزة).

٣- Total Organizational Excellence : ويمكن ترجمته (التمييز التنظيمي الشامل).

وهذا يعني أن التميز ليس فقط مجرد النجاح ولكن يشمل النجاح والتفرد من أجل البقاء والتمسك (Raed

Alrayes, 2016, P.13).

إذا يجب أن تميز المنظمة تميزاً وسيادة في أداؤها، وعندما تحقق ذلك ستعزز من فرص بقائها نشيطة في عالم الأعمال، ذلك لأن التميز وجهان لعملة واحدة، حيث أن التميز نظام متكامل يفهم كل فعاليات الإدارة الحديثة وتقنياتها بهدف رفع مستوى الأداء والإنجاز إلى درجات عالية تتفوق بها المنظمة على المنافسين، أي أن التميز لا يأتي صدفة، ولا يتحقق بالتمني، بل يتحقق من يحمل جهود العاملين في المنظمات المعاصرة على كافة المستويات (موسى أحمد السعودى، ٢٠١٣، ص ٥).

والتمييز عبارة عن أسلوب للحياة يمكن أن يحدث في منظمة صغيرة أو كبيرة، حكومية أو غير حكومية، تقدم

خدمة أو تصنع سلعة (Mona Jaif, 2015, P.6، على على غازی، ٢٠١٤، ص ٩).

وبالتالي فالتمييز هو نمط فكري وفلسفة إدارته تعتمد على منهج يرتبط بكمية إنجاز نتائج ملموسة للمنظمة

لتحقيق الموازنة في إشباع احتياجات الأطراف كافة، سواء من أصحاب المصلحة أو المجتمع ككل في إطار ثقافة من

التعلم والإبداع والتحسين المستمر. (بدر بن سليمان آل مزروع، ٢٠١٤، ص ٥٤، أسماء النسور، ٢٠١٠، ص ١٧).

لذلك من أجل تسليط الضوء على هذا المفهوم سندرج بعض التعريفات التي وردت في الدراسات السابقة

من خلال الجدول التالي:

جدول (٥) بوضوح وجهات نظر الباحثين في تعريف مفهوم التميز التنظيمي

المصدر	تعريف مفهوم التميز التنظيمي
على محمود الضلعين، ٢٠١٥	هو تتفوق المنظمة باستمرار على أفضل الممارسات الحالية في أداء مهماتها، وترتبط مع عملائها والمتعاملين معها بعلاقات التأييد والتفاعل، وتعرف قدرات أداء منافسيها ونقاط الضعف والقوة الخارجية والبيئة المحيطة.
حسين محمود العزب، والعزبي فرح سليويح، ٢٠١٣	هو يفوق أداء المنظمة الأداء المتوقع سواء من المنظمة نفسها أو أن تتفوق على مثيلاتها في السوق، أو أن تتفوق توقعات العملاء من تلك المنظمة.
نزار عبدالجديد البروراي، ٢٠١٣	هو القدرة على تحقيق المنفعة القصوى من أئمن موارد المنظمة وهم الأفراد من أحسن تقديم نتائج مستدامة.
حزمة الجبوري، ٢٠١٣	هو السلوك الذي يتجاوز الأداء الاعتيادي ويعتبر حلقة من سلسلة الأداء المتفوق.
سمية عباس الربيعي، ٢٠١٥	هو مجموعة من خصائص تنظيمية نادرة وفريدة في نوعها، تتمتع بها المنظمة قياساً بالأنظمة المنافسة والتي تجعلها قادرة على أداء مواردها لتمييز مركزها التنافسي.

المصدر: من إعداد الباحثة.

تستخلص الباحثة مما سبق أن التميز يسبقه تخطيط استراتيجي فعال، والالتزام بإدراك رؤية مشتركة يسودها الهدف وكفائه المصادر والحرص على الأداء وسعي المنظمة على استغلال الفرص الحامسة.

(٢) أنواع التميز التنظيمي:

١- التميز القيادي:

يعد أن القيادة العليا لها تأثير مباشر على التميز، وذلك من خلال تنمية قدرات الأفراد، وتشجيعهم لهم بالتوجه نحو الإبداع والتميز، وذلك من خلال تميزها بالمهارة القيادية وعلاقة العمل الفعالة، والقدرة على التفكير المتحد الذي يبتعد عن التقليد، وكذلك اهتمامها بتشجيع المنافسة بين الأفراد للتوصل إلى أفكار جديدة، كما أن القيادة العليا إذا تبنت استراتيجية الباب المفتوح، ودعم الاتصالات المباشرة بينها وبين الأفراد، فإن ذلك يتيح تبادل المعلومات المتعلقة بفاعلية المنظمة، والقدرة على مناقشتها والوصول إلى اقتراحات وابتكار حلول جديدة لمشاكلها (Mohamad Zaire, 2015, P. 45) (محمد أحمد حسن، ٢٠١٣، ص ٤٥-٤٦). هناك مجموعة من النشاطات التي يجب أن يقوم بها القادة لتشجيع ظهور التميز في المنظمة، ف نظام اللامركزية في العمل داخل المنظمة يسهل اتسباب المعلومات والأفكار الابتكارية بين العاملين والقيادة العليا مباشرة دون حواجز بيروقراطية، كذلك فإن القدرة الابتكارية لدى الأفراد تتأثر بنمط القيادة البيروقراطية، إن القائد التميز الذي يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد، فهو يعي الأخطاء ونواحي النقص والقصور، ويحس بالمشكلات ولاشك أن الأشخاص الذين تزداد حساسيتهم لإدراك أوجه القصور والمشكلات في المواقف كافة، تزداد فرصهم لخوض غمار البحث والتأليف فيها، فإذا قاموا بذلك فإن الاحتمال سيزداد أمامهم نحو التميز. (Evans C. Borghini, 2013, P.226)

٢- التميز بتقديم الخدمة:

إن فئات المتعاملين كافة يعدون بمثابة مستهلكين للسلع والخدمات وعندما يتم الحصول على سلعة لا تلتسى

حاجات فئات المتعاملين أو تزيد من توقعاتهم فإن هؤلاء المتعاملين يلجأون إلى المنافسين للتعامل معهم، وفي ظل إدارة التميز فإن اللجوء لهذه النتائج يعد مؤشراً على أن شيئاً ما يتم خطأ في أسلوب تقديم الخدمة التي أدت إلى إنتاج هذه الخدمة وهذه الأعراض تقضى على خطة العمل، ولتصحيح هذه الأخطاء أو نواحي القصور لاشك أن استخدام المدخل الميكانيكي لحل المشاكل يجعل بالإمكان التحرك المستمر نحو التحسين المستمر (محمد عبدالعال النعمي، راتب جليل صويص، ٢٠١٤، ص ٤٣). هذا وقد حدد (Arthur Middleton Hughes, 2015, P.22) أن هناك مجموعة من القواعد التي تعمل على تطوير آلية تقديم الخدمة للعملاء ومنها:

- ١- وضع العميل بالدرجة الأولى وتشمل الارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة لتقابل توقعات العميل كما تشمل محاولة فهم رغبات العملاء ومحاولة تقديمها على الوجه الأمثل.
- ٢- بناء علاقة طويلة الأمد وذلك من خلال مد يد العون والمساعدة للعميل بعد أن تتم عملية البيع والتأكد من أن العميل راضى بما قام بشرائه.
- ٣- التواصل مع العملاء من خلال الاستماع لهم، والتعرف على احتياجاتهم وآليات التحسين في تقديم الخدمات المستقبلية.
- ٤- عدم ألقاء اللوم على الموظفين أمام العملاء بل القيام بتحليل الموقف والاعتذار وتعويض العملاء بصورة لائقة وهادئة.

٥- العمل على تعزيز مفهوم ضمان الجودة لدى العاملين في الخدمة المقدمة للعملاء.

٣- التميز البشري:

بما أن المنظمة في أبسط معانيها هي تجمعات بشرية هادفة، والإدارة هي عملية تحقيق الأهداف التنظيمية بدرجة عالية في الكفاءة والفعالية ويقصد بلقظ موارد بشرية كل العمالة الدائمة المؤقتة التي تعمل في المنظمة، ومعنى آخر فإن لفظ العمالة يشير إلى القيادات التنظيمية ورؤساء الوحدات التنظيمية في كل المستويات التنظيمية. لذلك فإن البنية الأساسية لأي منظمة هي العنصر البشري وعلى مر العصور كان الاهتمام الرئيسي للباحثين والممارسين في مجال الإدارة هو البحث عن كيفية تعليم الاستفادة من الموارد البشرية في تحقيق رفاهية الإنسان، فالإنسان هو نقطة البداية والنهاية، فهو المكون الأساسي للمنظمة، وهو غايتها في النهاية، ولذلك فإنه من المنطقي أن يكون العنصر البشري هو أحد المحاور الأساسية لتميز الأداء التنظيمي. (Buchanan D. & Huczysyski A., 2015, P.22)

المبحث الثالث

الدراسة الميدانية والتحليل الإحصائي لفروض البحث

مقدمة:

قامت الباحثة باختبار فروض البحث إحصائياً باستخدام برنامج (SPSS 22) وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية، وكذلك باستخدام معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة والتابعة لكل فرض مسن لفروض البحث، وذلك من أجل تحديد معاملات الارتباط بين المتغيرات التابعة والمتغيرات المستقلة لتحديد قوة العلاقة بين هذه المتغيرات.

أولاً: اختبار المقاييس المستخدمة في البحث:

(أ) ثبات أداة البحث:

استخدمت الباحثة طريقة ألفا كرونباخ وذلك لتحديد قيمة معامل ثبات المقاييس المستخدمة في البحث وذلك لتحديد قيمة معامل ثبات هذه المقاييس، وذلك من خلال برنامج (SPSS 22) وهذا المقياس نجد فيه أن الحد الأدنى المقبول في هذا الاختبار هو (٠,٧) ويمكن أن ينخفض إلى (٠,٦) في الأبحاث الاستكشافية وترتبط قيمة هذه المقاييس بعدد مفردات العينة بشكل إيجابي حيث أنه كلما زاد عدد المفردات زادت قيمة الثبات، ويعتمد حساب معامل ألفا كرونباخ على متوسط معاملات الارتباط بين عبارات المقاييس المستخدمة في البحث، والجدول التالي يوضح قيمة معامل الثبات لمقاييس ومؤشرات البحث، وذلك كما يلي:

جدول (٦) تقييم درجة الثبات والتناسق الداخلي بين مقاييس ومؤشرات البحث باستخدام اختبار ألفا كرونباخ

مقاييس الدراسة Cronbach's Alphas	عدد المتغيرات	معامل الثبات (ألفا كرونباخ)
(أ) أبعاد الرشاقة الاستراتيجية		
١- الحساسية الاستراتيجية	٨	٠,٧٤١
٢- الالتزام الجماعي والشراسة في تحمل المسؤولية	٨	٠,٦٦٣
٣- فهم القدرات الأساسية	٩	٠,٨٣٢
٤- المرونة وسرعة الاستجابة	٨	٠,٧٨٥
الإجمالي	٣٣	٠,٨٢٢
(ب) أبعاد القدرات المعرفية:		
١- القدرات التنظيمية	٥	٠,٨١١
٢- القدرات الفردية	٥	٠,٧٩٤
٣- القدرات الابتكارية	٥	٠,٨٨٢
٤- القدرات التنافسية	٥	٠,٧٧٥
الإجمالي	٢٠	٠,٨٩٤
(ج) أبعاد التميز التنظيمي:		
١- التميز القيادي	١٠	٠,٨٢٨
٢- التميز البشري	١٠	٠,٧٨٥
٣- التميز الخدمائي	١٠	٠,٨٤٨
الإجمالي	٣٠	٠,٨٧٤

**توضيح درجة المعنوية بمعدل ثقة ٩٩%

*توضيح درجة المعنوية بمعدل ثقة ٩٥%

المصدر: تم الحصول على البيانات من مخرجات الحاسب الآلي (برنامج SPSS 22)

من الجدول السابق:

تستخلص الباحثة أنه تم استخراج معاملات ألفا كرونباخ للانساق الداخلي بين متغيرات المقياس حيث بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ بين متغيرات أبعاد الرقابة الاستراتيجية (٠,٨٢٢) وبين متغيرات أبعاد القدرات المعرفية (٠,٨٩٤) وبين متغيرات أبعاد التميز التنظيمي (٠,٨٧٤) ونشير هذه القيم إلى ثبات متغيرات البحث.

(ب) صدق أداة البحث:

١- صدق المحتوى (المحكمن): للتأكد من صدق أداة البحث قامت الباحثة بعرض أداة البحث بشكلها الأول على (٥) محكمين من أعضاء هيئة التدريس لمن يعملون بالجامعة العمالية إذ تم استبدال (٨) متغيرات وتعديل (٧).
٢- الاختبار وإعادة الاختبار: قامت الباحثة بتجربة الاستبيان على (٢٠) عضو هيئة تدريس من خارج عينة البحث للتأكد من مدى وضوح صياغة المتغيرات، واختبار صدق الأداة تم تطبيقها وإعادة التطبيق عليهم بعض مضي فترة زمنية مقدارها (١٠) أيام، ومن ثم تم استخراج معامل الارتباط للإجابات بين التطبيقين، وبلغت قيمته على الدرجة الكلية (٠,٨٥) مما يشير إلى درجة مصداقية عالية.

ثانياً: اختيار الفرض الأول:

ينص الفرض الأول على ما يلي: يوجد تأثير مباشر ذي دلالة إحصائية لأبعاد الرقابة الاستراتيجية على أبعاد القدرات المعرفية في كليات جامعة الأزهر موضع البحث.

لإثبات هذا الفرض قامت الباحثة بتحديد المتغير المستقل وهو أبعاد الرقابة الاستراتيجية والذي يتكون من (الحساسية الاستراتيجية، الالتزام الجماعي، والشراكة في تحمل المسؤولية، المرونة وسرعة الاستجابة، فهم المصادر الأساسية (الجوهرية)) والذي يؤثر على المتغير التابع وهو أبعاد القدرات المعرفية والذي يتكون من (القدرات التنظيمية، القدرات الفردية، القدرات الابتكارية، القدرات التنافسية).

[١] أبعاد الرقابة الاستراتيجية:

يقاس متغير الرقابة الاستراتيجية من خلال أربعة أبعاد هي (الحساسية الاستراتيجية، الالتزام الجماعي والشراكة في تحمل المسؤولية، فهم المصادر الأساسية (الجوهرية)، المرونة وسرعة الاستجابة)، وفيما يلي عرض وصفي لهذه الأبعاد:

وقد كانت نتائج التحليل الإحصائي باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية على مستوى كليات الجامعة الأزهر موضع البحث كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (٧) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيم α لأبعاد الرقابة الاستراتيجية

الأهمية	الترتيب	مستوى المعنوية	اختبار F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	١-بعد الحساسية الاستراتيجية
مرتفعة	١	٠,٠٠١	٣١,٣٨	١,٦٥	٣,٧٥	١-تحرض إدارة الكلية على اشتراك وزملائه بالعملية الاستراتيجية بشكل متفتح
مرتفعة	٢	٠,٠٠١	٢٨,٥٠	١,٧٤	٣,٦٩	٢-تحفزون إدارة الكلية باستمرار لآكون بقظاً استراتيجياً عبر وضع أهداف متنافسة
متوسطة	٤	٠,٠٠١	٢٠,٠٥	١,٩١	٣,٦٢	٣-تشركن إدارة الكلية بمواردها عالية الجودة، لتحليل النظرة الفردية نحو الاستراتيجية إلى اتجاه جماعي مشترك

أثر الرقابة الاستراتيجية في ضوء القدرات المعرفية على التميز التنظيمي في التعليم الجامعي (دراسة ميدانية)

١- بعد الحساسية الاستراتيجية					
الأهمية	الترتيب	مستوى المعنوية	اختبار t	الانحراف المعياري	التوسط الحسابي
متوسطة	٣	٠,٠٠١	٢٤,٣٠	١,٧٩	٣,٦٥
٤- تمتلك إدارة الكلية رؤية واضحة لنشاطاتها المستقبلية وكيفية مواجهة التحديات البيئية					
متوسطة	٧	٠,٠٠١	١٩,١٥	١,٦٦	٣,١٥
٥- تبدل إدارة الكلية جهود مواصلة الحشد طاقاتها وجهودها					
متوسطة	٥	٠,٠٠١	٢٣,٥٨	١,٧٥	٣,٤٥
٦- تركز إدارة الكلية بشكل كبير على استمرار التحسين المستمر					
متوسطة	٦	٠,٠٠١	٢١,٤٠	١,٧١	٣,٢١
٧- لإدارة الكلية موقف قيادي					
متوسطة	٨	٠,٠٠١	١٧,٢٢	١,٦٥	٤,٠٣
٨- تشجع بيئة الكلية على التفكير الابتكاري					
متوسطة	٨	٠,٠٠١	٣٩,٤٠	١,٥٨	٣,٦٥
إجمالي بعد الحساسية الاستراتيجية					
٢- بعد الالتزام الجماعي والشراكة في تحمل المسؤولية					
الأهمية	الترتيب	مستوى المعنوية	اختبار t	الانحراف المعياري	التوسط الحسابي
مرتفعة	٣	٠,٠٠١	٢٥,١٥	١,٧٨	٣,٧٥
١- تسمح إدارة الكلية بمشاركة العاملين بمجولة الأنشطة والحوافز النهائية فيها					
متوسطة	٦	٠,٠٠١	٢٢,٤٠	١,٧٧	٣,٤٤
٢- تشجع إدارة الكلية الصراع بين العاملين بقصد خلق المنافسة بينهم والحوار المفتوح					
مرتفعة	٤	٠,٠٠١	٢٣,٠٤	١,٨٥	٣,٦٣
٣- تشجع إدارة الكلية بنشاط قيادي وإدارة تنفيذية تشجع العمل الجماعي					
متوسطة	٢	٠,٠٠١	٢٧,٥١	١,٧٣	٣,٨١
٤- تمتلك إدارة الكلية قواعد عمل وتعليمات واضحة لكل الوحدات التنظيمية					
متوسطة	٧	٠,٠٠١	-١٨,٤٥	١,٨٢	٣,٣٦
٥- للكليات قيادات قوية ذات سجل حافل بالإنجازات					
متوسطة	٥	٠,٠٠١	٢٥,٣٣	١,٧٥	٣,٥٦
٦- لإدارة الكلية معرفة متخصصة وقوية					
متوسطة	٨	٠,٠٠١	١٥,٢٦	١,٧٦	٣,٢٢
٧- قيادات إدارة الكلية دائمة ولدة طوية					
مرتفعة	١	٠,٠٠١	٣٢,٤٠	١,٦٨	٣,٨٥
٨- تشجع إدارة الكلية على مبدأ المسؤولية المشتركة وأن الكل مسئول عن النتائج النهائية للعمل					
مرتفعة		٠,٠٠١	١٤,٢٦	١,٨٤	٣,٢٤
الإجمالي					
٣- فهم القدرات الأساسية (الجوهرية)					
الأهمية	الترتيب	مستوى المعنوية	اختبار t	الانحراف المعياري	التوسط الحسابي
مرتفعة	١	٠,٠٠١	٢٨,٨٩	١,٧٢	٣,٩٦
١- تحتم الكلية بتحديد مقاييس جودة العملية التعليمية					
متوسطة	٥	٠,٠٠١	١٠,٥٦	١,٩٥	٣,٥٩
٢- توفر الكلية عدد كافي من المختبرات ومراكز التدريب لأعضاء هيئة التدريس الكمل في تخصصه					
متوسطة	٦	٠,٠٠١	١٥,٩٣	١,٩٤	٣,٤٥
٣- توفر الكلية أعداد كافية من أجهزة الحاسب الآل للطلبة والباحثين					
متوسطة	٧	٠,٠٠١	١٧,٦١	١,٨٥	٣,٢٣
٤- توفر الكلية خدمة الانترنت مجانية للطلبة والباحثين حتى يمكن استخدامها في أعداد أبحاثهم					
مرتفعة	٣	٠,٠٠١	١٧,٩٤	١,٩١	٣,٧٦
٥- تقوم إدارة الكلية بترافية وتطوير محتويات المادة التعليمية التي يدرسها الطلبة باستمرار					

٣- فهم المقدرات الأساسية (الجوهريّة)						
الأهمية	الترتيب	مستوى المعنوية	اختبار χ^2	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
مرتفعة	٢	٠,٠٠١	١٨,٠٩	١,٨٧	٣,٨٨	٦- تطبق الكلية طرق التدريس الحديثة في السواد السني يدرسها الطلبة
متوسطة	٨	٠,٠٠١	١٦,٥٦	١,٨٣	٣,١٩	٧- تقدم الكلية جوائز لدعم البحوث المتميزة من جانب الطلبة
متوسطة	٤	٠,٠٠١	١٩,٦١	١,٧٨	٣,٦٤	٨- تتعاون الكلية مع الكليات الأخرى بالجامعة في خدمة المجتمع
متوسطة		٠,٠٠١	٢٥,٨٨	١,٦٣	٤,٣٥	الإجمالي
٤- المرونة وسرعة الاستجابة						
الأهمية	الترتيب	مستوى المعنوية	اختبار χ^2	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
مرتفعة	٢	٠,٠٠١	٢٨,٢٤	١,٧١٥	٣,٧٩	١- يتم التأكد من أن العاملين على دراية باستراتيجية وأهداف الكلية
متوسطة	٦	٠,٠٠١	٢٢,٨٧	١,٧٧٩	٣,٣٥	٢- تكيف الكلية استراتيجياتها لتتلائم مع تغير الظروف والبيئة المحيطة
متوسطة	٥	٠,٠٠١	٢٢,٨٩	١,٨٠٤	٣,٥٩	٣- تقوم الكلية بإشراك العاملين من أعضاء هيئة التدريس بفاعلية بمناقشة استراتيجيات الكلية
مرتفعة	١	٠,٠٠١	٣١,٤١	١,٦٨٢	٣,٨٩	٤- تتناقش الكلية مع العاملين لها من أعضاء هيئة التدريس باستمرار حول توجهاتها المستقبلية
مرتفعة	٣	٠,٠٠١	٢٤,٩٢	١,٧٦٥	٣,٣٤	٥- تسعى الكلية لتوسيع آفاقها والتطور والتحدد دائما في تقديم الخدمات الطلابية
متوسطة	٨	٠,٠٠١	١٩,٢٨	١,٦٤٤	٣,١٨	٦- تحرص الكلية على زيادة ممارسة التمكن لزيادة القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة
متوسطة	٤	٠,٠٠١	٢٣,٧٦	١,٧٨٣	٣,٦٥	٧- تتصف البيئة الداخلية للكلية بالمرونة والسرعة في الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة
متوسطة	٧	٠,٠٠١	٢٠,٩٢	١,٧٩٤	٣,٢٣	٨- تدرك الكلية بدفء قدرات الكليات الأخرى التي تعمل في نفس المجال
متوسطة		٠,٠٠١	٣٤,٢٥	١,٣٣٥	٣,٢٩	الإجمالي

بلغت قيمة χ^2 الجدولية عند مستوى ($\alpha = 0,05$) ودرجات حرية (٢٣٥) (١,٦٥٢).
المصدر: تم الحصول على بيانات الجدول من مخرجات الحاسب الآلي (SPSS 22)

من الجدول السابق نستخلص ما يلي:

١- بعد الحساسية الاستراتيجية:

يوضح الجدول السابق إجابات عينة البحث عن المتغيرات المتعلقة بمستوى الحساسية الاستراتيجية حيث تراوحت المتوسطات الحساسية لهذا البعد بين (٣,٠٣-٣,٧٥) بمتوسط كلي (٣,٦٥) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى الأداء المتوسط لبعد الحساسية الاستراتيجية في الكليات موضع البحث. وكذلك يوضح الجدول السابق درجة التشتت المنخفض بين استجابات مقررات عينة البحث حول مستوى الحساسية الاستراتيجية في الكليات موضع

البحث، بتغيرات وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر مفردات عينة البحث حول مستوى الحساسية الاستراتيجية. ويشير الجدول السابق أيضاً حول التقارب في قيم المتوسطات الحسابية إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات المعنوية أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات النظر بين أفراد عينة البحث حول التغيرات المكونة لبعدها الحساسية الاستراتيجية، حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (٠,٠٥) لجميع التغيرات وبشكل عام يتبين أن مستوى الحساسية الاستراتيجية بتغيراته من وجهة نظر مفردات عينة البحث كانت متوسطة.

٢- بعد الالتزام الجماعي وتحمل المسؤولية:

وكذلك يوضح الجدول السابق إجابات عينة البحث عن التغيرات المتعلقة بمستوى الالتزام الجماعي وتحمل المسؤولية حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (٣,٢٢-٤,٨٥)، بمتوسط كلي (٣,٢٤) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المتوسط لبعدها الالتزام الجماعي وتحمل المسؤولية في الكليات موضوع البحث. وكذلك يوضح الجدول السابق درجة التثقت المنخفض بين استجابات مفردات عينة البحث.

٣- بعد فهم القدرات الأساسية (الجوهرية):

وكذلك يوضح الجدول السابق إجابات عينة البحث عن التغيرات المتعلقة بمستوى فهم القدرات الأساسية (الجوهرية) حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (٣,١٩-٣,٩٦)، بمتوسط كلي (٤,٣٥) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المتوسط لهذا البعد. كذلك يوضح الجدول السابق درجة التثقت المنخفض بين استجابات مفردات العينة.

٤- بعد المرونة وسرعة الاستجابة:

وكذلك يوضح الجدول السابق إجابات عينة البحث عن التغيرات المتعلقة بمستوى المرونة وسرعة الاستجابة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (٤,١٣-٤,٣٩) لهذا البعد بمتوسط كلي (٣,٢٩) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المتوسط لهذا البعد. كذلك يوضح الجدول السابق درجة التثقت المنخفض بين استجابات مفردات عينة البحث.

[٢] أبعاد القدرات المعرفية:

يقاس متغير القدرات المعرفية من خلال أربعة أبعاد هي (القدرات التنظيمية، القدرات الفردية، القدرات

الابتكارية، القدرات التنافسية)، وفيما يلي عرض وصفي لهذه الأبعاد.

جدول (٨) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيم t لأبعاد القدرات المعرفية

الأهمية	الترتيب	مستوى المعنوية	اختبار t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	١- بعد القدرات التنظيمية
مرتفعة	٤	٠,٠٠١	٢٥,١٨	١,٢٦٣	٣,٤٧	١- لا يوجد تدعيم كاف في العمل بالرغم من أن الموظف يمتلك القدرة على تطوير مستوى أدائه
متوسطة	٥	٠,٠٠١	٢١,١٣	١,٢٠١	٣,١٤	٢- تكافؤ الكليات الأفراد الذين يقدمون أفكاراً جديدة أو يبتكرون في أداء مهامهم
متوسطة	٣	٠,٠٠١	٣١,٤١	١,٢٦٣	٣,٥٩	٣- يتضمن تقييم الكلية لأداء الأفراد قياس تشاركتهم بالمعرفة بنوعها الضمنية والخريصة بين الإدارات والوحدات المختلفة
مرتفعة	١	٠,٠٠١	٣٨,٦٣	١,٣٤٢	٣,٩٧	٤- يتوفر لدى الكلية رؤية واضحة حول استراتيجيات إدارة المعرفة ومدائل تنفيذها على كافة المستويات

أثر الرقابة الاستراتيجية في ضوء القدرات المعرفية على التميز التنظيمي في التعليم الجامعي (دراسة ميدانية)

مرتفعة	٢	٠,٠٠١	٣٥,٢٢	١,٢٩١	٣,٧٧	٥-تتمتع إدارة الكلية العاملين فيها على حضور المؤتمرات وورش العمل وحجج للطلاب التعليمية والتعلمية من خدمات التعلم بالمعرفة
الإجمالي						
متوسطة		٠,٠٠١	٢٣,٣٧	١,٣١٥	٣,٥٧	
الأهمية	الترتيب	مستوى المعنوية	اختبار t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	٢-بعد القدرات القردية
متوسطة	٣	٠,٠٠١	٢٢,٥٣	١,٢١٢	٣,٥٨	١-تستخدم إدارة المعرفة في ساء فترات معرفية للأفراد داخل الكلية
مرتفعة	١	٠,٠٠١	٢٨,٣٥	١,٣٤٧	٣,٧٩	٢-يتم تحديث المعارف الحالية التي تمتلكها الكلية والعمل على تطويرها
متوسطة	٥	٠,٠٠١	١٥,٣٤	١,١٢١	٣,١١	٣-يتم عمل مراكز لتخزين المعارف الجديدة
متوسطة	٢	٠,٠٠١	٢٦,٠٢	١,٠٥٤	٤,٤٦	٤-يتم تحديث النقص في المعارف لتلبية احتياجات التوسع المستقبلية
متوسطة	٤	٠,٠٠١	١٩,٢٤	١,١٨٣	٣,٢١	٥-يشارك جميع الأفراد في تبادل المعلومات والمعارف وعقد الحوارات فيما بينهم
الإجمالي						
متوسطة		٠,٠٠١	٣٦,١٥	١,١٦٩	٣,٣٩	
الأهمية	الترتيب	مستوى المعنوية	اختبار t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	٣-بعد القدرات الابتكارية
مرتفعة	٢	٠,٠٠١	٢٥,٦٣	٠,٨٩٧	٣,٦٩	١-يساعد نظام إدارة المعرفة المستخدم على تطبيق أفكاراً وطرق جديدة في التعليم
متوسطة	٣	٠,٠٠١	٢٢,١	١,٤٤٩	٣,٦٥	٢-يساعد نظام إدارة المعرفة للمستخدم على ابتكار حلول لكثير من المشكلات
مرتفعة	١	٠,٠٠١	٢٧,٨	٠,٨٣٢	٣,٧٥	٣-يساعد نظام إدارة المعرفة المستخدم في عمليات البحث والتطوير
متوسطة	٤	٠,٠٠١	١٩,٩٣	٠,٩٢٦	٣,٣٩	٤-أهادر بحل مشكلات العمل التي تواجه بدون تعليمات مسبقة من الرئيس
متوسطة	٥	٠,٠٠١	١٧,٨٢	١,٤٢١	٣,٣٦	٥-توفر الكلية البرامج التدريبية التي تنمي قدرة العاملين على التفكير الإبداعي
الإجمالي						
متوسطة		٠,٠٠١	٣٦,٧٧	١,١٦٢	٣,٢٤	
الأهمية	الترتيب	مستوى المعنوية	اختبار t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	٤-بعد القدرات التنافسية
متوسطة	٣	٠,٠٠١	٢٤,٦٨	٠,٩٣٤	٣,٦٦	١-تستخدم الكلية إدارة المعرفة من أجل تحديد المنافسة المحيطة بها
مرتفعة	٢	٠,٠٠١	٢٨,٦٦	١,٢٨٩	٦,٨١	٢-تساعد إدارة المعرفة الكلية في التعرف على الممارسات الأفضل التي تعمل بها المنظمات المنافسة
مرتفعة	١	٠,٠٠١	٣٣,٤٩	٠,٨٠٧	٣,٩٥	٣-تستخدم الكلية إدارة المعرفة من أجل تطوير الأعمال
متوسطة	٥	٠,٠٠١	٢٥,٦٨	١,٣٥٩	٣,٢٤	٤-تقارن الكلية أداء أعضاء هيئة التدريس لديها بنظرائهم في جامعات أخرى

متوسطة	٤	٠,٠٠١	٢٦,١٣	١,٢٦٧	٣,٦٥	٥- تحمل الكلية على مقارنة أداء كليتها وأقسامها مع بعضها البعض
متوسطة	٦	٠,٠٠١	٢٢,٣٤	١,٢٦٢	٣,٠٩	٦- تولي الكلية اهتماماً بمقارنة أدائها الكلي بجامعة أخرى متميزة
متوسطة		٠,٠٠١	٣١,٦٨	١,١٦١	٣,٣٥	الإجمالي

بلغت قيمة χ^2 الجدولية عند مستوى (0.05 - 0.005) ودرجات حرية (230) (1,602).

المصدر: تم الحصول على بيانات الجدول من مخرجات الحاسب الآلي (SPSS 22)

من الجدول السابق تستخلص الباحثة ما يلي:

١- بعد القدرات التنظيمية:

يوضح الجدول السابق إجابات عينة البحث عن المتغيرات المتعلقة بمستوى القدرات التنظيمية حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد ما بين (3,14-3,97) ومتوسط حسابي كلي (3,07) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى الأداء المتوسط لغالبية المتغيرات بالنسبة لبعدها التنظيمية، كذلك يوضح الجدول السابق درجة التشتت المنخفض بين استجابات مفردات عينة البحث حول مستوى القدرات التنظيمية وهو ما يعكس التقارب في درجات نظر مفردات العينة، حيث يشير الجدول السابق إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات المعنوية لم تكن هناك اختلافات واضحة في وجهات النظر بين أفراد عينة البحث حول المستغيرات المكونة لبعدها التنظيمية، حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0,05) لجميع المتغيرات.

٢- بعد القدرات الفردية:

يوضح الجدول السابق إجابات عينة البحث عن المتغيرات المتعلقة بمستوى القدرات الفردية حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد ما بين (3,11-3,79) ومتوسط كلي (3,39) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى الأداء المتوسط لغالبية المتغيرات بالنسبة لبعدها الفردية، وهذا يتطلب من الكليات موضع البحث أن عليها أن تقوم باكتشاف وإملاك وتخزين المعرفة ونشر وتوزيع وتنمية وتطوير المعرفة والتدريب والتعلم بصورة مستمرة. كذلك يوضح الجدول السابق درجة التشتت المنخفض بين استجابات مفردات عينة البحث حول بعد القدرات الفردية، وهو ما يعكس التقارب بين مفردات عينة البحث، حيث يشير الجدول السابق إلى التقارب بين المتوسطات الحسابية، إذ تلاحظ أنه من خلال مستويات المعنوية لم تكن هناك اختلافات واضحة في وجهات النظر بين أفراد عينة البحث حول المتغيرات المكونة لبعدها الفردية، حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0,05) بالنسبة لجميع المتغيرات.

٣- بعد القدرات الابتكارية:

يوضح الجدول السابق إجابات عينة البحث عن المتغيرات المتعلقة بمستوى القدرات الابتكارية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد ما بين (3,36-3,75) ومتوسط حسابي كلي (3,14) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى الأداء المتوسط لغالبية المتغيرات بالنسبة لبعدها الابتكارية، وهذا يتطلب من الكليات موضع البحث خاصة الإدارة العليا بضرورة التزامها بتطبيق إدارة المعرفة والعمل على تنمية وتطوير المعرفة وكذلك التدريب والتعليم بصورة مستمرة عليها من خلال إعداد برامج تدريبية للعاملين لتنميتهم وتقاسم المعرفة بين الأفراد

العاملين وبناء جماعات من صناعات المعرفة وبناء شبكات فاعلة من العلاقات بين الأفراد. وكذلك يوضح الجدول السابق درجة التشتت المنخفضة بين استجابات مفردات عينة البحث حول بعد القدرات الابتكارية، وهو ما يعكس التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ تلاحظ أنه من خلال مستويات المعنوية، لم تكن هناك اختلافات واضحة في وجهات النظر بين أفراد عينة البحث حول المتغيرات المكونة لبعد القدرات الابتكارية، حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (٠,٠٥) بالنسبة لجميع المتغيرات.

٤- بعد القدرات التنافسية:

يوضح الجدول السابق إجابات عينة البحث عن المتغيرات المتعلقة بمستوى القدرات التنافسية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد ما بين (٣,٠٩-٣,٩٥) ومتوسط حسابي كلي (٣,٣٥) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى الأداء المتوسط لغالبية المتغيرات بالنسبة لبعد القدرات التنافسية، وهذا يعني أن الكليات موضع البحث بحاجة إلى التأكيد على أهمية التميز في أدائها لذلك يجب عليها أن تقوم بمقارنة أدائها بالجامعات المتميزة في مجال عملها والتي تعمل في نفس التخصص. كذلك يوضح الجدول السابق درجة التشتت المنخفض بين استجابات مفردات عينة البحث من وجهات نظر مفردات العينة، حيث يشير الجدول السابق إلى التقارب بين قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات المعنوية، لم تكن هناك اختلافات واضحة في وجهات النظر بين أفراد عينة البحث حول المتغيرات المكونة لبعد القدرات التنافسية، حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (٠,٠٥) لجميع المتغيرات.

والجدول التالي يوضح علاقة الارتباط التشابكي بين أبعاد الرضاقة الاستراتيجية وأبعاد القدرات المعرفية

لدى مفردات عينة البحث من أعضاء هيئة التدريس.

جدول (٩) العلاقات الارتباطية التشابكية بين أبعاد الرضاقة الاستراتيجية وأبعاد القدرات المعرفية لدى مفردات عينة البحث

من أعضاء هيئة التدريس بكلية جامعة الأزهر موضع البحث

مستوى الدلالة Sig*	مربع كاي Chi ²	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	معدلات تحصيل	المتغيرات التابعة	معدلات تحصيل	المتغيرات المستقلة
٠,٠٠١	٤٢٨,٦١٤	٠,٧٩٤	٠,٩٣٩	٠,٩٧٩ ٠,٧٣٥	أبعاد القدرات المعرفية: ١- القدرات التنظيمية ٢- القدرات الفردية	٠,٨٩١ ٠,٨٧٣	أبعاد الرضاقة الاستراتيجية: ١- الحساسية الاستراتيجية ٢- الالتزام الجماعي والمشاركة في تحمل المسؤولية ٣- فهم للقدرات الأساسية (الجوهرية) ٤- المرونة وسرعة الاستجابة
				٠,٨٧٥ ٠,٨٥٢	٣- القدرات الابتكارية ٤- القدرات التنافسية	٠,٧٦٥ ٠,٧٤٥	
				٧٨,٣٢٤	نسبة التباين المفسر من المتغيرات التابعة	٦٩,٠٨٤	نسبة التباين المفسر من المتغيرات المستقلة

المصدر: تم الحصول على بيانات الجدول من مخرجات الحاسب الآلي (SPSS 22)

من الجدول السابق نستخلص الباحثة ما يلي:

وجود علاقة ارتباط تشابكية بين أبعاد الرضاقة الاستراتيجية وأبعاد القدرات المعرفية في الكليات موضع البحث، حيث أظهرت النتائج وجود علاقة الارتباط التشابكي بين أبعاد الرضاقة الاستراتيجية وأبعاد القدرات المعرفية

في الكليات موضع البحث، إذ تبين أن كل من عوامل الرضاقة الاستراتيجية والقدرات المعرفية قد فسرت ما نسبته (679,084%)، (578,324%) وهو ما يشير إلى وجود علاقة ارتباط تشابكية بين أبعاد الرضاقة الاستراتيجية وأبعاد القدرات المعرفية في الكليات موضع البحث، هذا وقد تراوحت معدلات تحمل علاقة الارتباط التشابكية ما بين (0,745) كحد أدنى و(0,984) كحد أعلى فيما يتعلق بأبعاد الرضاقة الاستراتيجية، و(0,735) كحد أدنى و(0,979) كحد أعلى لأبعاد القدرات المعرفية، وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباط تشابكية معنوية بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة، وقد بلغ معامل الارتباط التشابكي R (0,939) كما بلغ معامل التحديد R² (0,794)، وهذا يعني أن ما قيمته (0,794) من التغيرات في أبعاد القدرات المعرفية ناتج عن المتغير في أبعاد الرضاقة الاستراتيجية، وقد أوضحت نتائج التحليل الارتباط التشابكي أن قيمة (Chi²) بلغت (428,614) وهى دالة عند مستوى (0,01) وهذا يؤكد أن هناك علاقة ارتباط تشابكي بين أبعاد الرضاقة الاستراتيجية وأبعاد القدرات المعرفية في الكليات موضع البحث.

والجدول التالي يوضح تحليل الانحدار المتعدد للتأثير المباشر لأبعاد الرضاقة الاستراتيجية على القدرات المعرفية في كليات جامعة الأزهر موضع البحث.

جدول (10) نتائج تحليل الانحدار المتعدد التأثير المباشر لأبعاد الرضاقة الاستراتيجية على القدرات المعرفية لدى مفردات عينة البحث من

أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة الأزهر موضع البحث

Sig مستوى المعنوية	T المحسوبة	معامل الانحدار β للمتغيرات المستقلة	مستوى المعنوية	درجات الحرية	F المحسوبة	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	المتغير التابع
		أبعاد الرضاقة الاستراتيجية:						أبعاد القدرات المعرفية
0,001	6,041	0,632		3	199,842	0,635	0,834	
0,001	5,852	0,446	0,001	232				
0,001	5,730	0,489						
0,001	4,332	0,367						
				235	المجموع			

المصدر: تم الحصول على بيانات الجدول من مخرجات الحاسب الآلي (SPSS22)

من الجدول السابق نستخلص الباحثة ما يلي:

وجود تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الرضاقة الاستراتيجية إذ بلغ معامل الارتباط R (0,843) عند مستوى معنوية (0,001) أما معامل التحديد R² فقد بلغ (0,635)، أى أن ما قيمته (0,635) من التغيرات في القدرات المعرفية للكليات موضع البحث ناتج عن التغير في أبعاد الرضاقة الاستراتيجية، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0,632) للحساسية الاستراتيجية، و(0,446) للالتزام الجماعي والشراكة في تحمل المسؤولية (0,489) لفهم المقدرات الأساسية (الجوهرية)، و(0,367) للمرونة وسرعة الاستجابة، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بأبعاد الرضاقة الاستراتيجية يؤدي إلى زيادة في أبعاد القدرات المعرفية للكليات موضع البحث بـ (0,632)،

٠٠،٤٤٦،٠٠،٤٨٩،٠٠،٣٦٧) على التوالي وهذا يؤكد معنوية هذا التأثير أن قيمة F المحسوبة والتي بلغت (١٩٩،٨٤٢) وهي دالة عند مستوى معنوية (٠،٠٠١).

وهذا يؤكد قبول الفرض الأول والذي ينص على: يوجد تأثير مباشر ذي دلالة إحصائية لأبعاد الرضاقة الاستراتيجية على أبعاد القدرات المعرفية في كليات جامعة الأزهر موضع البحث.

ثالثاً: اختبار الفرض الثاني:

ينص الفرض الثاني على ما يلي: يوجد تأثير مباشر ذي دلالة إحصائية لأبعاد الرضاقة الاستراتيجية على أبعاد التميز التنظيمي في كليات جامعة الأزهر موضع البحث.

لأنبات هذا الفرض قامت الباحثة بتحديد المتغير المستقل وهو أبعاد الرضاقة الاستراتيجية والذي يتكون من (الحساسية الاستراتيجية، الالتزام الجماعي والشراكة وتحمل المسؤولية، المرونة وسرعة الاستجابة، فهم المقدرات الأساسية (الجوهريّة) والذي يؤثر على المتغير التابع وهو أبعاد التميز التنظيمي والذي يتكون من (التميز القيادي، التميز البشري، التميز الخدماتي).

[١] أبعاد التميز التنظيمي:

يفس متغير التميز التنظيمي من خلال ثلاثة أبعاد هي: (التميز القيادي، التميز البشري، التميز الخدماتي)، وفيما يلي عرض وصفي لهذه الأبعاد:

وقد كانت نتائج التحليل الإحصائي باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية على مستوى كليات جامعة الأزهر موضع البحث كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (١١) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيم t لأبعاد التميز التنظيمي في الكليات موضع البحث

الأهمية	الترتيب	مستوى المعنوية	اختبار t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	١-بعد التميز القيادي
مرتفعة	١	٠،٠٠١	١٧،٥	٠،٩٧	٣،٩٥	١-تؤكد إدارة الكلية على الالتزام بمعايير التميز القيادي
مرتفعة	٨	٠،٠٠١	١١،٥	١،٠٣	٣،٦٨	٢-تبنى إدارة الكلية الأهداف الاستراتيجية استناداً إلى حاجات الطلبة ورغباتهم
مرتفعة	٣	٠،٠٠١	١٥،٣	١	٣،٨٥	٣-تتولى إدارة الكلية عملية التخطيط للاحتياجات المستقبلية
متوسط	٩	٠،٠٠١	٩،٤٨	١،١١	٣،٥٩	٤-تتم إدارة الكلية بإقامة الدورات التخصصية التي تقذف إلى تعريف الموظفين في جميع المستويات بأهمية التميز في عملهم
مرتفعة	٢	٠،٠٠١	١٥،٨	١،٠٥	٣،٩٣	٥-تسمى إدارة الكلية باستمرار إلى تحقيق مركز تنافسي جيد
مرتفعة	٤	٠،٠٠١	١٣،٧	١،٠١	٣،٧٨	٦-توفر إدارة الكلية الترتيبات اللازمة بهدف تقديم أداء متميز
مرتفعة	٥	٠،٠٠١	١١،٩	١،١١	٣،٧٦	٧-تشجع إدارة الكلية الموظفين نحو تقديم أفكار متميزة جديدة

أثر الرضا الاستراتيجي في ضوء القدرات المعرفية على التميز التنظيمي في التعليم الجامعي (دراسة ميدانية)

١- بعد التميز القيادي					
الأهمية	الترتيب	مستوى المعنوية	اختبار t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
مرتفعة	٧	٠,٠٠١	١١,٢	١,١١	٣,٧
متوسطة	١٠	٠,٠٠١	٦,٢٧	١,٠٩	٣,٣٩
مرتفعة	٦	٠,٠٠١	١٢	١,٠٨	٣,٧٤
مرتفعة		٠,٠٠١	١٧,١	١,٠٦	٣,٧٥
الإجمالي					
٢- بعد التمييز البشري					
الأهمية	الترتيب	مستوى المعنوية	اختبار t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
مرتفعة	١	٠,٠٠١	١٢,٩	١,٠٥	٣,٧٦
مرتفعة	٢	٠,٠٠١	١٣	١,٠١	٣,٧٤
مرتفعة	٣	٠,٠٠١	١٠,١	١,١٦	٣,٦٧
متوسطة	١٠	٠,٠٠١	٧,١٥	١,٠٨	١٣
متوسطة	٧	٠,٠٠١	٥,٧	١,١٩	٣,٣٨
متوسطة	٥	٠,٠٠١	٦,٥١	١,٠٩	٣,٤
متوسطة	٨	٠,٠٠١	٢,٣٩	١,٢٢	٣,١٦
متوسطة	٦	٠,٠٠١	٦,٣٧	١,٠٩	٣,٣٩
متوسطة	٤	٠,٠٠١	٨,٥٩	١,٠٩	٣,٣٥
متوسطة	٩	٠,٠٠١	٢,١٧	١,٢٢	٣,١٥
الإجمالي					
متوسطة		٠,٠٠١	١٠,٢	١,٤٣	٣,٦٦
٣- بعد التميز الخدماتي					
الأهمية	الترتيب	مستوى المعنوية	اختبار t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
متوسطة	٦	٠,٠٠١	٨,٥٧	١,١٢	٣,٥٤
مرتفعة	١٠	٠,٠٠١	٧,٥	١,٠٢	٣,٤٣
مرتفعة	١	٠,٠٠١	١٦	٠,٩٩	٣,٨٩
متوسطة	٩	٠,٠٠١	٧,٩٨	١,٠٤	٣,٤٧
	٨	٠,٠٠١	٨,٠٥	١,٠٨	٣,٤٩

أثر الرضا الاستراتيجي في ضوء القدرات المعرفية على التميز التنظيمي في التعليم الجامعي (دراسة ميدانية)

مرتفعة	٢	٠,٠٠١	١٣,٨	١,٠٣	٣,٧٤	٦- تقوم الكلية بالرقابة بشكل مستمر على موظفيها لتحسين آلية تقديم الخدمات
متوسطة	٧	٠,٠٠١	٨,٩١	١,٠١	٣,٥١	٧- تجتمع الكلية للتغذية العكسية من الموظفين للارتقاء بمستوى الخدمات
الأهمية	الترتيب	مستوى المعنوية	اختيار	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	٣- بعد التميز الخدماتي
متوسطة	٥	٠,٠٠١	٨,٩٥	١,٠٩	٣,٥٥	٨- تتأكد الكلية من روادها أنها تبذل قصارى جهدها لتقديم خدمة متميزة
متوسطة	٤	٠,٠٠١	١٠,٣	١	٣,٥٨	٩- تقدم الكلية الخدمات بما يتوافق مع احتياجات روادها
مرتفعة	٣	٠,٠٠١	٩,٢٩	١,١٨	٣,٦٧	١٠- تحرص الكلية على متابعة أفضل الخدمات التيمية في الكليات الأخرى
متوسطة		٠,٠٠١	١٣,٨	١,١٦	٣,٥٨	الإجمالي

بلغت قيمة t الجدولية عند مستوى $(\alpha = 0,05)$ ودرجات حرية (٢٣٥) (١,٦٥٢).

المصدر: تم الحصول على بيانات الجدول من مخرجات الحاسب الآلي (SPSS22)

من الجدول السابق نستخلص الباحثة ما يلي:

١- بعد التميز القيادي:

يوضح الجدول السابق إجابات عينة البحث عن المتغيرات المتعلقة بمستوى التميز القيادي حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد (٣,٣٩-٣,٩٥) بمتوسط كلي (٣,٧٥) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى الأداء المرتفع لبعده التميز القيادي في الكليات موضع البحث، وهذا يعني أن العاملين يرون أن التحفيز موجود ولكنه لا يقابل بما يريدونه أو يتوقعونه للوصول من خلاله إلى التميز وهذا يؤكد على إدارة الكلية وضع خطط مستقبلية لتلبية حاجات العاملين وإدراك الإدارة لنوع التحفيز المطلوب كمدخل للوصول إلى التميز، كذلك يوضح الجدول السابق درجة التشتت المنخفض بين استجابات مفردات عينة البحث حول مستوى التميز القيادي بمتغيراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر مفردات عينة البحث حول مستوى التميز القيادي، ويشير الجدول السابق أيضاً حول التقارب في قيم المتوسطات الحسابية إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات المعنوية، أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات النظر بين أفراد عينة البحث حول المتغيرات المكونة لبعده التميز القيادي، حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (٠,٠٥) لجميع المتغيرات وبشكل عام يتبين أنه مستوى التميز القيادي بمتغيراته من وجهة نظر مفردات عينة البحث كانت مرتفعة.

٢- بعد التميز البشري:

يوضح الجدول السابق إجابات عينة البحث عن المتغيرات المتعلقة بمستوى التميز البشري حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد (٣,١٣-٣,٧٦) بمتوسط كلي (٣,٦٦) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع لبعده التميز البشري في الكليات موضع البحث، وهذا يرجع إلى أن الموظفين يحصلون على المكافآت ولكنها لا تتناسب مع تقييمهم مما يؤكد للإدارة ضرورة القيام بوضع خطة كاملة لنظام مكافآت لتقييم الأداء للأفراد

العاملين لديها، كذلك يوضح الجدول السابق درجة التشتت المنخفض في استجابات مفردات عينة البحث حول مستوى التميز البشري وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر مفردات عينة البحث حول مستوى التميز البشري ويشير الجدول السابق حول التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات المعنوية أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات النظر بين أفراد عينة البحث حول المتغيرات المكونة لبعده التميز التنظيمي حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (٠,٠٥) لجميع المتغيرات وبشكل عام يتبين أن مستوى التميز البشري بمتغيراته من وجهة نظر مفردات عينة البحث كانت متوسطة.

٣- بعد التميز الخدماتي:

يوضح الجدول السابق إجابات عينة البحث عن المتغيرات المتعلقة بمستوى التميز الخدمات حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد (٣,٤٣-٣,٨٩) بمتوسط كلي (٣,٥٨) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى الأداء المرتفع لبعده التميز الخدماتي في الكليات موضع البحث، ويرجع ذلك إلى أن الموظفين يرون أن هناك الاهتمام الأقل بضبط وتطوير مستمرين في تقديم الخدمة لذلك يجب على الإدارة أن تقدم خدمة تفوق توقعات الجمهور طالب الخدمة، كما يوضح الجدول السابق درجة التشتت المنخفض من استجابات مفردات عينة البحث حول مستوى التميز الخدماتي في الكليات موضع البحث بمتغيراته، وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر مفردات عينة البحث حول مستوى التميز الخدماتي، ويشير الجدول السابق أيضا حول التقارب في متوسطات القيم الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات المعنوية أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات النظر بين أفراد عينة البحث حول المتغيرات المكونة لبعده التميز الخدماتي، حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (٠,٠٥) لجميع المتغيرات وبشكل عام يتبين أن مستوى التميز الخدماتي بمتغيراته من وجهة نظر مفردات عينة البحث كانت متوسطة.

الجدول التالي يوضح علاقة الارتباط التشابكي بين أبعاد الرقابة الاستراتيجية وأبعاد التميز التنظيمي

لدى مفردات عينة البحث من أعضاء هيئة التدريس.

جدول (١١) العلاقات الارتباطية التشابكية بين أبعاد الرقابة الاستراتيجية وأبعاد التميز التنظيمي لدى مفردات عينة البحث من أعضاء

هيئة التدريس بكلليات جامعة الأزهر موضع البحث

مستوى الدلالة Sig [*]	مربع كاي ² Chi ²	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	معدلات تحميل	المتغيرات التابعة	معدلات تحميل	المتغيرات المستقلة
					أبعاد التميز التنظيمي:		أبعاد الرقابة الاستراتيجية:
				٠,٧٥٢	١- التميز القيادي	٠,٧٣٤	١- الحساسية الاستراتيجية
				٠,٦٧٩	٢- التميز البشري	٠,٧٧٥	٢- الالتزام الجماعي والشاركة في تحمل المسؤولية
٠,٠٠١	٥٦٣,٤٢٠	٠,٨٤٦	٠,٧٩٨	٦٦٤	٣- التميز الخدماتي	٠,٦٦٨	٣- فهم القدرات الأساسية (المهوية)
						٠,٦٥٤	٤- المرونة وسرعة الاستجابة
				٧٤,٥٢١	نسبة التباين المفسر من المتغيرات التابعة	٧٢,٨٠١	نسبة التباين المفسر من المتغيرات المستقلة

المصدر: تم الحصول على بيانات الجدول من مخرجات الحاسب الآلي (SPSS22)

من الجدول السابق تستخلص الباحثة ما يلي:

وجود علاقة ارتباط تشابكية بين أبعاد الرقابة الاستراتيجية وأبعاد التميز الوظيفي في الكليات موضع

البحث، حيث أظهرت النتائج وجود علاقة الارتباط التشابكي (المتعدد) بين أبعاد الرشاقة الاستراتيجية وأبعاد التميز التنظيمي في الكليات موضع البحث، إذ تبين أن كل من أبعاد الرشاقة الاستراتيجية والتميز التنظيمي قد فسرت ما نسبته (٧٢,٨٠١%)، (٧٤,٥٢١%) وهو ما يشير إلى وجود علاقة ارتباط تشابكية بين أبعاد الرشاقة الاستراتيجية وأبعاد التميز التنظيمي في الكليات موضع البحث، هذا وقد تراوحت معدلات تحميل علاقة الارتباط التشابكية ما بين (٠,٦٥٤) كحد أدنى و(٠,٧٧٥) كحد أعلى فيما يتعلق بأبعاد الرشاقة الاستراتيجية، و(٠,٦٧٤) كحد أدنى و(٠,٧٥٢) كحد أعلى لأبعاد التميز التنظيمي، وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباط تشابكية معنوية بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة. هذا وقد بلغ معامل الارتباط التشابكي (المتعدد) R (٠,٧٩٨) كما بلغ معامل التحديد R^2 (٠,٨٤٦)، وهذا يعني أن ما قيمته (٠,٨٤٦) من المتغيرات في أبعاد التميز التنظيمي ناتج عن المستغير في أبعاد الرشاقة الاستراتيجية. هذا وقد أوضحت نتائج تحليل الارتباط التشابكي أن قيمة (Chi²) بلغت (٥٦٣,٤٢٠) وهي دالة عند مستوى معنوية (٠,٠٠١) وهذا يؤكد أن هناك علاقة ارتباط تشابكي بين أبعاد الرشاقة الاستراتيجية وأبعاد التميز التنظيمي في الكليات موضع البحث. والجدول التالي يوضح تحليل الانحدار المتعدد للتأثير المباشر لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية على التميز التنظيمي في كليات جامعة الأزهر موضع البحث.

جدول (١٢) نتائج تحليل الانحدار المتعدد للتأثير المباشر لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية على التميز التنظيمي لدى مفردات عينة البحث من أعضاء هيئة التدريس بكل كليات جامعة الأزهر موضع البحث

مستوى المعنوية	T المحسوبة	معامل الانحدار β للمتغيرات المستقلة	مستوى المعنوية	درجات الحرية	F المحسوبة	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	المتغير التابع
٠,٠٠١	٠,٧٦٤	٠,٧٤٥	٠,٠٠١	٣	١٨٧,٦٤	٠,٨٤٦	٠,٧٩٨	أبعاد التميز التنظيمي
٠,٠٠١	٠,٧٤٢	٠,٧٢٦		٢٣٢				
٠,٠٠١	٠,٦٨٣	٠,٦١٣						
٠,٠٠١	٠,٦٣١	٠,٥٣٦						
				٢٣٥	المجموع			

المصدر: تم الحصول على بيانات الجدول من مخرجات الحاسب الآلي (SPSS 22)

من الجدول السابق نستخلص الباحثة ما يلي:

وجود تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية إذ بلغ معامل الارتباط R (٠,٧٩٨) عند مستوى معنوية (٠,٠٠١) أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (٠,٨٤٦)، أي أن ما قيمته (٠,٨٤٦) من المتغيرات في التميز التنظيمي للكليات موضع البحث ناتج عن التغير في أبعاد الرشاقة الاستراتيجية، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (٠,٧٤٥) للحساسية الاستراتيجية، و(٠,٧٢٦) للالتزام الجماعي والشراكة في تحمل المسؤولية، و(٠,٦١٣) لفهم القدرات الأساسية (الجوهرية)، و(٠,٥٣٦) للمرونة وسرعة الاستجابة. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بأبعاد الرشاقة الاستراتيجية يؤدي إلى زيادة في أبعاد

التميز التنظيمي للكليات موضع البحث يقيم (٠,٩٣٤، ٠,٨٤٦، ٠,٧٤٥، ٠,٧٢٦) على التوالي وهذا يؤكد معنوية هذا التأثير حيث أن قيمة F المحسوبة والتي بلغت (١٨٧,٦٤٥) وهي دالة عند مستوى معنوية (٠,٠٠١). وهذا يؤكد قبول الفرض الثاني، والذي ينص على: يوجد تأثير مباشر ذي دلالة إحصائية لأبعاد الرضا الاستراتيجية على أبعاد التميز التنظيمي في كليات جامعة الأزهر موضع البحث.

ثالثاً: اختبار الفرض الثالث:

ينص الفرض الثالث على ما يلي: يوجد تأثير مباشر ذي دلالة إحصائية لأبعاد القدرات المعرفية على أبعاد التميز التنظيمي في كليات جامعة الأزهر موضع البحث.

لأثبت هذا الفرض قامت الباحثة بتحديد المتغير الوسيط وهو أبعاد القدرات المعرفية والذي يتكون من: (القدرات التنظيمية، والفردية، والابتكارية، والتنافسية) والذي يؤثر على المتغير التابع وهو أبعاد التميز التنظيمي والذي يتكون من: (التميز القيادي، والبشري، والخدمي)، وذلك حيث تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من التأثير المباشر لأبعاد القدرات المعرفية على أبعاد التميز التنظيمي في الكليات موضع البحث، كما في الجدول التالي:

جدول (١٣) نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد للتأثير المباشر لأبعاد القدرات المعرفية على أبعاد التميز التنظيمي لدى مفردات عينة البحث من أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة الأزهر موضع البحث

مستوى المعنوية	T المحسوبة	معامل الانحدار β للمتغيرات الوسيطة	مستوى المعنوية	درجات الحرية	F المحسوبة	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	المتغير التابع
٠,٠٠١	٥,٦٧٥	٠,٦٧٣	٠,٠٠١	٣	٥٢٦,٣٤٢	٠,٨٣٨	٠,٨٨٩	أبعاد التميز التنظيمي
٠,٠٠١	٤,٢٢٣	٠,٧٢٢		الانحدار				
٠,٠٠١	٦,٤٠٥	٠,٦٣٥		البوابي				
٠,٠٠١	٨,٩٧١	٠,٦٥٤		المجموع				
				٢٣٥				

المصدر: تم الحصول على بيانات الجدول من مخرجات الحاسب الآلي (SPSS 22)

من الجدول السابق نستخلص الباحثة ما يلي:

وجود تأثير مباشر ذي دلالة إحصائية لأبعاد القدرات المعرفية على أبعاد التميز التنظيمي للكليات موضع البحث إذ بلغ معامل الارتباط R (٠,٨٨٩) عند مستوى معنوية (٠,٠٠١)، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (٠,٨٣٨) أي أن ما قيمته (٠,٨٣٨) من التغيرات في التميز التنظيمي في الكليات موضع البحث ناتج عن التغير في أبعاد القدرات المعرفية، كما بلغت قيمة درجة التأثير β للقدرات التنظيمية (٠,٦٧٣)، والقدرات الفردية (٠,٧٢٢) والقدرات الابتكارية (٠,٦٣٥)، والتنافسية (٠,٦٥٤)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بأبعاد القدرات المعرفية يؤدي إلى زيادة في أبعاد التميز التنظيمي للكليات موضع البحث يقيم: (٠,٦٥٤، ٠,٦٣٥، ٠,٧٢٢، ٠,٧٢٢) على التوالي، وهذا يؤكد معنوية هذا التأثير حيث أن قيمة F المحسوبة والتي بلغت (٥٢٦,٣٤٢) وهي دالة عند مستوى معنوية (٠,٠٠١).

وهذا يؤكد قبول الفرض الثالث والذي ينص على: يوجد تأثير مباشر ذي دلالة إحصائية لأبعاد القدرات المعرفية على أبعاد التميز التنظيمي في كليات جامعة الأزهر موضع البحث.

رابعاً: اختبار الفرض الرابع:

ينص الفرض الرابع على ما يلي: يوجد تأثير غير مباشر ذي دلالة إحصائية لأبعاد الرضاقة الاستراتيجية على أبعاد التميز التنظيمي من خلال أبعاد القدرات المعرفية في كليات جامعة الأزهر موضع البحث. لأثبت هذا الفرض قامت الباحثة باستخدام تحليل المسار Path Analysis باستخدام برنامج Amos Ver. 21 المدعوم برنامج SPSS 22 وذلك للتحقق من وجود علاقة ذو تأثير معنوي لأبعاد الرضاقة الاستراتيجية على أبعاد التميز التنظيمي في الكليات موضع البحث بوجود القدرات المعرفية كما هو موضح بالجدول التالي. جدول (14) نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من العلاقة ذو التأثير المباشر وغير المباشر لأبعاد الرضاقة الاستراتيجية على التميز التنظيمي بوجود القدرات المعرفية في الكليات موضع البحث

Sig* مستوى المعنوية	T المحسوبة	المسار	قيمة معامل التأثير غير المباشر	Direct Effect قيم معاملات التأثير المباشرة	Sig* مستوى المعنوية	RMSEA	GRI	GFI	Chi ² المحسوبة	البيان
٠,٠٠١	٤٥,٢١٣	← AS CC	٠,٧٣٥	٠,٨٣٩	٠,٠٠١	٠,٠٦	٠,٨٧٢	٠,٨٨٩	٢١,٥٠٣	أبعاد الرضاقة الاستراتيجية على أبعاد التميز التنظيمي بوجود القدرات المعرفية
٠,٠٠١	٣٣,٦٤٢	← CC OE		٠,٧٨٩						

المصدر: تم الحصول على بيانات الجدول من مخرجات الحاسب الآلي (SPSS 22)

* مؤشر الموائمة المقارن: ومن المفترض أن يقترب من الواحد الصحيح ورمزه (Cfi)

* مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي، ومن المفترض أن تكون قيمتها محصورة بين (٠,٠٥-٠,٠٨) ورمزه (RMSEA)

* مؤشر ملاءمة الجودة ومن المفترض أن يقترب من الواحد الصحيح ورمزه (GRI)

AS أبعاد الرضاقة الاستراتيجية

CC أبعاد القدرات المعرفية

OE أبعاد التميز التنظيمي

من الجدول السابق تستخلص الباحثة ما يلي:

توجد علاقة معنوية ذات تأثير غير مباشر ذات دلالة إحصائية لأبعاد الرضاقة الاستراتيجية على أبعاد التميز التنظيمي للكليات موضع البحث بوجود القدرات المعرفية حيث بلغت قيمة Chi² المحسوبة (٢١,٥٠٣) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α = ٠,٠٠١)، وبلغت قيمة مؤشر ملاءمة الجودة (Gfi) (٠,٨٨٩) وهو مقارب إلى

قيمة الواحد الصحيح (الملائمة التامة)، وبنفس السياق فقد بلغ مؤشر الموايعة المقارن (GRI) (٠,٨٧٢) وهو مقارب إلى قيمة الواحد الصحيح، وبلغت قيمة مؤشر جندر متوسط مربع الخطأ التقريبي (PMSEA) (٠,٠١٦)، وقد بلغ التأثير المباشر لأبعاد القدرات المعرفية على التميز التنظيمي (٠,٧٨٩) وهما ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٠١) ومن ناحية أخرى بلغ التأثير غير المباشر لأبعاد الرقابة الاستراتيجية على التميز التنظيمي بوجود القدرات المعرفية ما قيمته (٠,٧٣٥) وهي ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = ٠,٠٠١$)، هذا وقد بلغت قيمة المسار الحرج (T المحسوبة) لمسار أبعاد الرقابة الاستراتيجية علسي أبعاد القدرات المعرفية (٤٥,٢١٣)، و(٣٣,٦٤٢) لمسار أبعاد القدرات المعرفية على أبعاد التميز التنظيمي وهما ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = ٠,٠٠١$) وهذه النتيجة تشير إلى أن هناك علاقة معنوية ذو تأثير غير مباشر لأبعاد الرقابة الاستراتيجية على أبعاد التميز التنظيمي بوجود القدرات المعرفية.

وهذا يؤكد قبول الفرض الرابع، والذي ينص على: يوجد تأثير غير مباشر ذي دلالة إحصائية لأبعاد الرقابة الاستراتيجية على أبعاد التميز التنظيمي من خلال أبعاد القدرات المعرفية في كليات جامعة الأزهر موضع البحث.

المبحث الرابع

نتائج وتوصيات البحث

يتضمن هذا الجزء نتائج وتوصيات البحث كما يلي:

أولاً: نتائج البحث:

قامت الباحثة بعرض نتائج البحث كما يلي:

- ١- مع انتشار وتطور تقنية المعلومات يجب على الكليات أن تدرك أهمية التميز في الأداء التنظيمي ودورها في التوصل إلى عمليات وأساليب جديدة تحقق لها الميزة التنافسية وتجعلها الأفضل في أداء الخدمة التعليمية لطلابها وبأنى هذا من خلال توفير البيئة المناسبة لتحقيق الرقابة الاستراتيجية.
- ٢- تحتاج الكليات إلى تحقيق عوامل النجاح الحاسمة من توفير بيئة عمل ملائمة تتوافر فيها الإمكانيات المادية والمالية والبشرية والمعلوماتية والتقنية ونظم المعلومات والآليات المناسبة وهذا يتم من خلال إدراك قيادة هذه الكليات لأهمية تطبيق الرقابة الاستراتيجية وتمييز الموظفين بالكليات على فهمها وتطبيقها.
- ٣- إعادة النظر في أسلوب العمل المتبع في هذه الكليات وإيجاد الحلول الجذرية لمشاكل العمل وهذا يحتاج إلى وجود ثقافة تنظيمية مساندة تشجع على التفكير الابتكاري والإبداع الذي يقود للتفوق والتميز في أداؤها.
- ٤- إنخفاض مستوى اهتمام الكليات بالبحوث والدراسات التي تتعلق ببيئة العمل التعليمية ويظهر ذلك في عدم ربط برامج البحث العلمي والدراسات العلمية بمشكلات البيئة والمجتمع وعدم وجود علاقة بين هذه الكليات ومنظمات الأعمال في سوق العمل، كذلك عدم تشجيع الطلاب على القيام بإعداد بحوث ودراسات علمية مبتكرة.
- ٥- رضاه أعضاء هيئة التدريس بالكليات عن الأنشطة التعليمية والخدمات الطلابية هو رضاه جزئي، حيث أنه قد يوجد الاهتمام من جانب أعضاء هيئة التدريس بهذه الأنشطة، فهناك أنظمة الاتصالات الداخلية والاهتمام بالجوودة

والاهتمام بالطلاب والنوابة الإلكترونية، ولكن لم يتم تبادل معرفة، وإن كان أعضاء هيئة التدريس يحاولون القيام بذلك بمفردهم، ولكن لا يساعدهم المسئولون بالكليات عن القيام بذلك، مما يجعل رضاهم هو رضاء جزئي عن العملية التعليمية.

٦- عدم وجود نظام فعال للمعلومات يمد الكليات بالبيانات اللازمة ودعمه في الوصول إلى تحقيق الأهداف لتحسين أداء الكليات والجامعة ككل حيث توجد أهداف واضحة ومعدة للعملية التعليمية بالكليات، ولكن تختلف طريقة تنفيذ هذه الأهداف باختلاف القائمين على تنفيذها.

٧- يوجد قصور في الموارد المالية بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس مما يؤدي إلى انصرافهم عن العملية التعليمية وانشغالهم بتحصيل رزقهم ومعيشتهم وتلبية أولويات حياتهم، حيث أن انخفاض الدخل يؤدي إلى عدم شراء المراجع الباهظة الثمن وإنشغال الباحثين في إعالة أسرهم.

٨- عدم قدرة الكليات على ربط البحث العلمي بتنمية المجتمع نتيجة لاتباع سياسة العلم للعلم فقط، وعدم تبنى سياسة العلم لصالح المجتمع وسعادة البشرية وعدم ربط العلم بقضايا المجتمع.

ثانياً: توصيات البحث:

في ضوء ما أظهره البحث من نتائج قامت الباحثة بعرض توصيات البحث كما يلي:

- ١- ضرورة العمل بالكليات على زيادة المخصصات المالية التي تدعم برامج التميز لديها.
- ٢- ضرورة تبنى أهداف استراتيجية لدى القيادة في الكليات التي تعمل على تلبية طلبات الجمهور الطالب للخدمة من تلك الكليات.
- ٣- العمل على زيادة التحفيز المادي والمعنوي لدى العاملين وتوفير وتكثيف دورات تدريبية مستمرة للعاملين على تقنية استخدام المعلومات وتحليلها.
- ٤- ينبغي على الكليات أن تتق في أن الرضا الاستراتيجية تحقق التميز التنظيمي التي تسعى إليها جميع الكليات.
- ٥- ضرورة تغيير السياق التنظيمي للكليات وجعله أكثر مرونة لكي يتوافق مع الرضا الاستراتيجية، والابتعاد عن البيئات التنظيمية الهرمية المشددة ذات الطابع الروتيني حيث أن الرضا الاستراتيجية لا يمكن ممارستها في بيئة تنظيمية هرمية.
- ٦- ضرورة وجود ثقافة تنظيمية جيدة بالكليات تشجع على التفكير الابداعي لدى الطلاب الذي يقود إلى التفوق والتميز.
- ٧- ضرورة دراسة آلية تطبيق الرضا الاستراتيجية في كل كلية، وتحديد الأبعاد الخاصة بالرضا الاستراتيجية الأكثر تأثيراً في كل كلية من أجل تحقيق التميز في الأداء التنظيمي، وهذا يتم من خلال إدراك الإدارة العليا في هذه المنظمات لأهمية تطبيقها وتحفيز الموظفين على فهمها وتطبيقها.
- ٨- على الكليات توفير كادر ذو كفاءة عالية يساعدها في الوصول للتميز في الأداء التنظيمي.
- ٩- ينبغي على الكليات القيام برفع مستوى الاهتمام بالعاملين وذلك من خلال توفير المناخ اللازم لاستقرار الموظف ومتابعة الشكاوى الصادر من طرفهم والعمل على رفع روح العامل المعنوية ومراعاة قدراته وتناميها مع حجم العمل المنسوب إليه.
- ١٠- ضرورة قيام الكليات باستخدام وسائل التواصل التكنولوجية للتواصل مع الجمهور طالب الخدمة (الطلاب)

بشكل أفضل.

١١- ينبغي على الكليات أن تقوم بتفويض صنع القرار لجميع الموظفين، وضمان أن الجميع في المنظمة لديه الشعور بالانتماء، وأن يكون الدافع هو المساهمة في تميز الأداء التنظيمي العام.

لكي يتم تنفيذ ما سبق من التوصيات التي أوصت بها الباحثة فقد قامت الباحثة بوضع خطة الأنشطة اللازمة لتنفيذ التوصيات وهي كما يلي:

(١) العمل على تعزيز وتنمية مفهوم العمل بروح الفريق بين العاملين بالكليات:

مؤشر الإنجاز	الجهة المنفذة	الأداء الزمني	الأنشطة
- تطوير الأداء - تحسين مستوى العمل - زيادة ولاء العاملين بالكلية	جميع الإدارات	على مدار العام	١- إشراك العاملين في كافة المسنوبات في صنع القرار
انخفاض مستوى التزام بين العاملين	جميع الإدارات	على مدار العام	٢- إشراك العاملين في صنع الخطط المستقبلية
- العمل بروح الفريق - مشاركة العاملين في مسابقتهم الاجتماعية - زيادة الترابط والتماسك بينهم	جميع الإدارات	على مدار العام	٣- الاحترام المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين بالكلية
تطوير أداء العاملين	جميع الإدارات	على مدار العام	٤- الدعم النفسي والاجتماعي للعاملين بالكلية
تحسين مستوى العمل والأداء	الحافز المادي: الشئون المالية والإدارية، الحافز المعنوي: جميع إدارة الكلية	في الربع الأخير	٥- تقديم الحوافز المادية والمعنوية للعاملين

(٢) العمل على إتاحة فرص التدريب لجميع العاملين بالكليات:

مؤشر الإنجاز	الجهة المنفذة	الأداء الزمني	الأنشطة
تطوير الأداء	الإدارة العامة لتنمية الموارد البشرية	على مدار العام	١- وضع نماذج ومعايير لتقييم أداء العاملين وعمل برامج متابعة دورية لهم
تحسين مستوى العمل والأداء للعاملين	قسم التدريب بكل كلية	على مدار العام	٢- تنقي البرامج التدريبية المستمرة للعاملين بالكليات لتعزيز قدراتهم
تقارير وتوصيات ورش العمل مع المختصين	الإدارة العامة لتنمية الموارد البشرية	على مدار العام	٣- العمل على إيجاد دليل يوضح إجراءات العمل

(٣) تطوير الهياكل التنظيمية لمواكبة التطورات التي تمر بها الكليات:

مؤشر الإنجاز	الجهة المنفذة	الأداء الزمني	الأنشطة
عقد ورش العمل مع المتخصصين	الإدارة العليا	على مدار العام	١-الابتعاد عن البيئات التنظيمية الهرمية المشددة ذات الطابع الروتيني
-تحقيق التواصل بين الكليات والطلاب -التعلم المستمر لكل ما هو جديد في مجال عمل الكلية	الإدارة العليا	على مدار العام	٢-إنشاء وحدات تنظيمية متخصصة في إدارة المعرفة بكل كلية
تطوير وتحسين الأداء	جميع الإدارات بالكلية	على مدار العام	٣-تبني ثقافة تنظيمية مساندة تشجع على التفكير الابتكاري الإبداعي لدى العاملين بقصد للتفوق والتميز في الأداء التنظيمي
تطوير بيئة العمل وتمييزها لتقبل أي تغيير	جميع الإدارات بالكلية	على مدار العام	٤-توفير الإمكانيات المادية والمالية والبشرية والمعلوماتية والتقنية ونظم العمل والآليات المناسبة وذلك لتوفير بيئة عمل ملائمة للكلية

(٤) زيادة وعي ومعرفة العاملين بالكلية بأسلوب الرقابة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء التنظيمي:

مؤشر الإنجاز	الجهة المنفذة	الأداء الزمني	الأنشطة
قائمة المدربين والاحتياجات التدريبية	الإدارة العامة لتنمية القوى البشرية بالكلية	الربع الأول	١-محدد الاحتياجات التدريبية الخاصة بأسلوب الرقابة الاستراتيجية وعلاقته بتميز الأداء التنظيمي
البدء بالدورات التدريبية	الإدارة العامة لتنمية القوى البشرية بالكلية	الربع الأول	٢-اختيار المدربين
تقارير الدورات	الإدارة العامة لتنمية القوى البشرية بالكلية	على مدار العام	٣-عقد دورات تدريبية لأسلوب الرقابة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء التنظيمي
تقارير وتوصيات ورش العمل	الإدارة العامة لتنمية الموارد البشرية مع الإدارة العامة للشئون المالية والإدارية	٣ مرات في العام	٤-عقد ورش عمل بذات الخصوص

مراجع البحث

أولاً: المراجع العربية:

- ١- أنور محمد (٢٠١٢): تأثير القرارات الاستراتيجية لإدارة العمليات في الأداء المنظمة، دراسة استطلاعية لآراء عينسة من المدبرين في شركتي الصناعات التعدينية والعزل المائي والبطاريات، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية في جامعة بغداد، المجلد ٤٥، العدد ٣٢.
- ٢- أسماء الفاعوري (٢٠١٢): أثر فاعلية أنظمة تخطيط موارد المنظمة في تميز الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية في أمانة عمان الكبرى، دراسة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- ٣- أسماء السور (٢٠١٠): أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- ٤- إسحاق فاضل محمد (٢٠١٤): دور أبعاد إدارة الأداء في التميز التنظيمي، بحث ميداني في وزارة المالية في الهيئة العامة للضرائب، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد، العراق.
- ٥- إيمان المراق (٢٠١٥): علاقة التمكين الإداري بفرق العمل وأثره في تحقيق نخفة الحركة الاستراتيجية، دراسة ميدانية على عدد من مستشفيات محافظة أربيل، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد ٧، العدد ١٤.
- ٦- إيمان سالم الصايغ (٢٠١٣): أثر محددات الرقابة الاستراتيجية في الفاعلية التنظيمية، دراسة استطلاعية لشركة الأسمت الأردنية للأراج، رسالة ماجستير غير منشورة، الأردن، جامعة الشرق الأوسط.
- ٧- بدر بن سليمان آل مزروع (٢٠١٤): بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- ٨- حسين محمد العزب، العزوي فرح سلويح (٢٠١٣): أثر وظائف الموارد البشرية على تحقيق التميز المؤسسي، دراسة تطبيقية على مصلحة الجمارك السعودية، بونه للبحوث والدراسات الإنسانية والاجتماعية، المجلد الثامن عشر، العدد الرابع.
- ٩- حمزة الجبري (٢٠١٣): جودة الخدمة ودورها في الأداء المتميز، دراسة تحليلية لآراء عينه من موظفي شركة آسيا سبيل فرع المنصور، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، المجلد ١١٤، العدد ٣٤.
- ١٠- خالد أحمد حسن (٢٠١٣): دور عمليات إدارة الأداء في تميز المنظمات: دراسة تحليلية في شركة سعد العامة، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، المجلد ١٠٢، العدد ٩٦.
- ١١- سميرة عباس الربيعي (٢٠١٥): صناعة المعرفة والاعتراق الوظيفي وتأثيرهما في الأداء المتميز، دراسة استطلاعية في كليات الجامعة المستنصرية، رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة المستنصرية، بغداد.
- ١٢- صفاء محمد أحمد (٢٠١٢): دور عمليات إدارة المعرفة في بناء القدرات الجوهرية، دراسة لآراء عينه من أساتذة المراكز العلمية البحثية الخدمية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الكوفة، العراق.
- ١٣- طائر رضوان محمد (٢٠١٤): أثر محددات الرقابة الاستراتيجية، دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات في مصر، مجلة التمويل والتجارة، كلية التجارة، جامعة طنطا، العدد ٤٣.
- ١٤- علا فاضل الأنباري (٢٠١٥): محددات الرقابة الاستراتيجية وتكيفها في منظمات الأعمال، بحث ميداني في شركتي زين العراق أسباستل للاتصالات المتقلة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد، بغداد.
- ١٥- علي زواق العابدی (٢٠١٢): الرقابة التنظيمية، مدخل استراتيجي في تعزيز الاستغراق الوظيفي للعاملين، دراسة تجريبية لعينة من شركات القطاع الصناعي في وزارة الصناعة والمعادن، مجلة الفري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد ٨، العدد ٢٤.
- ١٦- علي علي غازی (٢٠١٤): الممارسات التطبيقية لمعايير الموارد والشراكات كأحد معايير الممكنات لتحقيق التميز المؤسسي، مجلة المغير الناجح، سلسلة التميز، العدد رقم ٣.
- ١٧- علي محمود الضالعین (٢٠١٥): أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي، دراسة ميدانية في الاتصالات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة الأعمال، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.
- ١٨- عمر محمد ذياب سعد (٢٠١٧): دور الرقابة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية للمؤسسات الأهلية الفلسطينية، أكاديمية الإدارة والسياسات للدراسات العليا، غزة، جامعة الأقصى، رسالة ماجستير غير منشورة.

- ١٩- محمد أحمد فنجي (٢٠١٠): الإحصاء في اتخاذ القرارات التجارية وبحوث العمليات، الطبعة الثالثة، القاهرة، مكتبة عين شمس.
- ٢٠- محمد أحمد محمد الحريزات (٢٠١٥): أثر الخفة الاستراتيجية في ضوء القدرات التنافسية على الأداء العملي، دراسة تطبيقية لشركات الصناعات الهندسية في الأردن، المملكة الأردنية الهاشمية، جامعة الشرق الأوسط، رسالة ماجستير غير منشورة.
- ٢١- محمد أنور رشدي هنية (٢٠١٦): مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة.
- ٢٢- محمد عبدالعال العبيد، رانيا خليل صويح (٢٠١٤): تحقيق الدقة في إدارة الجودة، مفاهيم وممارسات، الطبعة الثانية، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ٢٣- معن محمد الضمور (٢٠١٧): الرشاقة الاستراتيجية لدى القادة الأكاديميين والتميز التنظيمي للجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير غير منشورة، الأردن، جامعة الشرق الأوسط.
- ٢٤- موسى أحمد السعودي (٢٠١٣): أثر تمكين فرق العمل في تعزيز أدائها بالمستشفيات الأردنية، دراسة حالة مستشفى الإسراء، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد ٩، العدد ١.
- ٢٥- نادية محمد زوزال (٢٠١٥): دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة حالة بنسك الفلاحية والتنمية الريفية، وكالة بنسكرة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خضير، الجزائر.
- ٢٦- نزار عبدالحيد الرواري (٢٠١٣): التمييز المؤسسي مدخل الجودة والفضل للممارسات مبادئ وتطبيقات، عمان، دار السورق للنشر.
- ٢٧- نضال محمد أبرحشيش (٢٠١٥): إدارة المعرفة وأثارها على تميز الأداء: دراسة تطبيقية على معاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة، الجامعة الإسلامية.
- ٢٨- هالة أحمد صبرى (٢٠١٤): دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في إيجاد الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على قطاع الصناعات الدوائية بالأردن، المؤتمر العلمي الرابع (إدارة المعرفة)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان/الأردن.
- ٢٩- وائل محمد حبريل (٢٠١٢): إدارة المعرفة وعلاقتها بالإبداع الإداري، دراسة ميدانية على عينة من رؤساء الأقسام العلمية بجامعة عمر المختار، المؤتمر الدولي السادس لتسم علم الاجتماع بكلية الآداب، جامعة الرقازين، من ٦-٥ ديسمبر.
- ٣٠- ياسر العتيق (٢٠١٦): إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية: دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى بمكة المكرمة، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- ٣١- ياسر شاكر ياسر الفريشي (٢٠١٧): تأثير الرشاقة الاستراتيجية في الأداء المؤسسي المستدام، دراسة حالة في مديرية توزيع كهرباء محافظة كربلاء المقدسة مع استطلاع لعينة من المدراء، جامعة القادسية، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 1 -Ade Oyedijo (2012): "Strategic Agility and competitive performance in the Nigerian Telecommunication Industry", PHD American International Journal of Contemporary research Vol. 2, No. 3.
- 2 -Akvall Dehaghi & Micahael Navabakhsh (2014): "Study the effect of organizational to implementing the Agility Strategy in Isfahan Municipality", International journal of Academic Research in Business and social sciences, Vol. 4, No. 1.
- 3 -Ali Abd Aziz, Said Zailoni (2014): "Aconceptual paper on Determinants and outcomes of supply Chain Agility", International conference on computer communication and management, proc. of SCIT, Vol. 5.
- 4 -Arthur Middleton Hughes (2015): "The customer loyalty solution: What works and what Doesn't in customer loyalty program", McGraw-Hill, USA.
- 5 -Atkinson Mahalli (2013): "Applying the EFQM Model in Performance Measuring of organization", standard research journal of business management, Vol.1, No.

- 6 -Buchanan D. & Huczyski A (2015): "Strategic management and business policy", Entering, the 25th, century global society.
- 7 -Chouyoh Siu (2008): **An Empirical investigation of coherent Human Resource practices and High performance work systems**. International Journal of Employment studies. Vol. 12, No. 1.
- 8 -David Buchanan & Huczyski A. (2015): **Organizational Behavior**, 6th ed, prentice Hall.
- 9 -Divesh Ojha (2016): "Impact of strategic agility on competitive capabilities and financial performance", Unpublished PHD Thesis. Clemson University, USA.
- 10 -Evans C. Borghini (2013): "Framework for the study of relationships between organizational characteristics and organizational innovation", The journal of creative Behavior, Vol. 31, No. 1.
- 11 -Gamal Ahmed Arafa (2013): "Organizational Agility: How businesses can survive and thrive in fast changing markets", Based on study by Doz and Kosonen.
- 12 -Hina Khan & Harry Matrag (2015): "Employee Empowerment and Differentiation in higher education", Education & Training, Vol. 51 ISSUE: 8/9.
- 13 -Horney F. Nicholas (2012): "Principle of Agility Consulting and Training", American management Association, Universality of South Florid.
- 14 -Kieren Beltrame (2015): "Strategic Agility: Driving business efficiency without eroding competitive advantage with paper", Business & Strategy, consulting firm.
- 15 -Martin Chibbu (2013): **Expanding the perspective on Global Business**. Global Business and organization Excellence, Vo. 32, No. 2.
- 16 -Mohamad Zairi (2015): "Excellence Toolkit: Delivering Sustainable performance", Publishing TQM College, Dubai: e-TQM College.
- 17 -Mona Ajaif (2015): "Culture of Excellence In some semi Government organization in Dubai", paper for quality congress Middle East Responsibilities: Challenges & Strategies, Dubai: e-TQM College.
- 18 -Oskari Kettunen (2010): "Agility Product Development and Strategic Agility in Technology Firm", Thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of master of science (Technology), Helsinki University of Technology.
- 19 -Raed Altrayes (2016): "Measuring service Excellence in Banking Industry using an integrated Approach: An Empirical Study in the Saudi context", Doctoral Dissertation, United Kingdom: Sheffield Hallam University.
- 20 -Richards Audran (2011): "Strategic Agility: A winning phenotype in Turbulent Environments", Master of science in Management, Economics and Industrial Engineering, POLLTECNICO Di MILANO, school of systems engineering, Italia.
- 21 -Sallem Abu Radi (2013): "Strategic Agility and Its impact on The operations competitive capabilities in Jordanian private Hospital", Unpublished Master Thesis, Middle East University, Jordan.
- 22 -Seonwoo Pakwihok (2010): **Achieving superior corporate performance and the characteristics of managerial dimensions: The stock Exchange of Thailand**, (Unpublished PHD Thesis). Development Administration, Thailand.
- 23 -Willim Idris & M. Al-Rubaie (2013): "Examining The impact of Strategic Learning on Strategic", Journal of management and strategy, Vo.4, No.2.

