

دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق تميز الأداء المؤسسي وفقاً لنموذج الأوروبي EFQM

د. منصور عبد القادر منصور
استاذ ادارة الأعمال المساعد، جامعة الأقصى بغزة، فلسطين
البريد الإلكتروني: Mansourpal2012@gmail.com

الملخص

هدف البحث التعرف على دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق تميز الأداء المؤسسي في جامعتي الأقصى والأزهر بغزة، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتفسير الظاهرة، في حين استخدمت العينة القصدية لعدد (200) موظفاً من العاملين بالوظائف الأكاديمية والإدارية وزعت مناصفة على مجتمع البحث، وتم استردادها كاملاً، كما قام الباحث بتصميم استمارة استبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات من المجتمع. وتوصل البحث إلى العديد من النتائج أهمها: جاءت درجة تقدير المرونة الاستراتيجية مرتفعة وبوزن نسبي (83.07%)، في حين بلغ الوزن النسبي لمتغير تميز الأداء المؤسسي (76.95%) بدرجة تقدير متوسطة، وكذلك تدني مستوى الوعي بمتطلبات إدارة الجودة والتميز لدى العاملين بجامعتي الأقصى والأزهر بغزة، وأيضاً ضعف اهتمام الجامعات بتشجيع العاملين على تقديم أفكار ابداعية والأخذ بمقترحاتهم. في حين ساهم البحث بتقديم العديد من التوصيات أهمها: اتاحة الفرصة للعاملين بالمشاركة في التخطيط والتطوير من أجل التحسين المستمر لجودة الخدمة التعليمية، وحث الجامعات المعنية أيضاً على تحديد مؤشرات للتقييم الإداري و الأكاديمي لرفع مستوى الأداء المتميز لها، وكذلك ضرورة استفادتها من تجارب الجامعات العالمية التي نجحت في تحقيق التميز المؤسسي.

الكلمات المفتاحية: المرونة الاستراتيجية، الأداء المؤسسي، النموذج الأوروبي للتميز.

The Role Of Strategic Flexibility In Achieving Institutional Performance Excellence According To The European EFQM Model

Dr. Mansour Abdel Qader Mansour

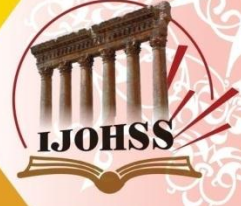
Assistant Professor of Business Administration, Al-Aqsa University, Gaza, Palestine

Email: Mansourpal2012@gmail.com

ABSTRACT:

The research aims at identifying the role of strategic flexibility in achieving excellence in institutional performance at Al-Aqsa and Al-Azhar Universities in Gaza. The researcher also designed a questionnaire as a tool for collecting data and information from the community. The research reached several results, the most important ones which are: The degree of strategic flexibility was high and with a relative weight of (83.07%), while the relative weight of the institutional performance excellence variable was (76.95%) with a medium degree of appreciation, as well as the low level of awareness of the requirements of quality management and excellence among employees at Al-Aqsa University. And Al-Azhar in Gaza, as well as the lack of interest in universities in encouraging workers to present creative ideas and take their proposals into account. While the research contributed to presenting many recommendations, the most important of which are: providing the opportunity for workers to participate in planning and development for the continuous improvement of the quality of educational service, and also urging the concerned universities to identify indicators for administrative and academic evaluation to raise the level of their outstanding performance, as well as the need for them to benefit from the experiences of international universities that Succeeded in achieving institutional excellence.

Keywords: Strategic Flexibility, Institutional Performance, The European Model of Excellence .



المقدمة :

تعتبر مؤسسات التعليم العالي من أكثر المؤسسات حاجة إلى التميز والارتقاء في أداءها والحرص على تطوير وتحسين واقع عملياتها الإنتاجية حتى تحقق الكفاءة والفاعلية لمستوى جودة خدماتها التعليمية باعتبارها تمثل مخزون للمعرفة. كما ويعتبر العنصر البشري هو المسئول الأول عن هذا التطور بصفته أهم عناصر الإنتاج كونه يناد به رسم السياسات المستقبلية لكافة قطاعات المجتمع الإنتاجية، وحرصه على تطوير وتحسين واقع عمل تلك المؤسسات لضمان بقاءها في دائرة المنافسة، وهذا يعتمد على دقة وجودة الأداء البشري وتميزه. ومن الجدير ذكره أن أهمية توافر المرونة الاستراتيجية لتلك الجامعات منطقتا بمرحلة مرونة العاملين فيها. ولا بد للباحث التأكيد على أن الجامعات الفلسطينية تواجه تحديات كبيرة تفرض على القيادات الإدارية العليا فيها اتخاذ قرارات تتسم بالجديّة والصواب في ظل بيئة عمل تتسم بالتغير وعدم الاستقرار نظراً لواقع وخصوصية الحالة الفلسطينية حتى تضمن لها مكانة تنافسية تنطوي على تميز في أداءها. ولعل من أهم تلك التحديات التي تواجه الجامعات الفلسطينية هو افتقار العاملين فيها للمرونة الاستراتيجية على النحو المأمول، وعدم القدرة على التكيف والاستجابة للتغيرات في البيئة المحيطة (الأشرم، 2016: 18). كما أن سعي مؤسسات التعليم العالي إلى تحقيق التميز في أدائها يتوجب عليها اتباع نماذج وأساليب متعارف عليها ومن أهمها نموذج التميز الأوروبي للجودة EFQM الذي يمكّن القيادات الإدارية من إلقاء نظرة أكثر شمولية وواقعية على أداء المؤسسة الحالي كما أن مخرجاته تستخدم لتعديل عملية التخطيط في كافة المستويات الإدارية، ومراجعة العمليات التشغيلية كون أن هذا النموذج ومؤشراته يتكون من (9) معايير (ممكّنات) تمثل منها خمس عناصر كمحفزات، والأربع الأخرى كنتائج ومؤشرات لتقييم أداء المؤسسة. (Kevin, et.al, 1996:415-436) وفي ضوء ما سبق جاء هذا البحث ليفسر علاقة المرونة الاستراتيجية بالأداء المؤسسي لجامعتي الأقصى والأزهر بعزّة، والوقوف على تأثيراتها من خلال وصف ظاهرة البحث وتفسير ما ستؤول إليه من نتائج.

أولاً: الإطار العام للبحث

مشكلة البحث :

من البديهي لتشخيص مشكلة أو ظاهرة ما، هو أن يتم تشخيص واقع البيئة الداخلية لمجتمع البحث، والوقوف على نقاط ضعفه التي تدعو إلى البحث والتحليل. وكون أن الباحث يعمل في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية منذ فترة ليست بالقصيرة، وفهمه الجيد لواقع عمل تلك المؤسسات، وإدراكه أيضاً للمعوقات التي تحول دون تطور الجامعات الفلسطينية على النحو المأمول، استطاع أن يبرز أهم تلك المعوقات ونقاط الضعف التي تعاني منها الجامعات الفلسطينية بشكل عام وجامعتي الأقصى والأزهر بشكل خاص مثل: ضعف مواردهم المالية، ونقص أعداد الكفاءات الأكاديمية فيها، وكذلك التنافس السلبي بين الجامعات فيما يتعلق باليات وبرامج تسويق خدماتها سنوياً مما أثر سلباً على جودة المخرج التعليمي برمته، وكذلك غياب التخطيط الاستراتيجي الملائم، بالإضافة إلى غياب التنافس بين أهداف، وقيم الجامعات ذاتها، وكذلك التباين في مستويات سلوك العاملين فيها، وأيضاً التعارض الواضح بين توقعات القيادة الإدارية وأهداف العاملين فيها، ناهيك عن النزعة البيروقراطية في إدارة الجامعات الفلسطينية نظراً للعديد من الأسباب السياسية والإدارية، وكذلك غياب مراكز البحث العلمي المتطورة بالإضافة إلى ضعف الوسائل التكنولوجية الحديثة في العملية التعليمية. لذا يرى الباحث بأن عدد من الأسباب السابقة ساهمت في غياب أسماء الجامعات محل البحث عن لوائح التصنيف الدولية حسب المؤشرات ومراكز التصنيف العالمية حسب ما أشارت إليه دراسة (الفهاء، 2013: 50-84). وفي ضوء ما سبق يمكن للباحث صياغة التساؤل الرئيس التالي :

- هل للمرونة الاستراتيجية دوراً في تحقيق تميز الأداء المؤسسي في جامعتي الأقصى والأزهر بغزة؟، ويتفرع عن هذا التساؤل عدد من التساؤلات التالية :
- 1. ما مستوى المرونة الاستراتيجية في جامعتي الأقصى والأزهر بغزة؟.
- 2. ما واقع تميز الأداء المؤسسي وفقاً لنموذج EFQM في جامعتي الأقصى والأزهر بغزة؟.

3. هل يوجد علاقة دالة احصائياً بين المرونة الاستراتيجية، وتميز الأداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين في جامعتي الأقصى والأزهر بغزة؟
 4. هل يوجد أثر دال احصائياً للمرونة الاستراتيجية (البشرية، المادية، الإنتاجية) على تميز أداء جامعتي الأقصى والأزهر بغزة وفقاً للنموذج الأوروبي EFQM؟
 5. هل توجد فروق دالة احصائياً لمتوسطات استجابات آراء عينة البحث حول دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق تميز الأداء المؤسسي بالجامعات محل البحث تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع – المسمى الوظيفي – المؤهل العلمي- سنوات الخدمة - الجامعة)؟
- أهداف البحث :**

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف التالية :

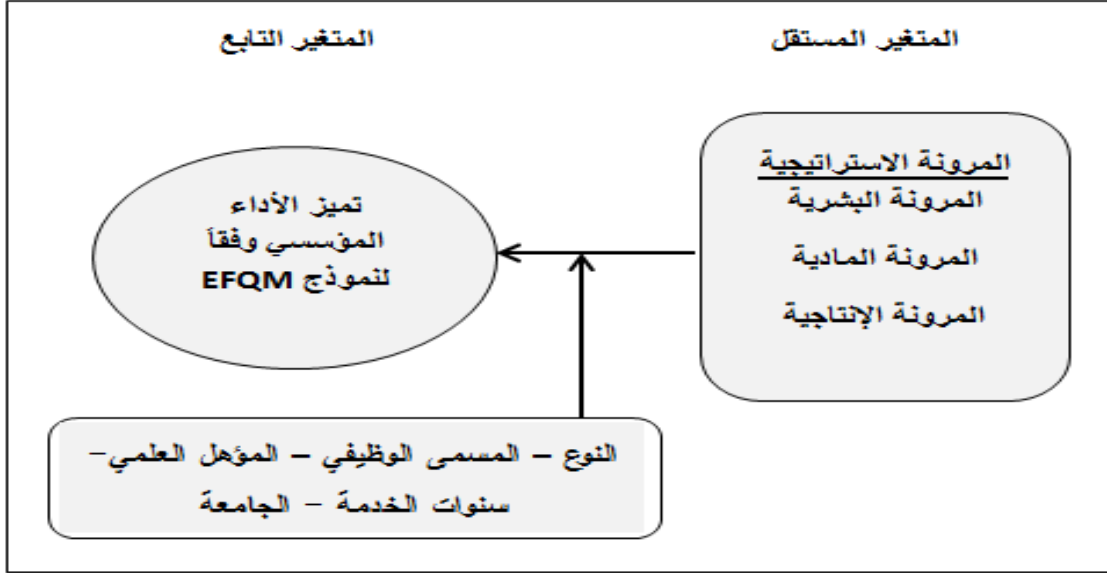
1. التعرف على مستوى المرونة الاستراتيجية في جامعتي الأقصى والأزهر بغزة ؟
 2. توضيح واقع تميز أداء جامعتي الأقصى والأزهر بغزة وفقاً للنموذج الأوروبي EFQM.
 3. الكشف عن طبيعة العلاقة بين المرونة الاستراتيجية وتميز الأداء المؤسسي في الجامعات محل البحث .
 4. تبيان ما إذا كان هناك أثر دال معنوياً للمرونة الاستراتيجية على تميز الأداء المؤسسي لجامعتي الأقصى والأزهر بغزة .
 5. الكشف عن طبيعة الفروق في آراء عينة البحث في تحقيقهم للمرونة الاستراتيجية المطلوبة كونها تسهم في زيادة نسبة الجودة والتميز في أداء جامعتي الأقصى والأزهر بغزة .
 6. تقديم التوصيات والمقترحات لصناع القرار في الجامعات المعنية في ضوء النتائج التي توصل إليها البحث.
- أهمية البحث :**

تتمثل أهمية البحث في الجوانب التالية:

1. ولوج الباحث للتعرف على الخلفيات النظرية لموضوعات المرونة الاستراتيجية، وكذلك التميز المؤسسي وفهمه لواقع تطبيق النموذج الأوروبي وتعزيز الجهود البحثية في مجال استخدامه كأداة للتقييم المؤسسي.
2. مساعدة العاملين في الجامعات الفلسطينية في التعرف على مدى مساهمة المرونة الاستراتيجية في تحقيق تميز الأداء المؤسسي لجامعاتهم .
3. التعرف على درجة المرونة الاستراتيجية (البشرية، المادية، الإنتاجية) التي يتمتع بها العاملون في جامعتي الأقصى والأزهر بغزة، ومدى مساهمتها في تحقيق التميز المؤسسي.
4. حاجة المجتمع الفلسطيني لتطوير الخبرات الأكاديمية والمهنية وتراكم المعرفة فيما يتعلق بتميز الأداء المؤسسي خاصة في ظل ندرة الدراسات الفلسطينية المتعلقة بهذا المجال.
5. يعد هذه البحث إثراء وتعزيز للجانب العلمي والمعرفي في المكتبات الفلسطينية والعربية .

متغيرات وأنموذج البحث :

- **المتغير المستقل:** المرونة الاستراتيجية، وتشمل: (المرونة البشرية – المرونة المادية – المرونة الإنتاجية) .
- **المتغير التابع :** تميز الأداء المؤسسي المتمثل بمعايير النموذج الأوروبي EFQM، وهي: (القيادة- السياسات والاستراتيجيات - الموارد البشرية – الشراكات والموارد- العمليات- الفئة المستهدفة- رضا العاملين- خدمة المجتمع- نتائج الأداء).
- **المتغيرات الشخصية والوظيفية :** وتمثلت في الآتي: (النوع – المسمى الوظيفي – المؤهل العلمي- سنوات الخدمة - الجامعة)؟.



المصدر : جرد بواسطة الباحث بناء على الدراسات السابقة

فرضيات البحث :

- يوجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين المرونة الاستراتيجية، وتميز أداء جامعتي الأقصى والأزهر بغزة وفقاً للنموذج الأوروبي EFQM. وينفرد عنها الفرضيات التالية:
- يوجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين المرونة البشرية، وتميز أداء جامعتي الأقصى والأزهر بغزة وفقاً للنموذج الأوروبي EFQM.
- يوجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين المرونة المادية، وتميز أداء جامعتي الأقصى والأزهر بغزة وفقاً للنموذج الأوروبي EFQM.
- يوجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين المرونة الإنتاجية، وتميز أداء جامعتي الأقصى والأزهر بغزة وفقاً للنموذج الأوروبي EFQM.
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للمرونة الاستراتيجية (البشرية - المادية - الإنتاجية) في تميز أداء جامعتي الأقصى والأزهر بغزة وفقاً للنموذج الأوروبي EFQM.
- يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لمتوسط استجابات آراء عينة البحث حول دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق تميز الأداء المؤسسي لجامعتي الأقصى والأزهر بغزة تعزى لعدد من المتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع - المسمى الوظيفي - المؤهل العلمي - سنوات الخدمة - الجامعة).

المنهج العلمي المستخدم:

بناءً على طبيعة البحث والأهداف التي يسعى لتحقيقها فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها كيفاً وكمياً، وتفسيرها وتحليلها للوصول إلى استنتاجات يبني عليها وضع تصور لمقترحات وتوصيات تسهم في زيادة الرصيد المعرفي. (عبيدات وآخرون ، 2006: 46)

مجتمع وعينة البحث:

تكون مجتمع البحث من العاملين في الوظائف الإشرافية في جامعتي الأقصى والأزهر بغزة (عميد كلية ، نائب عميد، مدير إداري، رئيس قسم أكاديمي، رئيس قسم إداري). كما استخدم الباحث أسلوب العينة الهدفية، إذ

تكونت من (200) موظفاً وموظفة و وزعت بالتساوي على مجتمع البحث بناء على إحصائيات دائرة شؤون الموظفين في كلا الجامعتين لعام 2021 .

حدود البحث :

تعلق بالبحث الحالي عدد من الحدود هي :

1. الحد الموضوعي: تناول دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي وفق معايير الأنموذج الأوروبي EFQM .
2. الحد البشري: وشمل البحث عدد من العاملين في المناصب الأكاديمية والإدارية في جامعتي الأقصى والأزهر بغزة .
3. الحد المكاني : طبق البحث على جامعتي الأقصى والأزهر بغزة وهما من الجامعات الكبرى بالمحافظات الجنوبية لفلسطين.
4. الحد الزمني: تم انجاز البحث خلال عام 2022 .

ثانياً: الإطار النظري للبحث

أولاً: المرونة الاستراتيجية

استخدم مصطلح المرونة الاستراتيجية من قبل العديد من الباحثين في مجال الإدارة الاستراتيجية، وعلى الرغم من ذلك لا يوجد تعريف متفق عليه من جميع المهتمين في مجال علم الإدارة ، لذلك عمد الباحث إلى استعراض عدد من مفاهيم المرونة الاستراتيجية. إذ عرفها Bhandari على أنها "قدرة المنظمات على تطوير منتجات جديدة، ودخول أسواق جديدة أيضاً". (Bhandari, et.al., 2004:11-12). كما عرفها (Greenley & Combe) الذي ورد في (الشريف ، 2015: 31-32) بأنها "قدرة المنظمة على الاستجابة والتأقلم بنجاح مع المتغيرات البيئية". في حين عرفها (العطوي ، 2015) والذي ورد في (الزامل، 2021: 186) بأنها "قدرة المنظمة على تحديد مصادر التغيرات في البيئة الخارجية والاستعداد لمواجهةها في ضوء امكانياتها المتوفرة والتي تمنحها القدرة على الانتقال للاستراتيجيات البديلة بقصد التكيف مع المتغيرات والظروف المحيطة".

أهمية المرونة الاستراتيجية

لقد بينَ Yonggui and Hing-po Lo أن المنظمات أدركت أهمية المرونة الاستراتيجية لقدرتها على تحقيق ميزة تنافسية جديدة نتيجة أسباب عديدة ، منها: (Yonggui and Hing-Po Lo,2004:34-59)

1. تمثل المرونة الاستراتيجية شرطاً أساسياً لزيادة قدرة المنظمات على مواجهة التغيرات البيئية الهامة بكفاءة وفاعلية.
2. تشجع المنظمة للعمل وفق منظور فلسفة إدارة التغيير مع الحرص على التطوير والتحسين المستمر لجودة السلع والخدمات .
3. تعزيز قابلية المنظمات وقدرتها على الاستجابة للتغير المستمر في حاجات ورغبات العملاء.
4. مساهمتها في زيادة قدرة المنظمات على زيادة القيمة المضافة لخدماتها المقدمة.

أنواع المرونة الاستراتيجية

لقد أشار العديد من علماء علم الإدارة إلى عدة مكونات للمرونة الاستراتيجية في المنظمات ، إذ أشار (أبايكر وأخرون ، 2019: 541-567) إلى ثلاث أنواع، هي: (المرونة الإنتاجية ، المرونة السوقية ، المرونة التنافسية) . في حين حدد Yu أنواع المرونة الاستراتيجية في نوعان هما: (مرونة الموارد المادية ، مرونة الموارد الإنسانية) (Yu,2012:171-172) . وفي البحث الحالي عمد الباحث إلى تحديد المرونة الاستراتيجية في الأنواع الثلاث الآتية حسب ما تناولتها معظم الدراسات السابقة ، وهي:

– **المرونة البشرية:** وتشير إلى قدرة المنظمة من الاستفادة الكاملة من الموارد البشرية القادرة على تلبية احتياجات عملائها

- **المرونة المادية:** تشير إلى قدرة المنظمة في التعامل مع مجمل ما تمتلكه من موجودات وإمكانات مالية وطبيعية ومعرفية ومهارات تعطي القدرة على تفعيل الخيارات من خلال أنظمة إدارية مختلفة
- **المرونة الإنتاجية:** و تشير إلى قدرة المنظمة على التصنيع أو التقديم السريع للسلع والخدمات المسعرة تنافسياً في الأسواق الخارجية.

ثانياً : تميز الأداء المؤسسي

لقد أشار Peterson and et.al. لمفهوم الأداء المؤسسي بأنه "قدرة المؤسسة على استخدام مواردها بكفاءة عالية وحصولها على مخرجات متناغمة مع اهدافها ومناسبة لمستخدميها". (Peterson, et.al.,2003:3-5) ، في حين عرفه الدجني بأنه "مدى قدرة المؤسسة التعليمية وكفاءتها في تنفيذ أهدافها الاستراتيجية في وفقاً لمعايير الجودة الشاملة" (الدجني، 2011: 11). كما ويرى مخيمر وآخرون بأن الأداء المؤسسي بمثابة "منظومة متكاملة لإنتاج اعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية" (مخيمر وآخرون ، 10-11).

خصائص الأداء المؤسسي :

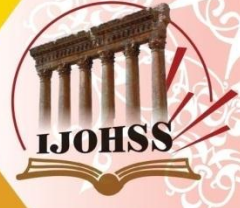
يتصف الأداء المؤسسي بمجموعة من المواصفات والخصائص التي تجعله عاملاً مميزاً في نجاح المؤسسة وتطوير اجراءات عملها بالشكل المرغوب ، ومن أهم هذه الخصائص:

1. استقرار العمل واستمراره مع الحفاظ على تراكم الخبرات والتجارب والمعلومات، التي لا تتأثر بتغيير القيادات الإدارية بالمنظمة.
2. ضمان عدم تفرد القائد فقط باتخاذ القرارات الاستراتيجية المتعلقة بمستقبل المؤسسة.
3. المحافظة على الاستقرار الإداري والمالي للمؤسسة، وذلك من خلال اتباع مجموعة من نظم العمل التي تعمل على تحقيق الاهداف ووضع المعايير الرقابية التي تتسجم مع رؤية المؤسسة.
4. دعم المؤسسة بأفضل الموارد البشرية، من خلال استقطابهم واختيارهم وتطويرهم.
5. التزام جميع العاملين بمنظومة القيم والأعراف التنظيمية التي تحدد ادائهم وسلوكهم وعلاقتهم.

النموذج الأوروبي للتميز (Excellence Model 2010)

هو عبارة عن أنموذج للتميز تم تطويره عام 1993، من قبل المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (The European Foundation of Quality Management (EFQM). وقد طبق الأنموذج في العديد من دول الاتحاد الأوروبي، وتظهر فاعليته بوضوح عند استخدامه كأداة للتقييم الذاتي بالمؤسسة (العابدي، 2009: 23-25). بالإضافة إلى أنه يساهم في تشخيص واقع ومقدرات البيئة الداخلية للمنظمة والوقوف على نقاط ضعفها وصولاً إلى تحسين نطاق وجوده عملها، لأن المؤسسات المتميزة هي التي تحرص على ترجمة خططها الاستراتيجية إلى واقع ملموس لأن الأداء التنظيمي المتميز اصبح حتمية فرضتها العديد من الظروف والقوى الخارجية. (غازي، 2014) الوارد في (منصور، 2016: 12-13). وبناء على ما سبق يستعرض الباحث معايير نموذج EFQM (الممكنات) ومتطلباتها في الجامعات وهي:(الدجني، 2013: 35-40)

- **القيادة:** القيادة الجامعية المتميزة تحقق التميز للجامعة ككل من خلال الجودة الشاملة والتحسين المستمر والتطوير.
- **السياسات والاستراتيجيات:** الجامعة المتميزة تعمل على تطوير الأهداف والخطط والسياسات والعمليات وتنفيذ رسالتها على أكمل وجه.
- **الموارد البشرية:** الأداء المتميز للجامعة يعتمد على تطوير وتنمية مهارات العاملين فيها وزيادة إنتاجيتهم وتقديم الحوافز المناسبة لهم .
- **الشراكات والموارد:** لا بد للجامعة المتميزة أن تقوم ببناء شبكة من العلاقات والشراكات الداخلية والخارجية مع ذوي المصلحة ولا بد من الموازنة بين الاحتياجات الحالية والمستقبلية للجامعة والمجتمع والبيئة .
- **العمليات:** الجامعات المتميزة تعمل على تصميم وإدارة وتحسين عملياتها من أجل دعم سياساتها واستراتيجياتها لتلبية حاجات وتوقعات الفئة المستهدفة .
- **الفئة المستهدفة:** وهي تتمثل بطلاب الجامعات، وتحرص كل جامعة على إكساب طلابها المهارات والمعارف الجديدة والجيدة والتي تتلاءم مع بيئة وسوق العمل .



- رضا العاملين: الجامعات المتميزة تهتم بشكل شامل بتحقيق نتائج متميزة فيما يتعلق بالعاملين فيها.
 - خدمة المجتمع: فالجامعات المتميزة تهتم بتحقيق نتائج متميزة فيما يتعلق بالمجتمع والبيئة المحيطة.
 - نتائج الأداء الرئيسية: الجامعات المتميزة تهتم بتحقيق نتائج متميزة فيما يتعلق بالعناصر الرئيسية لسياساتها واستراتيجيتها وما حققته من أهداف وفقاً للخطط الموضوعية.
- متطلبات تحقيق التميز في أداء الجامعات الفلسطينية:**

مما لا شك فيه بأن مؤسسات التعليم العالي بحاجة كبيرة من أي وقت مضى إلى تقديم خدمة تعليمية متميزة تلبي حاجة السوق، وللوصول إلى ذلك فلا بد للجامعات الفلسطينية بغزة امتلاك مفاتيح التميز التي حصرها الباحث على أن تتوفر الأمور التالية: (سهمود، 2013: 40)

1. منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل الجامعات وترشد القائمين بأسس اتخاذ القرارات، وبناء هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية.
2. نظام متطور لإدارة الموارد البشرية يبين القواعد والآليات لتخطيط واستقطاب وتكوين الموارد البشرية وتنميتها وتوجيه أداءها كجزء من نظام متطور للجودة الشاملة وضبطها.
3. نظام معلومات متكامل يضم آليات لرصد المعلومات المطلوبة وتحديد مصادرها ووسائل تجميعها وقواعد معالجتها وتداولها وتحديثها وحفظها واسترجاعها، فضلاً عن قواعد وآليات توظيفها لدعم اتخاذ القرار.
4. بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الحالية والمستقبلية للجامعة يتضمن قواعد وآليات تحديد الأعمال والوظائف المطلوبة لتنفيذ عمليات الجامعة، وأسس تخطيط الأداء المستهدف وتحديد معدلاته ومستوياته، وقواعد توجيه ومتابعة الأداء وتقييم النتائج والإنجازات وصولاً للتميز في الأداء.
5. توفر نظام متكامل لتقييم الأداء الفردي وأداء مجموعات وفرق العمل ووحدات الأعمال الاستراتيجية والأداء المؤسسي بغرض تقييم الإنجازات بالقياس إلى الأهداف ومعايير الأداء المقررة.

دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق تميز أداء الجامعات:

من البديهي أن تختلف آليات تحقيق المرونة ومستوياتها من جامعة إلى أخرى كونها تعتمد على قدرات وإمكانيات موظفيها من حيث سرعة الاستجابة لطلب تسهيل الإجراءات، والقابلية للتكيف وتعديل الأوضاع، وأخيراً القدرة الإبداعية على ابتكار الحلول الخلاقة في مواجهة المشكلات، كما يجب استخدام المرونة في الجامعات باعتدال دون الإخلال بإجراءات العمل المتبعة. وهنا لابد للباحثان من الإشارة إلى عدة أمور لابد من توافرها لكي تتحقق المرونة الاستراتيجية لدى العاملين بما ينعكس على مرونة الجامعة ككل، ويمكن تلخيصها في النواحي الآتية: (منصور، 2016: 13-14)

1. استجابة الإدارة العليا لمقترحات و آراء العاملين بالجامعة من مختلف الفئات الوظيفية، ومحاولة تطبيق المقترحات البناءة.
2. مرونة إجراءات العمل واللوائح التنظيمية بالجامعة واستجابتها لعوامل التغيير البيئية.
3. الاحتفاظ بالعاملين من الأكاديميين والإداريين الأكفاء الذين يمكن الاعتماد عليهم في تطبيق المرونة دون تجاوز النظام العام.
4. توضيح السياسات والإجراءات واللوائح التنظيمية التي على الموظف إتباعها وعدم تجاوزها.
5. تمكين الموظف للقيام بأكثر من مهمة واحدة، ويفضل شمولية إلمامه بكل الخدمات والإجراءات المتوفرة بالجامعة حفاظاً على صيرورة العمل. استمرار تقديم الخدمة.

ثالثاً: الدراسات السابقة

استطاع الباحث الاطلاع على عدد من الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات البحث الحالي.

- أما فيما يتعلق بمتغير المرونة الاستراتيجية فلقد تناولته: دراسة (الفراء، وحمام، 2020) والتي أهتمت بقياس أثر المرونة الاستراتيجية على تحسين الكفاءة الإنتاجية في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة، وبلغت

عينة الدراسة (119) موظفاً في المناصب الإشرافية بالشركة، حيث بلغ الوزن النسبي لمتغير المرونة الاستراتيجية (63.7%) بدرجة تقدير متوسطة. في حين تناولت دراسة (رشيد، وحميد، 2019) دور المرونة الاستراتيجية في تعزيز الأداء الإبداعي للموظفين والبالغ عددهم (269) موظفاً في (6) من الكليات الجامعية بمحافظة بغداد، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمتغير المرونة الاستراتيجية (4.0) بدرجة تقدير مرتفعة. كما تناولت دراسة (عايض، و عمر، 2019) قياس أثر المرونة الاستراتيجية في أداء الجامعات اليمنية، وشملت الدراسة عدد (301) من القيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعات اليمنية، حيث بلغ الوزن النسبي لمتغير المرونة الاستراتيجية (75.1%) بدرجة تقدير مرتفعة. في حين تناولت دراسة (الزيادي، 2019) الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي المستدام، إذ شملت الدراسة (216) موظفاً في الوظائف الإدارية والفنية بشركة الفرات للصناعات الكيماوية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمتغير المرونة الاستراتيجية (3.84) بدرجة تقدير مرتفعة.

- أما فيما يتعلق بمتغير تميز الأداء المؤسسي فقد تناولته: دراسة (الرفاعي، 2021) هدف الدراسة إلى إلقاء الضوء على أهم التحديات الإدارية والتقنية التي تحول دون تحقيق التميز المؤسسي في إدارة تعليم مدينة ينبع، إذ شملت العينة (76) مشرفة تربوية بمدينة ينبع، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمتغير التميز المؤسسي (3.51) بدرجة موافقة من مجتمع الدراسة على وجود تحديات تعرقل تحقيق التميز المؤسسي. في حين تناولت دراسة (الشوبري، 2019) تسليط الضوء حول امكانية تطبيق نموذج EFQM في تقييم ممارسات التميز المؤسسي بالمنظمات غير الربحية بمحافظة بني سويف، إذا بلغت العينة الفعلية (44) من العاملين في الوظائف الإشرافية والإدارية بمنظمات المجتمع المدني، ولقد جاء متغير التميز المؤسسي بوزن نسبي (79.8%) بدرجة تقدير مرتفع. أما دراسة (أبو عودة، 2018) هدفت الدراسة إلى قياس أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي في منظمات المجتمع المدني بقطاع غزة، إذ بلغ حجم العينة الفعلية (255) من أصحاب المناصب الإشرافية بمنظمات المجتمع المدني بقطاع غزة، حيث جاء الوزن النسبي لمتغير التميز المؤسسي (69%) بدرجة تقدير مرتفعة. في حين أن دراسة (خميس، 2017) التي هدفت إلى تحديد الأسس الفكرية لمدخل تطبيق إدارة التميز التنظيمي في المؤسسات التعليمية، على تحديد معايير إدارة التميز وفقاً للنموذج الأوروبي EFQM. وبلغ حجم العينة الفعلية (127) مديراً، و (764) معلماً بمحافظة الإسكندرية. وجاء الوزن النسبي لمتغير إدارة التميز التنظيمي (79.9%) بدرجة تقدير مرتفع.

- **التعليق على الدراسات السابقة:** لقد اتفق البحث الحالي من حيث مجال التطبيق مع العديد من الدراسات السابقة والتي طبقت معظمها على مؤسسات تعليمية سواء تعلق الأمر بموضوع المرونة الاستراتيجية أو تميز الأداء المؤسسي مثل دراسات (عايض و عمر، 2019)، و (الرفاعي، 2021)، و (خميس، 2017). كما اتفق البحث الحالي مع جميع الدراسات السابقة في استخدامه للأساليب الكمية لتفسير النتائج مع تطبيق المنهج الوصفي في ذات السياق. في حين اختلف البحث الحالي مع العديد من الدراسات الأخرى من حيث مجال التطبيق مثل دراسات (رشيد و حميد، 2019)، و (الزيادي، 2019)، و (الشوبري، 2019)، و (أبو عودة، 2018) و (الفرح وحماد، 2020) التي طبقت على شركات قطاع خاص و منظمات عمل أهلية. ولقد تميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة كونه طبق على أكثر من مؤسسة تعليم عالي فلسطينية، وهي تجربة فريدة من نوعها، وكذلك توظيف متغير المرونة الاستراتيجية كمتغير مستقل مع متغير تميز الأداء المؤسسي ونموذج EFQM كمتغير تابع على وجه التحديد وهذا لم تتناوله الدراسات السابقة.

رابعاً: إجراءات البحث الميدانية

صدق وثبات أداة البحث :

قام الباحث بتصميم أداة لجمع البيانات (استمارة استبيان) من مجتمع البحث حسب ما أورده الباحث في (ملحق رقم 1). إذ قام بتوزيع عينة استطلاعية قوامها (30) استبيان وزعت مناصفة بشكل عشوائي على مجتمع البحث في جامعتي الأقصى والأزهر بغزة من أجل اختبار صدق وثبات اجابات المبحوثين، وتم احتسابها من ضمن العينة الفعلية لمجتمع البحث، وهو ما تبينه الجداول أدناه لنتائج اختبار صدق وثبات أداة البحث.

أولاً : صدق أداة البحث

1. صدق الاتساق البنائي لجميع أبعاد المحور الأول: المرونة الاستراتيجية
جدول (1) يوضح صدق الاتساق الداخلي لأبعاد المرونة الاستراتيجية

م	الأبعاد	عدد الفقرات	معامل الارتباط	الدلالة
1.	البُعد الأول – المرونة البشرية	5	0.983	0.000
2.	البُعد الثاني – المرونة المادية	5	0.987	0.000
3.	البُعد الثالث – المرونة الإنتاجية	5	0.955	0.000

يبين جدول رقم (1) معاملات الارتباط بين كل بعد من أبعاد المحور الثاني المرونة الاستراتيجية أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث تراوحت قيم معامل الارتباط بين (0.955 – 0.987) والقيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (0.05).

2. صدق الاتساق البنائي لجميع مجالات المحور الثاني: تميز الأداء المؤسسي وفقاً للنموذج الأوروبي EFQM

جدول (2) يوضح صدق الاتساق الداخلي لأبعاد نموذج تميز الأداء المؤسسي EFQM

م	الأبعاد	عدد الفقرات	معامل الارتباط	الدلالة
مدخلات نموذج EFQM				
1.	البُعد الأول – القيادة	5	0.991	0.000
2.	البُعد الثاني – السياسات والاستراتيجيات	5	0.974	0.000
3.	البُعد الثالث – الموارد البشرية	5	0.987	0.000
4.	البُعد الرابع – الشراكات والموارد	5	0.956	0.000
5.	البُعد الخامس – (العمليات) الإجراءات	5	0.971	0.000
مخرجات نموذج EFQM				
6.	البُعد السادس – الفئة المستهدفة	5	0.979	0.000
7.	البُعد السابع – رضا العاملين	5	0.989	0.000
8.	البُعد الثامن – خدمة المجتمع	5	0.989	0.000
9.	البُعد التاسع – نتائج الأداء الرئيسية	5	0.961	0.000

يبين جدول (2) معاملات الارتباط بين كل بعد من أبعاد المحور الثاني تميز الأداء المؤسسي وفقاً للنموذج الأوروبي EFQM أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن المحور الثاني ينقسم إلى (مدخلات نموذج EFQM و مخرجات نموذج EFQM)، وعليه فإن معاملات الارتباط لفقرات (مدخلات نموذج EFQM) دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث تراوحت قيم معامل الارتباط بين (0.956 – 0.991) والقيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (0.05)، ومعاملات الارتباط لفقرات (مخرجات نموذج EFQM) دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث تراوحت قيم معامل الارتباط بين (0.961 – 0.989) والقيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (0.05).

ثانياً: ثبات أداة البحث :

وقد تحقق الباحث من ثبات أداة البحث (الاستبانة) من خلال إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين معدل الأسئلة الفردية "الرتبة" ومعدل الأسئلة الزوجية "الرتبة" لكل بُعد من الأبعاد وقد تم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام

2ر

معامل ارتباط سبيرمان براون للتصحيح حسب المعادلة التالية: معامل الثبات = $1+r$ حيث (ر) معامل الارتباط، واستخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة كطريقة ثانية لقياس الثبات وقد تبين أن معاملات الثبات مرتفعة.

جدول (3) يوضح معامل الثبات (كرونباخ ألفا و التجزئة النصفية) لمحاور الاستبان كل

م	المحاور	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا	التجزئة النصفية
	أولاً: المرونة الاستراتيجية	15	0.957	0.899
1.	البعد الأول – المرونة البشرية	5	0.927	0.893
2.	البعد الثاني – المرونة المادية	5	0.928	0.891
3.	البعد الثالث – المرونة الإنتاجية	5	0.946	0.951
	ثانياً: تميز الأداء المؤسسي وفقاً للنموذج الأوروبي EFQM	45	0.989	0.981
	مدخلات نموذج EFQM	25	0.981	0.985
1.	البعد الأول – القيادة	5	0.896	0.869
2.	البعد الثاني – السياسات والاستراتيجيات	5	0.910	0.843
3.	البعد الثالث – الموارد البشرية	5	0.907	0.899
4.	البعد الرابع – الشراكات والموارد	5	0.943	0.768
5.	البعد الخامس – (العمليات) الإجراءات	5	0.849	0.852
	مخرجات نموذج EFQM	20	0.975	0.983
6.	البعد السادس – الفئة المستهدفة	5	0.883	0.751
7.	البعد السابع – رضا العاملين	5	0.880	0.855
8.	البعد الثامن – خدمة المجتمع	5	0.898	0.789
9.	البعد التاسع – نتائج الأداء الرئيسية	5	0.918	0.934

من الجدول (3) يتبين من نتائج اختبار الثبات أن أداة البحث (الاستبانة) ثابتة بدرجة عالية جداً، ما يؤهلها لتكون أداة قياس مناسبة لذات الغرض.

اختبار التوزيع الطبيعي :

استخدم الباحث اختبار (كولمجراف – سمرنوف (1- Sample K-S) لمعرفة ما إذا البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا؟، لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً.

جدول (4) يوضح اختبار التوزيع الطبيعي

م	المجالات	عدد الفقرات	قيمة Z	القيمة الاحتمالية
1	المرونة الاستراتيجية	15	4.50	0.000
2	تميز الأداء المؤسسي وفقاً للنموذج الأوروبي EFQM	45	3.23	0.000

يوضح جدول (4) نتائج الاختبار، حيث إن القيمة الاحتمالية لكل المحاور أكبر من 0.05، وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وبناء عليه يتم استخدام الاختبارات المعلمية.

المعالجات الإحصائية المستخدمة :

لقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1. النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي، والأوزان النسبية.
2. اختبار التجزئة النصفية (Split-Half Coefficient) وألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
3. اختبار (K-S Test – Kolmogorov-Smirnov Test) لتحديد نوع البيانات، هل تتبع التوزيع الطبيعي أو التوزيع غير الطبيعي.
4. اختبار (One Sample T. Test) لمعرفة الفرق بين متوسط الفقرات.
5. معامل ارتباط بيرسون لقياس درجة الارتباط بين الأسئلة والمجال الرئيس والعلاقات بين متغيرات البحث.
6. الانحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر المتغير المستقل في المتغير التابع.
7. تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر.
8. اختبار (Independent Samples T. test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات الترتيبية.

المحك المعتمد للبحث:

وقد تم استخدام المقياس الذي وضعه العالم (Rensis Likert) عام (1932م)، ويعرف بمقياس ليكرت، وفي هذه الدراسة سيتم اعتماد المقياس الثلاثي الذي يعطي ثلاث إجابات لكل فقرة من فقرات الاستبانة، حيث تعرض فقرات الاستبانة على المبحوثين ومقابل كل فقرة ثلاث إجابات تحدد مستوى موافقتهم عليها، وتُعطى فيه الإجابات أوزاناً رقمية تمثل درجة الإجابة على الفقرة، كما هو موضح بالجدول رقم (5).

جدول (5) تصحيح أداة الدراسة وفق مقياس ليكرت الثلاثي

الإجابة الدرجة	موافق 3	محايد 2	غير موافق 1
-------------------	------------	------------	----------------

يوضح جدول رقم (5) أن الفقرة التي يتم الموافقة عليها تأخذ الدرجة (3)، بينما الفقرة التي يتم عدم الموافقة عليها تعطي الدرجة (1)، أما الفقرة التي تكون إجاباتها على الحياد تأخذ الدرجة (2)، ويتم الاعتماد على قيمة المتوسط الحسابي والوزن النسبي بشكل أساسي لتحديد مستوى موافقة أفراد عينة الدراسة على فقرات ومجالات الاستبانة، والجدول رقم (6) يوضح ذلك:

جدول (6) يوضح المتوسطات والأوزان النسبية وفق مقياس ليكرت الثلاثي

مستوى الموافقة	منخفض	متوسط	مرتفع
المتوسط الحسابي	أقل من 1.66	1.66 إلى 2.33	أكبر من 2.33
الوزن النسبي	أقل من 55.3%	55.3% إلى 77.7%	أكبر من 77.7%

من خلال جدول رقم (6) يتضح أن المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية يمكن الاعتماد عليها لإعطاء دلالة ترجيحية واضحة، فالمتوسطات التي تقل عن (1.66) تدل على وجود درجة منخفضة من الموافقة على فقرات ومجالات الاستبانة، أما المتوسطات التي تتراوح بين (1.66 إلى 2.33) فهي تدل على وجود درجة متوسطة من الموافقة على فقرات ومجالات الاستبانة، أما ما يزيد عن (2.33) فيدل على وجود درجة مرتفعة من الموافقة، وهذا التقسيم تم تحديده وفق مقياس ليكرت الثلاثي الذي تم اعتماده في تصحيح أداة الدراسة.

الوصف الإحصائي لعينة البحث حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية:
جدول (7) يوضح توزيع المتغيرات الشخصية والوظيفية

م	البيان	العدد	النسبة
1.	النوع		
	ذكر	129	64.5
	أنثى	71	35.5
	المجموع	200	100.0
2.	المسمى الوظيفي		
	رئيس قسم إداري	71	35.5
	رئيس قسم أكاديمي	74	37.0
	مدير إداري	25	12.5
	نائب عميد كلية	15	7.5
	عميد كلية	15	7.5
المجموع	200	100.0	
3.	سنوات الخدمة في الجامعة		
	أقل من 5 سنة	53	26.5
	من 5 إلى أقل من 10 سنة	106	53.0
	10 سنة فأكثر	41	20.5
المجموع	200	100.0	
4.	المؤهل العلمي		
	دبلوم متوسط	26	13.0
	بكالوريوس	27	13.5
	ماجستير	75	37.5
	دكتوراه فأكثر	72	36.0
المجموع	200	100.0	
5.	الجامعة		
	جامعة الأقصى بغزة	100	50.0
	جامعة الأزهر بغزة	100	50.0
	المجموع	200	100.0

من خلال الجدول (7) يتضح ما يأتي:

- أن (64.5%) من عينة البحث كانوا من الذكور بينما (35.5%) كانوا من الإناث، ويتفق ذلك مع تركيبة القوى العاملة في الوظائف الحكومية والأهلية. كما جاء المسمى الوظيفي لرئيس قسم إداري ما نسبته (35.5%)، بينما جاء المسمى الوظيفي لرئيس قسم أكاديمي ما نسبته (37.0%)، كما جاء المسمى الوظيفي لمدير إداري ما نسبته (12.5%)، وجاء المسمى الوظيفي لنائب عميد كلية ما نسبته (7.5%)، وجاء المسمى الوظيفي لعميد كلية ما نسبته (7.5%)، ويعزو الباحث ارتفاع نسبة العاملين الحاصلين على مسمى وظيفي (رئيس قسم) إلى أن الوظائف الإشرافية في الهيكل التنظيمي لجامعتي الأقصى والأزهر يندرج فيها أقسام متعددة، وهو يعكس الواقع سواء في هيكلية الجامعة أو دورهم المهم في إدارة دفة أمور العمل بالجامعات محل البحث ضمن الوظائف الإشرافية في

المستويات الإدارية الوسطى وكذلك باعتبارهم حلقة وصل بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية المختلفة. في حين شكلت سنوات الخدمة في الجامعة (من 5 سنوات – 10 سنوات) ما نسبته (53.0%)، ويعزو الباحث ذلك بأنه يوجد لدى المستجيبين خبرات عملية، وهذا مؤشر على تمتع عينة البحث بخبرة مرتفعة يمكن اعتبارها مؤشراً على مصداقية نتائج البحث.

شكلت المؤهل العلمي في الجامعة عينة البحث (ماجستير) ما نسبته (37.5%)، وشكلت المؤهل العلمي في الجامعة عينة البحث (دكتوراه فأكثر) ما نسبته (36.0%)، ويعزو الباحث ذلك بأن الجامعات صرح أكاديمي فيتطلب ذلك أصحاب المراتب العلمية ماجستير فأكثر، إضافة إلى ذلك بعض المسميات الوظيفية التي تتطلب فقط المؤهل العلمي (بكالوريوس)، وهذا مؤشر على تمتع عينة البحث بخبرة مرتفعة يمكن اعتبارها مؤشراً على مصداقية نتائج البحث الحالية.

خامساً: الإجابة على تساؤلات البحث

■ تحليل المحور الأول: المرونة الاستراتيجية

– ينص السؤال الأول من أسئلة البحث على: ما مستوى المرونة الاستراتيجية في جامعتي الأقصى والأزهر بغزة؟

ولتحليل فقرات الاستبانة تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 2 أم لا، بالإضافة إلى المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب.

جدول (8) يوضح نتائج مستوى المرونة الاستراتيجية في جامعتي الأقصى والأزهر بغزة

م.	المحاور	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري
1.	المرونة البشرية	2.44	81.40	0.78
2.	المرونة المادية	2.45	81.77	0.77
3.	المرونة الانتاجية	2.58	86.03	0.73
	القيمة الإجمالية لمحور المرونة الاستراتيجية	2.49	83.07	0.74

يوضح جدول (8) أن الوزن النسبي لمستوى المرونة الاستراتيجية في جامعتي الأقصى والأزهر بغزة قد بلغ (83.07%)، حيث بلغ الوزن النسبي للمرونة الانتاجية (86.03%) حيث جاءت في المرتبة الأولى يليها المرونة المادية بوزن نسبي (81.77%)، وأخيراً المرونة البشرية بوزن نسبي (81.40%). ويبرر الباحث ذلك في الآتي:

– أن هناك توجه استراتيجي مرتفع لدى العاملين بجامعتي الأقصى والأزهر نحو المرونة الاستراتيجية بمختلف أبعادها الثلاث (البشرية – المادية – الانتاجية). كما أن المرونة الاستراتيجية لا تزال بحاجة إلى التطوير حتى تتمكن جامعتي الأقصى والأزهر بغزة من القيام بالتحليل الاستراتيجي وصولاً إلى تفكير استراتيجي خلاق يتناسب مع الحالة الراهنة في قطاع غزة من أوضاع سياسية واقتصادية واجتماعية.. الخ. ويبرر الباحث ارتفاع مستوى المرونة الاستراتيجية بجامعتي الأقصى والأزهر إلى وجود قيادة استراتيجية واعية ومؤهلة وقادرة على التكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، وكوادر بشرية مؤهلة قادرة على تنفيذ الخطط البديلة بكفاءة بما ينعكس على نجاح جامعتي الأقصى والأزهر وتحقيق أهدافهما.

■ تحليل المحور الثاني: تميز الأداء المؤسسي وفقاً لنموذج EFQM

– ينص السؤال الثاني من أسئلة البحث على: ما واقع تميز الأداء المؤسسي في جامعتي الأقصى والأزهر بغزة؟

ولتحليل فقرات الاستبانة تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 2 أم لا، بالإضافة إلى المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب.

وللتحقق من صحة الفرضيات تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس واختبار العلاقة بين المرونة الاستراتيجية (المرونة البشرية، المرونة المادية، المرونة الانتاجية) وتميز أداء جامعتي الأقصى والأزهر وفقاً للنموذج الأوروبي EFQM، والجدول التالي يبين ذلك:

جدول (10) يوضح نتائج العلاقة بين المرونة الاستراتيجية وتميز أداء جامعتي الأقصى والأزهر بغزة وفقاً للنموذج الأوروبي EFQM

تميز أداء جامعتي الأقصى والأزهر وفقاً للنموذج الأوروبي			البيان
الدلالة	القيمة الاحتمالية	قيمة ر	
**	0.000	0.954	المرونة البشرية
**	0.000	0.952	المرونة المادية
**	0.000	0.841	المرونة الانتاجية
**	0.000	0.940	المرونة الاستراتيجية

** دال احصائياً عند مستوى 1%. * دال احصائياً عند مستوى 5%.

يتضح من الجدول (10) ما يلي:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المرونة البشرية، وتميز أداء جامعتي الأقصى والأزهر وفقاً للنموذج الأوروبي EFQM، حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.954) والدلالة الإحصائية أقل من (0.05).
 - وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المرونة المادية وتميز أداء جامعتي الأقصى والأزهر وفقاً للنموذج الأوروبي EFQM، حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.952) والدلالة الإحصائية أقل من (0.05).
 - وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المرونة الانتاجية وتميز أداء جامعتي الأقصى والأزهر وفقاً للنموذج الأوروبي EFQM، حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.841) والدلالة الإحصائية أقل من (0.05).
- وبشكل عام وكما هو موضح في جدول رقم (10) فإنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أبعاد المرونة الاستراتيجية وتميز أداء جامعتي الأقصى والأزهر وفقاً للنموذج الأوروبي EFQM، حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.940) والدلالة الإحصائية أقل من (0.05). ويعزو الباحث ذلك إلى حرص جامعتي الأقصى والأزهر بغزة على توفير المرونة الاستراتيجية التي تتمثل في (المرونة البشرية، والمرونة المادية، والمرونة الانتاجية)، من خلال امتلاك جامعتي الأقصى والأزهر دائرة ضمان الجودة، بالإضافة إلى امتلاكهما للخطط استراتيجية وتنفيذية معدة من قبل أفضل المتخصصين لديهم في العمل الإداري والأكاديمي.

- ينص السؤال الرابع من أسئلة البحث على: هل يوجد أثر دال احصائياً للمرونة الاستراتيجية (البشرية، المادية، الإنتاجية) على تميز أداء جامعتي الأقصى والأزهر بغزة طبقاً لآراء عينة البحث وفقاً للنموذج الأوروبي EFQM؟ وللإجابة عن هذا السؤال سيتم التحقق من الفرضية الرئيسية الثانية التالية: هل يوجد أثر دال احصائياً للمرونة الاستراتيجية (البشرية، المادية، الإنتاجية) على تميز أداء جامعتي الأقصى والأزهر بغزة طبقاً لآراء عينة البحث وفقاً للنموذج الأوروبي EFQM؟ وللوقوف على مستوى تأثير المرونة الاستراتيجية (المرونة البشرية، المرونة المادية، المرونة الانتاجية) ومستوى تميز أداء جامعتي الأقصى والأزهر وفقاً للنموذج الأوروبي EFQM، استخدم الباحث اختبار الانحدار المتعدد باستخدام طريقة Enter حسب ما ورد بالجدول التالي:

جدول (11) يوضح نتائج تحليل الانحدار التدريجي Multiple Regrsson

مستوى الدلالة عند (0.05)	القيمة الاحتمالية sig.	قيمة T	معاملات الانحدار المعيارية Beta	الخطأ المعياري	معاملات الانحدار	المتغيرات المستقلة
غير دال	0.28	1.08		0.06	0.06	المقدار الثابت
دال	0.00	5.42	0.54	0.10	0.53	المرونة البشرية
دال	0.00	5.11	0.54	0.10	0.53	المرونة المادية
دال	0.01	-2.72	-0.13	0.05	-0.13	المرونة الانتاجية
تحليل التباين ANOVA						
0.000	القيمة الاحتمالية			754.411	قيمة اختبار F	
				0.920	قيمة معامل التحديد المعدل R ²	

يبين نموذج الانحدار النهائي باستخدام طريقة الانحدار (Enter) في الجدول (11) أن مستوى تميز أداء جامعتي الأقصى والأزهر وفقاً للنموذج الأوروبي يتأثر بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية بكل من المتغيرات (المرونة البشرية، والمرونة المادية، والمرونة الانتاجية). كما أظهرت النتائج أن معامل التحديد يساوي 0.920 وهذا يعني أن (92.0%) من التغير في مستوى تميز أداء جامعتي الأقصى والأزهر وفقاً للنموذج الأوروبي يعود إلى تأثير المتغيرات التالية (المرونة البشرية، والمرونة المادية، والمرونة الانتاجية)، والباقي (8.0%) يعود لعوامل أخرى تؤثر على المتغير (التميز المؤسسي). ويرى الباحث أن هذه النسبة منطقية لأنها تترك مساحة للباحثين أن يقوموا بدراسة العوامل الأخرى التي تؤثر في مستوى التميز المؤسسي. ويرى الباحث من وجهة نظر المبحوثين أن هذه المرونة الاستراتيجية بمتغيراتها (البشرية، والمادية، والانتاجية) في المرحلة الحالية تمثل الأولوية في التأثير على مستوى التميز المؤسسي، وخاصة أن قطاع غزة يمر بظروف اقتصادية وسياسية واجتماعية صعبة جداً، جراء الحصار الصهيوني وكذلك الانقسام الفلسطيني، مما أثر على المسيرة التعليمية في الجامعات وخاصة جامعتي الأقصى والأزهر بغزة، لذلك يتوجب على القيادة العليا في جامعتي الأقصى والأزهر بغزة أن تولى الاهتمام بهذه المتغيرات طالما أنها تؤثر بشكل جوهري في مستوى التميز المؤسسي، والعمل وفق خطة واضحة لتحسين واقع الأداء المؤسسي.

- ينص السؤال الخامس من أسئلة البحث على: هل توجد فروق دالة إحصائية لمتوسطات استجابات آراء عينة البحث حول دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق تميز الأداء المؤسسي بالجامعات محل البحث تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع - المسمى الوظيفي - المؤهل العلمي - سنوات الخدمة - الجامعة)؟. وللإجابة عن هذا السؤال سيتم التحقق من الفرضية الرئيسة الثالثة التالية: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسط استجابات آراء عينة البحث حول دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق تميز الأداء المؤسسي لجامعتي الأقصى والأزهر بغزة تعزى لعدد من المتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع - المسمى الوظيفي - المؤهل العلمي - سنوات الخدمة - الجامعة).

جدول (12): يوضح نتائج اختبارات الفروق لتقديرات استجابات آراء عينة البحث حول دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق تميز الأداء المؤسسي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	النوع	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	قيمة Sig	مستوى الدلالة
(النوع)	ذكر	129	2.21	0.79	438.146	0.000	دالة
	أنثى	71	3.00	0.00			
المتغير	النوع	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	قيمة Sig	مستوى الدلالة

المتغير	النوع	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	قيمة Sig	مستوى الدلالة
(المسمى الوظيفي)	رئيس قسم إداري	71	1.62	0.59	162.819	0.000	دالة
	رئيس قسم أكاديمي	74	2.95	0.11			
	مدير إداري	25	3.00	0.00			
	نائب عميد كلية	15	3.00	0.00			
	عميد كلية	15	3.00	0.00			
(المؤهل العلمي)	دبلوم متوسط	26	1.05	0.07	967.102	0.000	دالة
	بكالوريوس	27	1.60	0.23			
	ماجستير	75	2.82	0.27			
	دكتوراه فأعلى	72	3.00	0.00			
(سنوات الخدمة)	أقل من 5 سنوات	53	1.37	0.41	521.286	0.000	دالة
	من 5 سنة – أقل من 10 سنوات	106	2.86	0.29			
	10 سنوات فأكثر	41	3.00	0.00			
(الجامعة)	جامعة الأقصى بغزة	100	1.8	0.35	743.232	0.000	دالة
	جامعة الأزهر بغزة	100	3.1	0.21			

يتبين من الجدول (12) ما يلي :

- وجود فروق جوهرية ذات دلالة احصائية في المرونة الاستراتيجية تعزى لمتغير النوع ، حيث أن قيمة (t) المحسوبة تقدر ب (438.146) وهي دالة عند مستوى دلالة (0.000) تعزى لمتغير النوع (ذكر، أنثى) ولمعرفة الفروق تم استخدام اختبار LSD للمقارنات البعدية لتجانس التباين وجاءت النتائج لصالح الإناث، وما يؤكد ذلك هي قيم المتوسط الحسابي والتي تقدر لدى الإناث (3.00) وهي أكبر من قيمته لدى الذكور والمقدرة (2.21) أي أن الإناث يتفوقون على الذكور في المرونة الاستراتيجية. ويعزو الباحث ذلك إلى أن مفهوم المرونة الاستراتيجية لدى جامعتي الأقصى والأزهر واضح لدى العاملين خاصة الإناث، فعلى الرغم من أن عددهن أقل من الذكور، إلا أن القيادة العليا في جامعتي الأقصى والأزهر بغزة تحرص على توظيف الإناث كونهن الأكثر التزاماً ومثابرة في انجاز أعمالهن وكذلك انخفاض معدلات دوران العمل لديهن.

- المسمى الوظيفي وجود فروق جوهرية ذات دلالة احصائية في المرونة الاستراتيجية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، حيث أن قيمة (t) المحسوبة تقدر ب (438.146) وهي دالة عند مستوى دلالة (0.000) تعزى لمتغير المسمى الوظيفي (رئيس قسم إداري، رئيس قسم أكاديمي، مدير إداري، نائب عميد كلية، عميد كلية)، ولمعرفة الفروق تم استخدام اختبار LSD للمقارنات البعدية لتجانس التباين حيث جاءت النتائج لصالح (رئيس قسم إداري) في تمتعهم بمستوى مرونة استراتيجية أكبر من الذين يعملون تحت مسمى (رئيس قسم أكاديمي، مدير إداري، نائب عميد كلية، عميد كلية)، وهذه الفروق ذات دلالة احصائية. في حين لم تلاحظ أي فروق بين المسميات الوظيفية الأخرى. ويعزو الباحث ذلك إلى أن المسمى الوظيفي (رئيس قسم إداري) أكثر احتكاكاً وتفاعلاً مع الطلبة، على عكس الأكاديمي، حيث أن التعاملات الإدارية أكثر من حيث (التسجيل، السحب

والإضافة، دفع الرسوم، اعداد الجداول ... الخ) كما أنه الأكثر تفهماً للمشكلات الخاصة بالجامعة والطلبة، والأكثر مرونة في تصور وضع البرامج والاستراتيجيات الخاصة بالجامعة.

- وجود فروق جوهرية ذات دلالة احصائية في المرونة الاستراتيجية تعزى لمتغير **المؤهل العلمي**، حيث أن قيمة (t) المحسوبة تقدر ب (967.102) وهي دالة عند مستوى دلالة (0.000) تعزى لمتغير **المؤهل العلمي** (دبلوم متوسط، بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه فأعلى)، ولمعرفة الفروق تم استخدام اختبار LSD للمقارنات البعدية لتجانس التباين جاءت لصالح (حملة الدبلوم المتوسط والبكالوريوس)، كما لوحظ أن جميع المؤهلات العلمية جاءت دالة إحصائياً. ويعزو الباحث ذلك إلى أن المؤهلات العلمية للعاملين (دبلوم متوسط، و بكالوريوس) والذين تنحصر أعمالهم في الأعمال الإدارية والسكرتارية باعتبارهم ينتمون للمستويات الإدارية التشغيلية الأكثر انجازاً للأعمال وأكثرهم أيضاً التزاماً بالثقافة التنظيمية لكثير من الاعتبارات وحرصهم المستمر على تحسين إجراءات العمل وتطوير أساليبها بما يحقق تميز الأداء المؤسسي لجامعاتهم.

- وجود فروق جوهرية ذات دلالة احصائية في المرونة الاستراتيجية تعزى لمتغير **سنوات الخدمة**، حيث أن قيمة (t) المحسوبة تقدر ب (521.286) وهي دالة عند مستوى دلالة (0.000) تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، من 5 سنة – أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر)، ولمعرفة الفروق تم استخدام اختبار LSD للمقارنات البعدية لتجانس التباين جاءت لصالح من لديهم خبرة (أقل من 5 سنوات) حيث يتمتعون بمرونة استراتيجية أكثر من الذين لديهم خبرة (من 5 سنوات – أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر). **ويعزو الباحث** ذلك كون أن من خبرتهم أقل من 5 سنوات لديهم حيوية ونشاط وأكثر التزاماً كونهم لديهم الرغبة بتحقيق النجاح لرغبتهم بالحصول على الترقيات والحوافز والمكافآت وهذا يكسبهم مزيداً من التوازن الاستراتيجي في قدرتهم على تحقيق التميز المؤسسي لجامعاتهم .

- وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في المرونة الاستراتيجية تعزى لمتغير **الجامعة**، حيث أن قيمة (t) المحسوبة تقدر ب (743.232) وهي دالة عند مستوى دلالة (0.000) تعزى لمتغير الجامعة (الأقصى، الأزهر)، ولمعرفة الفروق تم استخدام اختبار LSD للمقارنات البعدية لتجانس التباين وجاءت لصالح جامعة الأزهر بغزة. **ويعزو الباحث** ذلك إلى أن جامعة الأزهر تمتلك امكانيات مادية وبشرية بدرجة أكثر من جامعة الأقصى بالإضافة إلى توسعها الأفقي في مجال البرامج الأكاديمية على مختلف مستوياتها العلمية وبالتالي يؤكد ذلك امتلاك موظفيها درجة توازن استراتيجي افضل من العاملين بجامعة الأقصى .

سادساً: النتائج والتوصيات

النتائج :

1. تدني مستوى الوعي بمتطلبات إدارة الجودة والتميز لدى العاملين في كلاً من جامعتي الأقصى والأزهر.
2. غياب مؤشرات تقييم الأداء المؤسسي الواضحة نتيجة عدم توفر رؤية واضحة لمستقبل الخطط التطويرية في جامعتي الأقصى والأزهر بغزة.
3. تدني مستوى اهتمام الجامعات محل البحث بأفكار العاملين ومقترحاتهم الإبداعية والابتكارية مما افقد العاملين للثقة التنظيمية تجاه القيادات الجامعية العليا.
4. ضعف مصادر تمويل الجامعات أفقدها القدرة على مواجهة أزماتها المختلفة وفشلها في مواجهة التحديات المحيطة.
5. غياب نظام حوافز ومكافآت فعال في جامعتي الأقصى والأزهر بغزة من شأنه تطوير أداء العاملين.
6. عدم اتباع فلسفة واضحة لتدريب العاملين مما أعاق تحقيق مستويات مقبولة من الأداء المؤسسي في كلاً الجامعتين.
7. التداخل والازدواجية في أداء الوظائف نتيجة غياب هياكل تنظيمية واضحة مما أضعف من جدوى عملية التخطيط الإداري في الجامعات محل البحث و على رأسها الخطط الاستراتيجية.

8. وجود مستوى متوسط في جودة العمليات وإجراءات العمل المتبعة في كل من جامعتي الأقصى والأزهر بغزة.
9. ضعف أداء دوائر خدمة المجتمع ودورها في تعزيز التشبيك المجتمعي لكلاً من جامعتي الأقصى والأزهر بغزة.
10. تدني مستوى الرضا لدى العاملين في جامعتي الأقصى والأزهر نتيجة ضبابية المناخ التنظيمي السائد نظراً لاعتبارات عديدة.

التوصيات :

1. تخصيص الموازنات المالية الكفيلة بنجاح خطط الجامعات الفلسطينية في مواجهة أزماتها وخصوصاً الاستراتيجية منها.
2. تنمية الشعور لدى العاملين بالرضا عن مستواهم الانتاجي كماً وكيفاً من خلال منحهم الحوافز والمكافآت المجدية.
3. ضرورة تقديم الجامعات الفلسطينية لخدماتها التعليمية بمزايا متنوعة وبجودة عالية .
4. توفير مؤشرات لمراقبة الوضع الحالي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية، وضمان تحسينه تماشياً مع فلسفة وزارة التعليم العالي الفلسطينية.
5. تقدير القيادات الإدارية العليا في جامعتي الأقصى والأزهر لأفكار ومساهمات العاملين الإيجابية وتشجيعهم على الإبداع والتميز الإداري والأكاديمي.
6. إتاحة الفرص التي تمكن العاملين بالجامعات من المشاركة في التخطيط والتطوير والتحسين المستمر لجودة الخدمة التعليمية.
7. ضرورة تحديد مؤشرات للتقييم الإداري و الأكاديمي في جامعتي الأقصى والأزهر بغزة بما يحسن من مستويات التميز في أداءها.
8. تعزيز مبدأ الوضوح والشفافية للأنظمة واللوائح المعمول بها في الجامعات الفلسطينية والتزام العاملين فيها.
9. الاستفادة من التغذية الراجعة للطلاب في تطوير الجامعات لعملياتها وتحسين جودة خدماتها المختلفة.
10. حث الجامعات الفلسطينية على الاستفادة من تجارب الجامعات العالمية في مجال تطبيق نماذج تميز الأداء المؤسسي .

المراجع

1. الأشرم، نجاح(2016) درجة ممارسة رؤساء الأقسام بالجامعات الفلسطينية للمرونة الاستراتيجية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار لديهم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة .
2. أبابكر، محمد وآخرون (2019) دور أبعاد المرونة الاستراتيجية في تحقيق الفاعلية التنظيمية: دراسة استطلاعية لأراء المديرين في شركة الحياة للمشروبات الغازية والمياه المعدنية في مدينة اربيل، بحث منشور، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد(11)، العدد(26)،العراق.
3. أبو عودة، محمود(2018) أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة .
4. الفقهاء، سام(2013) تبني استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي: جامعة النجاح الوطنية – حالة دراسية، المجلة العربية للجودة والتميز، المجلد (1)، العدد(1)، مركز الوراق للدراسات والأبحاث، عمان –الأردن.
5. الشريف، روان(2015) أثر المرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين الأردنية ، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن.

6. الزامل، مها (2021) المرونة الاستراتيجية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية لجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية، مجلة التربية (الأزهر) مجلة علمية محكمة للعلوم التربوية والنفسية والاجتماعية، المجلد (40)، العدد (190)، القاهرة.
7. الدجني، أباد (2011) دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي : دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا.
8. الدجني، علي (2013) واقع الأداء المؤسسي في مدارس دار الأرقم بمحافظة غزة في ضوء النموذج الأوربي للتميز وسبل تطويره، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية – قسم الإدارة التربوية، الجامعة الإسلامية بغزة.
9. العايد، حاتم (2009) نموذج المؤسسة الأوربية لإدارة الجودة والتميز في التعليم العالي : تقييم واعادة هندسة العمليات الادارية بالجامعة الإسلامية، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة .
10. الفراء، ماجد و حماد، راند (2020) أثر المرونة الاستراتيجية على تحسين الكفاءة الإنتاجية في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة، بحث منشور، المجلة الأكاديمية العالمية للاقتصاد والعلوم الإدارية، المجلد (2)، العدد (1) الأردن .
11. الزيايدي، سحر (2019) الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي المستدام : دراسة تحليلية، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق.
12. الرفاعي، عيدة (2021) تحديات تحقيق التميز المؤسسي في إدارة تعليم محافظة ينبع من وجهة نظر المشرفات التربويات، بحث منشور ، المجلة العربية للنشر العلمي، المجلد (4) العدد (36)، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية (رمح)، عمان _ الأردن.
13. الجعفري، حسين (2009)، العمل المؤسسي، مقال منشور على الانترنت، استرجاع بتاريخ 2022/2/10 : <http://www.yanabeea.net/details.aspx?pageid=2031&lasttype=3>
14. عبيدات، ذوقان وآخرون (2006) البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، ط (7) ، عمان – الأردن.
15. خميس، أفكار (2017) تصور مقترح إدارة التميز التنظيمي بالمدارس الخاص بمحافظة الإسكندرية وفق النموذج الأوربي للتميز (EFQM)، بحث منشور، مجلة الإدارة التربوية، العدد (14) الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة، مصر.
16. مخيمر، عبد العزيز وآخرون (2000) قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، (ط1)، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
17. سهمود، ايهاب (2013) واقع ادارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوربي للتميز EQFM، رسالة ماجستير غير منشورة ، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا ، غزة .
18. رشيد، صالح و حميد عذراء (2019) دور المرونة الاستراتيجية في تعزيز الأداء الإبداعي ، بحث منشور ، مجلة جامعة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (9)، العدد (3)، العراق .
19. عابض، عبد اللطيف و عمر، عمر (2019) المرونة الاستراتيجية وأثرها في أداء الجامعات اليمنية، بحث منشور ، مجلة الدراسات الاجتماعية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، المجلد (25)، العدد (2)، اليمن .
20. منصور، منصور (2016) التوازن الاستراتيجي متغير وسيط بين الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي وفقاً للنموذج الأوربي EFQM: دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية بغزة، بحث منشور، المؤتمر العلمي الأول للتنمية المجتمعية الذي عقده كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية 5-6 نوفمبر 2016، جامعة الأزهر بغزة.

21. نهى الشوبري (2019) تقييم ممارسات التميز المؤسسي بالمنظمات غير الربحية باستخدام النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)، بحث منشور، دراسة من منظور طريقة تنظيم المجتمع، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، المجلد(17)، العدد(17)، جامعة الفيوم – بني سويف، مصر .
22. Bhandari, G. Bliemel, M. Harold, A. & Hassanein, Kh, (2004), Flexibility in e-Business Strategy: A Requirement for Success, Global Journal of flexible Systems Management, Vol.5, No. (2) &(3),p:11-22 .
<https://www.researchgate.net/publication/23281555>
23. Kevin B. Hendricks, Vinod R. Singhal.(1996), Quality Awards and the Market Value of the Firm: An Empirical Investigation, Georgia Tech, Management Science Journal , Vol. (42), No. (3), p: 415-436.
<https://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/mnsc.42.3.415>
24. Feifei, Yu (2012), Strategic Flexibility, Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: Evidence from small and medium-sized business (SMB) in China, African Journal of Business Management, Vol.(6), No.(4), PP:1711- 1720.
<https://www.researchgate.net/publication/228437908>
25. Peterson, G. ,et.al , (2003) Assessing future ecosystem services: a case study of the Northern Highland Lake District, Wisconsin, Conservation Ecology, Vol. (7), No.(3), p:1.
<https://www.researchgate.net/deref/http%3A%2F%2Fwww.consecol.org%2Fvol7%2Fiss3%2Fart1>
26. Yonggui, W., & Hing-Po Lo.,(2004) Customer- Focused Performance and it's Key Resource Based Determinations: An Integrated Framework. Customer Relationship ,Vol.(14) ,No.(2), p: 34-59.
https://www.researchgate.net/publication/235304812_Customer

ملحق رقم (1)

استمارة استبيان

أخي الموظف/ أختي الموظفة

يقوم الباحث / د. منصور عبد القادر منصور بإجراء دراسة علمية بعنوان:

دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق تميز الأداء المؤسسي وفقاً للنموذج الأوروبي EFQM

بغية نشرها في مجلة علمية محكمة، لذا يرجى منكم الإجابة على فقرات الاستبيان بنزاهة وحيادية علماً بأن نتائج هذه الدراسة ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط .

ولكم وافر الاحترام ،،،

تحيات الباحث

البيانات الشخصية والوظيفية :

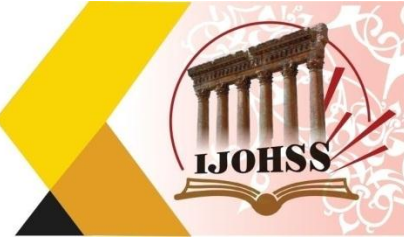
1. النوع :
 ذكر
 أنثى
2. المسمى الوظيفي:
 رئيس قسم إداري
 نائب عميد كلية
 مدير إداري
 رئيس قسم أكاديمي
 عميد كلية
3. المؤهل العلمي:
 دبلوم متوسط
 ماجستير/ماستر
 بكالوريوس/ ليسانس
 دكتوراه فأكثر
4. سنوات الخدمة:
 أقل من 5 سنوات
 5 سنوات – أقل من 10 سنوات
 10 سنوات فأكثر

5. الجامعة :

O جامعة الأقصى بغزة
O جامعة الأزهر بغزة
عزيزي الموظف : ضع علامة (x) على خيارك المفضل أمام كل فقرة من الفقرات

م	الفقرة	موافق	محايد	غير موافق
المحور الأول : المرونة الاستراتيجية				
1. المرونة البشرية				
1	لديك القدرة على الانتقال إلى وظائف جديدة وتحمل مسؤولياتها خلال وقت قصير.			
2	تمتلك مهارات متعددة تمكنك من القيام بمهام في وظائف مختلفة .			
3	تحرص على تعلم طرق وإجراءات جديدة للقيام بالمهام والمسؤوليات بالشكل الصحيح.			
4	تتحلى بروح المبادرة في تحديد أسباب المشكلات عند حدوث أخطاء في العمل.			
5	يمارس زملاءك أعمالهم بمهارة عالية في ظل ظروف عدم التأكد.			
2. المرونة المادية				
1	تهتم الجامعة بتوظيف وسائل التكنولوجيا الحديثة في التعليم وتخصص الموازنات المالية اللازمة لتوفيرها .			
2	توفر الجامعة كل ما يلزم من قاعات تدريس ومكاتب مجهزة بكافة الوسائل .			
3	تخصص الجامعات الموازنات المالية الكفيلة بنجاح خططها ومواجهة أزماتها.			
4	تقدم الجامعة الحوافز المختلفة لتشجيع الموظف والباحث على الإبداع والابتكار.			
5	تتعرض الجامعة لأزمات مالية أثرت على مستوى وجودة أدائك في العمل .			
3. المرونة الإنتاجية				
1	تقدم الجامعة خدمة تعليمية ذات مزايا متنوعة وجودة عالية .			
2	تستقبل الجامعة الأفكار الخلاقة لتحسين مستوى جودة خدماتها التعليمية.			
3	ظروف العمل بالجامعة لا تلبى طموحات العاملين فيها .			
4	تقدم الجامعة خدمة تعليمية تفوق توقعات طلابها .			
5	تشعر بالرضا عن مستوى انتاجيتك كما وكيفا .			

المحور الثاني : متطلبات تميز الأداء المؤسسي وفقاً للنموذج الأوروبي EFQM				
مدخلات نموذج EFQM				
1. (القيادة)				
1	تشجع قيادة الجامعة العاملين على تحقيق أهداف وغايات الجامعة وتطوير برامجها وأنشطتها.			
2	توضح قيادة الجامعة الرسالة والرؤية والأهداف والاستراتيجيات لكلا من الكلية أو القسم .			
3	تقدر قيادة الجامعة أفكار ومساهمات العاملين الإيجابية .			
4	تشارك قيادة الجامعة بفاعلية في تطوير وتحسين جودة الخدمة التعليمية .			
5	تراعى قيادة الجامعة مصالحة واحتياجات المجتمع المحلي عند صياغة خططها الاستراتيجية .			
2. (السياسات والاستراتيجيات)				
1	الخطة الاستراتيجية في الجامعة ذات كفاءة وفاعلية وتتسجم مع البرامج والأنشطة العلمية .			
2	هناك توافق ما بين أهداف العاملين في الكلية أو القسم، وأهداف الجامعة.			
3	تقوم الجامعة بمراجعة وتعديل خططها الاستراتيجية في ضوء متغيرات البيئة الداخلية والخارجية.			
4	تستخدم وسائل تقويم الأداء للتأكد من أن خطط الكلية أو القسم تنفذ على النحو الصحيح .			



5	يتم مراعاة جودة المعلومات المتوفرة واللازمة لاتخاذ قرارات رسمية في خلال العمل .
3. (الموارد البشرية)	
1	توضع خطط تطوير قدرات الموارد البشرية وفق برامج محددة سلفاً وفي ضوء استراتيجية الجامعة .
2	يحقق نظام العمل في الجامعة تكافؤ الفرص للعاملين من حيث التوظيف والترقية.
3	يتم التأكد من قدرات العاملين بناءً على تغذية راجعة مثل (تقارير الأداء ، جودة الخريج) .
4	يتم إتاحة الفرص التي تمكن العاملين من المشاركة في التخطيط والتطوير.
5	يتم تقييم أداء العاملين وفق أسس نزيهة وموضوعية.
4. (الشراكات والموارد)	
1	تتوافق السياسات المالية للجامعة مع أهدافها كماً ونوعاً وتحرص على توفيرها من مصادر متنوعة.
2	تحافظ الجامعة على المباني والمعدات وتحرص على صيانتها باستمرار.
3	تهتم الجامعة بالتعرف على مصادر التوريد والدعم ومقدمي الخدمات والحرص على بناء علاقات جيدة معهم.
4	تقوم الجامعة بإدارة واستخدام وسائل التقنيات الحديثة على نحو فعال كما تضمن سلامة العاملين فيها .
5	يستطيع العاملون في الجامعة الوصول للمعلومات اللازمة بسهولة ويسر .
5. (العمليات) الإجراءات	
1	تطور الجامعة إجراءاتها وعملياتها في ضوء فهمها لواقع وممارسات الجامعات المنافسة لها.
2	يستفيد من مؤشرات قياس الأداء في ترتيب أولويات واحتياجات الجامعة.
3	تشجع الجامعة على الإبداع والابتكار والأصالة وتستفيد من تجارب جامعات أخرى ناجحة في السابق .
4	تتسم الإجراءات في الجامعة بالوضوح والشفافية ويلتزم العاملين فيها بالأنظمة واللوائح الموجودة.
5	تستفيد الجامعة من التغذية الراجعة للطلاب في تطوير عملياتها وتحسين جودة خدماتها.
مخرجات نموذج EFQM	
6. (الغلة المستهدفة)	
1	توجد إجراءات واضحة لقياس مستوى رضا الطلاب وما يؤثر عليهم في الجامعة.
2	يتوفر لديك مؤشرات الأداء الإيجابية لرصد الأخطاء التي قد ترتكبها أنت أو زملائك .
3	تضع الجامعة ودوائر عملها أهدافاً واضحة لتحقيق رضا الباحث.
4	تأخذ الكلية أو القسم شكاوي الطلاب بعين الاعتبار وباهتمام كافٍ وتعمل على حلها .
5	تسعى الجامعة لتحقيق أعلى درجات التميز في مجال التعليم الأكاديمي وبقدرة تنافسية.
7. (رضا العاملين)	
1	يتوفر مؤشرات عن مستوى إنتاجية العاملين وكذلك معدلات الغياب أثناء العمل .
2	يتوفر مؤشرات إيجابية عن توفر الكفاءات اللازمة للوصول إلى الأهداف المرجوة للجامعة.
3	يتوفر مؤشرات لقياس رضا العاملين عن علاقات العمل وفاعلية إدارة الجامعة.
4	يتوفر مؤشرات لقياس رضا العاملين عن فرص التعليم والتدريب وبناء قدراتهم.
5	يتوفر مؤشرات لقياس رضا العاملين عن آليات التواصل بين المستويات الإدارية في الجامعة.
8. (خدمة المجتمع)	
1	تحرص الجامعة على أن تحقق التنمية المستدامة لمجتمعها.
2	يتم استحداث برامج أكاديمية تخدم مستقبل قضاياها الوطنية الداخلية والخارجية.

3	تستخدم الجامعة أدوات قياس متنوعة (استبيان – مقابلات شخصية- ملاحظة) لدراسة قياس الرأي العام في المجتمع وأصحاب المصلحة تجاه مستوى خدماتها .
4	يتوفر مؤشرات لقياس مساهمة الجامعة في خدمة مجتمعتها و ضمان فاعليتها .
5	يتوفر مؤشرات لقياس المخاطر الصحية والحوادث وغياب الأمن الشخصي التي يمكن ان يتعرض لها المواطن نتيجة وجود الجامعة .
9. (نتائج الأداء الرئيسية)	
1	يتوفر مؤشرات لمراقبة الوضع الحالي للجامعة و ضمان تحسينه.
2	يتوفر مؤشرات لمراقبة ترشيد استهلاك الموارد و ضمان التخصص من التالف منها.
3	يتوفر ضمانات إدارية تضمن مواصفات منافسة بين الموردين و الجامعة .
4	يتوفر مؤشرات لرصد إنتاجية العاملين بالجامعة .
5	يتوفر مؤشرات على أن التقييم الأكاديمي يسير حسب التوقيت الزمني المناسب والصحيح .
