



**دور الرشاقة التنظيمية في التميز المؤسسي  
دراسة مقارنة بين الجامعات الحكومية والخاصة الأردنية**

**The Impact of Organizational Agility in Institutional Excellence  
A comparative study in public and private universities in Jordan**

أ/ سفيان نظمي عادل الشيباب

د / سماح عادل  
مدرس إدارة الأعمال  
كلية التجارة - جامعة كفر الشيخ

أ.د / شرين أبو وردة  
أستاذ إدارة الأعمال  
كلية التجارة - جامعة كفر الشيخ

مجلة الدراسات التجارية المعاصرة

كلية التجارة - جامعة كفر الشيخ  
المجلد ( ١١ ) - العدد ( ١٩ ) - الجزء الاول  
يناير ٢٠٢٥ م

رابط المجلة : <https://csj.journals.ekb.eg>

## مستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الرشاقة التنظيمية في التميز المؤسسي دراسة مقارنة بين الجامعات الحكومية والخاصة الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من عينة عشوائية طبقية من القيادات في الجامعات الحكومية والخاصة وبلغ عددها (377) قائد، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد الرشاقة التنظيمية (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة الممارسة) على التميز المؤسسي بين الجامعات الحكومية والخاصة الأردنية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين آراء القيادات حول الرشاقة التنظيمية والتميز المؤسسي تبعاً لمتغير الجامعة (الجامعات الحكومية، الجامعات الخاصة) لصالح الجامعات الحكومية.

**الكلمات المفتاحية:** الرشاقة التنظيمية، التميز المؤسسي.

## Abstract

The study aimed to identify the impact of organizational agility in institutional excellence, a comparative study in public and private universities in Jordan. To achieve the objectives of the study, the study used the descriptive approach, and the study relied on the questionnaire as a tool for collecting data. The study sample consisted of a random sample of Leaders for public universities. The number of Public and private universities reached (377) Leaders. The results of the study found a statistically significant effect at the significance level ( $\alpha \leq 0.05$ ) of the dimensions of organizational agility (sensing agility, decision-making agility, and practice agility) on institutional excellence in public and private universities in Jordan. It also recommends: the necessity of taking all necessary planning, executive and supervisory measures to increase organizational agility to adapt to local and global crises, in order to protect Jordanian universities from failure and exit from local, regional and global competitive markets, There are statistically significant differences at the significance level ( $\alpha \leq 0.05$ ) between Leaders' opinions about organizational agility and institutional excellence according to the university variable (public universities, private universities) in favor of public universities.

**Key Words:** Organizational Agility ، Institutional Excellence.

## ١. المقدمة:

تتميز المنظمات الناجحة ومنها الجامعات الحكومية والخاصة بقدرتها على ترجمة عناصر التخطيط الاستراتيجي من خلال وضع رسالة ورؤية استراتيجية فاعلة، مبنية على التحليل الاستراتيجي مركزة على مراجعة كل من بيئتها الخارجية والداخلية، والتي تمكنها من استنباط أهداف وغايات المنظمة الاستراتيجية، وذلك يمكن تحقيقه بوجود العوامل التنظيمية الداعمة المتمثلة بالموارد الملائمة الكفوة والمناسبة، وتوفير الشركة مصادر ومعلومات كافية عن بيئتها الداخلية والخارجية المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي وتسهيل عملية الوصول إليها، والتي بوجودها يتحقق النجاح الاستراتيجي؛ إذ تعمل العوامل التنظيمية على مساعدة التخطيط الاستراتيجي من خلال ترجمة الخطط الاستراتيجية إلى خطط تفصيلية وبرامج قابلة للتنفيذ كما تسهم هذه العوامل التنظيمية على تشجيع القادة في وضع رؤية مستقبلية وترفع من درجة التنبؤ بالمتغيرات البيئية في المنظمة (الهيذان، ٢٠٢١).

و يُعد التميز في الجامعات من الأمور التي يتم التركيز عليها في جميع أنحاء العالم تقريباً، وتحظى بالاهتمام والتقدير، ويحصد المتميزون من خلالها الجوائز في بلدان شتى، وتُعد بيئة العمل من أهم العوامل التي قد يكون لها تأثير على تحديد درجة التميز المؤسسي، ولقد ظهرت أهمية التميز من قبل المؤسسات التعليمية التي تعد إحدى الأركان الهامة وهدفاً من أهدافها الاستراتيجية، وقد أعدت له أقساماً متخصصة اعتمداً على المورد البشري المتميز بغية التكيف مع تغييرات بيئة العمل السريعة والحاجة للبقاء في الأسواق لتؤمّن حاجات ورغبات الزبائن، وهي تتحقق من خلال الحصول على معلومات تقنية واستخدامها من خلال الرشاقة التنظيمية داخل المنظمات (داوود والعجمي ونور، ٢٠٢٠).

وتعد الرشاقة التنظيمية عاملاً رئيسياً لنجاح المنظمة في بيئة الأعمال المتغيرة، وذلك لمساهمتها في رفع قدرة المنظمة على التعامل مع التغييرات الحاصلة، والاستفادة من الفرص في البيئة التي تتسم بعدم التأكد بدرجة كبيرة، حيث تزايد الاهتمام بمفهوم الرشاقة التنظيمية وأصبح يستخدم في العديد من المجالات للدلالة على قدرة المنظمات على الصمود والازدهار في ظل التغييرات الخارجية وتغير رغبات الزبائن والقوانين والمدى التنافسي والتكنولوجيا، وقد تمت دراسة مفهوم الرشاقة على جميع المستويات مثل الأفراد والمدراء ووحدات الأعمال والمنظمات، وقد تم أيضاً دراسة مفهوم الرشاقة ضمن قطاعات محددة مثل الصناعة وتطوير البرمجيات بالإضافة إلى دراستها ضمن مجالات محددة من التجارب مثل إدارة سلاسل التوريد وقد جاءت هذه الدراسة بهدف التركيز على الرشاقة التنظيمية ودورها في التميز المؤسسي لدى العاملين في الجامعات الحكومية والخاصة في الأردن وخصوصاً أن الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة لها أهمية خاصة في الاقتصاد الأردني، إذ أن السياحة التعليمية تشكل جزء كبير من الناتج المحلي الإجمالي، لذلك كان لزاماً على الباحثين تسليط الضوء على هذا القطاع والإسهام في الحفاظ على نجاحه وديموميته (عمر، ٢٠٢٠).

وعليه يحاول الباحثون دراسة أثر الرشاقة التنظيمية في التميز المؤسسي دراسة مقارنة بين الجامعات الحكومية والخاصة الأردنية.

## ٢. الإطار العام للبحث:

### ٢-١ مشكلة البحث:

تتمثل مشكلة هذه الدراسة في حقيقة ما تواجه الجامعات الحكومية والخاصة في المملكة الأردنية الهاشمية، أن هناك توجهاً نحو التميز المؤسسي في الجامعات لتطوير الأداء الأكاديمي لكنه لم يصل إلى درجة الطموح المطلوب الذي يواكب تطورات هذا العصر، وأن التميز المؤسسي، والرشافة التنظيمية في هذه الجامعات من أهم مؤشرات التخطيط الجيد حيث يتمثل في رفع مستويات العملية التعليمية والارتقاء بأداء المؤسسات التربوية وتحقيق أهدافها بعوائد أفضل وتكاليف أقل، بل إن الالتزام بتطبيق التخطيط من أجل التميز في الجامعة للتخطيط غداً من ضروريات الاستدامة لتلبية متطلبات العصر المتجدد ولتحسين الرشافة التنظيمية للجامعات وتحقيق الإبداع والابتكار والتميز، وبناء على ما سبق فإن الجامعات الحكومية والخاصة لا بد لها من تحرك حقيقي نحو عملية ممنهجة لمؤشرات التخطيط والتميز المؤسسي التي تساعدها في الوصول إلى معدلات عالية من الإبداع والابتكار في مواجهة التحديات التي تواجهها في المستقبل وعلى المدى البعيد.

وفي ضوء ما سبق فإنه يمكن صياغة مشكلة البحث على النحو التالي:- ما هو دور الرشافة التنظيمية في التميز المؤسسي بالجامعات الحكومية والخاصة الأردنية؟

**على وجه التحديد، يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤلات الآتية:**

- ١- إلى أي مدى توجد علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الرشافة التنظيمية والتميز المؤسسي في الجامعات الحكومية والخاصة الأردنية؟
- ٢- إلى أي مدى يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للرشافة التنظيمية على التميز المؤسسي في الجامعات الحكومية والخاصة الأردنية؟
- ٣- إلى أي مدى يوجد تمايز جوهري بين الجامعات الحكومية والخاصة الأردنية من حيث التميز المؤسسي؟
- ٤- إلى أي مدى يوجد تمايز جوهري بين الجامعات الحكومية والخاصة الأردنية من حيث الرشافة التنظيمية؟

## ٢-٢ أهمية البحث:

تتجسد أهمية هذا البحث من خلال الآتي:

### أ) الأهمية العلمية:

يستمد هذا البحث أهميتها العملية من أهمية المتغيرات التي تتناولها فهي تتناول ما يلي :

١. حيث تناولت متغيرات الرشافة التنظيمية والتميز المؤسسي باعتبارهما من الأبعاد التنظيمية المؤثرة في الأداء والتفوق التنظيمي وبناء السمعة التنظيمية للجامعات ومساعدتها على تحقيق التميز المؤسسي في بيئة سريعة التغيير.

٢. كما تقوم الرقابة التنظيمية من تمكين الموظفين في استغلال الفرص المتاحة واكتشاف الفرص الجديدة بما يعزز مركزها التنافسي؛ فضلاً عن كونها لم ينال حظاً وافراً من البحث والدراسة في الأوساط التعليمية في البيئة المحلية.

٣. كما أن الأبحاث والدراسات السابقة لم تتناول دراسة الرقابة التنظيمية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي، وبالتالي فإن هذه الدراسة تشكل إضافة علمية في فهم ودراسة محددات التميز المؤسسي وما يؤثر فيها من متغيرات إدارية وتنظيمية كما أنها قد تفتح آفاقاً جديدة للباحثين في المستقبل في إجراء دراسات أخرى تتناول محددات ومتغيرات تنظيمية أخرى تنتبأ بمحددات التميز المؤسسي.

#### (ب) الأهمية التطبيقية:

يستمد هذا البحث أهميتها التطبيقية في أنها من المحتمل أن تفيد نتائجها في وضع السياسات التعليمية ومتخذي القرار في الإدارة العليا بالجامعة والقيادات الأكاديمية على مستوى الكليات والأقسام في اتخاذ الإجراءات والقرارات والتحول نحو الممارسات والأساليب التنظيمية المستندة إلى أبعاد الرقابة التنظيمية التي تساعد الجامعة على تحقيق التميز المؤسسي، وكذلك يأمل أن تسهم هذه الدراسة في توجيه المسؤولين نحو تطوير أعضاء هيئة التدريس إلى تصميم برامج تدريبية تستهدف تنمية معارف ومهارات واتجاهات القيادات الأكاديمية حول فاعلية الرقابة التنظيمية والتميز المؤسسي وتطبيقاتها في بيئة العمل الجامعي.

#### (ج) الأهمية القومية:

١. تتبع أهمية البحث لأهمية قطاع التعليم وما له من أثر على الاقتصاد القومي.
٢. تحديد أثر الرقابة التنظيمية في التميز المؤسسي والاستفادة من هذا الأثر سواء في الجامعات الحكومية أو الخاصة الأردنية .
٣. اقتراح توصيات عامة لتستفيد منها كافة الجامعات وذلك للنهوض بالمستوى التعليمي للدولة.

#### ٣-٢ هدف البحث:

يسعى الباحثون إلى محاولة تحقيق الهدف الرئيسي وهو التأكد من دور الرقابة التنظيمية في التميز المؤسسي بين الجامعات الحكومية والخاصة الأردنية .

ويتفرع من هذا الهدف الاهداف الفرعية التالية:

- ١- التعرف على طبيعة العلاقة بين الرقابة التنظيمية والتميز المؤسسي في الجامعات الحكومية والخاصة الأردنية.
- ٢- التعرف على تأثير إيجابي الرقابة التنظيمية على التميز المؤسسي في الجامعات الحكومية والخاصة الأردنية.

٣- التعرف على التمايز الجوهرى بين الجامعات الحكومية والخاصة الاردنية من حيث التميز المؤسسي.

٤- التعرف على التمايز الجوهرى بين الجامعات الحكومية والخاصة الاردنية من حيث الرشافة التنظيمية.

## ٤-٢ فروض البحث:

**الفرضية الأولى: (H01)** لا توجد علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الرشافة التنظيمية والتميز المؤسسي في الجامعات الحكومية والخاصة الاردنية.

**الفرضية الثانية (H02):** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد الرشافة التنظيمية (رشافة الاستشعار، رشافة اتخاذ القرار، رشافة الممارسة) على التميز المؤسسي في الجامعات الحكومية والخاصة الاردنية.

**الفرضية الثالثة (H03):** لا يوجد تمايز ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الجامعات الحكومية الاردنية والجامعات الخاصة من حيث تطبيقهم للتميز المؤسسي.

**الفرضية الرابعة (H04):** لا يوجد تمايز ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الجامعات الحكومية الاردنية والجامعات الخاصة من حيث تطبيقهم للرشافة التنظيمية.

## ٥-٢ منهج البحث:

بناء على طبيعة البحث والأهداف التي يسعى لتحقيقها فلقد استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها كفيماً وكميماً، كما لا يكتفي هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات.

## ٦-٢ نطاق وحدود البحث:

– **الحدود الموضوعية:** المتغير المستقل الرشافة التنظيمية وأبعادها ( رشافة الاستشعار - رشافة الممارسة - رشافة اتخاذ القرار) والمتغير التابع التميز المؤسسي.

– **الحد المكاني:** تم تطبيق الدراسات على الجامعات الحكومية والخاصة التابعة لوزارة التعليم العالي بالمملكة الأردنية الهاشمية.

– **الحد البشري:** تم تطبيق الدراسة على عينة من القيادات بالجامعات الاردنية في بمن هم في منصب (عميد، نائب عميد مدير، مساعد مدير رئيس قسم، عضو هيئة تدريس).

– **الحد الزمني:** يتمثل في المدة التي استغرقتها الدراسة (٣سنوات) في عملية جمع البيانات الثانوية والأولية اللازمة لإنجاز الدراسة الحالية.

### ٣- الدراسات السابقة:

دراسة (يونان، ٢٠٢٣):

هدفت الدراسة الى استكشاف تأثير الرشاقة التنظيمية بشكل ميداني على تحقيق التميز المؤسسي. حيث يعتبر هذا البحث الرشاقة التنظيمية كمتغير متعدد الأبعاد ويبحث في تأثير هذه الأبعاد على التميز المؤسسي. تمت الدراسة في مكاتب مجموعة فنادق إنتركونتيننتال بمحافظة القاهرة. وتم جمع البيانات من خلال استبيانات تم توزيعها على موظفي الإدارة الوسطى الممثلين في موظفي رؤساء الأقسام والمشرفين، وتم جمع ٣٩٣ إجابة منهم ٣٣٩ فقط كانت صالحة للاختبار. أيضا تم حساب معاملات الارتباط وإجراء تحليل الانحدار المتعدد. أخيرا، أشارت النتائج إلى أن أبعاد الرشاقة التنظيمية (الاستجابة، الكفاءة، السرعة والمرونة) لها تأثير مباشر وهام على بُعد التميز المؤسسي (السياسة والاستراتيجية). لذلك؛ قام الباحث بقبول فرضية الدراسة الرئيسية.

دراسة (أبو برهم، ٢٠٢٣):

هدفت هذه الدراسة الى التعرف إلى درجة توفر الرشاقة التنظيمية ، وواقع الجدارات الرقمية ، وكذلك التعرف على طبيعة واتجاه العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والتميز المؤسسي ، إضافة إلى الكشف عن الدور الوسيط للجدارات الرقمية في العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والتميز المؤسسي. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث ببناء أداة للدراسة وهي استبانة، وتكونت عينة الدراسة من (٣٥٩) من معلمي المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها توفر الرشاقة التنظيمية، والتميز المؤسسي، والجدارات الرقمية بدرجة مرتفعة. وجود أثر معنوي ذي دلالة إحصائية للرشاقة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي، وأثر معنوي ذي دلالة إحصائية للرشاقة التنظيمية في الجدارات الرقمية، وأثر معنوي ذي دلالة إحصائية للجدارات الرقمية في التميز المؤسسي ، كما لعبت الجدارات الرقمية دور الوساطة الجزئية في العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والتميز المؤسسي.

دراسة (عبدالرحمن، ٢٠٢٢)

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر تطبيق الرشاقة التنظيمية على الأداء المؤسسي بالتطبيق على الشركات المصرية للاتصالات، ولتحقيق أهداف البحث صممت استمارة استقصاء وزعت على عينة من قيادات الشركة والبالغ عددهم ٤٠٠ مفردة، وتم استرجاع ٣٧٦ منها صالحة للتحليل والبحث، حيث تم تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام برنامج SPSS للتحليل الإحصائي وقد توصل البحث إلى وجود أثر معنوي ملحوظ للرشاقة التنظيمية على الأداء المؤسسي في الشركة المصرية للاتصالات.

(Wijaya et.al, 2022)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين القيادة البيروقراطية والرشاقة التنظيمية والأداء التنظيمي في قطاع الضرائب. حيث تم تطبيق هذه الدراسة على عينة من أعضاء مسؤولي الضرائب العامة والإقليمية في مقاطعة باننتين. وقد توصلت الدراسة أن مطالب القيادة البيروقراطية في العصر الرقمي مرتفعة للغاية، التسريع هو جانب مهم متأصل في القيادة في العصر الرقمي، والسيطرة على التغييرات في السياسة والإدارة المحلية، والمطالبة بالتعجيل، تتطلب قادة لديهم القدرة للقيادة

البيروقراطية تأثير على سرعة الحركة التنظيمية والأداء التنظيمي في قطاع الضرائب، تؤثر القيادة البيروقراطية على الأداء التنظيمي إما بشكل مباشر أو من خلال المرونة التنظيمية. المعنى النظري هو الحاجة إلى تطوير مفهوم القيادة في سياق العصر الرقمي من أجل تشجيع الأداء العام. المعنى العملي هو الحاجة إلى قيادة تتسم بالمرونة في الاستجابة للمطالب العامة وتتصرف بسرعة من خلال دمج التوجيه الإداري وفهم الديناميكيات السياسية المحلية والاستعداد لمواجهة تحديات التسريع.

#### ٤- الرشافة التنظيمية:

وردت للرشافة التنظيمية العديد من الدراسات والبحوث فمنهم من عرفها أنها قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها عن طريق تطوير منتجاتها وزيادة معرفتها بمواردها البشرية، مما يؤثر على تنمية المنظمة وسرعة تطورها في بيئة سريعة التغيير (الذبياني، ٢٠٢٠) وفيما يلي عرض لأهم التعريفات التي قامت بتعريف الرشافة التنظيمية:

يشير كل من (Darvishmotevali, Altinay, & Köseoglu, 2020) أن الرشافة التنظيمية هي القدرة التنظيمية بشكل استباقي والاستجابة السريعة والفعالة للتغيرات المفاجئة وغير متوقعة في بيئة الأعمال.

كما يرى الباحثون أن الرشافة التنظيمية في الجامعات هي قدرة الجامعة على توظيف أبعاد الرشافة التنظيمية متمثلة في رشافة الاستشعار، ورشافة اتخاذ القرار، ورشافة الاستراتيجية، ورشافة الممارسة، ورشافة القدرة على التعلم ورشافة تكنولوجيا المعلومات والاستجابة لها في الوقت المناسب بالاختيار بين البدائل والسيناريوهات المطروحة ومواجهتها لتقديم أفضل الخدمات التي تحقق أهداف الجامعة.

تتمثل أهمية تطبيق الرشافة الاستراتيجية في المنظمات في الاستفادة من الفرص المتاحة في ظل التنافس الحاد مع المنظمات الأخرى التي تقدم نفس الخدمات، وتساعد على إيجاد مفهوم مشترك ومكامل بين استراتيجيات المنظمة وتنفيذها، وتتبنى الرشافة الاستراتيجية التفكير الاستراتيجي والرؤية الواضحة للمنظمة، وتمثل الرشافة الاستراتيجية مفتاح النجاح والتميز في بيئة الأعمال الديناميكية، بالإضافة التي تساعد الرشافة الاستراتيجية المنظمة على السيطرة على الأزمات، والتكيف مع التغييرات الطارئة (&Hazerchi, 2021Djalab)

كما وتتمثل أهمية الرشافة التنظيمية في الجامعات من خلال العديد من المميزات التي تحققها الجامعات الرشيفة، حيث أنه لم تعد الرشافة التنظيمية في القرن الحادي والعشرين مسألة اختيارية، بل أصبحت ضرورة حيوية ومطلب لزيادة قدرة الجامعة على التكيف مع كل ما يمر في بيئتها الداخلية والخارجية، والاستجابة السريعة لمتطلبات التطورات والتغيرات لهذه البيئة، كما أن الرشافة التنظيمية تساعد الجامعة على بلورة استراتيجية متكاملة للتعامل مع الواقع والتغيرات واستغلال الفرص الناتجة عنها، كما أنها تساعد على تحسين قدرات الجامعة على ترتيب الهيكل التنظيمي لها، مما يساعدها على تحقيق أهدافها، وزيادة قدرتها على المنافسة، وتعتبر الرشافة التنظيمية ميزة تنافسية شاملة تتعلق بجميع مكونات الجامعة مثل: الرشافة التكنولوجية، ورشافة الموارد البشرية، ورشافة العمليات الداخلية والخارجية للجامعة، ورشافة إدارة الأزمات ورشافة اتخاذ القرار، والرشافة التنظيمية للجامعة، علاوة

على ذلك تساعد الرشاقة التنظيمية على تحسين وزيادة سرعة الأداء التنظيمي وتميزه داخل الجامعة، من خلال: تحسين أداء العمليات في الجامعة، وتقييم الأنشطة، وتحسين الكفاءة التنظيمية وتحقيق الاستقرار التنظيمي، وزيادة قدرة وسرعة الجامعة على الاستجابة السريعة لاحتياجات الطلبة، وبالتالي التقدم السريع تنحو تحقيق الأهداف ومواجهة التطورات والتغيرات التي تواجهها.

كما أشار (walter, 2020) إلى أن الرشاقة تؤدي إلى الإبداع والابتكار، وتقديم حلول أسرع، وتؤدي لسرعة الإنجاز وبالتالي تزيد إنتاجية أي شركة، وتساعد على اتخاذ قرارات سريعة في أقل وقت ممكن، وترفع مستوى القدرة على التكيف والتوافق والمسؤولية والعمل ضمن فريق واحد ومواجهة التحديات مع البيئة الخارجية، كما تعمل على توفير المرونة اللازمة من خلال توزيع كل شخص حسب تخصصه ومهارته وخبرته ووضعه في مكانه مما يخفف من التكاليف. وتعددت أهداف الرشاقة التنظيمية حيث أنها تساعد المنظمة على الاستمرار والنمو والتطور للكثير من المهارات الإدراكية لبنية المنظمة كما تساعد المنظمة على الحفاظ على مركزها وتتحدد بجانبين رئيسيين ( peng, Li, wang,& Lin, 2020):

أولاً: الابتكارات الجذرية والتطبيقات الإبداعية التي تسعى إليها إدارة المنظمات بهدف تشكيل بيئتها التنافسية المبنية على توقع وقيادة التغيير.

ثانياً: النظر إلى الرشاقة التنظيمية كرد على قوى داخلية تدعمها المزايا المعرفية المستندة على مهارات الإدارة العليا لاستباق توجهات جديدة والحصول على رؤى واضحة حول المستقبل في أعمالها لتتجلى بوضوح إبداعاتها في جميع المستويات داخل المنظمة، ولتجنب حدوث الجمود والصلابة في عملياتها.

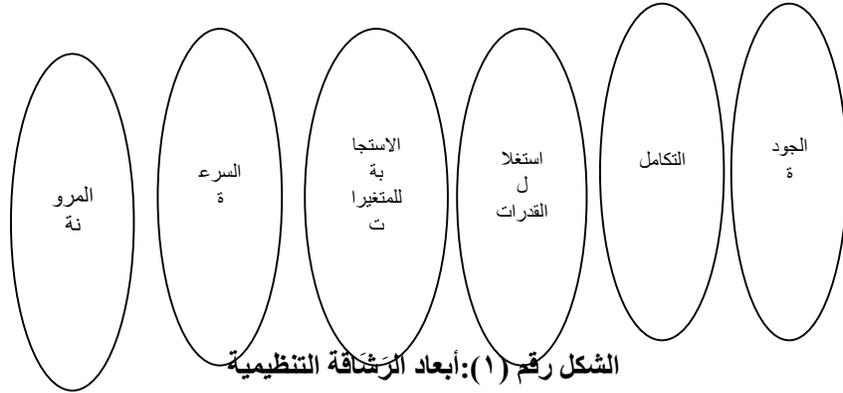
تتسم المنظمات وخاصة المنظمات التعليمية بوجود مواصفات وخصائص معينة يجب أن تتحلى بها أي منظمة لكي يطلق عليها واقعياً المنظمة الرشيقية، ومن أهم هذه المواصفات إرضاء العملاء وتوفير متطلباتهم واحتياجاتهم بصورة، والتعرف على توقعاتهم الضمنية، والاستجابة لشكاويهم واقتراحاتهم، والتفاعل الإيجابي مع متطلبات التغيير المتوقع من بيئة العمل الداخلية والخارجية (أحمد، ٢٠٢٠).

ويرى كل من (cheng, zhong, &cao, 2020) أن من أهم خصائص الرشاقة التنظيمية وجود العديد من العناصر والمزايا للمنظمات الرشيقية، وقد وضح مجموعة من الخصائص لمفهوم الرشاقة كالسرعة والمرونة، ومنتجات عالية الجودة ومخصصة للغاية، ومنتجات وخدمات تتصف بالمعلومات العالية ومحتوى القيمة المضافة، وتعبئة المقدرات الجوهرية، التجاوب مع القضايا الاجتماعية والبيئية، تجميع التكنولوجيات المختلفة والتكامل بين المؤسسات داخلياً والتكامل ما بين المؤسسات بعضها البعض. كما ويرى عدد من الباحثين أمثال كل من (Felipe, ٢٠٢٠، Mokline, 2019؛ Leidner, Roldan,&Leal-Rodríguez 2019): وأن الرشاقة التنظيمية تمتاز بعدد من الخصائص والتي تتمثل فيما يلي:

– أن الرشاقة التنظيمية يجب أن تتضمن قدرة المؤسسة على التغيير بسرعة والتطور في مجتمع يتسم بسرعة التغيير واكتساب مزايا تنافسية تضمن لها البقاء والمنافسة.

- الرقابة التنظيمية هي قدرة المؤسسة على تحقيق النتائج المرجوة نتيجة تطوير منتجاتها وزيادة معرفة الموارد البشرية بما يجعل المؤسسة رشيقة في بيئة مضطربة بسرعة التغيير.
- المؤسسات الرشيقة هي التي تسير وفق أربع مراحل؛ بداية من التكيف مع البيئة المحيطة بالمؤسسة، والتي يعقبها مرحلة قدرتها على تطوير عملها، ثم مرحلة وضع التصورات المختلفة وأخيرا قدرتها على تجديد استراتيجيتها.

أما بالنسبة للرقابة التنظيمية في الجامعة فتميز بأنها تلبي طلبات المستفيدين بسرعة وتقدم منتجات وخدمات جديدة، ويمكن أن تدخل في تحالفات استراتيجية مفيدة بسرعة وتحل نفسها من هذه التحالفات بسهولة وبسرعة في حالة عدم فائدتها، وكذلك البحث داخل المنظومة عن نقاط القوة واستثمار في الفرص المتاحة. هناك مجموعة من العناصر للرقابة التنظيمية، والتي تتمثل بالاستجابة السريعة للتغيير، ومنتجات ذات جودة عالية، والتكامل المؤسسي الداخلي، واستغلال القدرات التكنولوجية، والتجاوب مع المتغيرات في بيئة العمل الخارجية، والقدرة على استغلال الفرص، فضلاً عن السرعة والمرونة (Cai, et.al, 2019). تتكون الرقابة التنظيمية من العديد من الأبعاد والمكونات، يوضح الشكل رقم (1) أهم هذه الأبعاد.



المصدر: إعداد الباحثون بعد الرجوع لدراسة (Cai, et.al, 2019).

يتناول الشكل السابق عناصر الرقابة التنظيمية؛ إذ إن الاستجابة للتغيرات غير المتوقعة، والتي تواجهها الجامعة تتطلب السرعة Speed، وذلك لكي يتم استغلال تلك التغيرات بالوقت المناسب وبشكل أفضل من المنافسين. أما الاستجابة Responsiveness فتتعلق بالقدرة على تشخيص التغيرات التي تحدث بالبيئات، وطريقة التعامل معها، أما فيما يتعلق بالجدارات؛ فإن هذا المكون من مكونات الرقابة التنظيمية يعني توفير الكفاءات من الموارد المالية، والتكنولوجية، والبشرية اللازمة لتحقيق هذه الاستجابة بالصورة الصحيحة، وفي الوقت المناسب، أما المرونة فتعود لوصف مدى الاستجابة التي تحققها المنظمة للتغيرات التي تحدث حولها؛ إذ إن زيادة مدى الاستجابة للتغيرات يشير إلى زيادة المرونة في رقابة المنظمة، وذلك من خلال:

- القدرة على التكيف والتعامل مع المواقف غير المتوقعة وغير المؤكدة: على المنظمات أن تعمل على القيام بعملية التحليل البيئي؛ لكونها تساعد إدارتها على توفير نظام الإنذار المبكر، ومن ثم من أجل

الاستعداد الأمثل لمواجهة التحديات قبل ظهورها بوقت مناسب وبالتالي تصميم استراتيجيات كفوة قادرة على مواجهة التهديد والتقليل من آثاره السلبية على عملياتها أو تحويله إلى إيجابيات باتجاه تحقيق الأهداف الاستراتيجية، والقدرة على استغلال الفرص المتاحة واستغلال نقاط القوة وتخطي نقاط الضعف (الذبياني، ٢٠٢٠).

– الإبداع في حل المشكلات: يعد الإبداع من الأمور المهمة بالنسبة لمنظمات الأعمال والتي تواجه بيئة تنافسية متغيرة، وقد أصبح تشجيع الإبداع والحث عليه في مقدمة الأهداف التي تسعى العديد من المنظمات إلى تحقيقها، وقد ازدادت أهميته في ظل ازدياد حدة المنافسة. ويعني الإبداع في حل المشكلات تقديم حلول مبتكرة لمشكلات العمل، وتعد هذه المهمة جزءاً من الأداء المعقد الذي يتطلب مهارات وقدرات معينة يشترط توافرها فيمن يعهد إليه من العاملين حل المسائل المعقدة؛ لذا لا بد من زيادة تأثير الأفراد، والمعلومات من خلال تشجيع الإبداع، وتمكين التدفق الحر للمعلومات، وتبادل الأفكار، والتعاون، والتعاوض ضمن المنظمة، وخارجها، والاهتمام بالمبادرات الفردية، والمسؤولية الشخصية (الوهيبي وآخرون، ٢٠٢٠).

– تعلم مهام العمل وإجراءاته: هو تعلم طرق جديدة لأداء مهام الوظائف لإعادة تنظيم الوظائف؛ إذ يستطيع العاملون في المنظمة تعلم مهام العمل، وإجراءاته من خلال البرامج التدريبية التي توفرها المنظمة فالتدريب هو اللبنة الأساسية لتنمية القوى البشرية من أجل مواكبة التطورات السريعة لمختلف الجوانب، والميادين وأصبح عملاً استراتيجياً لأي منظمة تخصص له موازنات مستقلة، ومراكز متخصصة من أجل النهوض بهذه العملية، وإكساب الأفراد خبرات، ومهارات جديدة تسهم في تعزيز هدف المنظمة، وترفع من مستوى أداء العاملين فيها.

– تحمل ضغوط العمل: تعني القدرة على التعامل مع المواقف الصعبة في العمل والصبر وأداء مهام رغم ظروف، إنَّ لعملية التوافق بين قدرات الفرد العامل، وحاجاته، ومتطلبات العمل أثرًا في مستوى معاناته من ضغط العمل فكلما زاد توافق قدراته مع متطلبات الوظيفة قلت معاناته للضغوط في العمل، فقدرات الفرد وحاجاته هي التي تحدد درجة صعوبة مسببات الضغط عنده، أو سهولتها فالعامل الذي يمتلك مهارات عالية تتخفف معاناته من الضغوط في مواجهة متطلبات الإنتاج المرتفعة ومن ثم يستطيع تحمل ضغوط العمل (Valmir Emil Hoffmann, et al, 2019).

## ٥- التميز المؤسسي:

لأقى مفهوم التميز المؤسسي اهتمام عدد كبير من الكتاب والباحثين في الأدب الإداري المعاصر، وتعددت التعريفات التي قدمت لهذا المفهوم، سواء على مستوى المنظمة أو سواء على المستوى الكلي. حيث يعد موضوع التميز من الموضوعات الأكثر أهمية في مجال الإدارة، لاعتماد المؤسسات وخاصة مؤسسات التعليم العالي على التقدم والتفوق في مواجهة التحديات العالمية الجديدة، وبالتالي يعد مفهوم التميز المؤسسي أكثر شمولاً، ويقصد به التفرد والتفوق في أداء المؤسسة عن غيرها من المؤسسات من خلال تقديم أفضل أداء، حيث أن عملياتها تتخطى التوقعات المستقبلية لعملائها من خلال وضع سياسات واستراتيجيات تركز على العاملين والمستفيدين، وكل أصحاب المصالح، والمجتمع

ككل بشكل متوازن (الحارثي، ٢٠١٩)، وفيما يلي عرض لأهم التعريفات التي قامت بتعريف التميز المؤسسي:

فقد عرف عبد الله وعدلان (٢٠٢٢، ص ٥١٩) التميز المؤسسي على أنه حالة من حالات الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي تحقق مستويات عالية غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة، بما ينتج عنه نتائج وانجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، ويرضى عنه العملاء وكل أصحاب المصلحة في المنظمة.

ويرى الباحثون أن التميز المؤسسي في الجامعة هو عبارة عن تلك الأنشطة التي تجعل الجامعة متميزة ومتفوقة في أدائها عن باقي الجامعات الأخرى وذلك من خلال توظيف القدرات والموارد المتاحة توظيفاً فعالاً ومتميزاً بشكل يجعلها متفوقة ومتفردة، وينعكس ذلك على كيفية التعامل مع الفئة المستفيدة من الجامعة سواء داخلياً أو خارجياً، في أداء أنشطتها وعملياتها، وكيفية تصميم وإعداد سياساتها واستراتيجياتها الإدارية والتنظيمية.

أشار داوود (٢٠٢٠) إلى أهمية التميز المؤسسي من خلال تزويد إدارة المؤسسة بالوسائل والأساليب لتحديد العقبات التي تواجهها عند ظهورها، وأن تكون وسيلة لجمع المعلومات من أجل اتخاذ قرارات مهمة بشأن إدارة الموظفين، مثل من يجب تربيته ومن يظهر صفات مثل الإيثار والمبادرة والتميز في الأداء، وتوفير للمؤسسة فرص للتطوير المستمر لمديريها وموظفيها، حتى يتاح لهم المساعدة لتبرز المؤسسة كواحدة من أفضل المؤسسات أداء في تقديم خدماتها، وأن تدعم المهارات اللازمة لصانع القرار سواء كان فردياً أو جماعياً والتفكير في حساسية الدور الذي يلعبه وأهميته في تحقيق الإبداع والتميز في المنظمات المؤسسية.

وقد بين (Parwati, et.al., 2020) أن من أهم مقومات التميز المؤسسي التطوير المستمر إذ يتيح للمؤسسة أن تكون دائماً في موقف أفضل من المنافسين من حيث التميز، وأن يكون لها السبق في تطوير الخدمات ونظم الأداء بما يكفل لها التفوق في الوصول الأسرع إلى المستفيدين وتوفير منافع ومميزات لهم لا يجاريها المنافسون، كما يؤسس إلى بناء وتنمية العلاقات مع مختلف الطوائف والأطراف الذين ترتبط بهم المنظمة. ويكون من سمات التميز المقدر على استثمار وتوظيف تلك العلاقات في سبيل تعظيم فرص المنظمة للوصول إلى غاياتها وأهدافها.

وتتبع أهمية التميز المؤسسي في الجامعة في بلورة القوى الداعمة للتميز وتتمثل في القوى البشرية، الثقافية من العمليات الداخلية، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا (الكاس، ٢٠٢٠).

ويرى الحازمي (٢٠٢١) أن التميز المؤسسي في الجامعات هو السبيل الوحيد لبقائها واستمرارها في ظل الوضع القائم على التنافسية العالية. واتساع دائرة المعرفة. لذلك يعد التميز المؤسسي مدخلاً مهماً يضمن للجامعات تحقيق الميزة التنافسية والارتقاء بالأداء. إضافة إلى أن إدارة التميز تحقق الإبداع وتسهم في تنمية وتطوير الطاقات البشرية، وتتيح نوعاً من الحرية في العمل والمبادرة الذاتية والمشاركة الحقيقية في صنع القرار واتخاذها.

ويرى الباحثون أن الجامعات في هذا العصر بحاجة أكبر من أي وقت مضى للتحويل إلى جامعات مبدعة ومميزة وقادرة على تطوير وتحديث أنظمتها وبرامجها، بما يمكنها من المنافسة والتغلب على

التحديات واستشراف المستقبل، والاستعداد له، وهذا يتطلب منها أن تكون إدارتها متميزة، وأن تطبق نماذج وأساليب إدارية حديثة تساعد على تفعيل هذا التميز في كافة أنظمتها وبرامجها.

للتميز المؤسسي أهداف كثيرة فهو نهج إداري يستخدم لتحسين فعالية الإدارة على جميع المستويات، وهو أيضاً عملية تقييم ذاتي تساعد على تحسين فعالية المنظمة وجعلها أكثر مرونة في عملها ويسعى التميز المؤسسي لتحقيق العديد من الأهداف في المؤسسات وخاصة المؤسسات التعليمية منها ومن أبرز هذه الأهداف ما يلي (منصور، ٢٠٢١):

– تحقيق النجاح المتميز والمكانة المتميزة، والعمل على ربط استراتيجياتها على مختلف المستويات الإدارية من أجل اكتساب النتائج الملموسة، من خلال العمل على مختلف المستويات، بحيث يمكن للمنظمة تحسين الأداء وتحقيق أهداف أكبر.

– المساعدة في إدارة التغيير التنظيمي وانتقال المنظمات من وضعها الحالي إلى وضع أفضل وأكثر تنافسية يتسم بالابتداع والابتكار والتميز.

– دراسة طرق تحسين أداء المنظمة وتحديد فرص التطوير للأفراد على جميع المستويات.

– تعزيز آليات حل المشكلات التنظيمية مثل معالجة الصعوبات الفنية والاستجابة للأزمات والتحديات الخارجية والداخلية.

– تشجيع الابتكار والإبداع لدى الموظفين، فضلاً عن الارتقاء بجودة الحياة المهنية والمجتمعية، ليتمكن الأفراد من توظيف كافة إمكاناتهم والمساهمة بشكل كبير في نجاح المنظمة.

ويرى الباحثون أن من أهم أهداف التميز في الجامعات هو إعداد الجيل الذي يؤمن بالعلم والمعرفة، وإعداد الجيل المثقف الذي يعتمد على العلم للعمل على التغييرات الجذرية في جوانب المعرفة وتنمية روح الفريق والارتقاء بمستوى التفكير الإبداعي والابتكاري وأن يقوم بإيجاد حلول للمشاكل الحالية والمستقبلية وأن يقوم بتوظيف البحث العلمي في استثمار كل موارد المجتمع وأن يعمل على تحقيق الجودة في البحث العلمي والتدريس.

للتميز المؤسسي مجموعة من الأبعاد نذكر أهمها على النحو الآتي:

**أولاً: القيادة** فالقيادة العليا لها تأثير مباشر على التميز، وذلك من خلال تميزها بالمهارة القيادية وعلاقات العمل الفعالة، والقدرة على التفكير المتجدد الذي يبتعد عن التقليد، وكذلك اهتمامها بتشجيع المنافسة بين الأفراد للتوصل إلى أفكار جديدة، كما أن القيادة العليا إذا تبنت استراتيجيات الباب المفتوح، فإن ذلك يتيح تبادل المعلومات المتعلقة بفاعلية المنظمة، والوصول إلى اقتراحات وابتكار حلول جديدة لمشاكلها (Denkler, 2021) وهناك مجموعة من النشاطات، التي يجب أن يقوم بها القادة لتشجيع ظهور التميز في المنظمة، فنظام اللامركزية في العمل، داخل المنظمة يسهل انسياب المعلومات والأفكار الابتكارية بين العاملين والقيادة العليا مباشرة دون حواجز بيروقراطية. كما أن القائد المتميز الذي يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد، ويحس بالمشكلات، ولا شك أن الأشخاص الذين تزداد حساسيتهم لإدراك أوجه القصور والمشكلات في المواقف كافة، تزداد

فرصتهم لخوض غمار البحث والتأليف فيها، فإذا قاموا بذلك، فإن الاحتمال سيزداد أمامهم نحو التميز.

**ثانياً: الموارد البشرية** من الإدارات العليا تبني سياسات واستراتيجيات تسعى لتحقيق أهداف المنظمة، فإنه يتوجب على الإدارات العليا أن تتبنى أسلوب التفويض، وفسح مجال الحرية للموظفين في مختلف المستويات الإدارية، لاتخاذ القرارات المناسبة دون الرجوع للإدارة العليا في الحالات الضرورية، فالتميز المؤسسي يتضمن تحقيق أهداف الأفراد وأهداف التنظيم، من خلال إشراك المرؤوسين في صنع القرارات واتخاذها، والتفكير بشكل منطقي، أو استغلال الفرص التي تتطلب المبادرة والتركيز على الأهداف الرئيسية وعدم تشتيت الجهود. وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة واقتدار، وتحديث القوانين والأنظمة والتعليمات المعمول بها، إذ أن التخلي عن الروتين والمركزية في التعامل، وتحقيق التميز (Rivera, TerradellasPiferrer, Benito Mundet, 2021)

**ثالثاً: العمليات** إن فئات المتعاملين كافة يعدون بمثابة مستهلكين للسلع والخدمات، وعندما يلجأون إلى الحصول على سلعة التي تلي حاجات فئات المتعاملين أو تزيد من توقعاتهم فإن هؤلاء المتعاملين يلجئون إلى المنافسين للتعامل معهم. وفي ظل إدارة التميز فإن اللجوء إلى هذه النتائج يعد مؤشراً على أن شيئاً ما يتم خطأ في العمليات التي أدت لإنتاج هذه المنتجات أو الخدمات، وهذه الأعراض تفضي إلى خطة عمل، لتصحيح هذه الأخطاء أو نواحي القصور والشك أن استخدام المدخل الهيكلي لحل المشاكل يجعل بالإمكان التحرك المستمر نحو التحسين المستمر (Tilman, 2021).

**رابعاً: المعرفة** تبين المعرفة الظاهرة والمعرفة الضمنية وأعطى كلا منهما مفهوماً مختلفاً، فعرف المعرفة الظاهرة على أنها المعرفة الرسمية والمنظمة والتي يمكن ترميزها وكتابتها ونقلها إلى الآخرين بواسطة الوثائق والإرشادات العامة، وتشير إلى ما له صلة بالمعرفة حول موضوع معين. أما المعرفة الضمنية فعرفها على أنها المعرفة التي تعتمد على الخبرة الشخصية والقواعد الاستدلالية والحس والحكم الشخصي وعادة ما يصعب وضعها في رموز أو كلمات تشير إلى ماله صلة بمعرفة كيف (Turisová, PačaiováKotianová, Nagyová, Hovanec, Korba, 2021)

**خامساً: المالية** إن الاهتمام بالكف وتراكمها باعتبارها تعطي انطباعاً إيجابياً على النجاح. فقد مثلت المحاسبة على مر العصور نظاماً للقياس وترجمة بلغة الأعمال وعرضت مؤشراتها وتقارير للإفصاح المستخدمة لهذه الجوانب بشكل واضح. لقد جاءت الثورة الصناعية لتعطي توجهاً مغايراً حيث الاهتمام بنظم محاسبية أكثر حداثة من السابقة لعبت فيها النسب المالية كمؤشرات وطرق تحليل لبيان أداء المنظمة للحكم على فعاليتها، ويتم من خلالها تقييم الأداء للمنظمات وخاصة الكبيرة منها (Kiraz, Açikgöz, 2021).

## ٦- الدراسة الميدانية:

تهدف الدراسة الميدانية إلى توضيح الخطوات والإجراءات التي استخدمت لتحقيق أهداف البحث، وتشمل عرض: المنهج المستخدم في البحث، وتحديد مجتمع وعينة البحث، ثم الأدوات المستخدمة بهدف جمع البيانات، والخطوات التي مرت بها الأدوات من حيث بنائها، والإجراءات المتبعة

في تطبيقها والتأكد من صدقها وثباتها، وأخيراً الأساليب والمعالجات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات للإجابة على أسئلة البحث وهي على النحو التالي:

## ١-٦ منهج البحث:

اعتمد البحث في إجراءاته على المنهج الوصفي والذي يهتم بمجموعة من الأساليب المعنية بجمع البيانات وتلخيصها وتنظيمها وعرضها بطريقة واضحة على صورة جداول وأشكال بيانية، وحساب المقاييس الإحصائية المختلفة لها مثل مقاييس النزعة المركزية، وقياس قوة الارتباط (العشي وبوراس، ٢٠١٩) واعتمد البحث أيضاً في إجراءاته على المنهج الاستدلالي (التحليلي) ويعتمد هذا المنهج على استقرار ما تعنيه الأرقام ومعرفة دالتها الإحصائية وتفسيرها ووصفها بشكل أوسع من المنهج الوصفي وتأتي هذه الخطوة بعد تبويب واختبار آراء العينة للوصول إلى نتائج أكبر وأوسع بشكل عام من المجتمع (قنديلجي، ٢٠١٧).

## ٢-٦ مجتمع وعينة البحث:

### مجتمع الدراسة وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة الراهنة من جميع القيادات ضمن المسميات (عميد، نائب عميد، مدير، مساعد مدير، رئيس قسم، عضو هيئة تدريس) بالجامعات الأردنية الحكومية والخاصة والبالغ عددهم (٢٦) جامعة، منها (١٠) جامعة حكومية، و(١٦) جامعة خاصة، وقد أشارت الإحصاءات العامة بأن عدد القادة المستهدفين في الجامعات الحكومية والخاصة قد بلغ (٢٢٩٠٠)، وبواقع (١٦٠٣٠) في الجامعات الحكومية، (٦٨٧٠) في الجامعات الخاصة.

وتم توزيع أداة الدراسة وفقاً لجدول (Sekaran and Bougie,2016) لتحديد حجم العينة المبين على عينة عشوائية طبقية من المسميات الوظيفية المستهدفة في الجامعات الحكومية والخاصة وبلغ عددها (٣٧٧)؛ ولتحديد حجم العينة في كل من الجامعات الحكومية والخاصة ولقد قام الباحثون باستخراج النسبة المئوية للقادة في هذه الجامعات من المجتمع ككل؛ إذ تبين أن القادة في الجامعات الحكومية شكلوا ما نسبته (٧٠,٠%) من مجتمع الدراسة، في حين شكل القادة في الجامعات الخاصة ما نسبته (٣٠,٠%)، وبناء على ذلك تم توزيع الاستبانات كما في الجدول الآتي:

الجدول (١) عدد الاستبانات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل الإحصائية تبعاً لمتغير نوع الجامعة

نوع الجامعة	المجتمع	النسبة %	الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المستردة	عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي	نسبة الاستبانات الصالحة من الاستبانات الموزعة
الحكومية	١٦٠٣٠	٧٠,٠%	٢٦٤	٢٤١	٢٢٥	٨٥,٢%
الخاصة	٦٨٧٠	٣٠,٠%	١١٣	١٠٧	١٠٥	٩٢,٩%
المجموع	٢٢٩٠٠	١٠٠,٠%	٣٧٧	٣٤٨	٣٣٠	٨٧,٥%

### ٦-٣ مصادر جمع البيانات:

إن الهدف الرئيس من جمع البيانات هو الحصول على معلومات عن الظاهرة قيد الدراسة، ويتم استخدامها لغرض حل مشكلة ولدراسة أي مشكلة أو ظاهرة يتطلب توفير معلومات وبيانات عنها بالتفصيل لكي نستطيع أن نصل من خلالها إلى نتائج تقودنا إلى اتخاذ قرارات مناسبة لمعالجتها، إذ اعتمدت الدراسة على:

**المصادر الثانوية:** تمثلت المصادر الثانوية بمطالعة كتب ودراسات حول موضوع الدراسة، وتم الاستعانة ببعض المواقع الالكترونية التي خدمت موضوع الدراسة.

**المصادر الأولية:** تمثلت المصادر الأولية في استبانة تم بناؤها وتطويرها لكي تتناسب مع طبيعة الدراسة وتم صياغة أسئلتها للتعبير عن كل بعد من أبعاد الدراسة للتمكن من قياسها معتمدة على ما تم طرحه في الدراسات السابقة.

### ٦-٤ أداة البحث:

قام الباحثون بتطوير وبناء أداة البحث (الإستبانة)، بعد الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة، وتمت الإستعانة في تطوير فقرات الإستبانة على الإستبانات في دراسات سابقة تناولت موضوعات قريبة من موضوع الدراسة التي صممت الإستبانة لمعرفة دور الرشافة التنظيمية في التميز المؤسسي دراسة مقارنة بين الجامعات الحكومية والخاصة الاردنية، حيث تم تطوير الإستبانة لتتناسب مع أهداف الدراسة الحالية.

تكونت أداة الدراسة (الإستبانة) في صورتها من قسمين هما:

#### القسم الأول: البيانات الشخصية:

يهدف القسم الأول من أداة الدراسة للتعرف على البيانات الشخصية لأفراد عينة لدراسة، وذلك على النحو الآتي:

- النوع الاجتماعي، وله فئتان (ذكر، انثى).
- الفئة العمرية، ولها أربعة مستويات (أقل من ٣٠ سنة، من ٣٠ – أقل من ٤٠ سنة، من ٤٠ - أقل من ٥٠ سنة، أكبر من ٥٠ سنة).
- المستوى التعليمي، وله ثلاثة مستويات (بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه).
- المسمى الوظيفي، وله خمسة مستويات (عميد، نائب عميد، مدير، مساعد مدير، رئيس قسم، عضو هيئة التدريس في مجال التخطيط).
- عدد سنوات الخبرة، ولها أربعة مستويات (أقل من ٥ سنوات، من ٥ – أقل من ١٥ سنة، من ١٥- أقل من ٢٥ سنة، ٢٥ سنة فأكثر).

- نوع الجامعة، وله فئتان (حكومية ، خاصة).

القسم الثاني: مجال الرشافة التنظيمية، ويتكون من ( ١١ ) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد على النحو الآتي:

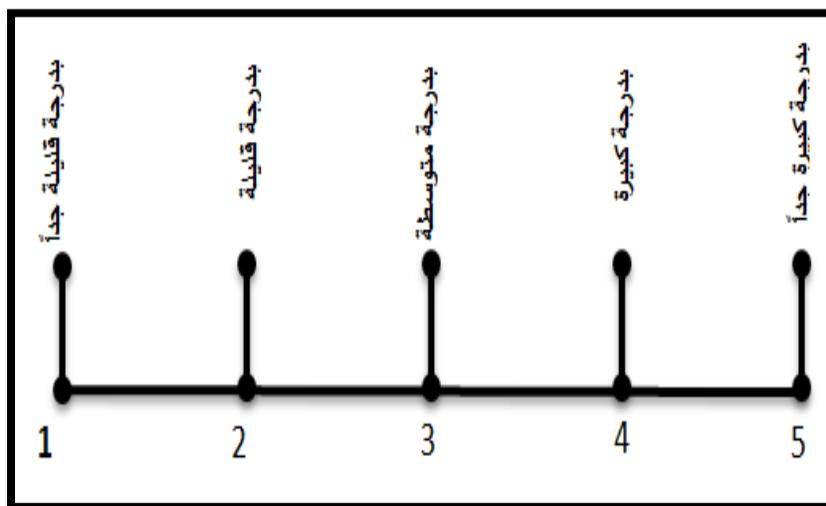
- البُعد الأول: رشافة الاستشعار، ويتكون من (٣) فقرات.

- البُعد الثاني: رشافة اتخاذ القرار، ويتكون من (٤) فقرات.

- البُعد الثالث: رشافة الممارسة، ويتكون من (٤) فقرات.

القسم الثالث: مجال التميز المؤسسي، ويتكون من (٨) فقرات ضمن مجال واحد بدون أبعاد فرعية.

واعتمدت الدراسة على المقياس الفئوي (Interval Scales): وهذا المقياس يقوم على أساس التقسيم إلى عدة فئات حسب الأهمية أو درجة الموافقة، غالباً ما يشار إليها باسم مقياس (Likert) والموضح في الشكل (٢)، ونجد أنّ هذه النقاط الخمس تشكّل المقياس، ففي أقصى طرف المقياس هنالك موافقة قوية، وعلى الطرف الآخر هنالك خلاف قويّ وبينهما توجد نقاط بسيطة، كلّ نقطة على المقياس تحمل درجة، وتعطى الاستجابة التي تشير إلى أقلّ درجة موافقة (١)، ويتمّ إعطاء الأكثر موافقة درجة (٥) والأمر نفسه لكلّ من الردود الخمسة.



الشكل رقم (٢): مقياس (Likert) الخماسي

وتمّ معالجة مقياس ليكرت وفقاً للمعادلة الآتية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى للبدل} - \text{الحد الأدنى للبدل}}{\text{عدد المستويات}} = \frac{5 - 1}{3} = 1,33$$

وبالتالي يمكن تقسم المتوسطات الحسابية على النحو الآتي:

- الفئة الأولى: إذا تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (١- إلى أقل من ٢,٣٣)، تدل على

وجود درجة منخفضة. (طول الفئة + أقل وزن = ١,٣٣ + ١ = ٢,٣٣).

- الفئة الثانية: إذا تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (٢,٣٣- إلى أقل من ٣,٦٦) تدل على وجود درجة متوسطة. (٣,٦٦=١,٣٣+٢,٣٣).
- الفئة الثالثة: إذا تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (٣,٦٦- إلى ٥,٠٠)، تدل على وجود درجة مرتفعة. (٥,٠٠=١,٣٣+٣,٦٦).

#### ٥-٦ صدق وثبات أداة البحث:

#### الصدق الظاهري:

يعني الصدق الظاهري توافق فقرات الأداة مع الموضوع الذي يتوقع منها أن تقيسه، وأن تتوزع بنود هذه الفقرات ببيّن الأبعاد بشكل مناسب ويعبر عن السمات التي يحصيها الباحثون من هذه الأبعاد، إذ تتوقف درجة صدق الأداة على مدى تمثيل البنود أو الفقرات للمتغير الذي وضعت لقياسه أو السمة المدروسة (بني يونس، ٢٠١٨)، وعليه تم عرض أداة الدراسة على محكمين أكاديميين في الجامعات المصرية والأردنية والمشار إليهم في الملحق، وبعد قراءتهم لفقرات الاستبانة ومحتوياتها، تم الإشارة إلى بعض التعديلات والملاحظات على إثرها قام الباحثون بإجراء جميع التعديلات والملاحظات.

#### - نتائج التحليل العاملي لمجال الرشافة التنظيمية.

تم استخدام التحليل العاملي الاستكشافي (Exploratory Factor Analysis) بهدف التحقق من الصدق البنائي لمتغير الرشافة التنظيمية. وبيّن الجدول (٢) مصفوفة التدوير لفقرات المتغير المستقل والذي يتمثل بالرشافة التنظيمية، والذي يضم (٣) أبعاد تم قياسها باستخدام (١١) فقرة.

#### الجدول (٢): مصفوفة التدوير المتعامد لفقرات مجال الرشافة التنظيمية

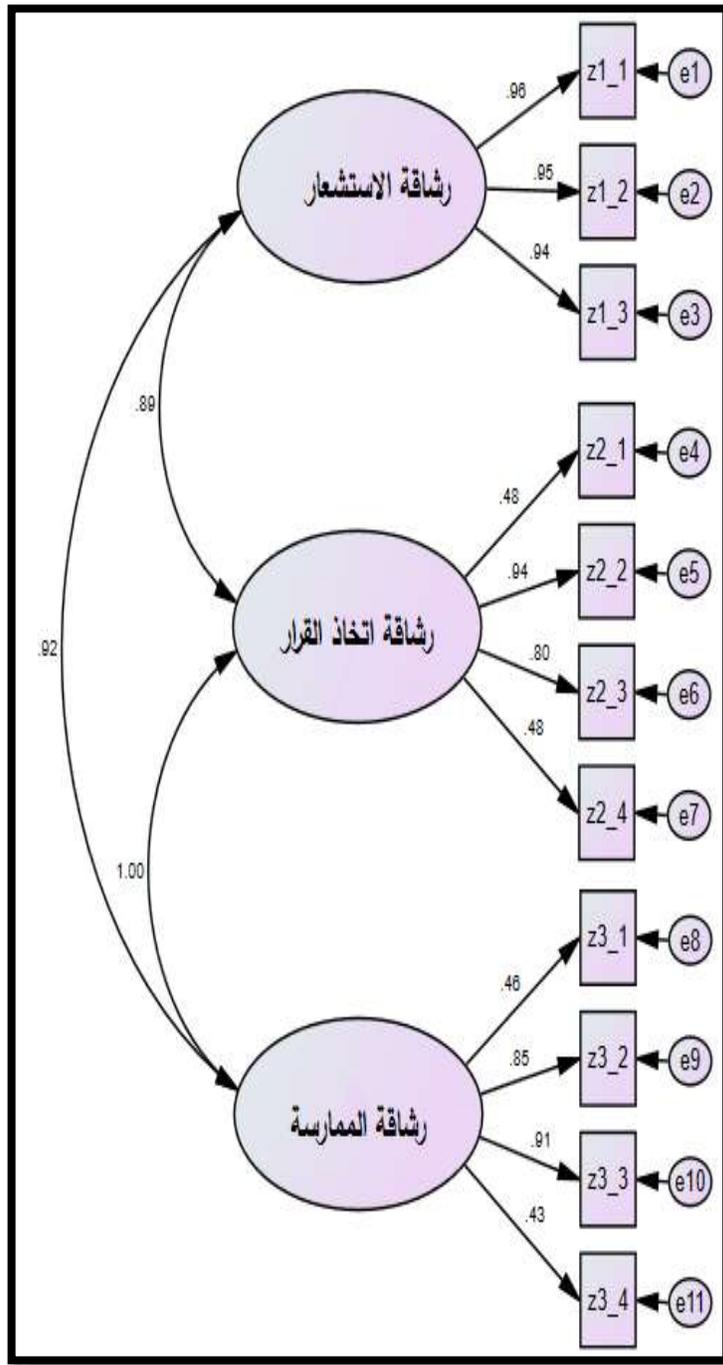
	العوامل		
	١	٢	٣
١	0.886		
٢	0.862		
٣	0.847		
٤		0.872	
٥		0.843	
٦		0.688	
٧		0.802	
٨			0.881
٩			0.809
١٠			0.807
١١			0.808
محدد المصفوفة (Determinant) = ٠,٠٠٥، اختبار كيزر - ماير - أوكلين (KMO) = 0.797			
اختبار بارتليت (Bartlett's Test) = ٣٩٠.٤، ١٤٢، مستوى الدلالة (Sig.) = ٠,٠٠٠.			

يتضح من الجدول (٢) أن تشبعات كافة الفقرات (Loadings) قد تراوحت بين (٠,٦٨٨- و ٠,٨٨٦)، وهي جميعاً تفوق القيمة (٠,٤)، حيث أدى التدوير المتعامد إلى تصنيف فقرات الاستبانة إلى

ثلاثة عوامل هي: رشافة الاستشعار، رشافة اتخاذ القرار، رشافة الممارسة. ويتضح من الجدول (٣-٤) كذلك أن قيمة محدد المصفوفة تساوي (٠,٠٠٥) وتتجاوز قيمة الصفر، مما يدل على عدم وجود مشكلة ارتباط ذاتي بين عناصر المتغير، أما قيمة اختبار كيزر - ماير - أوكلين (KMO) تساوي (٠,٧٩٧) فتتجاوز (٠,٥٠) مما يدل على كفاية عدد أفراد عينة الدراسة قدرتها على اعطاء نتيجة صحيحة فيما يتعلق بقياس المتغير، أما بالنسبة لقيمة اختبار بارتليت (Bartlett's Test) فقد بلغت (٣٩٠٤,١٤٢) بمستوى دلالة (٠,٠٠٠) وهو أقل من (٠,٠٥)، هو مؤشر للعلاقة بين العناصر الفرعية للمتغير.

#### التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الرشافة التنظيمية:

يتمثل الهدف من استخدام التحليل العاملي التوكيدي في التحقق من صدق نموذج الدراسة المقترح الذي يحتوي المتغير الكامن والمؤشرات المستخدمة لقياسه أو الفقرات المستخدمة في أداة الدراسة لقياس هذا المتغير، ويتحقق افتراض صدق البناء في حال كانت أوزان الانحدار المعيارية أكبر من (٠,٤٠). وقد بينت النتائج أن الجذر الكامن للمتغير المستقل قد بلغت (٠,٩٤٢) وقيمة مؤشر المطابقة المقارن (Comparative Fit Index) قد بلغت (٠,٩٦١) وهي أعلى من القيمة المقبولة كحد أدنى لهذه المؤشرات وهي (٠,٩٠)، وتصف هذه المؤشرات جود مطابقة البيانات وتحقق صدق المفهوم.



الشكل رقم (٣): التحليل العائلي التوكيدي لمتغير الرقابة التنظيمية

- نتائج التحليل العاملي لمجال التميز المؤسسي.

تم استخدام التحليل العاملي الاستكشافي (Exploratory Factor Analysis) بهدف التحقق من الصدق البنائي لمتغير التميز المؤسسي. ويبين الجدول (٥) مصفوفة التدوير لفقرات المتغير التابع والذي يتمثل بالتميز المؤسسي، والذي يضم بعداً واحداً قياسه باستخدام (٨) فقرة.

الجدول (٣): مصفوفة التدوير المتعامد لفقرات مجال التميز المؤسسي

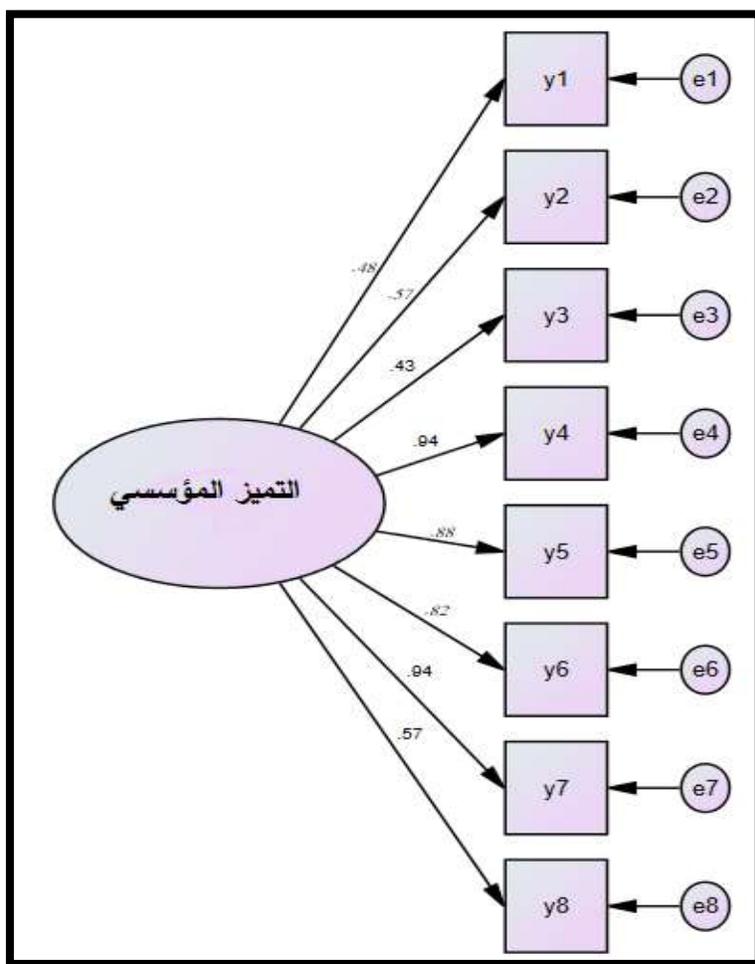
العوامل	الفقرة
١	١
0.665	٢
0.694	٣
0.868	٤
0.927	٥
0.955	٦
0.959	٧
0.881	٨
0.467	

محدد المصفوفة (Determinant) = ٠,٠٠٦  
 اختبار كيزر - ماير - أوكلين (KMO) = ٠,٨٧١  
 اختبار بارتليت (Bartlett's Test) = ٣٣٦٢,٧١٩  
 مستوى الدلالة (Sig.) = ٠,٠٠٠.

يتضح من الجدول (٣) أن تشبعات كافة الفقرات (Loadings) قد تراوحت بين (٠,٤٦٧) - (٠,٩٥٩)، وهي جميعاً تفوق القيمة (٠,٤)، حيث أدى التدوير المتعامد إلى تصنيف فقرات الاستبانة إلى عامل واحد. ويتضح من الجدول (٣-٣) كذلك أن قيمة محدد المصفوفة تساوي (٠,٠٠٦) وتتجاوز قيمة الصفر، مما يدل على عدم وجود مشكلة ارتباط ذاتي بين عناصر المتغير، أما قيمة اختبار كيزر - ماير - أوكلين (KMO) تساوي (٠,٨٧١) فتتجاوز (٠,٥٠) مما يدل على كفاية عدد أفراد عينة الدراسة قدرتها على إعطاء نتيجة صحيحة فيما يتعلق بقياس المتغير، أما بالنسبة لقيمة اختبار بارتليت (Bartlett's Test) فقد بلغت (٣٣٦٢,٧١٩) بمستوى دلالة (٠,٠٠٠) وهو أقل من (٠,٠٥)، هو مؤشر للعلاقة بين العناصر الفرعية للمتغير.

### التحليل العائلي التوكيدي لمتغير التميز المؤسسي"

يتمثل الهدف من استخدام التحليل العائلي التوكيدي في التحقق من صدق نموذج الدراسة المقترح الذي يحتوي المتغير الكامن والمؤشرات المستخدمة لقياسه أو الفقرات المستخدمة في أداة الدراسة لقياس هذا المتغير، ويتحقق افتراض صدق البناء في حال كانت أوزان الانحدار المعيارية أكبر من (٠,٤٠). وقد بينت النتائج أن الجذر الكامن للمتغير المستقل قد بلغت (٠,٩١٠) وقيمة مؤشر المطابقة المقارن (Comparative Fit Index) قد بلغت (٠,٩٥٣) وهي أعلى من القيمة المقبولة كحد أدنى لهذه المؤشرات وهي (٠,٩٠)، وتصف هذه المؤشرات جود مطابقة البيانات وتحقق صدق المفهوم.



الشكل رقم (٤): التحليل العائلي التوكيدي لمتغير التميز المؤسسي

## ٦-٦ ثبات أداة الدراسة:

الثبات يعدّ من الخصائص المهمة التي يجب توافرها في الاختبار أو القياس فالأداة الثابتة هي التي تعطي نفس النتائج إذا ما تكرر تطبيقها على نفس الأفراد وتحت نفس الظروف، ويتم احتساب معامل الثبات عن طريق معامل كرونباخ ألفا (Cronbac Alpha Coefficient) حيث تكون النتيجة مقبولة إحصائياً إذ كانت قيمته أكبر من (٠,٧٠) (Sekaran & Bougie, 2020). وبالنظر إلى البيانات الواردة في الجدول رقم (٤) نجد أنّ قيمة الاختبار تراوحت بين (٠,٧٣٤-٠,٩٦٥) وجميعها أكبر من (٠,٧٠) لذا يمكن وصف أداة الدراسة بالثبات.

الجدول رقم (٤): معامل الثبات بطريقة كرونباخ ألفا لمجالات الدراسة وأبعادها

المجال	البُعد	معامل الثبات بطريقة كرونباخ ألفا
الرشافة التنظيمية	رشافة الاستشعار	0.949
	رشافة اتخاذ القرار	0.743
	رشافة الممارسة	0.734
	الرشافة التنظيمية ككل	0.923
التميز المؤسسي ككل		0.898
الأداة ككل		0.958

٧-٦ اختبار التوزيع الطبيعي:

استخدم في الدراسة اختبار التوزيع الطبيعي لجميع المتغيرات، وذلك من خلال استخراج قيم الالتواء (skewness) والتفلطح (kurtosis)، حيث تتبع البيانات التوزيع الطبيعي؛ إذ كانت قيم الالتواء محصورة ما بين (±١,٩٦)، وقيم التفلطح محصورة ما بين (±٢,٥٨) (Hair Jr. et al., 2011)، ويوضح الجدول رقم (٥) النتائج المتعلقة بالتوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة.

الجدول رقم (٥): نتائج اختبار (Skewness & Kurtosis)

المجال	البُعد	Skewness	Kurtosis
الرشافة التنظيمية	رشافة الاستشعار	-0.762	-0.418
	رشافة اتخاذ القرار	-0.056	-0.983
	رشافة الممارسة	-0.293	-0.881
التميز المؤسسي ككل		-0.223	-0.875

بناءً على بيانات الاختبار والمشار إليها في الجدول رقم (٨) يتضح أنّ توزيع البيانات كان طبيعياً إذ لم تقع قيم (Skewness) خارج نطاق (±١,٩٦) ولم تتجاوز قيمة (Kurtosis) (±٢,٥٨) عند مستوى (٠,٠٥).

صدق التجانس (الاتساق الداخلي):

يقصد بصدق التجانس (الاتساق الداخلي) مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع البُعد الذي تنتمي إليه هذه الفقرة والمجال ككل، وقد تم حساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط (معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation) بين كل فقرة من فقرات البُعد الذي تنتمي إليه والدرجة الكلية للمجال نفسه.

#### المجال الأول: الرشافة التنظيمية.

يوضح الجدول رقم (٦) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول والدرجة الكلية للبُعد الذي تنتمي إليه والمجال ككل، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة بالجدول دالة احصائياً عند مستوى المعنوية ٠,٠٥، وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (٦): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال الرشافة التنظيمية والدرجة الكلية للبُعد الذي تنتمي إليه والمجال ككل

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	
		المجال	البُعد
<b>البُعد الأول: رشافة الاستشعار</b>			
١	تسعى الجامعة إلى عقد شراكات استراتيجية مع المجتمع المحلي.	0.910*	0.974*
٢	تقوم إدارة الجامعة على تحديد انواع ومصادر التغيرات في البيئة الخارجية التي ترتبط بعمل الجامعة دون تأخير.	0.836*	0.968*
٣	تقوم الجامعة بتفعيل دور مجالس شؤون البيئة وخدمة المجتمع لتحديد احتياجات المجتمع وتعمل على تلبيتها بكفاءة واقتدار.	0.887*	0.956*
<b>البُعد الثاني: رشافة اتخاذ القرار</b>			
١	توفر الجامعة نظم معلومات حديثة لترشيد عملية اتخاذ القرار.	0.602*	0.683*
٢	تقوم الجامعة بمشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات في مجال عملهم.	0.884*	0.901*
٣	تعتمد الوحدات الادارية بالجامعة على معايير واضحة للمشاركة في صناعة القرارات.	0.789*	0.806*
٤	توفر الجامعة المعلومات اللازمة لتقييم البدائل المتاحة وتطبيق البديل الأمثل والأنسب	0.591*	0.639*
<b>البُعد الثالث: رشافة الممارسة</b>			
١	توظف الجامعة كافة الامكانيات لمواكبة التطورات الحديثة.	0.573*	0.594*

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	
		المجال	البُعد
٢	لدى الجامعة القدرة على إعادة هيكلة عملياتها لتحقيق أهدافها بفاعلية وكفاءة كلما دعت الحاجة لذلك.	0.830*	0.841*
٣	يتصف الهيكل التنظيمي بالجامعة بالمرونة لمواكبة كافة التغيرات والتطورات الحاصلة في سوق العمل	0.877*	0.872*
٤	تحرص الجامعة على تنمية وتدريب العاملين لديها باستمرار	0.570*	0.685*

\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى المعنوية ٠,٠٥.

أظهرت النتائج الموضحة في الجدول (٦) ما يلي:

١. **البُعد الأول: رشاقة الاستشعار:** أن معاملات الارتباط بين فقرات بُعد رشاقة الاستشعار والبُعد ككل تراوحت ما بين (٠,٩٥٦-٠,٩٧٤)، كما تراوحت معامل الارتباط بين الفقرات والمجال ككل (٠,٨٣٦-٠,٩١٠) وجميعها قيم دالة إحصائياً.

٢. **البُعد الثاني: رشاقة اتخاذ القرار:** أن معاملات الارتباط بين فقرات بُعد رشاقة اتخاذ القرار والبُعد ككل تراوحت ما بين (٠,٦٣٩-٠,٩٠١)، كما تراوحت معامل الارتباط بين الفقرات والمجال ككل (٠,٥٩١-٠,٨٨٤) وجميعها قيم دالة إحصائياً.

٣. **البُعد الثالث: رشاقة الممارسة:** أن معاملات الارتباط بين فقرات بُعد رشاقة الممارسة والبُعد ككل تراوحت ما بين (٠,٥٩٤-٠,٨٧٢)، كما تراوحت معامل الارتباط بين الفقرات والمجال ككل (٠,٥٧٠-٠,٨٧٧) وجميعها قيم دالة إحصائياً.

مما سبق يتبين صلاحية جميع البنود على مستوى إجمالي أبعاد الرشاقة التنظيمية، حيث أن جميع معاملات الارتباط بين فقرات مجال الرشاقة التنظيمية والأبعاد التي تنتمي إليها والمجال ككل كانت دالة إحصائياً.

### المجال الثاني: التميز المؤسسي:

يوضح الجدول رقم (٧) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني والدرجة الكلية للمجال ككل، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة بالجدول دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية ٠,٠٥، وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (٧): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال التميز المؤسسي والدرجة الكلية للمجال ككل

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط
١	تسعى الجامعة إلى تحقيق مركز تنافسي مميز ضمن الموارد المتاحة.	0.512*

الارتباط	معامل	الرقم	الفقرة
0.436*		٢	تتوفر في الجامعة معايير دقيقة لغايات تقييم مدى الأداء الاستراتيجي
0.879*		٣	تلبي الجامعة كافة احتياجات ورغبات العاملين لديها.
0.908*		٤	تتبع الجامعة نظام رقابة فعال لقياس مستوى الأداء.
0.928*		٥	تسعى الجامعة إلى تقليل التكاليف لأغراض تحقيق الميزة التنافسية.
0.930*		٦	تقدم الجامعة خدمات متنوعة للحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة في المجتمع التعليمي.
0.894*		٧	يتوفر في الجامعة ثقافة تنظيمية داعمة للإبداع والتميز من قبل العاملين.
0.700*		٨	تعتمد الجامعة على التكنولوجيا الحديثة والتطور التنوع في تقديم الخدمات التعليمية.

\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى المعنوية ٠,٠٥.

أظهرت النتائج الموضحة في الجدول (٧) أن معاملات الارتباط بين فقرات مجال التميز المؤسسي والمجال ككل (٠,٩٣٠-٠,٤٣٦) وجميعها قيم دالة إحصائياً. مما سبق يتبين صلاحية جميع البنود على مستوى إجمالي مجال التميز المؤسسي، حيث أن جميع معاملات الارتباط بين فقرات مجال التميز المؤسسي والمجال ككل كانت دالة إحصائياً.

#### ٦-٨ الأساليب الإحصائية المستخدمة:

استخدم البحث مجموعة من الأساليب تمكّنها من الإجابة عن أسئلتها واختبار فرضياتها معتمد على برمجة الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V25) وبرنامج (AMOS) في إجراء التحليل الوصفي والاستدلالي واختبار الفرضيات من خلال استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- التكرارات والنسب المئوية: تم استخدامها لقياس التوزيعات التكرارية النسبية لخصائص أفراد العينة

المتغير	المستوى	الجامعات الحكومية		الجامعات الخاصة	
		العدد	%	العدد	%
الجنس	ذكر	140	62.2	70	66.7
	أنثى	85	37.8	35	33.3
	المجموع	225	100.0	105	100.0
الفئة العمرية	أقل من ٣٠ سنة	31	13.8	16	15.2
	من ٣٠ - أقل من ٤٠ سنة	71	31.6	29	27.6
	من ٤٠ - أقل من ٥٠ سنة	64	28.4	32	30.5
	أكثر من ٥٠ سنة	59	26.2	28	26.7
	المجموع	225	100.0	105	100.0
المستوى التعليمي	بكالوريوس	32	14.2	19	18.1
	ماجستير	72	32.0	35	33.3
	دكتوراه	121	53.8	51	48.6
	المجموع	225	100.0	105	100.0
المسمى الوظيفي	عميد	25	11.1	15	14.3
	مساعد عميد	20	8.9	11	10.5
	مدير	35	15.6	17	16.2
	مساعد مدير	30	13.3	15	14.3
	رئيس قسم	50	22.2	24	22.9
	عضو هيئة تدريس	65	28.9	23	21.9
	المجموع	225	100.0	105	100.0
عدد سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	22	9.8	12	11.4
	من ٥ - أقل من ١٥ سنة	73	32.4	30	28.6
	من ١٥ - أقل من ٢٥ سنة	69	30.7	35	33.3
	٢٥ سنة فأكثر	61	27.1	28	26.7
	المجموع	225	100.0	105	100.0

الوسط الحسابي: تم استخدامه كأبرز مقاييس النزعة المركزية لقياس متوسط إجابات أفراد العينة على أسئلة الاستبانة

- الانحراف المعياري: تم استخدامه كأحد مقاييس التشتت لقياس الانحراف في إجابات أفراد العينة عن وسطها الحسابي
- Skewness and Kurtosis للتعرف على أن تقع ضمن التوزيع الطبيعي
- Pearson Correlation لاختبار معاملات ارتباط المتغيرات واختبار صدق البناء لإظهار مدى ارتباط درجة كل فقرة مع الدرجة الكلية لمحورها. ومن أجل تحديد قدرة كل فقرة من فقرات المقياس على التميز
- Cronbach Alpha لاختبار ثبات أداة الدراسة
- تحليل الانحدار المتعدد لدراسة أثر الرقابة التنظيمية في التميز المؤسسي.
- تطبيق اختبار (Independent Samples T-Test) على مجالي (الرقابة التنظيمية، والتميز المؤسسي) تبعاً لمتغير نوع الجامعة

#### ٧- نتائج الدراسة:

يتناول هذا الجزء عرض نتائج الدراسة، وذلك من خلال الإجابة على أسئلة الدراسة على النحو التالي:

#### ٧-١ نتائج التحليل الوصفي:

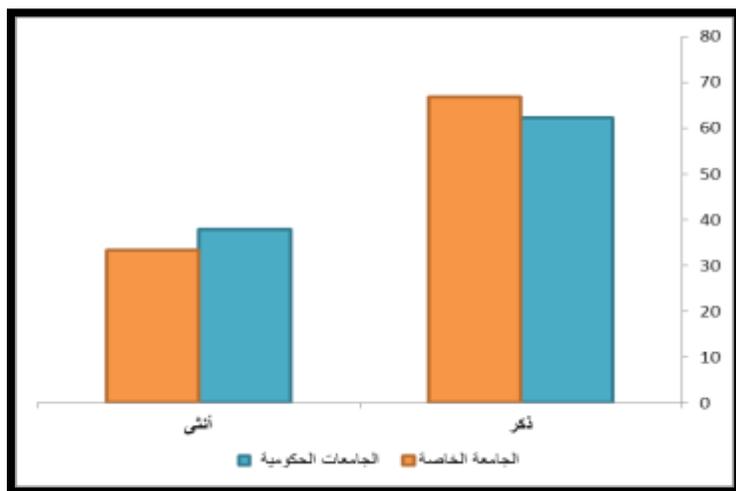
##### أ- خصائص عينة الدراسة:

قام الباحث بتوزيع (٣٧٧) على المجتمع المستهدف استرجع منها (٣٣٠) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وبهذا فقد تكونت عينة الدراسة من (٣٣٠) قائد تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية ولتحديد حجم العينة في كل من الجامعات الحكومية والخاصة قام الباحث باستخراج النسبة المئوية للقيادات في هذه الجامعات من المجتمع ككل، ويوضح الجدول رقم (٨) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الشخصية.

الجدول رقم (٨): توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الشخصية

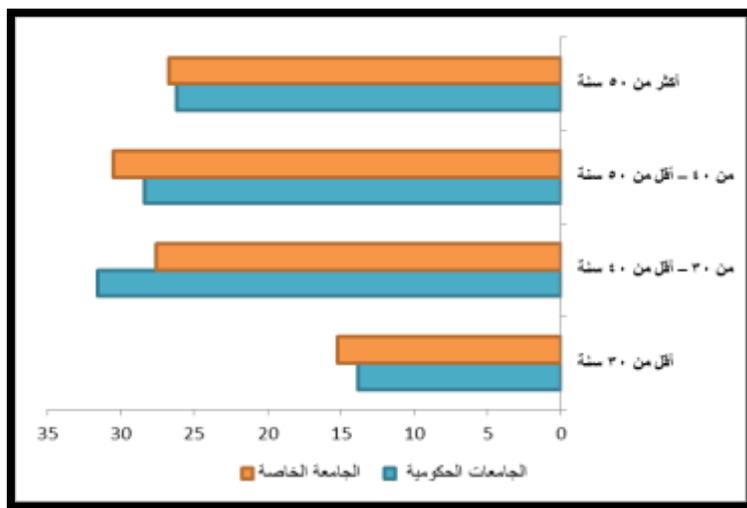
يظهر من الجدول رقم (٨) ما يلي:

- ١- متغير الجنس: أن عدد الذكور في الجامعات الحكومية بلغ (١٤٠) بنسبة مئوية (٦٢,٢%)، في حين بلغ عدد الذكور في الجامعات الخاصة (٧٠) نسبة مئوية (٦٦,٧%)، كما تبين أن عدد الإناث في الجامعات الحكومية (٨٥) بنسبة مئوية (٣٧,٨%) وبلغ عدد الإناث في الجامعات الخاصة (٣٥) بنسبة مئوية (٣٣,٣%)، ويوضح الشكل رقم (٥) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس.



الشكل رقم (٥): توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس

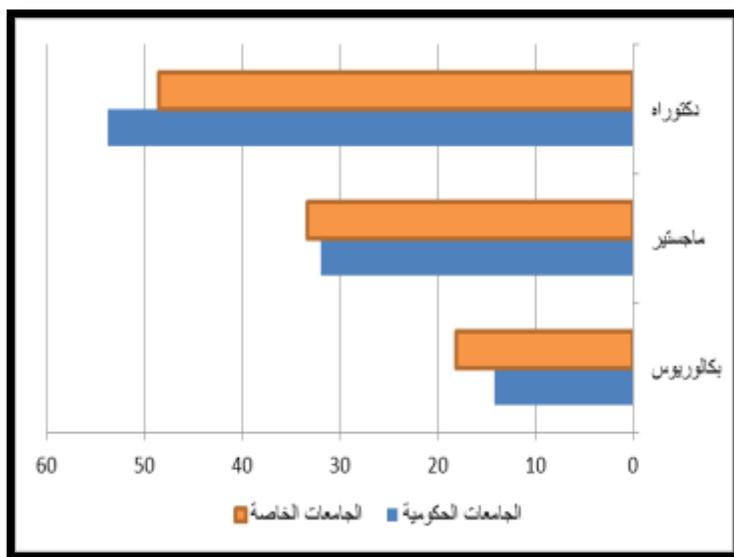
٢- متغير الفئة العمرية: أن أعلى نسبة مئوية لتوزيع أفراد عينة الدراسة في الجامعات الحكومية تبعاً لمتغير الفئة العمرية بلغت (٣١,٦%) للفئة العمرية (من ٣٠ - أقل من ٤٠ سنة)، في حين بلغت أدنى نسبة مئوية (١٣,٨%) للفئة العمرية (أقل من ٣٠ سنة)، كما أظهرت النتائج أن أعلى نسبة مئوية لتوزيع أفراد عينة الدراسة في الجامعات الخاصة تبعاً لمتغير الفئة العمرية بلغت (٣٠,٥%) للفئة العمرية (من ٤٠ - أقل من ٥٠ سنة)، وبلغت أدنى نسبة مئوية (١٥,٢%) للفئة العمرية (أقل من ٣٠ سنة)، ويوضح الشكل رقم (٦) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الفئة العمرية.



الشكل رقم (٦): توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الفئة العمرية

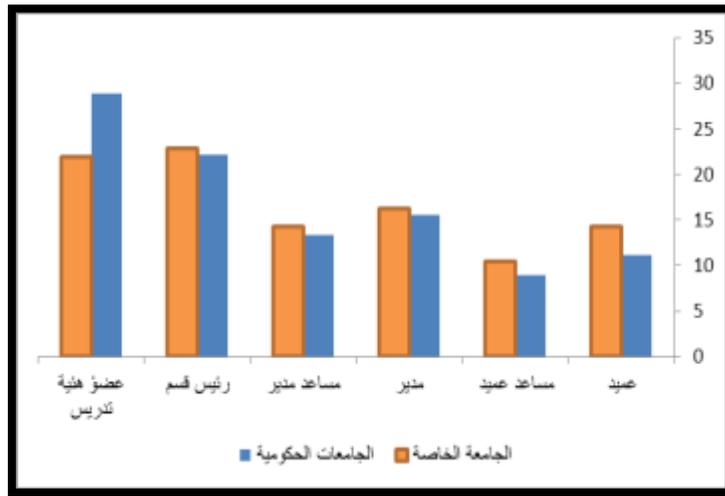
٣- متغير المستوى التعليمي: أن أعلى نسبة مئوية لتوزيع أفراد عينة الدراسة في الجامعات الحكومية تبعاً لمتغير المستوى التعليمي بلغت (٥٣,٨%) للمستوى التعليمي (دكتوراه)، في حين بلغت أدنى نسبة مئوية (١٤,٢%) للمستوى التعليمي (بكالوريوس)، كما أظهرت النتائج أن أعلى نسبة مئوية لتوزيع أفراد

عينة الدراسة في الجامعات الخاصة تبعاً لمتغير المستوى التعليمي بلغت (٤٨,٦%) للمستوى التعليمي (دكتوراه)، وبلغت أدنى نسبة مئوية (١٨,١%) للمستوى التعليمي (بكالوريوس)، ويوضح الشكل رقم (٧) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المستوى التعليمي.



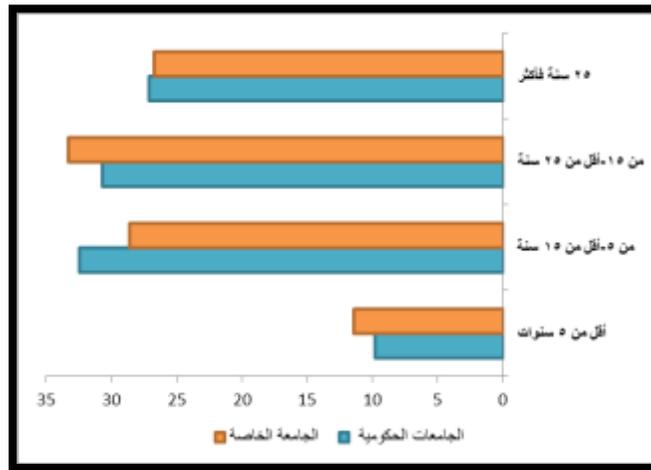
شكل رقم (٧): توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المستوى التعليمي

٤- متغير المسمى الوظيفي: أن أعلى نسبة مئوية لتوزيع أفراد عينة الدراسة في الجامعات الحكومية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي بلغت (٢٨,٩%) للمسمى الوظيفي (عضو هيئة تدريس)، في حين بلغت أدنى نسبة مئوية (٨,٩%) للمسمى الوظيفي (مساعد عميد)، كما أظهرت النتائج أن أعلى نسبة مئوية لتوزيع أفراد عينة الدراسة في الجامعات الخاصة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي بلغت (٢٢,٩%) للمسمى الوظيفي (رئيس قسم)، وبلغت أدنى نسبة مئوية (١٠,٥%) للمسمى الوظيفي (مساعد عميد)، ويوضح الشكل رقم (٨) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.



الشكل رقم (٨): توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

٥- متغير عدد سنوات الخبرة: أن أعلى نسبة مئوية لتوزيع أفراد عينة الدراسة في الجامعات الحكومية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة بلغت (٣٢,٤%) لعدد سنوات الخبرة (من ٥-أقل من ١٥ سنة)، في حين بلغت أدنى نسبة مئوية (٩,٨%) لعدد سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات)، كما أظهرت النتائج أن أعلى نسبة مئوية لتوزيع أفراد عينة الدراسة في الجامعات الخاصة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة بلغت (٣٣,٣%) لعدد سنوات الخبرة (من ١٥-أقل من ٢٥ سنة)، وبلغت أدنى نسبة مئوية (٩,٨%) لعدد سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات)، ويوضح الشكل رقم (٩) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.



الشكل رقم (٩): توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

ب- الإحصاء الوصفي للمتغير المستقل (الرقابة التنظيمية):

يتعلق هذا الجزء من الدراسة بوصف أبعاد المتغير الوسيط (الرشاقة التنظيمية)؛ وذلك لتحديد درجة الأهمية النسبية لأفراد عينة الدراسة، إذ تم الاعتماد على الوسيط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة ودرجة الموافقة نحو أبعاد الرشاقة التنظيمية والموضحة في الجدول رقم (٩).

الجدول رقم (٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد الرشاقة التنظيمية

البعد	الجامعات الحكومية			الجامعات الخاصة		
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %
رشاقة الاستشعار	4.17	0.80	٨٣,٥%	3.36	1.15	٦٧,١%
رشاقة اتخاذ القرار	3.78	0.84	٧٥,٦%	3.03	0.94	٦٠,٦%
رشاقة الممارسة	3.93	0.79	٧٨,٧%	3.22	0.94	٦٤,٤%
الرشاقة التنظيمية ككل	3.94	0.76	٧٨,٩%	3.19	0.94	٦٣,٧%

يظهر من الجدول رقم (٩) ما يلي:

١- تدل آراء أفراد عينة الدراسة في الجامعات الحكومية أن مستوى الرشاقة التنظيمية في الجامعات الحكومية جاء مرتفعاً؛ إذ أن المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد عينة الدراسة في الجامعات الحكومية عن مجال الرشاقة التنظيمية ككل بلغ (٣,٩٤) بأهمية نسبية (٧٨,٩%) وبدرجة تقييم مرتفعة؛ إذ أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة في الجامعات الحكومية على أبعاد الرشاقة التنظيمية تراوحت ما بين (٣,٧٨-٤,١٧) جاء بالمرتبة الأولى بُعد "رشاقة الاستشعار" بمتوسط حسابي (٤,١٧) بأهمية نسبية (٨٣,٥%) وبالمرتبة الثانية جاء بُعد "رشاقة الممارسة" بمتوسط حسابي (٣,٩٣) بأهمية نسبية (٧٨,٧%)، وأخيراً جاء بالمرتبة الثالثة بُعد "رشاقة اتخاذ القرار" بمتوسط حسابي (٣,٧٨) بأهمية نسبية (٧٥,٦%).

٢- تدل آراء أفراد عينة الدراسة في الجامعات الخاصة أن مستوى الرشاقة التنظيمية في الجامعات الخاصة جاء متوسطاً؛ إذ أن المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد عينة الدراسة في الجامعات الخاصة عن مجال الرشاقة التنظيمية ككل بلغ (٣,١٩) بأهمية نسبية (٦٣,٧%) وبدرجة تقييم متوسطة؛ إذ أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة في الجامعات الخاصة على أبعاد الرشاقة التنظيمية تراوحت ما بين (٣,٠٣-٣,٣٦) جاء بالمرتبة الأولى بُعد "رشاقة الاستشعار" بمتوسط حسابي (٣,٣٦) بأهمية نسبية (٦٧,١%) وبالمرتبة الثانية جاء بُعد "رشاقة الممارسة" بمتوسط

حسابي (٣,٢٢) بأهمية نسبية (٤,٤٦%)، وأخيراً جاء بالمرتبة الثالثة بُعد "رشافة اتخاذ القرار" بمتوسط حسابي (٣,٠٣) بأهمية نسبية (٦,٦%).

ولمعرفة مستوى الرشافة التنظيمية بشكل تفصيلي تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن فقرات كل بُعد من أبعاد مجال الرشافة التنظيمية، وفيما يلي عرض النتائج:

– البُعد الأول: رشافة الاستشعار:

الجدول رقم (١٠): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بُعد رشافة الاستشعار

الرقم	الفقرة	الجامعات الحكومية			الجامعات الخاصة		
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %
١	تسعى الجامعة إلى عقد شراكات استراتيجية مع المجتمع المحلي.	3.67	1.11	٧٣,٤%	2.75	1.42	٥٥,٠%
٢	تقوم إدارة الجامعة على تحديد أنواع ومصادر التغيرات في البيئة الخارجية التي ترتبط بعمل الجامعة دون تأخير.	4.51	0.68	٩٠,٢%	3.82	1.04	٧٦,٤%
٣	تقوم الجامعة بتفعيل دور مجالس شؤون البيئة وخدمة المجتمع لتحديد احتياجات المجتمع وتعمل على تلبيةها بكفاءة واقتدار.	4.35	0.72	٨٧,٠%	3.50	1.11	٧٠,٠%
	بُعد رشافة الاستشعار ككل	4.17	0.80	٨٣,٤%	1.15	٦٧,٢%	

يظهر من الجدول رقم (١٠) ما يلي:

- ١- تدل آراء أفراد عينة الدراسة في الجامعات الحكومية أن مستوى رشافة الاستشعار في الجامعات الحكومية ككل جاء مرتفعاً؛ إذ أن المتوسط الحسابي لبُعد رشافة الاستشعار ككل بلغ (٤,١٧) بأهمية نسبية (٨٣,٤%) وبدرجة تقييم مرتفعة؛ إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة في الجامعات الحكومية عن فقرات البُعد ما بين (٣,٦٧-٤,٥١) جاءت بالمرتبة

الأولى الفقرة رقم (٢) ونصها: تقوم إدارة الجامعة على تحديد أنواع ومصادر التغيرات في البيئة الخارجية التي ترتبط بعمل الجامعة دون تأخير، بمتوسط حسابي (٤,٥١) بأهمية نسبية (٩٠,٢%)، في حين جاءت بالمرتبة الثالثة والأخيرة الفقرة رقم (١) ونصها: تسعى الجامعة إلى عقد شراكات استراتيجية مع المجتمع المحلي، بمتوسط حسابي (٣,٦٧) وبأهمية نسبية (٧٣,٤%).

٢- تدل آراء أفراد عينة الدراسة في الجامعات الخاصة أن مستوى رشافة الاستشعار في الجامعات الخاصة جاء متوسطاً؛ إذ أن المتوسط الحسابي لبُعد رشافة الاستشعار ككل بلغ (٣,٣٦) بأهمية نسبية (٦٧,٢%) وبدرجة تقييم متوسطة؛ إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة في الجامعات الخاصة عن فقرات البُعد ما بين (٣,٨٢-٢,٧٥) جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة رقم (٢) ونصها: تقوم إدارة الجامعة على تحديد أنواع ومصادر التغيرات في البيئة الخارجية التي ترتبط بعمل الجامعة دون تأخير، بمتوسط حسابي (٣,٨٢) بأهمية نسبية (٧٦,٤%)، في حين جاءت بالمرتبة الثالثة والأخيرة الفقرة رقم (١) ونصها: تسعى الجامعة إلى عقد شراكات استراتيجية مع المجتمع المحلي، بمتوسط حسابي (٢,٧٥) وبأهمية نسبية (٥٥,٠%).

- البُعد الثاني: رشافة اتخاذ القرار:

الجدول رقم (١١): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بُعد رشافة اتخاذ القرار

الرقم	الفقرة	الجامعات الحكومية			الجامعات الخاصة		
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %
١	توفر الجامعة نظم معلومات حديثة لترشيد عملية اتخاذ القرار.	3.54	1.26	70.8%	3.06	1.39	61.2%
٢	تقوم الجامعة بمشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات في مجال عملهم.	3.62	1.24	72.4%	2.65	1.35	53.0%
٣	تعتمد الوحدات الادارية بالجامعة على معايير واضحة للمشاركة في صناعة	4.11	0.89	82.2%	3.24	1.26	64.8%

الرقم	الفقرة	الجامعات الحكومية			الجامعات الخاصة		
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %
	القرارات.						
٤	توفر الجامعة المعلومات اللازمة لتقييم البدائل المتاحة وتطبيق البديل الأمثل والأنسب.	3.85	1.08	77.0%	3.17	1.35	63.4%
	بُعد رشافة اتخاذ القرار ككل	3.78	0.84	75.6%	3.03	0.94	60.6%

يظهر من الجدول رقم (١١) ما يلي:

١- تدل آراء أفراد عينة الدراسة في الجامعات الحكومية أن مستوى رشافة اتخاذ القرار في الجامعات الحكومية جاء مرتفعاً؛ إذ أن المتوسط الحسابي لبُعد رشافة اتخاذ القرار ككل بلغ (٣,٧٨) بأهمية نسبية (٧٥,٦%) وبدرجة تقييم مرتفعة؛ إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة في الجامعات الحكومية عن فقرات البُعد ما بين (٣,٥٤-٤,١١) جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة رقم (٣) ونصها: تعتمد الوحدات الادارية بالجامعة على معايير واضحة للمشاركة في صناعة القرارات، بمتوسط حسابي (٤,١١) بأهمية نسبية (٨٢,٢%)، في حين جاءت بالمرتبة الرابعة والأخيرة الفقرة رقم (١) ونصها: توفر الجامعة نظم معلومات حديثة لترشيد عملية اتخاذ القرار، بمتوسط حسابي (٣,٥٤) وبأهمية نسبية (٧٠,٨%).

٢- تدل آراء أفراد عينة الدراسة في الجامعات الخاصة أن مستوى رشافة اتخاذ القرارات في الجامعات الخاصة جاء متوسطاً؛ إذ أن المتوسط الحسابي لبُعد رشافة اتخاذ القرار ككل بلغ (٣,٠٣) بأهمية نسبية (٦٠,٦%) وبدرجة تقييم متوسطة؛ إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة في الجامعات الخاصة عن فقرات البُعد ما بين (٢,٦٥-٣,٢٤) جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة رقم (٣) ونصها: تعتمد الوحدات الادارية بالجامعة على معايير واضحة للمشاركة في صناعة القرارات، بمتوسط حسابي (٣,٢٤) بأهمية نسبية (٦٤,٨%)، في حين جاءت بالمرتبة الرابعة والأخيرة الفقرة رقم (٢) ونصها: تقوم الجامعة بمشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات في مجال عملهم، بمتوسط حسابي (٢,٦٥) وبأهمية نسبية (٥٣,٠%).

#### البُعد الثالث: رشافة الممارسة:

الجدول رقم (١٢): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بُعد رشافة الممارسة

الرقم	الفقرة	الجامعات الحكومية			الجامعات الخاصة		
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %
١	توظف الجامعة كافة	4.04	0.83	٨٠,٨%	3.68	1.01	٧٣,٦%

الرقم	الفقرة	الجامعات الحكومية			الجامعات الخاصة		
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %
	الإمكانات التطورات الحديثة. لمواكبة						
٢	لدى الجامعة القدرة على إعادة هيكلة عملياتها لتحقيق أهدافها بفاعلية وكفاءة كلما دعت الحاجة لذلك.	4.08	0.83	٨١,٦%	3.18	1.28	٦٣,٦%
٣	يتصف الهيكل التنظيمي بالجامعة بالمرونة لمواكبة كافة التغيرات والتطورات الحاصلة في سوق العمل.	3.72	1.31	٧٤,٤%	2.64	1.49	٥٢,٨%
٤	تحرص الجامعة على تنمية وتدريب العاملين لديها باستمرار.	3.90	1.26	٧٨,٠%	3.38	1.41	٦٧,٦%
	بُعد رشاقة الممارسة ككل	3.93	0.79	٧٨,٦%	3.22	0.94	٦٤,٤%

يظهر من الجدول رقم (١٢) ما يلي:

١- تدل آراء أفراد عينة الدراسة في الجامعات الحكومية أن مستوى رشاقة الممارسة في الجامعات الحكومية جاء مرتفعاً؛ إذ أن المتوسط الحسابي لبُعد رشاقة الممارسة ككل بلغ (٣,٩٣) بأهمية نسبية (٧٨,٦%) وبدرجة تقييم مرتفعة؛ إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة في الجامعات الحكومية عن فقرات البُعد ما بين (٣,٧٢-٤,٠٨) جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة رقم (٢) ونصها: لدى الجامعة القدرة على إعادة هيكلة عملياتها لتحقيق أهدافها بفاعلية وكفاءة كلما دعت الحاجة لذلك، بمتوسط حسابي (٤,٠٨) بأهمية نسبية (٨١,٦%)، في حين جاءت بالمرتبة الرابعة والأخيرة الفقرة رقم (٣) ونصها: يتصف الهيكل التنظيمي بالجامعة بالمرونة لمواكبة كافة التغيرات والتطورات الحاصلة في سوق العمل ، بمتوسط حسابي (٣,٧٢) وبأهمية نسبية (٧٤,٤%).

٢- تدل آراء أفراد عينة الدراسة في الجامعات الخاصة أن مستوى رشاقة الممارسة في الجامعات الخاصة جاء متوسطاً؛ إذ أن المتوسط الحسابي لبُعد رشاقة الممارسة ككل بلغ (٣,٢٢) بأهمية نسبية (٦٤,٤%) وبدرجة تقييم متوسطة؛ إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة في الجامعات الخاصة عن فقرات البُعد ما بين (٢,٦٤-٣,٦٨) جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة رقم (١) ونصها: توظف الجامعة كافة الامكانيات لمواكبة التطورات الحديثة، بمتوسط حسابي (٣,٦٨) بأهمية نسبية (٧٣,٦%)، في حين جاءت بالمرتبة الرابعة والأخيرة الفقرة رقم (٣) ونصها: يتصف الهيكل التنظيمي بالجامعة بالمرونة لمواكبة كافة التغيرات والتطورات الحاصلة في سوق العمل ، بمتوسط حسابي (٢,٦٤) وبأهمية نسبية (٥٢,٨%).

### ج- الإحصاء الوصفي للمتغير التابع (التميز المؤسسي):

يتعلق هذا الجزء من الدراسة بوصف فقرات المتغير التابع (التميز المؤسسي)؛ وذلك لتحديد درجة الأهمية النسبية لأفراد عينة الدراسة، إذ تم الاعتماد على الوسط الحسابي والانحراف المعياري

لاستجابات عينة الدراسة ودرجة الموافقة نحو فقرات مجال التميز المؤسسي والموضحة في الجدول رقم (١٣).

الجدول رقم (١٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول فقرات مجال التميز المؤسسي

الرقم	الفقرة	الجامعات الحكومية			الجامعات الخاصة		
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %
١	تسعى الجامعة إلى تحقيق مركز تنافسي مميز ضمن الموارد المتاحة.	3.76	1.14	75.2%	3.25	1.25	65.0%
٢	تتوفر في الجامعة معايير دقيقة لغايات تقييم مدى الأداء الاستراتيجي	3.52	1.22	70.4%	3.52	1.26	70.4%
٣	تتبع الجامعة كافة احتياجات ورغبات العاملين لديها.	2.64	1.31	52.8%	1.75	1.18	35.0%
٤	تتبع الجامعة نظام رقابة فعال لقياس مستوى الأداء.	3.98	1.02	79.6%	3.53	1.14	70.6%
٥	تسعى الجامعة إلى تقليل التكاليف لأغراض تحقيق الميزة التنافسية.	3.40	1.31	68.0%	3.14	1.36	62.8%
٦	تقدم الجامعة خدمات متنوعة للحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة في المجتمع التعليمي.	3.58	1.23	71.6%	3.12	1.34	62.4%
٧	يتوفر في الجامعة ثقافة تنظيمية داعمة للإبداع والتميز من قبل العاملين.	4.00	1.00	80.0%	3.49	1.15	69.8%
٨	تعتمد الجامعة على التكنولوجيا الحديثة والتطور التنوع في تقديم الخدمات التعليمية.	3.73	1.18	74.6%	3.18	1.31	63.6%

الرقم	الفقرة	الجامعات الحكومية			الجامعات الخاصة		
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %
	مجال التميز المؤسسي ككل	3.58	0.91	71.6%	3.12	0.92	62.4%

يظهر من الجدول رقم (١٣) ما يلي:

١. تدل آراء أفراد عينة الدراسة في الجامعات الحكومية أن مستوى التميز المؤسسي في الجامعات الحكومية جاء متوسطاً؛ إذ أن المتوسط الحسابي للمجال ككل بلغ (٣,٥٨) بأهمية نسبية (٧١,٦%) وبدرجة تقييم متوسطة؛ إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة في الجامعات الحكومية عن فقرات المجال ما بين (٢,٦٤-٤,٠٠) جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة رقم (٧) ونصها: يتوفر في الجامعة ثقافة تنظيمية داعمة للإبداع والتميز من قبل العاملين، بمتوسط حسابي (٤,٠٠) بأهمية نسبية (٨٠,٠%)، في حين جاءت بالمرتبة الثامنة والأخيرة الفقرة رقم (٣) ونصها: تلبى الجامعة كافة احتياجات ورغبات العاملين لديها، بمتوسط حسابي (٢,٦٤) وبأهمية نسبية (٥٢,٨%).

٢. تدل آراء أفراد عينة الدراسة في الجامعات الخاصة أن مستوى التميز المؤسسي في الجامعات الخاصة جاء متوسطاً؛ إذ أن المتوسط الحسابي للمجال ككل بلغ (٣,١٢) بأهمية نسبية (٦٢,٤%) وبدرجة تقييم متوسطة؛ إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة في الجامعات الخاصة عن فقرات المجال ما بين (١,٧٥-٣,٥٣) جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة رقم (٤) ونصها: تتبع الجامعة نظام رقابة فعال لقياس مستوى الاداء، بمتوسط حسابي (٣,٥٣) بأهمية نسبية (٧٠,٦%)، في حين جاءت بالمرتبة الثامنة والأخيرة الفقرة رقم (٣) ونصها: تلبى الجامعة كافة احتياجات ورغبات العاملين لديها، بمتوسط حسابي (١,٧٥) وبأهمية نسبية (٣٥,٠%).

## ٢-٧ اختبار الفرضيات:

**الفرضية الأولى (H01):** لا توجد علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الرشافة التنظيمية والتميز المؤسسي في الجامعات الحكومية والخاصة الاردنية.

للتحقق من صحة الفرضية الأولى تم استخراج معاملات الارتباط بين أبعاد الرشافة التنظيمية (رشافة الاستشعار، رشافة اتخاذ القرار، رشافة الممارسة) والتميز المؤسسي في الجامعات الحكومية والخاصة الاردنية، وفيما يلي عرض النتائج:

جدول (١٤): تحليل التباين لقياس العلاقة بين أبعاد الرشافة التنظيمية على التميز المؤسسي في الجامعات الحكومية والخاصة الاردنية

نوع الجامعة	المتغير	معامل الارتباط مع التميز المؤسسي	الدلالة الإحصائية
الجامعات الحكومية	رشافة الاستشعار	0.75	0.00
	رشافة اتخاذ القرار	0.76	0.00
	رشافة الممارسة	0.72	0.00
	الرشافة التنظيمية ككل	0.79	0.00
الجامعات الخاصة	رشافة الاستشعار	0.71	0.00
	رشافة اتخاذ القرار	0.65	0.00
	رشافة الممارسة	0.69	0.00
	الرشافة التنظيمية ككل	0.73	0.00

يظهر من الجدول رقم (١٤) وجود علاقة طردية وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الرشافة التنظيمية والتميز المؤسسي في الجامعات الحكومية والخاصة الأردنية، حيث كانت جميع معاملات الارتباط إيجابية وذات دلالة إحصائية، مما سبق يتم قبول الفرضية الأولى بصيغتها البديلة والتي تنص: توجد علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الرشافة التنظيمية والتميز المؤسسي في الجامعات الحكومية والخاصة الأردنية.

الفرضية الثانية ( $H_{02}$ ): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد الرشافة التنظيمية (رشافة الاستشعار، رشافة اتخاذ القرار، رشافة الممارسة) على التميز المؤسسي في الجامعات الحكومية والخاصة الأردنية.

للتحقق من صحة الفرضية الثانية تم تطبيق معادلة الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لدراسة أثر أبعاد الرشافة التنظيمية (رشافة الاستشعار، رشافة اتخاذ القرار، رشافة الممارسة) على التميز المؤسسي في الجامعات الحكومية والخاصة الأردنية، وفيما يلي عرض النتائج:

جدول (١٥): تحليل التباين لقياس أثر أبعاد الرشافة التنظيمية (رشافة الاستشعار، رشافة اتخاذ القرار، رشافة الممارسة) على التميز المؤسسي في الجامعات الحكومية والخاصة الأردنية

نوع الجامعة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	الدلالة الإحصائية
الجامعات الحكومية	بين المجموعات	119.530	3	39.843	133.048*	0.000
	الخطأ التجريبي	66.182	221	0.299		
	التباين الكلي	185.712	224			

0.000	42.936*	16.444	3	49.333	بين المجموعات	الجامعات الخاصة
		0.383	101	38.682	الخطأ التجريبي	
			104	88.015	التباين الكلي	

\*يكون التأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0,05)$ .

يظهر من جدول (١٥) ما يلي:

١- النتائج المتعلقة بالجامعات الحكومية: يتضح من نتائج تحليل التباين وجود تأثير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة  $(\alpha \geq 0,05)$  على الأقل لواحد من أبعاد الرقابة التنظيمية في تحسين مستوى التميز المؤسسي في الجامعات الحكومية الأردنية، حيث أن قيمة الاختبار (F) بلغت (١٣٣,٠٤٨) بدلالة إحصائية (٠,٠٠) وهي أعلى من قيمة (F) الجدولية وهي قيمة دالة إحصائياً عند درجة الدلالة  $(\alpha \geq 0,05)$  وهي تدل على وجود تباين في مقدرة المتغيرات الوسيطة في المتغير التابع.

٢- النتائج المتعلقة بالجامعات الخاصة: يتضح من نتائج تحليل التباين وجود تأثير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة  $(\alpha \geq 0,05)$  على الأقل لواحد من أبعاد الرقابة التنظيمية في تحسين مستوى التميز المؤسسي في الجامعات الخاصة الأردنية، حيث أن قيمة الاختبار (F) بلغت (٤٢,٩٣٦) بدلالة إحصائية (٠,٠٠) وهي أعلى من قيمة (F) الجدولية وهي قيمة دالة إحصائياً عند درجة الدلالة  $(\alpha \geq 0,05)$  وهي تدل على وجود تباين في مقدرة المتغيرات الوسيطة في المتغير التابع.

جدول رقم (١٦): ملخص اختبار الارتباط للفرضية الثانية

نوع الجامعة	النموذج	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> المعدل	الخطأ
الجامعات الحكومية	١	0.802	0.644	0.639	0.547
الجامعات الخاصة	١	0.749	0.561	0.547	0.619

يظهر من جدول (١٦) ما يلي:

١- النتائج المتعلقة بالجامعات الحكومية: أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (٠,٨٠٢) وهي تدل على درجة الارتباط بين أبعاد الرقابة التنظيمية والتميز المؤسسي، وبلغت قيمة (R<sup>2</sup>) (٠,٦٤٤) وهي قيمة تفسر قدرة أبعاد الرقابة التنظيمية في التأثير على مستوى التميز المؤسسي في الجامعات الحكومية الأردنية، بمعنى أن الرقابة التنظيمية يفسر ما قيمته (٦٤,٤%) من التغير الحاصل في مستوى التميز المؤسسي في الجامعات الحكومية الأردنية.

٢- النتائج المتعلقة بالجامعات الخاصة: أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (٠,٧٤٩) وهي تدل على درجة الارتباط بين أبعاد الرشاقة التنظيمية والتميز المؤسسي، وبلغت قيمة (R<sup>2</sup>) (٠,٥٦١) وهي قيمة تفسر قدرة أبعاد الرشاقة التنظيمية في التأثير على مستوى التميز المؤسسي في الجامعات الخاصة الأردنية، بمعنى أن الرشاقة التنظيمية يفسر ما قيمته (٥٦,١%) من التغير الحاصل في مستوى التميز المؤسسي في الجامعات الخاصة الأردنية.

ويوضح الجدول رقم (١٧) نتائج تأثير الأبعاد الفرعية للرشاقة التنظيمية على مستوى التميز المؤسسي:

جدول رقم (١٧): نتائج تقدير معاملات انحدار المتغيرات (أبعاد الرشاقة التنظيمية) على المتغير التابع (التميز المؤسسي)

نوع الجامعة	المتغير	معاملات غير قياسية		معاملات موحدة	
		B	الخطأ المعياري	T	الدلالة الإحصائية
الجامعات الحكومية	ثبات الانحدار	-0.242	0.201	-1.204	0.230
	رشاقة الاستشعار	0.452	0.076	5.951	0.000
	رشاقة اتخاذ القرار	0.389	0.092	4.247	0.000
	رشاقة الممارسة	0.117	0.097	1.211	0.227
الجامعات الخاصة	ثبات الانحدار	0.842	0.219	3.850	0.000
	رشاقة الاستشعار	0.354	0.090	3.949	0.000
	رشاقة اتخاذ القرار	-0.013	0.143	-0.088	0.930
	رشاقة الممارسة	0.352	0.149	2.366	0.020

يظهر من الجدول رقم (١٧) ما يلي:

١- النتائج المتعلقة بالجامعات الحكومية: وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) لكل بُعد من أبعاد الرشاقة التنظيمية بشكل منفصل على مستوى التميز المؤسسي في الجامعات الحكومية، وعند مراجعة قيم (B) تبين أن بُعد "رشاقة الاستشعار" كان الأكثر تأثيراً على مستوى التميز المؤسسي في الجامعات الحكومية حيث بلغت قيمة

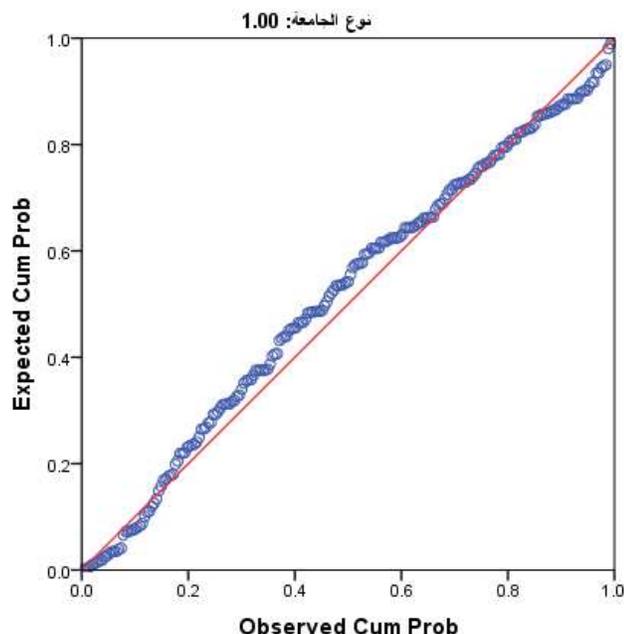
( $\beta$ ) لُبُعد "رشاقة الاستشعار" (0,399)، وأخيراً احتل بُعد "رشاقة الممارسة" المرتبة الثالثة حيث بلغت قيمة ( $\beta$ ) (0,102).

٢- النتائج المتعلقة بالجامعات الخاصة: وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) لكل بُعد من أبعاد الرشاقة التنظيمية بشكل منفصل على مستوى التميز المؤسسي في الجامعات الخاصة، وعند مراجعة قيم ( $\beta$ ) تبين أن بُعد "رشاقة الاستشعار" كان الأكثر تأثيراً على مستوى التميز المؤسسي في الجامعات الخاصة حيث بلغت قيمة ( $\beta$ ) لُبُعد "رشاقة الاستشعار" (0,444)، وأخيراً احتل بُعد "رشاقة اتخاذ القرار" المرتبة الثالثة حيث بلغت قيمة ( $\beta$ ) (-0,013).

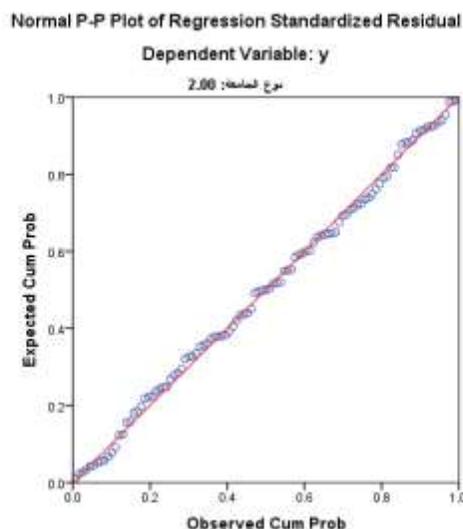
توضح الأشكال البيانية الآتية مخطط الانتشار أثر الرشاقة التنظيمية على التميز المؤسسي.

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: y



الشكل البياني (١٠): مخطط الانتشار لأثر = أبعاد الرشاقة التنظيمية على التميز المؤسسي في الجامعات الحكومية



الشكل البياني (١١): مخطط الانتشار لأثر أبعاد الرقابة التنظيمية على التميز المؤسسي في الجامعات الخاصة

قبول الفرضية الثانية بصيغتها البديلة والتي تنص: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد الرقابة التنظيمية (رقابة الاستشعار، رقابة اتخاذ القرار، رقابة الممارسة) على التميز المؤسسي في الجامعات الحكومية والخاصة الأردنية.

الفرضية الثالثة ( $H_03$ ): لا يوجد تمايز ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الجامعات الحكومية الأردنية والجامعات الخاصة من حيث تطبيقهم للتميز المؤسسي.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم تطبيق اختبار (Independent Samples T-Test) على مجال (التميز المؤسسي) تبعاً لمتغير نوع الجامعة، والجدول (١٨) يوضح ذلك.

جدول (١٨): نتائج تطبيق اختبار (Independent Samples T-Test) على مجال (التميز المؤسسي) تبعاً لمتغير نوع الجامعة

الدالة الإحصائية	T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نوع الجامعة	المجال
0.00	4.19	0.91	3.58	حكومية	التميز المؤسسي
		0.92	3.12	خاصة	

يتضح من الجدول رقم (١٨) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين آراء القيادات حول التميز المؤسسي تبعاً لمتغير الجامعة (الجامعات الحكومية، الجامعات الخاصة)، حيث كانت قيم (T) دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) وعند مراجعة المتوسطات الحسابية تبين أن الفروق لصالح الجامعات الحكومية؛ إذ أن المتوسط الحسابي للجامعات الحكومية أعلى منه للجامعات الخاصة.

الفرضية الرابعة (H04): لا يوجد تمايز ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الجامعات الحكومية الاردنية والجامعات الخاصة من حيث تطبيقهم للرشافة التنظيمية.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم تطبيق اختبار (Independent Samples T-Test) على مجال (الرشافة التنظيمية) تبعاً لمتغير نوع الجامعة، والجدول (١٩) يوضح ذلك.

جدول (١٩): نتائج تطبيق اختبار (Independent Samples T-Test) على مجال (التميز المؤسسي) تبعاً لمتغير نوع الجامعة

المجال	نوع الجامعة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	الدلالة الإحصائية
التميز المؤسسي	حكومية	3.58	0.91	4.19	0.00
	خاصة	3.12	0.92		

يتضح من الجدول رقم (١٩) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين آراء القيادات حول التميز المؤسسي تبعاً لمتغير الجامعة (الجامعات الحكومية، الجامعات الخاصة)، حيث كانت قيم (T) دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) وعند مراجعة المتوسطات الحسابية تبين أن الفروق لصالح الجامعات الحكومية؛ إذ أن المتوسط الحسابي للجامعات الحكومية أعلى منها للجامعات الخاصة.

## ٨- مناقشة النتائج:

يمكن تلخيص أهم النتائج التي تم التوصل إليها كما يلي:

### أ) النتائج النظرية:

١. تعتبر الرشافة التنظيمية ضرورة مواجهة البيئة والتكيف معها لاقتناص الفرص ومواجهة التهديدات والتأكيد على ضرورة امتلاك منظمات الأعمال استراتيجيات قوية قادرة على التحرك السريع وحشد إمكانات المنظمة بتوافق جيد.
٢. يعكس الرشافة التنظيمية مجموعة من الفلسفات والقدرات التي تعمل معاً لتمكين المنظمة من التحرك باستمرار نحو الفرص الجديدة التي تظهر في بيئة منظمات الأعمال.
٣. تعزز الرشافة التنظيمية من مقدرة القادة على تحدي ومواجهة الصعاب والتغيرات المفاجئة، والاستفادة من الإمكانات والموارد المتاحة في البيئة التعليمية.
٤. النظر إلى الرشافة التنظيمية في الاستجابة للقوى الداخلية التي تدعمها المهارات القائمة على المعرفة المبنية على مهارات الإدارة العليا لتوقع الاتجاهات الجديدة واكتساب رؤى واضحة حول المستقبل في أعمالها لتعكس بوضوح إبداعاتها في جميع المستويات داخل المنظمة ولتجنب حدوث الجمود والصلابة في عملياتها.
٥. يعتمد التميز المؤسسي بصورة أساسية على مدى توفر فرص لتطوير الموارد البشرية، لإكسابها المعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة للارتقاء بمستوى منتجاتها وكذلك سرعة التصرف لمواجهة الظروف الطارئة من خلال عملية مخططة ومنتظمة تشمل كافة العاملين.

٦. تعود حاجة المنظمات إلى الرقابة التنظيمية لأسباب عديدة منها الظروف الصعبة التي تواجهها المنظمات وتزايد المشكلات الإدارية والاستراتيجية داخل المنظمات مما يجبرها على التغيير والتطوير الذي يحتاج بدوره استجابة استباقية وزيادة المنافسة مع تزايد كبير في الفرص.

### (ب) النتائج الميدانية الوصفية:

#### - النتائج المتعلقة بمستوى الرقابة التنظيمية في الجامعات الأردنية.

أظهرت النتائج أن مستوى الرقابة التنظيمية في الجامعات الحكومية جاء مرتفعاً؛ إذ أن المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد عينة الدراسة في الجامعات الحكومية عن مجال الرقابة التنظيمية ككل بلغ (٣,٩٤) بأهمية نسبية (٧٨,٩%) وبدرجة تقييم مرتفعة، كما أن مستوى الرقابة التنظيمية في الجامعات الخاصة جاء متوسطاً؛ إذ أن المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد عينة الدراسة في الجامعات الخاصة عن مجال الرقابة التنظيمية ككل بلغ (٣,١٩) بأهمية نسبية (٦٣,٧%) وبدرجة تقييم متوسطة.

#### - النتائج المتعلقة بمستوى التميز المؤسسي في الجامعات الأردنية.

أظهرت النتائج أن مستوى التميز المؤسسي في الجامعات الحكومية جاء متوسطاً؛ إذ أن المتوسط الحسابي للمجال ككل بلغ (٣,٥٨) بأهمية نسبية (٧١,٦%) وبدرجة تقييم متوسطة، كما أن مستوى التميز المؤسسي في الجامعات الخاصة جاء متوسطاً؛ إذ أن المتوسط الحسابي للمجال ككل بلغ (٣,١٢) بأهمية نسبية (٦٢,٤%) وبدرجة تقييم متوسطة.

### ٩- التوصيات:

وفيما يلي عرض لتوصيات الدراسة في شكل Action Plan وذلك لتوضيح التوصيات وآليات تنفيذها والجهات المسؤولة عن تنفيذها والمدى الزمني لتنفيذها، وذلك على النحو الآتي:

م	التوصية	آلية التنفيذ	المسئول عن التنفيذ	الفترة الزمنية
١	ضرورة اتخاذ كافة الاجراءات اللازمة التخطيطية والتنفيذية والرقابية لزيادة الرقابة التنظيمية للتكيف مع الازمات المحلية والعالمية، وذلك لحماية الجامعات الأردنية من الفشل والخروج من أسواق المنافسة المحلية والاقليمية والعالمية.	مراعاة معطيات البيئة الخارجية عن وضع الخطط الاستراتيجية بما يتناسب مع الرقابة التنظيمية.	الإدارات العليا في الجامعات	المدى الطويل
٢	ضرورة الاهتمام بالاقترحات والمبادرات التي يتقدم بها أعضاء هيئة التدريس بشكل كبير، والعمل بروح	تفويض الصلاحيات للأشخاص المناسبين	الإدارات والوسطى في الجامعات	المدى القصير

م	التوصية	آلية التنفيذ	المسئول التنفيذ	عن	الفترة الزمنية
	الفريق القادر على تحديد المشكلات وتحليلها واتخاذ القرارات المناسبة وتقيوض الصلاحيات للأشخاص المناسبين، وفي الوقت المناسب.				
٣	ضرورة العمل على توضيح حدود المسؤوليات وجهات المساءلة، وكذلك تحديد نقاط القوة والضعف في الإدارات والعمل على معالجة نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة.	من خلال إعادة صياغة المسارات الوظيفية للوظائف في الجامعة	إدارة الموارد البشرية في الجامعات	الموارد	المدى القصير
٥	أن تستخدم إدارة الجامعات بتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس من خلال اسناد بعض المهام الجديدة والمنتكرة إليهم واستخدام برامج التعليم المستمر.	من خلال إعادة صياغة المسارات الوظيفية للوظائف في الجامعة	إدارة الموارد البشرية في الجامعات	الموارد	المدى القصير
٦	أن تهتم الجامعات بتحسين الخدمات التعليمية المقدمة للطلبة بما يتناسب مع متطلبات سوق العمل.	رفع مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس ومراعاة المعايير الدولية لجودة التعليم	الإدارات العليا والوسطى في الجامعات	العليا	المدى القصير
٧	تشجيع الجامعة على الاهتمام بالحصول على التغذية الراجعة عن الممارسات داخل الإدارة من العاملين.	وضع أسس ومعايير واضحة لمتابعة الأداء التدريسي والإداري في الجامعات	جهاز الرقابة الداخلية	الرقابة	المدى القصير

#### ١٠ - مقترحات لبحوث مستقبلية:

ما زال المجال مفتوحات لإجراء مزيداً من البحوث في الموضوعات ذات الصلة الآتية:

١. مشاركة المعرفة وأثرها في الرشاقة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في الجامعات.
٢. أثر الرشاقة التنظيمية على الاندماج الوظيفي والرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات.
٣. أثر تطبيق ممارسات إدارة المواهب في تعزيز الإبداع التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات.
٤. إجراء المزيد من الدراسات على نموذج الدراسة بعد مرور فترة زمنية كافية لجمع بيانات كافية لإعادة دراسة نموذج الدراسة.

## المراجع:

### أولاً : المراجع باللغة العربية:

١. أبو طالب، صفاء. (٢٠٢٠). نماذج عالمية في تطبيق الإدارة الرشيقة في مدارس التعليم الثانوي بمصر، مجلة البحث العلمي في التربية، ٢١(٣)، ٤٥ - ٧٥.
٢. أحمد، أحمد. (٢٠٢٠). الرشافة الإدارية وإعادة تأهيل المنظمات على الطريقة اليابانية، مجلة التنمية الإدارية، معهد الإدارة العامة بالرياض، ١٧٦(١)، ٢٦٩ - ٢٩٥.
٣. الأزوري، بواذر وجفري، علي (٢٠٢٢). دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق تميز الأداء دراسة ميدانية على الموظفين العاملين في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة، المجلة العربية للنشر العلمي، ٤٨(٢)، ٢٥٣ - ٢٨٠.
٤. الحارثي، غالب. (٢٠١٩). جوائز التميز وعلاقتها بالتدبير الجيد في الإدارة الإماراتية، جائزة الشيخ خليفة للامتياز نموذجاً، ط١، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
٥. الحازمي، ليلي. (٢٠٢١). درجة توفر معايير إدارة التميز بجامعة أم القرى في ضوء النموذج الأوروبي (EFQM) من وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية، مجلة/التربية- جامعة الأزهر، ٩١٩(١)، ١٢٠ - ١٥٠.
٦. داوود، السيد والعجمي، محمد ونور، حسين (٢٠٢٠). متطلبات تحقيق التميز في التعليم الجامعي الأزهرى على ضوء التوجهات المعاصرة، مجلة التربية، جامعة الأزهر، ١٨٨ (٥)، ٢٥٨ - ٢٩٤.
٧. داوود، محمد. (٢٠٢٠). إدارة التميز والإبداع الإداري، ط١، الكويت: دار ابن النفيس للنشر والتوزيع.
٨. الذبياني، منى. (٢٠٢٠). الرشافة التنظيمية مدخل لتحسين الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية تصور مقترح، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، ١١٠(١)، ٣٣ - ٨٤.
٩. عبد الله، عبد الله وعدلان، محمد. (٢٠٢٢). دورة إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي (بالتطبيق على مجموعة جياذ الصناعية ٢٠١٩، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، مجلة علمية محكمة، ٣(٧)، ٥٠٤ - ٥٣٤.
١٠. عمر، دعاء محمد سيد. (٢٠٢٠). تحسين ممارسات الرشافة التنظيمية بكليات جامعة جنوب الوادي، مجلة العلوم التربوية، كليات التربية بالغرندقة- جامعة جنوب الوادي، ٣(١)، ٤٠-٨٧.
١١. العوضي، عادل والعوضي، فايزة. (٢٠٢٠). دور إدارة المعرفة في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على عينة من الشركات الدولية الكويتية، مجلة الاندلس للعلوم الانسانية والاجتماعية، ٣(١)، ٢٢٣-٢٥٣.

١٢. قنديلجي، عامر إبراهيم. (٢٠١٧). البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والإلكترونية، ط٧، عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
١٣. الكاس، نصر الدين. (٢٠٢٠). إدارة المعرفة وأثرها تميز الأداء المؤسسي: دراسة لآراء عينة من الموظفين في شركة (MTN)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، ٢١(٢)، ٣١-٤٥.
١٤. منصور، خالدة. (٢٠٢١). أثر التميز التنظيمي في جودة الخدمات الصحية بالمستشفيات السودانية: مستشفى علياء التخصصي أنموذجاً. مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، ٢(١١)، ٩٣ - ١١٥.
١٥. الهيدان، تغريد. (٢٠٢١). دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية، مجلة البحوث والنشر العلمي، ٣٧(١٢)، ٧٢ - ١٠٣.
١٦. الوهبي، عبير بنت حمد بن عبد الله، وأبن شعييل، ندي بنت صالح بن سعد. (٢٠٢٠). الرقابة التنظيمية مدخل لإدارة الأزمات في الجامعات الحكومية السعودية: سيناريوهات مستقبلية، مجلة العلوم التربوية، جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز، ٦(١)، ٢٩٥-٣٣٢.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Cai, Z., Liu, H., Huang, Q., & Liang, L. (2019). Developing organizational agility in product innovation: the roles of IT capability, KM capability, and innovative climate. *R&D Management*, 49(4), 421-438.
2. Cheng ,C. ,Zhong,H. ,& Cao ,L. (2020). Facilitating speed of internationalization: The roles of business intelligence and organizational agility. *Journal of Business Research*, 110, 95-103.
3. Darvishmotevali, M., Altinay, L., & Köseoglu, M. A. (2020). The link between environmental uncertainty, organizational agility, and organizational creativity in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 87, 102499.
4. Djalab, Z. & Hazerchi, T. (2021). "The Role of Organizational Culture on Enhancing the Organizational Citizenship Behavior – A Field Study of the Algerian – Cuban Friendship Hospital for Ophthalmology in Djelfa". *Strategy and Development Review*, 11(2), 561-580.

5. Felipe C.M., Leidner D.E., Roldan J.L. and Leal-Rodríguez A.L. (2019). Impact of IS Capabilities on Firm Performance: The Roles of Organizational Agility and Industry Technology Intensity. *Decision Sciences Journal*.
6. Hair, J, F, Black, W. C, Babin, B. J, Anderson, R, E, and Tatham. R, L. (2018). *Multivariate Data Analysis (8th ed)*:Cengage Learning EMEA.
7. Kiraz, A., Açikgöz, N. A.(2021). *A fuzzy-logic-based approach to the EFQM model for performance enhancement, SADHANA - Academy Proceedings in Engineering Sciences*, 46, 43, <https://doi.org/10.1007/s12046-021-01576-6>.
8. Mokline, B. (2019). *Impact du Lean Management sur la performance operationnelledans les entreprises tunisiennes*. [Impact of Lean Management on operational performance in Tunisian companies]. *International journal of business and economic strategy*, Vol. 11(1), 12-30.
9. Parwati, N.P.Y., Yuesti, A., &Suardhika, I. N. (2020). Leadership Servant and Organization Climate, *International Journal of Sustainability*, 3(1), Pp: 37-54.
10. Peng,J. ,Li ,M. ,Wang ,Z. ,& Lin ,Y. (2020). Transformational leadership and employees' reactions to organizational change: Evidence from a meta-analysis. *The Journal of Applied Behavioral Science* 0021886320920366 .
11. Rivera, D.E.; TerradellasPiferrer, M.R.; Benito Mundet, M.H. (2021). *Measuring Territorial Social Responsibility and Sustainability Using the EFQM Excellence Model*. *Sustainability*, 13(4), 2153; <https://doi.org/10.3390/su13042153>.
12. Sekaran, U. and Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business (A skill Building Approach)*, 7 ed., John Wiley & Sons Ltd.
13. TilmanDenkler. (2021). Accreditation in Europe: benchmarking the operations of European accreditation bodies using an innovative management tool, *Accreditation and Quality Assurance*, 26, pages 47–57, <https://doi.org/10.1007/s00769-021-01459-7>.

14. Turisová, R.; Pačaiová, H.; Kotianová, Z.; Nagyová, A.; Hovanec, M.; Korba, P.(2021), Evaluation of eMaintenance Application Based on the New Version of the EFQM Model. *Sustainability* 2021, 13, 3682. <https://doi.org/10.3390/su13073682>.
15. Walter ،A. (2021). Organizational agility: ill-defined and somewhat confusing? A systematic literature review and conceptualization. *Management Review Quarterly* ،71(2) ،343-391.
16. Valmir Emil Hoffmann, et al. (2019). *Strategic planning in higher education institutions: what are the stakeholders' roles in the process*.
17. Wijaya, S., Ningrum, S., Myrna, R., & Karlina, N. (2022). *The Relationship Between Bureaucratic Leadership, Organizational Agility and Organizational Performance in the Tax Sector*. *KnE Social Sciences*, 7(5), 563–574. <https://doi.org/10.18502/kss.v7i5.10578>