



جامعة المنصورة  
كلية التربية



## دور الرقابة التنظيمية في تحقيق التميز الإداري للإداريات بجامعة الملك خالد

إعداد

أ/ فاطمة إبراهيم حكي  
طالبة دكتوراة بجامعة الملك خالد  
ومشرفة تربوية بتعليم جازان

د/ أمل محمد حسن البدوي  
أستاذ التخطيط التربوي  
المشارك بجامعة الملك خالد

مجلة كلية التربية – جامعة المنصورة

العدد ١٢٥ – يناير ٢٠٢٤

---

---

## دور الرشاقة التنظيمية في تحقيق التميز الإداري للإداريات بجامعة الملك خالد

أ / فاطمة إبراهيم حكيم  
طالبة دكتوراة بجامعة الملك خالد  
ومشرفة تربوية بتعليم جازان

د / أمل محمد حسن البوي  
أستاذ التخطيط التربوي  
المشارك بجامعة الملك خالد

### ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة تعرف دور الرشاقة التنظيمية في تحقيق أبعاد التميز الإداري (القيادة، والتخطيط الاستراتيجي، وإدارة المعرفة) لدى الإداريات بجامعة الملك خالد، واستخدمت المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للبحث طبقت على عينة من الإداريات بجامعة الملك خالد بلغت (352) عضوة، وأسفرت الدراسة عن موافقة أفراد عينة الدراسة حول دور الرشاقة التنظيمية في تحقيق أبعاد التميز الإداري (القيادة، والتخطيط الاستراتيجي، وإدارة المعرفة) لدى الإداريات بجامعة الملك خالد جاءت بدرجة موافقة (كبيرة)؛ وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور الرشاقة التنظيمية في تحقيق التميز الإداري لدى الإداريات بجامعة الملك خالد تعزى لمتغير (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة). وأوصت الدراسة بعقد الدورات التدريبية للإداريات بجامعة الملك خالد حول أهمية تطبيق الرشاقة التنظيمية في أداء المهام والأنشطة المختلفة، وإشراك الإداريات في عملية التخطيط لتطبيق الرشاقة التنظيمية بالإدارات المختلفة؛ واقتُرحت دراسة بعنوان استثمار التقنية الحديثة في تحقيق المرونة والسرعة في نقل المعلومات واتخاذ القرارات، وإجراء دراسة بعنوان تفعيل نظم المعلومات في الرقابة والمتابعة وتقييم أداء الإداريات بجامعة الملك خالد.

**الكلمات المفتاحية:** الرشاقة التنظيمية، التميز الإداري، الدورات التدريبية.

### Abstract:

The study aimed to identify the role of organizational agility in achieving the dimensions of administrative excellence (leadership, strategic planning, and knowledge management) among female administrators at King Khalid University. It used the descriptive approach and the questionnaire as a research tool that was applied to a sample of female administrators at King Khalid University amounting to (352) members. The study resulted in: The approval of the research sample members regarding the role of organizational agility in achieving the dimensions of

---

administrative excellence (leadership, strategic planning, and knowledge management) among female administrators at King Khalid University came with a (large) degree of approval. And the lack of statistically significant differences between the responses of members of the research sample regarding the role of organizational agility in achieving administrative excellence among female administrators at King Khalid University due to the variable (academic qualification and years of experience)!. The study recommended holding training courses for administrators at King Khalid University on the importance of applying organizational agility in performing various tasks and activities and involving female administrators in the planning process for implementing organizational agility in various departments. A study was proposed entitled Investing modern and advanced technology in achieving flexibility and speed in transferring information and making decisions, and study entitled Activating information systems in monitoring, following up and evaluating the performance of administrations at King University. immortal.

*Keywords:* Organizational agility, administrative excellence, training courses.

#### مقدمة الدراسة:

تعد الإدارة محرك المؤسسات لما لها من الأثر الواضح والفعال في تنظيم وتطوير المجتمعات والبلدان في جميع مجالات الحياة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والسياسية؛ حيث أن جهود المؤسسات لم تعد تقف على تحقيق أهدافها ضمن المستويات الإدارية الدنيا، بل أصبحت تسعى من أجل الوصول إلى درجة عالية من إتقان واحتراف العمل، ورفع مستوى أدائها، حتى تضمن لنفسها الوصول إلى النجاح المتميز والتفوق المستمر.

وأصبحت الإدارات بحاجة لرؤية إدارية جديدة تحرك وتجدد وتبدع وتضيف وتستثمر، لتحقيق رؤية المؤسسة وتكون قادرة على التنافس والاستحواذ على مراتب متقدمة على المستوى العالمي وتلك الآمال لا تتحقق إلا إذا كانت الإدارات على دراية تامة بمتطلباتها وانتهاج الأساليب الإدارية الحديثة إلى مساعدتها في تحقيق أهدافها (عبد الدليمي، ٢٠١٧)؛ ومن تلك الأساليب الرشاقة التنظيمية التي تعد من أحدث طرق الاستجابة لعوامل التغيير التنظيمي والتحديات التي تفرضها بيئة العمل التي يهيمن عليها التغيير وتهدف إلى تحقيق النجاح برفع أداء العاملين وتحسين التنظيم الإداري وتطوير المنتجات والخدمات بما ينسجم مع التغييرات المتجددة لتحقيق أهداف المؤسسة؛ وتعمل إدارة المؤسسة نحو تطوير الأهداف الاستراتيجية في ضوء التحديات، وزيادة قدرة القيادات لوضع حلول غير مألوفة للمشكلات القائمة، والعمل على المؤسسة لبيئة مشجعة للإبداع، وقدرة القيادات عن تحليل الوضع الراهن لمؤسسة التعليم، وقصور الإدارة لعمليات التحسين المستمر، وحرص الإدارة علي استثمار الوقت عبر التقنيات المتاحة، واهتمام

---

الإدارة العليا لمعايير استمرار المؤسسة في تحقيق مركز تنافسي جيد، تنظيم برامج التطوير المهني لتدعيم مهارات العاملين، اهتمام الإدارة بإقامة الدورات التخصصية التي تهدف لتعريف العاملين بأهمية التميز (سليمان، ٢٠٢٣).

وتعد الرقابة التنظيمية استشعاراً للتغيرات المتوقعة وغير المتوقعة التي تحدث في بيئة عملها الداخلية والخارجية وتتسم عادة بالتعقيد والتشابك وعدم التأكيد على أن يصاحب ذلك الاستشعار لقيام المؤسسة بتطوير الاستجابة الابتكارية والديناميكية لتلك التغيرات من خلال إعادة تصميم العمليات وإعادة توزيع الموارد التنظيمية وتشكيل الهيكل التنظيمي وفق احتياجات المؤسسة لتعزيز القدرة على بقاء المؤسسة (العجري ٢٠١٧)؛ وتظهر أهمية الرقابة التنظيمية في المؤسسات الجامعية والتي تعمل في بيئة متغيرة بسرعة، خاصة وأنها تواجه الكثير من التحديات الإدارية المعاصرة التي تستوجب إجراء تنسيق غير تقليدي وغير هرمي، وإدارة مرنة؛ حيث تسعى لتطوير الأداء وزيادة الفاعلية التنظيمية، والقدرة التنافسية، والتميز بين المؤسسات الناجحة وغير الناجحة، وتسهم بصورة كبيرة في عمليات التخطيط للمؤسسات. (حسن، ٢٠٢٢)

وتعتبر الجامعات من أكثر المؤسسات مطالبة بتبني الرقابة التنظيمية من أجل بناء التميز الإداري مما يسهم في تحقيق الأهداف، لذلك فإن الاتجاه السائد هو امتلاك الجامعات لقادة قادرين على الإبداع والابتكار من أجل زيادة قدرة الجامعة على البقاء والتكيف وتفعيل مخرجات الرقابة التنظيمية بشكل يدعم تطوير الأداء، واستكشاف العلاقات المختلفة ونمط الإدارة وعمليات الاتصال في ظل التحول السريع من خلال بناء الهياكل التنظيمية والتكنولوجيا التي تحكم عمل المؤسسة التعليمية، وهي تضع مفهوم لأليات التغذية الراجعة وتقويم النتائج وهي خطوة حاسمة في فهم والتفاعل مع التغيرات المختلفة التي تحدث بشكل فائق السرعة في مؤسسات التعليم العالي (Bunton,2017).

وتمكن الرقابة التنظيمية الجامعات من القيام بمهامها بنظام إداري مرن وبشكل ويدر الفرص والمخاطر المحتملة في الإدارات، وابتكار الحلول الإبداعية ذات الأداء الإبداعي الذي يهدف إلى تشكيلها بتنافسية وتميز، وتقوم الجامعات بتقييم أدائها في ضوء التميز في الأداء وفي العمليات أو المخرجات أو مدى تميزها وتقدمها في تحقيق رؤيتها ورسالتها؛ فقد أشارت دراسة الفقيه (٢٠١٨) إلى مدى فاعلية الرقابة التنظيمية في صنع التميز الإداري في ظل ترابط أحدهما بالآخر إذ إن التباطؤ في هذا المجال ربما يسبب مشكلات تنعكس على رقابة حركة المؤسسة، ويعتبر اتخاذ القرارات في المؤسسات الأكاديمية من التحديات وذلك نتاج البيئة الديناميكية التي

---

تعمل من ضمنها، فضلا عن حجم وطبيعة المعلومات التي يجب على العاملين فيها من قادة وصناع للقرارات أن يتعاملوا معها

وقد أشارت دراسة (Satyendra, 2017) إلى تبني الرشاقة التنظيمية وأبعادها التي تسهم في إدارة التحولات وتوجيهها نحو تحقيق التميز الإداري، وأوصى مؤتمر دور الجامعات في تفعيل رؤية المملكة (٢٠٣٠) بالمواءمة بين الخطط الاستراتيجية للجامعات ورؤية (٢٠٣٠) وتعزيز التنافسية بينها لترتقي بمعاييرها وتصنيفها، وتبني استراتيجيات لتحقيق التميز الإداري (مؤتمر الدولي السابع للتعليم العالي، ٢٠١٧).

ويسهم التميز الإداري على الحفاظ على أفضلية المؤسسة واختلافها في مكانها ومكانتها حاضرا ومستقبلا بما يؤدي إلى خلق أو إضافة لجميع أصحاب المصلحة فهو نظام متكامل يضم فعاليات الإدارة الحديثة وتقنياتها بهدف رفع مستويات الأداء والإنجاز إلى أعلى المستويات، لتتفوق بها المؤسسة على مثيلاتها، وترقى إلى المستوى العالمي على كافة المستويات وساعد المؤسسات التعليمية على تطوير أدائها بشكل مستمر على المدى نتائج غير مسبوقه تتفوق بها على منافسيها، من خلال استخدام الاستراتيجيات والنماذج المطبقة في تحسين الوضع، بإعادة نظم إدارتها، وأساليب وطرق عملها، وسياساتها، لتحقيق الجودة والتميز في الخدمات والبرامج التعليمية والبحثية؛ بما يمكننا من مواجهة التحديات، والتعامل معها، وضمان بقائها واستمرارها وتحقيق ميزتها التنافسية. (عبد الطيف، ٢٠٢١).

لذلك سعت الدراسة الحالية لتعرف دور الرشاقة التنظيمية في تحقيق التميز الإداري للإداريات بجامعة الملك خالد.

#### **مشكلة الدراسة:**

تسعى المؤسسات الجامعية للمحافظة على المنافسة المحلية والدولية وتبحث عن سبل التطوير للحفاظ على القدرة والسرعة في الاستجابة والدقة في التميز الإداري؛ وبالرغم من ذلك أشارت العديد من الدراسات إلى وجود عدد من المشكلات التي تواجه التميز الإداري بالجامعات السعودية، ومنها دراسة الروقي (٢٠٢٢) التي أشارت إلى أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على درجة ممارسة معايير المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، بدرجة ممارسة مجال الإستراتيجية، جاء في المركز الأول، يليه مجال القيادة، ثم مجال خدمة المجتمع، ثم مجال المستفيدين، وجاء التقسيم الطبقي للموظفين في الترتيب الأخير، وأن أبرز المعوقات التي تحد من تطبيق المعايير، جاء بدرجة عالية، ودراسة الحازمي (٢٠٢١) التي أشارت أن توفر معايير إدارة

---

التميز بجامعة أم القرى كان متوسطاً في الدرجة الكلية وفي المعايير الثمانية (القيادة، الإستراتيجية، والعاملون، والشراكات والموارد، والعمليات، ورضا المستفيدين، وخدمة المجتمع، وقياس الأداء)، بينما كان منخفضاً في معيار (رضا العاملين)؛ ونتائج دراسة الجارودي (٢٠١٩) التي أشارت إلى وجود معوقات بدرجة كبيرة تحد من تطبيق أبعاد الرشاقة التنظيمية الداعمة لتحقيق التميز التنظيمي بالجامعات السعودية وقد أوصت الدراسة إلى تذليل تلك المعوقات ومواجهتها؛ ودراسة اللوقان (٢٠١٨) التي أكدت على أن درجة جاهزية جامعة حائل للتميز المؤسسي في ضوء معايير جائزة الملك عبد العزيز للجودة والتميز، كنموذج لجامعة سعودية ناشئة، جاءت بدرجة متوسطة.

وفي السياق نفسه أكد المؤتمر الدولي للتعليم العالي (٢٠١٩) بأن تعيد الجامعات التفكير في العديد من تقاليدها وممارستها، من خلال جامعات لها القدرة على استجابات التحولات في بيئتها الخارجية من خلال تطبيق الأساليب الإدارية التي تدعم هذه التحولات والتغييرات، ودراسة سلطان (٢٠١٨) التي أكدت نتائجها وجود علاقة ارتباطية بين أبعاد الرشاقة التنظيمية وأبعاد التميز الإداري.

#### أسئلة الدراسة:

١. ماهية الرشاقة التنظيمية، وأهميتها، وماهية التميز الإداري وأهميته، وأبعاده؟
٢. ما دور الرشاقة التنظيمية في تحقيق أبعاد التميز الإداري (القيادة، والتخطيط الاستراتيجي، وإدارة المعرفة) لدى الإداريات بجامعة الملك خالد؟
٣. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة البحث حول دور الرشاقة التنظيمية في تحقيق التميز الإداري لدى الإداريات بجامعة الملك خالد تعزى لمتغير (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟
٤. ما الآليات التي تسهم في زيادة تفعيل دور الرشاقة التنظيمية في تحقيق أبعاد التميز الإداري؟

#### أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة تعرف دور الرشاقة التنظيمية في تحقيق أبعاد التميز الإداري (القيادة، التخطيط الاستراتيجي، إدارة المعرفة) بجامعة الملك خالد والكشف عن الفروق إن وجدت حول دور الرشاقة التنظيمية في تحقيق التميز الإداري تعزى لمتغير (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)،

---

والتوصل إلى الآليات التي تسهم في زيادة تفعيل التميز الإداري من خلال تطبيق الرشاقة التنظيمية.

#### **أهمية الدراسة:**

#### **الأهمية النظرية والتطبيقية**

- يوفر التميز الإداري للجامعة بيئة مشجعة للإبداع، والقدرة على تحليل الوضع الراهن، ودعم الإدارة لعمليات التحسين المستمر، واستثمار الوقت عبر التقنيات المتاحة، وتحقيق مركز تنافسي جيد، وتنظيم لبرامج التطوير المهني لتدعيم مهارات العاملين، واهتمام الإدارة بإقامة الدورات التخصصية التي تهدف لتعريف العاملين بأهمية التميز.
- نشر ثقافة التميز بين الإداريات من خلال تدريبيهن وعقد ورش عمل لهن، واعتماد سياسة الترقية بناء على الكفاءة والإبداع، ودعم الجامعة سياسة التفويض بين المستويات الإدارية.

#### **حدود الدراسة:**

تمثلت الحدود الموضوعية في معرفة دور الرشاقة التنظيمية في تحقيق التميز الإداري لدى الإداريات بجامعة الملك خالد، وشملت الحدود المكانية: جامعة الملك خالد بأبها، وتمثلت الحدود البشرية: الإداريات بجامعة الملك خالد بأبها، والحدود الزمانية الفصل الدراسي الثاني للعام ١٤٤٤هـ.

#### **مصطلحات الدراسة:**

#### **١. الرشاقة التنظيمية:**

عرفها (Boudlaie,et al,2017) الرشاقة التنظيمية بأنها " ردة فعل ضد التحديات الراهنة في مكان العمل التي يصنعها التغير وعدم وجود الشيء المؤكد في المؤسسات" (ص ٣٢) وتعرف كذلك بأنها " قدرة المنظمة على أداء ست عمليات أساسية إدراك وإحساس التغيرات في البيئة، ومعالجة التأثير من خلال نقل البيانات إلى معرفة، والاستجابة إما بشكل استباقي أو تفاعلي مع الظروف المتغيرة، وموائمة الهياكل أو العمليات لدمج التغيرات، والتعلم من التجربة ودمج المعرفة في الفرص المستقبلية وإظهار الكفاءة التي تعمل بها هذه العمليات وإجراء تبادل المعلومات واتخاذ إجراءات حدوث التغيرات الجديدة" (الحمدان، ٢٠٢٠: ص ٧٦) وتعرف إجرائيا بأنها سرعة استجابات الجامعة للتغيرات الحالية والتنبؤ بالأحداث المستقبلية وجعلها قادرة على التحرك بسرعة للتفوق على المنافسين من خلال الممارسات التنظيمية التي تتمثل في توقع التغيرات والاستجابة لها.

## ٢. التميز الإداري:

عرفه سمارة (٢٠١٧) بأنه "مرحلة متقدمة من الإجابة في العمل والأداء الفعال المبني على مفاهيم إدارية رائدة تتضمن التركيز على الأداء والنتائج وخدمة المتعلمين والقيادة الفاعلة وتوظيف المعلومات والحقائق وتطوير العمليات، والتحسين المستمر والابتكار وبناء المؤسسات الناجحة" (ص٦٢)، وعرفه (Dehaghan & Pourtaher, 2018) بأنه "تمو المؤسسة في جميع الجوانب التنظيمية وزيادة احتمالية النجاح التنظيمي طويل المدى، وذلك من خلال مدخل منطقي وعقلاني يعزز التغيير من أجل تحسين مستوى الفعالية التنظيمية وهو منهج شامل لتحسين الأداء التنظيمي" (ص١٤١)

ويعرف إجرائيا بأنه رفع مستوى الأداء الإداري من خلال تطوير قدرات ومهارات الإداريات بجامعة الملك خالد ويتطلب هذا التطوير وجود تنظيم فعال تسوده روح الفريق للإبداع والمبادأة.

### الإطار النظري للبحث

#### أولاً: مفهوم الرشاقة التنظيمية

عرفها (zilkiene & deksngs, 2018) بأنها " القدرة على بقاء المؤسسة على قيد الحياة والتطور في بيئة الاعمال التي لا يمكن التنبؤ بها إذا أنها تتغير باستمرار، وتستخدم المعرفة والهيكلة الافتراضي لاستغلال الفرص في بيئة السوق المتغيرة" (ص٥٢)؛ وعرف الحنيطي (٢٠١٩) الرشاقة بأنها " القدرة على الاستجابة للتغيرات غير المتوقعة بسرعة ومرونة، واستغلال هذه التغيرات الاستغلال الأمثل والنظر الى التغيير على انه فرصة للتقدم والازدهار" (ص٥٨).

اما غنيم (٢٠٢٠) فقد عرفها بأنها " قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، وذلك من خلال تطوير وخدماتها، وزيادة وتنمية معرفة مواردها البشرية بالشكل الذي ينعكس دوره على تنمية المنظمة بحيث تكون خفيفة الحركة في ظل بيئة سريعة ومتغيرة" (ص٧٦)

#### ثانياً: أهمية الرشاقة التنظيمية:

اتفقت معظم الدراسات على أهمية الرشاقة التنظيمية والتي تتمثل في: (الدباغ، ٢٠١٧) (Qiu, Y, 2020) (Teece, Peteraf & leih, 2016) ) تتيح القدرة للمؤسسات الاستجابة للتغيير المستمر؛ والاستفادة من الفرص الجديدة التي تظهر في بيئة الاعمال، ومرونة التعامل مع الآخرين والقدرة على التكيف، والتعامل مع ضغوط العمل والتعامل مع المواقف الصعبة في العمل، وتعمل على اعادة تكوين موارد الشركات ونشرها في تلك الانشطة ذات العائد المرتفع



---

التي تخلق قيمة مستدامة وفقا للعوامل الداخلية والخارجية، والتحسين المستمر للعمليات التنظيمية وزيادة حصتها السوقية، وتحسين السيطرة على التكلفة وسرعة تحقيق الاهداف المطلوبة ومواجهتها للتغيرات السريعة.

ومن أهمية الرشاقة التنظيمية منها: (المحاسنة، ٢٠١٧) (الضمور، ٢٠١٧) روهم ويلاكيان (Rohm & balakian,2019)، زيادة القدرة التنافسية لدى المؤسسة من خلال التحول الى الاساليب الابتكارية لتقديم أفضل الخدمات، وإدارة المخاطر في المؤسسات بشكل سليم، ودعم الأنشطة التي تمكن المؤسسة من تنفيذ سلسلة من المهام المحددة في ظل نظام إداري من وسريع، ويعتمد على التوقيت المناسب، وتحسين سلسلة العمليات الإدارية بالمؤسسات في البيئة السريعة بشكل أسرع، وقل تكلفة، وتعزيز قدرة المنظمات على بلورة استراتيجية متكاملة للتعامل مع التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية واستغلال الفرص الناتجة عنها، وتحسين سرعة الأداء التنظيمي وزيادتها من خلال تحسين اداء العمليات في المنظمة وتقييم الأنشطة وتحسين الكفاءة التنظيمية، وتحقيق الاستقرار التنظيمي وزيادة قدرة المنظمة وسرعتها في الاستجابة لاحتياجات المستفيدين، وتعزيز اعتماد المساءلة والنزاهة والعمل بشفافية، وتعزيز قدرة المنظمة على توفير الحلول في فترة زمنية قصيرة، والعمل عن قرب مع العملاء لفهم احتياجاتهم بهدف تقديم قيمة مبكرة ومستمرة، والتركيز على انجاز الاعمال المتعثرة وتبسيط عملية انائها.

#### رابعاً: مبادئ الرشاقة التنظيمية

- للرشاقة التنظيمية عدة مبادئ تحدد وفق أهميتها وأولوياتها لتحقيق التميز الإداري: (الظاهري، وأبو ستة، ٢٠١٥) (Khavari et al,2016). (sarfraz& sarfraz,2017)
- الإدراك وهي الاعتقاد بضرورة تغيير جميع المفاهيم القديمة التي تعوق عملية التطوير، ويساعد هذا على الوقوف على جميع المخاطر التي تهدد المؤسسة، ويساعد على تلبية احتياجات العمل في أسرع وقت، باعتبار ان اساس الرشاقة التنظيمية التركيز على نمط إدارة التغيير وتبني المتغيرات لتحقيق ميزة تنافسية عالية مع المؤسسات المنافسة.
  - رضا المستفيد: من أهم اولويات المؤسسة الرشيقة، حيث يعد رضا المستفيد والاهتمام بحاجاته من الامور المهمة لتحقيق جودة الأداء.
  - السرعة: تهتم المؤسسات الرشيقة بسرعة انجاز الاجراءات بشكل متواصل وعلى فترات قصيرة، كما تتمكن من ايجاد الاخطاء بسرعة لمعالجتها لان بيئة المؤسسات الرشيقة تتطور

---

وتتغير بشكل سريع جدا وستصبح في المستقبل أكثر تقلبا وتعقيدا وغموضا عما كانت عليه في السابق.

- التفاعل والتواصل: يعد التعاون والتواصل المباشر بين أعضاء فرق العمل بالمؤسسة، من الامور التي ترفع من انتاجية فريق العمل، وتحقق أهدافه، لذا يجب ان يشترك جميع أعضاء المؤسسة في وضع معايير العمل المرتبطة بالرشاقة التنظيمية لكي يتحقق الالتزام المرتكز على المرونة والسرعة، والمقرون بالمعززات المادية والمعنوية المقدمة من الادارة.
- التركيز على العاملين: تهتم المؤسسات الرشيقة بتوفير البيئة الملائمة للعمل وتلبي الاحتياجات المهمة للعاملين فيها وتهتم بأرائهم، كما انها تمنحهم الثقة بقدراتهم على انجاز الاعمال والمهام المطلوبة منهم بكفاءة عالية، والموارد البشرية في المؤسسة هم الاساس لاي تطوير وتغيير وهم الاقدر على التكيف مع المتغيرات التي تحدث في المؤسسة، ومفتاح رضا العملاء، ولذلك فان تنمية مهاراتهم وقدراتهم وتطوير ادائهم يعد من الامور المهمة في المؤسسات الرشيقة.
- الاستدامة والتحديث: تشجع المؤسسات الرشيقة على استدامة التطوير لجميع أنشطة المؤسسة، وتعمل على ايجاد ايقاع ثابت، في سرعة تطوير الانظمة الإدارية والفنية بالمنظمة، غير مواكبة التطورات التقنية وتكنولوجيا المعلومات، وتحتج المؤسسات الى العمل في إطار منهجية تطويرية محددة تشمل تقويصاً مناسباً، وهو ما يعود الى مفهوم ايجاد الثقة وتبادلها بين العاملين وتشجيع الابتكار والتجديد بما يشجع الوصول الى الابداع.
- التقويم واعتماد مؤشرات القياس: تحدد المؤسسات الرشيقة مؤشرات لقياس الأداء وتتابعها باستمرار حتى تتمكن من تحقيق معايير الجودة المخطط لها، كما يقوم اعضاء فريق العمل بتحديد اوقات محددة لمراجعة الأداء، وتحديد نقاط لتعظيمها وتحديد نقاط الضعف لتحسين العمل، ليصبح أكثر كفاءة.

وتأسيسا لما سبق يتبين أن هناك ارتباطاً وتكاملاً بين مبادئ الرشاقة التنظيمية وتحقيق التميز في الأداء؛ حيث تطبيق مبادئ الرشاقة التنظيمية يضمن التعامل مع التحديات التي تواجهها بطريقة علمية ومخطط لها، ويسمح بمعالجة المشكلات التي تواجه المؤسسة، كما أن مبادئ الرشاقة التنظيمية توازن بين رضا العملاء وتلبية احتياجاتهم والرضا الوظيفي للعاملين فيها ولذلك تهتم بتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتنمي بينهم العمل بروح الفريق الواحد، والتفاعل والتواصل بشكل يضمن سرعة الانجاز بكفاءة عالية.

### خامساً: عمليات الرقابة التنظيمية

تختص العمليات الرشيقة بعدد من الخصائص كما عرفها (horney, O.shea.2016) (Kateryna et,al,2019) وهي: السرعة: تعد السرعة في انجاز الانشطة والاجراءات من اهم خصائص رقابة العمليات، ولكن ليس على حساب الجودة، حيث تركز الرقابة التنظيمية على الانجاز الافضل والاسرع في الوقت نفسه، والبساطة: تبسيط العمليات، والاجراءات، والانشطة، وتوضيحها، والتزامن والمواعمة: ويقصد ان يتم تنفيذ العمليات في التوقيت الملائم لحاجة المستفيدين وتوقعاتهم المتغيرة باستمرار، والانسايية: ويقصد بها تدفق العمليات بشكل سهل ومتصل مما يؤدي الى انتاجية أسرع وأفضل، النمذجة: ويقصد بها تصميم نماذج لمجموعة الاجراءات والانشطة التي تشكل عملية من عمليات المؤسسة، بحيث يسهل تطبيق هذه النماذج في الموافق المتعددة.

وفي المؤسسات الرشيقة نجد عنصران اساسيان في التخطيط بالمؤسسة الرشيقة الاول ان المؤسسات تحتاج الى استشعار او إدراك ما التغيرات اللازمة، وفهم كيف ينبغي ان يحدث التغيير، والثاني ان يتعين على المؤسسة الرشيقة اتخاذ إجراءات بشأن هذه الملاحظات لاستيعاب التحول اللازم (Bunton,2017) (Nath,Tanjeen,2018).

#### أولاً: مفهوم التميز الإداري:

يعرف التميز الإداري بأنه " قدرة المؤسسة على تطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنشآت الأخرى والتي تعمل في نفس النشاط من خلال استغلالها للموارد والكفاءات والقدرات والمعارف التي تتوافر لها وتميزها عن غيرها" (يسن، ٢٠١٨، ص ٦٦)؛ اما داوود (٢٠٢٠، ص ١٣٢) فقد عرف التميز الإداري بأنه " حالة التفوق في النظام الشامل للأداء المؤسسي والممارسات التطبيقية لهذا النظام وتحقيق النتائج المتميزة للمعنيين، وهي مرحلة متقدمة من تطور أعمال الجودة في المنشآت، والمؤسسة المتميزة تسعى الى تحقيق رضا المعنيين"

وقد عرفه الزهراني (٢٠١٩) بأنه " مجموعة القواعد والاساليب المنطقية الحكيمة التي توازن بين الاهداف والقدرات والممارسات في المنظمة التي تقودها الى تحقيق أفضل الانجازات" (ص ١٨٢)

### ثانياً: أهمية التميز الإداري

تكمن أهمية التميز الإداري في (داوود، ٢٠٢٠) في حاجة المؤسسة إلى وسيلة لجمع المعلومات حتى تتمكن من اتخاذ القرارات المهمة؛ وحاجتها لتطوير أعضائها بصفة مستمرة، حيث يتمكنوا في جعل المؤسسة أكثر تميزاً في الأداء، قياساً مع المؤسسات المنافسة. وقد أشار (Shobaki,2017) إلى أهمية التميز الإداري في توجيه كافة الجهود نحو التركيز على الكفاءة والفعالية وبلوغ الأهداف المميزة وتطوير طرق وآليات العمل لدى المؤسسات، بما يؤثر إيجاباً على النمو الاجتماعي والاقتصادي الذي يكفل تحقيق الاستمرارية والنجاح للمؤسسات، والقدرة على إدارة العمليات واستثمار الموارد واستخدامها بما يتلاءم مع احتياجات ورغبات المستفيدين، بهدف تحقيق النتائج الإيجابية، وقدرة المؤسسات على التصدي للتحديات والصعوبات والتعامل مع الأزمات، وقبول العمل الجاد من خلال التعلم السريع، والاستثمار في فرص النمو، وتحسين العمليات.

### ثالثاً: خصائص التميز الإداري

تتمتع المؤسسات التي تحقق تميزاً بمجموعة من الخصائص المهمة وهي قبول الاعمال الصعبة، حيث قبول الاعمال الصعبة يعد من أهم مصادر التميز الإداري؛ حيث أن القيادة ذات الكفاءة تعمل على التحفيز والتشجيع على التميز الإداري؛ وتحمل المصاعب يبين مستويات قدرة المؤسسات ويسهم في صقل قدرات المؤسسة وتميزها؛ فالمؤسسات المتميزة يتوفر لديها الخبرات خارج نطاق العمل، وبالتحديد الخدمة التي تقدم العديد من الفرص، لاكتساب التميز في الأداء؛ وبرامج التدريب المناسبة التي تسهم في التميز الإداري. (داوود، ٢٠٢٠).

### رابعاً: متطلبات التميز الإداري

يوجد متطلبات يستوجب توافرها في أي مؤسسة تسعى لبلوغ أداء متميز، بعض الأسس وهي: بناء استراتيجي متكامل عن التوجهات الرئيسية للمؤسسة ونظرتها المستقبلية، ويضم الرؤية الرسالة والأهداف الاستراتيجية التي تعمل المؤسسة على تحقيقها من خلال وضع السياسات المؤسسة إطار متكامل من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المؤسسة وترشد القائمين بمسؤوليات الأداء إلى قواعد وأسس اتخاذ القرارات، وهياكل تنظيمية مرنة قابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية وتنظم على أسس العمليات وتراعي تدفق المعلومات، وتشابك علاقات العمل، درجة اللامركزية، التوسع بالتفويض واستخدام تقنيات الاتصالات والمعلومات، ونظام متكامل للمعلومات يضم آليات لرصد المعلومات المطلوبة، وتحديد مصادرها ووسائل

---

تميعها وقواعد معالجتها وتداولها وتحديثها وحفظها واسترجاعها وتوظيفها لدعم اتخاذ القرار، ونظام متكامل لتقييم الأداء الفردي واداء المجموعات وفرق العمل ووحدات العمل الاستراتيجية والأداء المؤسسة بغرض تقويم الانجازات بالقياس الى الاهداف ومعايير الأداء، قيادة فعالة تتولى الأسس والمعايير وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج وتؤكد فرص المؤسسة لتحقيق التميز الإداري. (غانم، ٢٠١٨).

#### خامسا: أبعاد التميز الإداري:

- هناك عدة أبعاد رئيسة للتميز الإداري وقد تتغير من مؤسسة إلى أخرى ومن نموذج تميز إلى آخر وتتعدد وتتطور ومن أهم تلك الأبعاد ما يلي: (الجنابي، ٢٠١٧):
- القيادة: تعبر عن سلوك القادة فهو الداعم لجميع منهجيات التميز الإداري، إذ يتم توضيح اتجاه قيم وغاية المؤسسة من خلال سلوكهم وتشجيعهم لموظفيهم في السعي لتحقيق التميز في عالم اليوم الموسوم بالتطور المتسارع في كافة المجالات والميادين فأصبحت مفاهيم القيادة والريادة وسما لمواكبة التطور ومقوم استمرارية وبقاء وليس كماليا، فالقيادة أحد الأنماط التي تحمل مفاهيم الإبداع وضوح الرؤية، والمبادرة، والاستباقية، والمخاطرة، و تبني فلسفة القيادة وممارستها وإكسابها للنشأ كطريقة تفكير وممارسة تعد مقوما للنماء الشخصي والمؤسسي المتوافق مع متطلبات عصر الثورة الصناعية والمعرفية الحالية (غنيم، ٢٠٢٣).
  - التخطيط الاستراتيجي: جميع منهجيات التميز تؤكد على التخطيط الاستراتيجي وتبني خطط التطوير الاستراتيجي في المؤسسة وتحقيق التنسيق والتكامل الاستراتيجي في كل أجزاء التنظيم، والعمل على تدريب شاغلي الوظائف الإشرافية على ممارسة هذا الأسلوب والتركيز على اختيار قيادات في الوزارة تتمتع بمهارات عالية وقدرات إبداعية لتولي المناصب القيادية المهمة، وزيادة اهتمام الإدارة العليا بالموظفين باعتبارهم رأس المال الحقيقي للوزارة من خلال توفير المناخ الجيد الذي يشعر فيه الموظفون بالانسجام والراحة وزيادة انتمائهم. (حسونة، ٢٠٢٣).
  - إدارة المعرفة: تركز على جميع مداخل التميز الإداري على أن تكون إدارة العمليات على أساس الحقائق الفعلية لتصميم العمليات ملبية لمتطلبات العملاء ويكون تحسين العمليات على أساس التغذية الراجعة من العميل.

## الدراسات السابقة:

تناولت دراسة الروقي (٢٠٢٢) تطوير الأداء المؤسسي في جامعة شقراء في ضوء معايير المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، وتحديد المعوقات التي تحد من تطبيق معايير (EFQM). واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، والاستبيان وتكون مجتمع الدراسة من العمداء ووكلاء الجامعة ورؤساء الأقسام في جامعة شقراء، وعددهم (١٧٥) منهم ٢٢ عميدا، و٤٦ وكيلًا، و٨٩ رئيس قسم؛ وخلصت إلى أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على درجة ممارسة معايير المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، حيث كانت درجة ممارسة مجال الإستراتيجية. جاء في المركز الأول، يليه مجال القيادة، ثم مجال خدمة المجتمع.

هدفت دراسة الناييف (٢٠٢١) التعريف بمستوى ممارسة الرقابة الاستراتيجية وارتباطها بتميز الأداء الإداري لدى القادة بجامعة حائل وجهة نظر القادة أنفسهم، بالإضافة إلى توضيح ما إذا كانت هناك فروقا دالة إحصائيا بين استجابات القادة بجامعة حائل نحو مستوى ممارسة الرقابة الاستراتيجية ومدى ارتباطها بتميز الأداء الإداري (الخبرة الإدارية المستوى التعليمي) وتم استخدام استبانتيين كأداة للدراسة وتكونت الاستبانة الأولى (مدى ممارسة الرقابة الاستراتيجية) من ست محاور في (٢٦) فقرة، وتكونت الاستبانة الثانية (مستوى تميز الأداء الإداري لدى القادة الأكاديميين) ستة محاور في (٣٠) فقرة، وتم توزيعها على عينة بلغ حجمها (٩٠) فردا من القادة بجامعة حائل، وقد استخدم المنهج الوصفي المسحي، وتمثلت نتائج الدراسة في الآتي: بلغ المتوسط الحسابي لممارسة الرقابة الاستراتيجية لدى القادة بجامعة حائل ككل (٤,٣٧) بدرجة كبيرة وبلغ المتوسط الحسابي لمستوى تميز الأداء الإداري لدى القادة بجامعة حائل ككل (٤,٣٢) بدرجة كبيرة جداً، ووجود علاقة إيجابية بين مستوى الرقابة الاستراتيجية وتميز الأداء الإداري لدى القادة بجامعة حائل، وكذلك وجود علاقة إيجابية بين جميع المجالات للمقياسين، ترجع لأثر المؤهل العلمي للأداء لصالح جملة الدكتوراه، من القيادات، ووجود فروق دالة وجاءت لمصلحة (١-٥) في المقياسين.

هدفت دراسة الحازمي (٢٠٢١) التعرف على درجة توفر إدارة التميز بجامعة أم القرى في ضوء النموذج الأوروبي (EFQM) من وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وطبقت على عينة عشوائية مكونة من (٣٠٦) فرداً من القيادات الإدارية والأكاديمية، وتمثلت الأداة في استبانة معايير (القيادة، الإستراتيجية، العاملون، الشراكات والموارد، العمليات، رضا المستفيدين، رضا العاملين، خدمة المجتمع، قياس الأداء).

وتوصلت النتائج إلى أن توفر معايير إدارة التميز بجامعة أم القرى كان متوسطاً في الدرجة الكلية وفي المعايير الثمانية (القيادة، الإستراتيجية، العاملون، الشراكات والموارد، العمليات، رضا المستفيدين، خدمة المجتمع، قياس الأداء)، بينما كان منخفضاً في معيار (رضا العاملين) كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات أفراد العينة تعزى لاختلاف المسمى الوظيفي لصالح القادة الأكاديميين وكذلك وجود فروق تعزى لحالة الاعتماد القادة العاملين في أقسام وإدارات حاصلة على الاعتماد؛ بينما لم توجد فروق تعزى لاختلاف الجنس أو عدد سنوات الخبرة في العمل القيادي بالجامعة، وأوصت الدراسة بتبني تطبيق معايير إدارة التميز في الجامعة وفقاً للنموذج الأوروبي للتميز؛ وزيادة تفعيل أدوات قياس رضا العاملين، والعمل على تمكينهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات، وتمييزهم مهنيًا، وتحسين عملية الاتصال بين المستويات القيادية المختلفة.

هدف المطيري، (٢٠٢٠) التعرف على واقع قيادة رأس المال البشري نحو تحقيق التميز الإداري بجامعة جدة واستخدمت المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة للبحث، وتوصلت الدراسة أن أفراد عينة الدراسة محايدون في موافقتهم على واقع قيادة رأس المال البشري نحو تحقيق التميز الإداري بجامعة جدة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر الموظفين الإداريات نحو واقع رأس المال البشري ونحو تحقيق التميز الإداري بجامعة جدة باختلاف سنوات الخبرة. وأوصت بنشر ثقافة التميز بين الموظفين الإداريات من خلال تدريبهم وعقد ورش عمل لهم، وأن تعتمد سياسة الترقية بناء على الكفاءة والإبداع، وأن تدعم الجامعة سياسة التفويض بين المستويات الإدارية.

#### **إجراءات الدراسة ومنهجها:**

١. **منهج الدراسة:** تحقيقاً للهدف الرئيس للبحث والذي تمثل في " دور الرشاقة التنظيمية في تحقيق التميز الإداري لدى الإداريات بجامعة الملك خالد " واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لملائمته لطبيعة الدراسة "
٢. **مجتمع الدراسة وعينتها:** تكون مجتمع الدراسة من الإداريات بجامعة الملك خالد والبالغ عددهن (٤١٧١) إدارية وتطبيق معادلة هيربرت اركن أتضح أن عينة الدراسة يفترض أن لا تقل عن (٣٥٢) إدارية.
٣. **صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:** ويقصد به مدى تحقيق الأداة للغرض الذي أعدت من أجله، فتقيس ما وضعت لقياسه فقط، وللتأكد من صدق بنود الاستبانة، تم توزيع الاستبانة

على عينة استطلاعية قوامها (٣٠) عضوًا من مجتمع الدراسة خارج العينة؛ وذلك للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، وقد تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة، والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول (١) معاملات الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية

للمحور الذي تنتمي إليه من محاور أداة الدراسة

المحور	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الأول	١	٠,٦٦	٠,٠١	٦	٠,٦١	٠,٠١
	٢	٠,٧٤	٠,٠١	٧	٠,٦٢	٠,٠١
	٣	٠,٨١	٠,٠١	٨	٠,٧٨	٠,٠١
	٤	٠,٨٣	٠,٠١	٩	٠,٩٠	٠,٠١
	٥	٠,٥٩	٠,٠١			
الثاني	١	٠,٦٦	٠,٠١	٥	٠,٨٥	٠,٠١
	٢	٠,٧١	٠,٠١	٦	٠,٧٨	٠,٠١
	٣	٠,٦٨	٠,٠١	٧	٠,٦٥	٠,٠١
	٤	٠,٧٣	٠,٠١			
الثالث	١	٠,٧٦	٠,٠١	٥	٠,٩٦	٠,٠١
	٢	٠,٨٥	٠,٠١	٦	٠,٧٥	٠,٠١
	٣	٠,٧٨	٠,٠١	٧	٠,٧٦	٠,٠١
	٤	٠,٨٩	٠,٠١	٨	٠,٨٥	٠,٠١

يتضح من جدول (١) أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه من محاور أداة الدراسة تراوحت بين (٠,٥٩)، (٠,٩٠)، وهي معاملات ارتباط مرتفعة، كما يتضح أن جميع العبارات دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١)، وهذا يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي؛ كما تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لكل محور، والدرجة الكلية للاستبانة ككل، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:



جدول (٢) معاملات الارتباط بيرسون بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للاستبانة

المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الأول	٠,٩٠	٠,٠١
الثاني	٠,٨٨	٠,٠١
الثالث	٠,٨٦	٠,٠١

يتضح من جدول (٢) أن معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد والدرجة الكلية للاستبانة تراوحت بين (٠,٨٦)، (٠,٩٠)، وهي معاملات ارتباط مرتفعة، كما يتضح أن المحاور الثلاث دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١)، وهذا يؤكد أن الاستبانة بجميع أبعادها تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

٤. حساب ثبات أداة الدراسة: تم حساب ثبات أداة الدراسة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ لحساب ثبات أجزاء الاستبانة، وكانت النتائج كما بالجدول التالي:

جدول (٣) معامل ألفا كرونباخ لحساب ثبات الاستبانة

المحور	عدد العبارات	معامل ثبات ألفا
الأول	٩	٠,٨٦
الثاني	٧	٠,٨٤
الثالث	٨	٠,٩٠

وهذا يدل على أن الاستبانة بكل محاورها لها قيمة ثبات عالية، وفي ضوء دلالات الصدق والثبات ويمكن القول: أن الاستبانة تتمتع بخصائص سيكومترية جيدة، مما يدعم الثقة باستخدام نتائج هذه الأداة.

#### نتائج الدراسة ومناقشتها:

إجابة السؤال الثاني" ما دور الرقابة التنظيمية في تحقيق أبعاد التميز الإداري بعد (القيادة، والتخطيط الاستراتيجي، وإدارة المعرفة) لدى الإداريات بجامعة الملك خالد؟ للإجابة عن السؤال الثاني تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتعرف استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور الرقابة التنظيمية في تحقيق أبعاد التميز الإداري بعد (القيادة، والتخطيط الاستراتيجي، وإدارة المعرفة) وجاءت النتائج على النحو التالي:

١. دور الرشافة التنظيمية في تحقيق بعد القيادة للتميز الإداري للإداريات بجامعة الملك خالد:  
جدول (٤) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة  
حول دور الرشافة التنظيمية في تحقيق بعد القيادة للتميز الإداري للتميز الإداري للإداريات  
بجامعة الملك خالد

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١.	تلبية حاجات الإداريات التدريبية لتحقيق فاعلية الأداء والتميز الإداري.	٣,٩٧	١,١٣	٢
٢.	وضع المقترحات للتغلب على المشكلات الإدارية بمرونة بما لا تؤثر على مستوى الأداء لدى الإداريات.	٣,٦٧	١,٠٤	٩
٣.	تطبيق معايير الجودة والتحسين المستمر في أداء جميع العمليات والأنشطة الإدارية.	٣,٩٥	١,١٦	٣
٤.	تطبيق مبدأ الشفافية في التعامل مع العاملين والاستماع الى مقترحاتهم وآرائهم بما يحقق تميز إداري.	٣,٩٩	١,٠٥	١
٥.	ترسيخ ثقافة التميز الإداري لدى الإداريات بالجامعة من خلال ورش العمل واللقاءات.	٣,٨٥	١,٠٣	٦
٦.	التواصل مع كل الجهات المعنية لمعرفة ما يستجد من تطورات وتغييرات في المجال الإداري.	٣,٨٦	١,٠٨	٥
٧.	استخدام وسائل تقنية المعلومات للاستجابة والتهيئة لأي متغيرات حديثة.	٣,٩٢	١,٠٩	٤
٨.	تدريب الإداريات على توظيف الموارد المتاحة بالجامعة واستثمارها أفضل الطرق في أداء العمل.	٣,٦٩	١,١٠	٨
٩.	مشاركة الإداريات في عملية تحليل المواقف الإدارية قبل اتخاذ أي قرار لضمان المشاركة في تطبيقه.	٣,٧٣	١,١١	٧
	البعد ككل	٣,٨١	١,٠٥	

يتضح من الجدول (٤) أن استجابات أفراد عينة الدراسة جاءت بدرجة موافقة (كبيرة) وبلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل (٣,٨١) وانحراف معياري (١,٠٥) حول دور الرشافة التنظيمية في تحقيق بعد القيادة للتميز الإداري للتميز الإداري للإداريات بجامعة الملك خالد؛ وجاء ترتيب عبارات المحور على النحو التالي:

---

- جاءت العبارة (٤) والتي نصت على " تطبيق مبدأ الشفافية في التعامل مع العاملين والاستماع إلى مقترحاتهم وآرائهم بما يحقق تميز إداري" في المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي (٣,٩٩) وبانحراف معياري (١,٠٥)، ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن تطبيق الشفافية بين جميع العاملين تعد من العمليات المهمة التي تسهم في تحقيق الرضا لديهم ومن ثم يكون لديهم الدافعية الكبيرة نحو العمل مما يكون له أثر كبير في انجاز العمل ومن ثم تحقيق التميز الإداري بالمؤسسة.

- جاءت العبارة (١) والتي نصت على " تلبية حاجات الإداريات التدريبية لتحقيق فاعلية الأداء والتميز الإداري" في المرتبة الثانية، وبمتوسط حسابي (٣,٩٧) وبانحراف معياري (١,١٣)، ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن عملية قياس احتياجات العاملين في الجهاز الإداري في جميع المجالات الإدارية والتقنية والفنية يسهم في تحقيق إيجاد فريق متكامل لديهم القدرة على التعامل مع جميع المتغيرات المتسارعة في جميع المجالات الإدارية والتقنية؛ وكذلك يقلل من الهدر المادي الناجم عن تدريب الإداريات دون وجود خطة للتدريب في ضوء الاحتياجات مما يؤدي ذلك إلى تحقيق التميز الإداري في المؤسسة التعليمية.

- جاءت العبارة (٨) والتي نصت على " تدريب الإداريات على توظيف الموارد المتاحة بالجامعة واستثمارها أفضل الطرق في أداء العمل" في المرتبة الثامنة، وبمتوسط حسابي (٣,٦٩) وبانحراف معياري (١,١٠)، ويمكن عزو ذلك إلى أن عملية تدريب الإداريات على توظيف الموارد المتاحة بالجامعة عامة والتقنية منها خاصة في أداء الأنشطة والاعمال التي يكلفن بها تسهم في صقل مهاراتهم الإدارية والتقنية والعمل على استغلال الموارد المتاحة يعمل على تحقيق التميز الإداري للجامعة.

- جاءت العبارة (٢) والتي نصت على " وضع المقترحات للتغلب على المشكلات الإدارية بمرونة بما لا تؤثر على مستوى الأداء لدى الإداريات" في المرتبة التاسعة، وبمتوسط حسابي (٣,٦٧) وبانحراف معياري (١,٠٤)، ويمكن عزو ذلك إلى أن عملية مشاركة الإداريات في وضع الحلول والمقترحات تسهم في حل المشكلات الإدارية وتمكينهم من تحمل المسؤولية والقدرة على انجاز العمل مما يؤدي إلى تحقيق التميز الإداري للإداريات بالجامعة.

٢. دور الرقابة التنظيمية في تحقيق بعد التخطيط الاستراتيجي للتميز الإداري للإداريات بجامعة الملك خالد:

جدول (٥) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول دور الرقابة التنظيمية في تحقيق بعد التخطيط الاستراتيجي للتميز الإداري للإداريات بجامعة الملك خالد

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١٠.	بناء خطط استراتيجية لأداء الإدارات بالجامعة في ضوء مؤشرات الأداء بكفاءة ومرونة تسهم في تحقيق الأهداف.	٣,٩٥	١,٢٩	٢
١١.	بناء خطط تشغيلية تطوير أداء الإداريات بالإدارات بالجامعة بما يؤدي إلى توحيد جهودهم وتكاملها لتحقيق التميز الإداري.	٣,٩٩	١,٠١	١
١٢.	تحديد مؤهلات وقدرات لتعيين الإداريات في المناصب الإدارية العليا.	٣,٨٢	٠,٢٩	٤
١٣.	استقطاب الإداريات الإكفاء في المناصب المخصصة من خلال استخدام نماذج التخطيط الاستراتيجي المستقبلية.	٣,٧٥	١,٥٣	٦
١٤.	تحديد احتياجات العاملين من الدورات التدريبية وفق التخطيط المسبق مما يسهم في رفع قدراتهم وتحقيق تميز لهم.	٣,٨٩	٠,٦٩	٣
١٥.	تحسين أنظمة الرواتب والحوافز المادية والمعنوية بما يحقق رضا الإداريات وولائهم من خلال وضع الخطط المستقبلية للجوانب المادية.	٣,٧٧	١,٣٣	٥
١٦.	تضمين الخطة الاستراتيجية سياسات واضحة لعملية التدوير الوظيفي والترقيات للإداريات بما يحقق الرضا لهن.	٣,٦٠	١,٠٢	٧
	البعد ككل	٣,٦٨	١,١١	

يتضح من الجدول (٥) أن المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول دور الرقابة التنظيمية في تحقيق بعد التخطيط الاستراتيجي للتميز الإداري للإداريات بالجامعة جاءت بدرجة (كبيرة) فقد بلغ المتوسط الحسابي (٣,٦٨) وانحراف معياري قدره (١,١١)، جاءت استجابتهن حول عبارات المحور على النحو التالي:

- جاءت العبارة (١١) والتي نصت على " بناء خطط تشغيلية لتطوير أداء الإداريات بالإدارات بالجامعة بما يؤدي إلى توحيد جهودهم وتكاملها لتحقيق التميز الإداري" في المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي (٣,٩٩) وبانحراف معياري (١,٠١)، ويمكن عزو ذلك إلى أن وجود خطط استراتيجية لتطوير أداء الإداريات تنطلق من الواقع الفعلي وفي ضوء توجهات الجامعة والدولة والعمل على الاستفادة من نماذج التخطيط الاستراتيجي في تحليل هذا الواقع للوصول إلى مستقبل جيد لتطوير أداء الإداريات بالجامعة يسهم في وجود نوع من الاستمرارية في عملية تطوير الأداء وفق منهج علمي.
- جاءت العبارة (١٠) والتي نصت على " بناء خطط استراتيجية لأداء الإدارات بالجامعة في ضوء مؤشرات الأداء بكفاءة ومرونة تسهم في تحقيق الأهداف" في المرتبة الثانية، وبمتوسط حسابي (٣,٩٥) وبانحراف معياري (١,٢٩)، ويمكن عزو ذلك إلى أن عملية اهتمام القيادات العليا بأهمية وضع الخطط الاستراتيجية للأداء بالإدارات المختلفة بالجامعة في ضوء مؤشرات ومعايير الأداء سوف يسهم في تحقيق أعلى مستوى من الأداء للإداريات وتعرف امكانياتهم وقدراتهم وتوظيفها في المكان المناسب مما يؤدي إلى تطوير أداء الإداريات وتحقيق الجامعة لأهدافها في ضوء توجهات المملكة العربية السعودية.
- جاءت العبارة (١٣) والتي نصت على " استقطاب الإداريات الإكفاء في المناصب المخصصة من خلال استخدام نماذج التخطيط الاستراتيجي المستقبلية" في المرتبة السادسة، وبمتوسط حسابي (٣,٧٥) وبانحراف معياري (١,٥٣)، ويمكن عزو ذلك إلى أن اختيار الإداريات واستقطاب الكفاءات المتميزة منهن في الإدارات المختلفة يسهم في إيجاد نوع من التنافس بين الجميع حول العمل على تطوير انفسهن في جميع المجالات من جانب ومن جانب آخر يعمل على وجود قيادات تمتلك مهارات وسمات تساعدن على جودة الأداء في العمل ومن ثم تحقيق أهداف الإدارات المختلفة بالجامعة.
- جاءت العبارة (١٦) والتي نصت على " تضمين الخطة الاستراتيجية سياسات واضحة لعملية التدوير الوظيفي والترقيات للإداريات بما يحقق الرضا لهن" في المرتبة السابعة، وبمتوسط حسابي (٣,٦٠) وبانحراف معياري (١,٠٢)، ويمكن عزو ذلك إلى أن عملية تضمين الخطة الاستراتيجية لسياسة واضحة للتدوير الوظيفي للإداريات في ضوء معايير ومؤشرات واضحة للجميع يسهم في إيجاد نوع التنافس في انجاز العمل وتميز الأداء كما ان التدوير الوظيفي يسهم في اكتساب الإداريات العديد من المهارات الإدارية والفنية من

الإدارات المختلفة بما يسهم في تطوير أداء الإداريات وتحقيق التميز الإداري لهن في أداء المهام والأنشطة الإدارية المختلفة.

٣. دور الرقابة التنظيمية في تحقيق بعد إدارة المعرفة للتميز الإداري للإداريات بجامعة الملك خالد:

جدول (٦) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول دور الرقابة التنظيمية في تحقيق بعد إدارة المعرفة للتميز الإداري للإداريات بجامعة الملك خالد.

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١٧.	تخفيض المستويات التنظيمية لتسهيل تدفق المعلومات إلكترونياً للتحويل إلى الإجراءات الرشيقية.	٣,٩٨	١,٠٥	١
١٨.	استخدام الوسائل التقنية في مجال مشاركة المعرفة وعملياتها للتحويل الإداري الرقمي.	٣,٩٧	١,١١	٢
١٩.	تفعيل عمليات إدارة المعرفة لتحقيق الرقابة التنظيمية بما يحقق تميز إداري للإداريات.	٣,٦٥	١,٠٣	٧
٢٠.	تقليص الإجراءات الروتينية لتحقيق الرقابة التنظيمية لتحقيق لتحسين المستمر للأداء.	٣,٨٨	١,٠٤	٣
٢١.	توفير المناخ الوظيفي المساعد على تدوير المعرفة إلكترونياً بشفافية.	٣,٨٦	١,٠٩	٤
٢٢.	تمكين الإداريين المشاركة المعرفة إلكترونياً بمختلف المستويات التنظيمية لتحقيق بيئة إدارية رقمية.	٣,٧٩	١,٠١	٥
٢٣.	فتح برامج تعليمية تدريبية لسد احتياجات الإداريات المتجددة والاستجابة السريعة لرضاهم	٣,٦٦	١,٠٧	٦
٢٤.	مشاركة الإداريات بالجامعة في وضع استراتيجية قابلة للتنفيذ تدعم نشر المعرفة الإدارية.	٣,٥٥	١,٠٣	٨
	البعد ككل	٣,٦٧	١,٠٢	

يتضح من بيانات الجدول (٦) أن دور الرقابة التنظيمية في تحقيق بعد إدارة المعرفة للتميز الإداري للإداريات بجامعة الملك خالد جاء بدرجة (كبيرة) وبمتوسط حسابي (٣,٦٧) وانحراف معياري (١,٠٢)، وفيما يلي الترتيب لعبارات هذا المحور على النحو التالي:

- جاءت العبارة (١٧) والتي نصت على " تخفيض المستويات التنظيمية لتسهيل تدفق المعلومات إلكترونياً للتحويل إلى الإجراءات الرشيفة" في المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي (٣,٩٨) وبانحراف معياري (١,٠٥)، ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن المرونة التنظيمية من العمليات المهمة إذا أراد أحد المسؤولين في المستويات الإدارية العليا انجاز الاعمال والأنشطة بشكل جيد وذلك لأنها تتضمن العديد من العمليات مثل الحوار الجيد والتعاون ومناقشة الأفكار والآراء التي يمكن عرضها من الإداريات وإيجاد احترام متبادل بين القادة والإداريات بما يسهم في نهاية الأمر إلى انجاز العمل في أقل وقت ممكن وجودة عالية.
- جاءت العبارة (١٨) والتي نصت على " استخدام الوسائل التقنية في مجال مشاركة المعرفة وعملياتها للتحويل الإداري الرقمي" في المرتبة الثانية، وبمتوسط حسابي (٣,٩٧) وبانحراف معياري (١,١١)، ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن عملية استخدام الوسائل التقنية في أداء العمل في الإدارات المختلفة بالجامعة يساعد الإداريات على انجاز العمل بجودة عالية كما يسهم في تحقيق أهداف الجامعة نحو العمل على تحقيق حوكمة الأنظمة الإدارية بها مما يسهم في تحقيق التميز الإداري للإداريات بالجامعة.
- جاءت العبارة (١٩) والتي نصت على " تفعيل عمليات إدارة المعرفة لتحقيق الرشاقة التنظيمية بما يحقق تميز إداري للإداريات" في المرتبة السابعة، وبمتوسط حسابي (٣,٦٥) وبانحراف معياري (١,٠٣)، ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن إدارة المعرفة تسهم بجميع عملياتها من انتاج وتخزين ونشر وتوزيع في تحقيق رشاقة الأداء الوظيفي للإداريات بالجامعة وتسهم بشكل جيد في تحقيق التميز الإداري لهن.
- جاءت العبارة (٢٤) والتي نصت على " مشاركة الإداريات بالجامعة في وضع استراتيجية قابلة للتنفيذ تدعم نشر المعرفة الإدارية" في المرتبة الثامنة، وبمتوسط حسابي (٣,٥٥) وبانحراف معياري (١,٠٣)، ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن عملية مشاركة الإداريات في وضع الخطط والاستراتيجيات المختلفة الخاصة بتطوير الأداء يعمل على سرعة الحصول على المعلومات والبيانات وكذلك يضمن مشاركتهم في عملية تنفيذ الأنشطة والمهام وفق الخطط الموضوعة بما يسهم في تحقيق التميز الإداري لأداء الإداريات بالجامعة.
- إجابة السؤال الثالث:** والذي نص على " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور الرشاقة التنظيمية في تحقيق التميز الإداري لدى

الإداريات بجامعة الملك خالد تعزى لمتغير (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟ وجاءت النتائج بالجدول التالي:

#### (١) الفروق طبقاً لمتغير المؤهل العلمي:

لمعرفة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور الرقابة التنظيمية في تحقيق التميز الإداري لدى الإداريات بجامعة الملك خالد تعزى لمتغير المؤهل العلمي، تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (One Way ANOVA)، وقد جاءت النتائج على النحو التالي:

جدول (٧): يوضح نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه لاستجابات أفراد عينة

الدراسة حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور الرقابة التنظيمية في تحقيق التميز الإداري لدى الإداريات بجامعة الملك خالد تعزى

#### لمتغير المؤهل العلمي

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المحور الأول	بين المجموعات	٢٠٩,٦١٧	٢	١٠٤,٨٠٩	١,٠٦	٠,٢٠٢
	داخل المجموعات	٢٢٧٧٨,٣٨٠	٣٤٩	٦٥,٢٦٨		
	المجموع	٢٢٩٨٧,٩٩٧	٣٥١			
المحور الثاني	بين المجموعات	٢٤٤,٤٤٩	٢	١٢٢,٢٢٥	٢,٣٥	٠,٩١
	داخل المجموعات	١٨٠٨٣,٤٤٨	٣٤٩	٥١,٨١٥		
	المجموع	١٨٣٢٧,٨٩٨	٣٥١			
المحور الثالث	بين المجموعات	٣٢٢,٧٠٦	٢	١٦١,٣٥٣	٢,١٤	٠,٨٨
	داخل المجموعات	٢٣٢٨٩,٦١٢	٣٤٩	٦٦,٧٣٢		
	المجموع	٢٣٦١٢,٣١٨	٣٥١			

\* دالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ )

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور الرقابة التنظيمية في تحقيق بعد القيادة كأحد أبعاد التميز الإداري لدى الإداريات بجامعة الملك خالد تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور الرقابة التنظيمية في تحقيق بعد التخطيط الاستراتيجي كأحد أبعاد التميز الإداري لدى الإداريات بجامعة الملك خالد تعزى لمتغير المؤهل العلمي.



- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور الرقابة التنظيمية في تحقيق بعد إدارة المعرفة كأحد أبعاد التميز الإداري لدى الإداريات بجامعة الملك خالد تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وهذا قد يرجع إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون أهمية تطبيق الرقابة التنظيمية في تحقيق أبعاد التميز الإداري لدى الإداريات بجامعة الملك لأنها تعد من الموضوعات المهمة في نجاح أداء أي عمل وذلك من خلال إيجاد مرونة في أداء الأعمال والأنشطة والمهام في أداء الإداريات بالجامعة مما يحقق التميز الإداري للأداء لدى الإداريات بالجامعة.

## ٢) الفروق طبقاً لمتغير سنوات الخبرة:

لمعرفة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور الرقابة التنظيمية في تحقيق التميز الإداري لدى الإداريات بجامعة الملك خالد تعزى لمتغير سنوات الخبرة، تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (One Way ANOVA)، وقد جاءت النتائج على النحو التالي:

جدول (٨): يوضح نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور الرقابة التنظيمية في تحقيق التميز الإداري لدى الإداريات بجامعة الملك خالد تعزى سنوات الخبرة

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المحور الأول	بين المجموعات	٩٧,٦٠٢	٢	٤٨,٨٠١	٠,٧٤٤	٠,٤٧
	داخل المجموعات	٢٢٨٩٠,٣٩٥	٣٤٩	٦٥,٥٨٩		
	المجموع	٢٢٩٨٧,٩٩٧	٣٥١			
المحور الثاني	بين المجموعات	٢٤,٤٩٦	٢	١٢,٢٤٨	٢,٢٣	٠,٧٩
	داخل المجموعات	١٨٣٠٣,٤٠٢	٣٤٩	٥٢,٤٤٥		
	المجموع	١٨٣٢٧,٨٩٨	٣٥١			
المحور الثالث	بين المجموعات	٢٤,٠٨٠	٢	١٢,٠٤٠	١,٧٨	٠,٨٣٣
	داخل المجموعات	٢٣٥٨٨,٢٣٨	٣٤٩	٦٧,٥٨٨		
	المجموع	٢٣٦١٢,٣١٨	٣٥١			

\*دالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ )

- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور الرشاقة التنظيمية في تحقيق بعد القيادة كأحد أبعاد التميز الإداري لدى الإداريات بجامعة الملك تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
  - عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور الرشاقة التنظيمية في تحقيق بعد التخطيط الاستراتيجي كأحد أبعاد التميز الإداري لدى الإداريات بجامعة الملك خالد تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
  - عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور الرشاقة التنظيمية في تحقيق بعد إدارة المعرفة كأحد أبعاد التميز الإداري لدى الإداريات بجامعة الملك خالد تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
- وهذا قد يرجع إلى أن أفراد عينة الدراسة من ذوي الخبرة الكبيرة والخبرة القليلة يرون أهمية دور الرشاقة التنظيمية في تحقيق أبعاد التميز الإداري لدى الإداريات بجامعة الملك خالد؛ حيث تسهم الرشاقة في تحقيق التميز الإداري من خلال رشاقة الإجراءات ومرونة التعامل مع المستويات الإدارية والتواصل مع الزملاء في جميع المستويات الإدارية وإنجاز المهام نظراً للمرونة في إنهاء المهام والإجراءات.

**إجابة السؤال الرابع والذي نص ما الآليات التي تسهم في تفعيل دور الرشاقة التنظيمية في تحقيق أبعاد التميز الإداري للإداريات بجامعة الملك خالد؟**

#### (١) آليات تتعلق ببعد القيادة.

- عقد ورش عمل حول إعداد خطة استراتيجية تمكن الإداريات من الارتقاء بمستوى كفاءة التميز الإداري باعتباره مؤشراً مهماً دالاً على جودة التعليم، كونه الوظيفة الأساسية للجامعات.
- مناقشة القيادات الإداريات في الصعوبات التي تواجههن أثناء تطوير العمل بالجامعة.
- تطبيق استراتيجيات استقطاب المتميزات من الإداريات لتولي المناصب القيادية في الإدارات المختلفة.
- إتاحة الفرصة للإداريات للتعبير عن قدراتهم ومواهبهم في وظائف ونشاطات أخرى.
- دعم العمل بروح الفريق الواحد مما يحقق التعاون والتميز.

#### (٢) آليات تتعلق ببعد التخطيط الاستراتيجي

- تكليف الإداريات الشابة لممارسة الإدارة في مجالات مختلفة وإبراز قدراتهم وإبداعاتهم.

- إعداد خطة استراتيجية تمكن الإداريات بالجامعة من الارتقاء بمستوى كفاءة أعلى للأداء.
- تحديد جوانب القوة لدى الإداريات للاستفادة منها، وجوانب الضعف لمعالجتها.
- منح الإداريات فرصاً للنمو والتطور والترقي إلى وظائف عليا في الإدارة من خلال تغيير المهام الموكلة لهن لتطوير مهارتهن.
- تدريب الإداريات على العمل بروح الفريق الواحد، والتركيز على المستفيدين؛ بتفعيل التواصل بين المجتمع وأرباب سوق العمل، وإشراك الإداريات في القرارات المهمة.

### (٣) آليات تتعلق ببعيد إدارة المعرفة

- عقد لقاءات مع الإداريات لتوضيح أهداف وفوائد تطبيق التميز الإداري.
- وضع خطة واضحة لتدوير الإداريات في الإدارات المختلفة.
- وضع خطط لتطوير إجراءات وأساليب العمل بصفة مستمرة.
- تطبيق نظام تقني للاستفادة من إدارة المعرفة وعملياتها بإمكانات عالية لتطوير العمل.
- تحفيز الإداريات وإطلاق قدراتهم الإبداعية في تطبيق عمليات إدارة المعرفة مما يسهم في تطويرهن ادارياً.
- استثمار الوقت عبر التقنيات المتاحة، ومعايير استمرار المؤسسة في تحقيق مركز تنافسي جيد.
- تنظيم الإدارة لبرامج التطوير المهني لتدعيم مهارات الإداريات، واهتمام الإدارة بإقامة الدورات التخصصية التي تهدف تطبيق عمليات إدارة المعرفة لتحقيق التميز الإداري.

### خامساً: توصيات الدراسة:

- عقد الدورات التدريبية للإداريات بجامعة الملك خالد حول أهمية تطبيق الرشاقة التنظيمية في أداء المهام والأنشطة المختلفة.
- تنظيم ورش عمل حول متطلبات تحقيق التميز الإداري للإداريات بجامعة الملك خالد في ضوء المداخل الإدارية الحديثة.
- توزيع الأعمال بين الأفراد على أساس إعادة تصميم الوظائف وبما يتفق مع قدرات، وامكانيات، وتخصصات العاملين، والعمل.
- إشراك الإداريات في عملية التخطيط لتطبيق الرشاقة التنظيمية بالإدارات المختلفة.
- التنسيق بين الإدارات في عملية الاستفادة من المتميزات في شغل المناصب الإدارية.

---

- عمل دورات تدريبية لتوضيح أهمية تطبيق التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز الإداري للإداريات بالجامعة.

#### ثالثاً: مقترحات الدراسة:

- دراسة بعنوان استخدام التقنية الحديثة في صنع واتخاذ القرارات بمدارس التعليم العام بمنطقة عسير.

- دراسة بعنوان تفعيل نظم المعلومات في الرقابة والمتابعة والتقييم لتطوير أداء الإداريات بجامعة الملك خالد.

#### المراجع

أبو عابد، محمد عقله، أبو حسين، الحارث (٢٠١٩) أثر الرقابة التنظيمية على تحقيق التميز الوظيفي في شركات الاتصالات الاردنية رسالة ماجستير منشورة، جامعة عمان العربية.

أبو عيادة، هبة توفيق. (٢٠٢١). دور إدارة المعرفة في المنظمات التربوية للوصول إلى التميز والريادة. (ص ص. ٢٥٦-٢٧١). مالانج: جامعة مالانج الحكومية. كلية الآداب.

البطينة، عبد الله قاسم، قنديل، سماح خليل (٢٠٢٠) أثر الرقابة التنظيمية على التميز المنظمي الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية في شركات الاتصال العاملة في الأردن، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، ص ١-١١٦

الجناب، اكرن سالم (٢٠١٧) الادارة الاستراتيجية وتحديات القرنه الحادي والعشرين مفاهيم، نظريات مداخل عمليات- دراسة الحالة، القاهرة الاكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي.

الحازمي، ليلي بنت يحيى عبد الله. (٢٠٢١). درجة توفر معايير إدارة التميز بجامعة أم القرى في ضوء النموذج الأوروبي (EFQM) من وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية. مجلة كلية التربية - جامعة الأزهر. مج. ٤٠، ع. ١٩١، ج. ١، يوليو ٢٠٢١. ص ١١٩-١٥٠

حسن حنان صلاح (٢٠٢٢) دور القصد الاستراتيجي في بناء التميز التنظيمي الإداري للجامعات (دراسة ميدانية بالتطبيق على الجامعات المصرية) المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية جامعة السويس - مج ٤ ص ص ٢٠٤ - ٢٣٩

- 
- حسونة، إبراهيم عمر. (٢٠٢٣). دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء الوظيفي في وزارة التربية والتعليم العالي بالمحافظات الجنوبية. المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية. ع. ١٨، ج. ١، نيسان ٢٠٢٣. ص ص ١-٣٤
- الحمدان امل راشد، الجارودي، ماجدة بنت ابراهيم (٢٠١٩) الرشاقة التنظيمية لتحقيق التميز التنظيمي في الجامعات السعودية – نموذج مقترح، رسالة دكتوراه منشورة جامعة الملك سعود ص ١-٢٧٥
- الحنيطي، رغد (٢٠١٩) أثر الذكاء العاطفي على الرشاقة التنظيمية في منظمات الأعمال، ط١، عمان الاردن، دار أمجد للنشر والتوزيع
- داؤود، محمد (٢٠٢٠) إدارة التميز الإداري والابداع الإداري، عمان دار ابن النفيس للطباعة والنشر
- الدباغ، ايناس كامل (٢٠١٧) تأثير الرشاقة التنظيمية في الأداء العالي، بحث استطلاعي، رسالة ماجستير غير منشورة – كلية الادارة والاقتصاد جامعة بغداد.
- الروقي، مطلق مقعد مطلق. (٢٠٢٢). تطوير الأداء المؤسسي في جامعة شقراء في ضوء معايير النموذج الأوروبي (EFQM) لإدارة التميز. مجلة العلوم التربوية. مج. ٨، ع. ١، فبراير ٢٠٢٢. ص ص ٥٧-٩٣
- الزهراني، إبراهيم حنش سعيد. (٢٠٢٢). أثر الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز أبعاد الميزة التنافسية بجامعة القصيم: دراسة ميدانية. مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية. مج. ١٤، ع. ١، مارس ٢٠٢٢. ص ص ١٠١-١١٧
- الزهراني، علي بن خميس (٢٠١٩) درجة توافر إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالتميز الإداري لقادة مدارس منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمين، الناشر مجلة كلية التربية مج ٣٥ ع ٨ جامعة اسبوط
- سلطان، فوزية على (٢٠١٨) أثر الرشاقة الاستراتيجية في ضوء القدرات المعرفية على التميز التنظيمي في التعليم الجامعي، دراسة ميدانية مجلة الدراسات والبحوث التجارية س٣٨، ع ٤ ص ١٧٧-٢٢١
- سليمان، ايناس السيد محمد. (٢٠٢٣). متطلبات هيكل التحالف الاستراتيجي لتعزيز التميز التنظيمي لمؤسسات التعليم قبل الجامعي. مجلة كلية التربية. مج. ٣٩، ع. ١، يناير ٢٠٢٣. ص ص ٢-٥٨
-

---

سمارة فوزي (٢٠١٧) اساسيات الإدارة التربوية الحديثة، الناشر دار الخليج للصحافة والنشر  
السوسي، يوسف (٢٠١٥) درجة ممارسة الكليات التقنية في محافظات غزة لإدارة التميز  
وعلاقتها بالميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الاسلامية - غزة.  
الضمور، محمد معتصم (٢٠١٧)، الرشاقة الاستراتيجية لدى القادة الأكاديميين وعلاقتها بالتميز  
التنظيمي للجامعات الاردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس (رسالة دكتوراه غير  
منشورة كلية العلوم التربوية - جامعة الشرق الاوسط، عمان  
الظاهري، سعيد، ابو ستة، فواز هزاع (٢٠١٥) الرشاقة المؤسسية ما بين الحوكمة والمرونة،  
دراسة غير منشورة -  
عبد الدليمي عدنان (٢٠١٧) أثر أنماط القيادة الاستراتيجية على الميزة التنافسية دراسة ميدانية  
في الجامعات الأردنية الخاصة رسالة ماجستير غير منشورة كلية الاقتصاد والعلوم  
الإدارية جامعة آل البيت  
عبد الطيف، نوره محمد نصر. (٢٠٢١). الإبداع الإداري مدخلا لتحقيق التميز المؤسسي بالتعليم  
قبل الجامعي بمصر. مجلة تطوير الأداء الجامعي. مج. ١٤، ع. ١، أبريل ٢٠٢١. ص  
٥٨-٤٥

غانم، هجر (٢٠١٨) دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري للعاملين في المؤسسة  
الخدمية (دراسة حالة المؤسسات الخدمية لولاية المسيلة)  
غنيم، فايزة بنت عادل أحمد. (٢٠٢٣). القيادة الريادية في غرفة الصف: تنميتها وتحدياتها. In  
كتاب أبحاث المؤتمر الدولي الثالث للتعليم في الوطن العربي: مشكلات وحلول. (ص  
١-١٣).

غنيم، فايزة بنت عادل أحمد. (٢٠٢٣). القيادة الريادية في غرفة الصف: تنميتها وتحدياتها. In  
كتاب أبحاث المؤتمر الدولي الثالث للتعليم في الوطن العربي: مشكلات وحلول. (ص  
١-١٣).

غنيم، منال أحمد (٢٠٢٠) أثر جودة الحياة الوظيفية على الرشاقة التنظيمية دارة تطبيقية على  
المستشفيات الجامعية في محافظة المنوفية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية  
والإدارية - جلية التجارة جامعة السادات، م٥، العدد الاول

---

---

الفييه، منال (٢٠١٨) الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات الليمنية الندوة العلمية الأولى (آفاق مستقبل المؤسسات التعليمية في اليمن) ٢٩ سبتمبر حتى ١ أكتوبر — اليمن.

اللوكان، محمد بن فهاد بن مطلق. (٢٠١٨). جاهزية الجامعات السعودية الناشئة للتميز المؤسسي في ضوء معايير جائزة الملك عبد العزيز للجودة والتميز: دراسة حالة على جامعة حائل. مستقبل التربية العربية. مج. ٢٥، ع. ١١٥، ديسمبر ٢٠١٨. ص ص. ٦١-١٢٢ ت

المحاسنة، لميس عارف (٢٠١٧) الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القدرات الديناميكية والرشاقة التنظيمية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاعمال جامعة الشرق.

المطيري، عواطف لافي عايز. (٢٠٢٠). واقع قيادة رأس المال البشري نحو تحقيق التميز الإداري بجامعة جدة، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية. مج. ٤، ع. ١٨، أكتوبر ٢٠٢٠. ص ص. ٥١١-٥٣٠

النايف، سعود بن عيسى (٢٠٢١) الرشاقة الاستراتيجية ودورها في تميز الأداء الإداري بالجامعات السعودية: جامعة حائل نموذجاً. "مجلة كلية التربية النوعية ع ١٤ (٢٠٢١). هنية، محمد انور (٢٠١٦) مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية، وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة، الجامعة الاسلامية — رسالة ماجستير غير منشورة.

يسن، عبد اللطيف محمد (٢٠١٨) أثر استخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء في تعظيم الاستفادة من رأس المال الفكري لتدعيم الميزة التنافسية في البنوك التجاري، المجلة العلمية للتجارة والتمويل م ٣، ع ٢٠١٨

#### المراجع الأجنبية:

Boudlaie, H; Golabdoust, A & Golabdoust, T. (2017). An Analysis of Organizational Intelligence and Organizational Agility Status in Tehran University of Medical Sciences. International Business and Management, 9 (2),pp. 100-109.

Bountn T. (2017) agility within higher education IT organization a loosely coupled system perspective theosophy in communication john son

- 
- Dehaghan, Z A: & Pourtaher, M (2018) A study on effective factor on organizational excellence based on Johnson model, case study Medical science university of yauj walla *journal* 30 (s2) 14 -146
- Horney, N O.shea (2015) focused fast & flexible crating agility advantage in a VUCA world united states of America
- Kateryna,P, Oleksii, P (2019) modular participatory back cating, aunifying framework for strategic planning in the heating sector *Energy police* 124/01 pp 123- 134
- Khavan.S.A. Arasteh H & Jafari (2016) assessing the level organization university agility case study if Islamic azad University in Mazandaran *journal od social science* 7(3) 112-117
- Nath,Tanuza & Tanjeen *Ethica* (2018) knowledge management to day & tomorrow a conceptual Skeleton the cosat and management *Issn* 1817 -5090 vol 44 number 1 january February 2018
- Qiu, Y., Lou, M., Zhang, L., & Wang, Y. (2020). Organizational Citizenship Behavior Motives and Thriving at Work: The Mediating Role of Citizenship Fatigue. *Sustainability*, 12(6), 2231.
- Rohm, H. & Balakian, W(2019) strategy Essentials for Project mangers, Balanced scorecard institute course
- Sarfraz, H & sarfraz (2017) strategic leadership development simplified with Bloom's taxonomy industrial and commercial training 49 (1)40-47
- Shobaki H., & Sarfraz, H. (2017). Strategic leadership development: simplified with Bloom's taxonomy. *Industrial and Commercial Training*, 49(1), 40-47.
- Teece. D Peteraf M. & Leih (2016) Dynamic capabilities and organization agility Risk, uncertain) ty and strategy in the innovation economy *California management Review* 45-
- Zilkiene & deksngs,(2018) An Investigation of Interconnection between Business Excellence Models and Corporate Sustainability Approach, *European Journal of Sustainable Development* , 7, 1, 381-394