

The Role of Digital Competencies as a Mediating Variable in the Relationship between Organizational Agility and Achieving Institutional Excellence in Secondary Schools in the Southern Governorates

Mr. Mohammed Ibrahim Abu Borhom

Al-Aqsa University | Gaza | Palestine

Received:
02/08/2023

Revised:
14/08/2023

Accepted:
28/08/2023

Published:
30/10/2023

* Corresponding author:
Moh.Barham@hotmail.com
[m](#)

Citation: Abu Borhom, M. I. (2023). The Role of Digital Competencies as a Mediating Variable in the Relationship between Organizational Agility and Achieving Institutional Excellence in Secondary Schools in the Southern Governorates. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 7(40), 1 – 27.
<https://doi.org/10.26389/AJSRP.B020823>

2023 © AISRP • Arab Institute of Sciences & Research Publishing (AISRP), Palestine, all rights reserved.

• Open Access



This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY-NC) [license](#)

Abstract: This study aimed at identifying the degree of availability of organizational agility and the reality of digital competencies, as well as identifying the nature and direction of the relationship between organizational agility and institutional excellence, as well as revealing the intermediate role of digital competencies in the relationship between organizational agility and institutional excellence. to achieve the objectives of the study, the researcher built a tool for the study, which was a questionnaire and the sample consisted of (359) of teachers of secondary schools in the southern governorates, The study reached a number of results, the most important of which are: Organizational Agility, Institutional Excellence, and Digital Competencies are highly available. there is a statistically significant effect of the availability of organizational agility on achieve institutional excellence by (54.2%). there is a statistically significant effect of the availability of organizational agility on achieve digital competencies by (60.1%). there is a statistically significant effect of the availability of digital competencies on achieve institutional excellence by (47.4%). Moreover, digital competencies played a partial mediation role in the relationship between organizational agility and institutional excellence. The study gives a number of recommendations, the most important of which are: the need to pay attention to the, the digital competencies and the work of courses to increase the technological digital of to keep pace with the changes of the times, strengthening the role of innovation, solving problems and providing solutions to various educational fields, organizing workshops to discuss mechanisms to in exploiting the available resources and opportunities besides exploring new opportunities.

Keywords: Digital Competencies, Organizational Agility, Institutional Excellence.

دور الجدارات الرقمية كمتغير وسيط في العلاقة بين الرقابة التنظيمية وتحقيق التميز المؤسسي في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية

أ. محمد إبراهيم أبو برهم

جامعة الأقصى | غزة | فلسطين

المستخلص: هدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة توفر الرقابة التنظيمية، وواقع الجدارات الرقمية، وكذلك التعرف على طبيعة واتجاه العلاقة بين الرقابة التنظيمية والتميز المؤسسي، إضافة إلى الكشف عن الدور الوسيط للجدارات الرقمية في العلاقة بين الرقابة التنظيمية والتميز المؤسسي. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث ببناء أداة للدراسة وهي استبانة وتكونت عينة الدراسة من (359) من معلمي المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها توفر الرقابة التنظيمية، والتميز المؤسسي، والجدارات الرقمية بدرجة مرتفعة. وجود أثر معنوي ذي دلالة إحصائية للرقابة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي بنسبة (54.2%)، وأثر معنوي ذي دلالة إحصائية للرقابة التنظيمية في الجدارات الرقمية بنسبة (60.1%)، وأثر معنوي ذي دلالة إحصائية للجدارات الرقمية في التميز المؤسسي بنسبة (47.4%)، كما لعبت الجدارات الرقمية دور الوساطة الجزئية في العلاقة بين الرقابة التنظيمية والتميز المؤسسي. بناء على النتائج أوصى الباحث بمجموعة من التوصيات من أهمها: ضرورة الاهتمام بالجدارات الرقمية وعمل الدورات لزيادة التكنولوجيا الرقمية لمواكبة متغيرات العصر، وتعزيز دور الابتكار وحل المشكلات وتقديم الحلول لمختلف المجالات التعليمية، وتنظيم ورش عمل لمناقشة آليات الاستغلال الأمثل للموارد والفرص المتاحة واستكشاف فرص جديدة. **الكلمات المفتاحية:** الجدارات الرقمية، الرقابة التنظيمية، التميز المؤسسي.

1- المقدمة.

تقوم المنظمات بتقديم خدماتها في ظل بيئة تنافسية شديدة التعقيد والظروف المتغيرة التي نشهدها اليوم وفي المستقبل. إلى جانب التهديدات الداخلية والخارجية المرتبطة بالتطور الهائل في مختلف المجالات، وهو ما يتطلب من المنظمات مواكبة كل ما هو جديد من تقنيات واساليب حديثة تستطيع تسخيرها لخدمة خططها واستراتيجياتها وتساعد في زيادة القدرات التنافسية للخدمات والمنتجات انطلاقاً من أن التميز المؤسسي يعد مرتكزاً أساسياً تسعى المنظمات في ظل الضغوطات المستمرة التي تواجهها، حيث يتوقف أداء أي مؤسسة على جودة وكفاءة مواردها البشرية واكتشاف كل الفرص المتاحة واستغلالها لتحقيق البقاء والاستمرار وتعتبر الجدارات الرقمية ركيزة أساسية ومصدر بقاء واستمرارية المؤسسات والتي تزيد من فرص النجاح للمؤسسة وذلك من خلال إحداث تحسينات دائمة في مختلف الجوانب بالمؤسسة. ويشير (Heidari, et al 2021). أن الجدارات الرقمية تعكس القدرة على توفير المعلومات ذات الصلة باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحويلها إلى معرفة. وفي السويد تُستخدم الجدارة الرقمية أيضاً كمفهوم أساسي في الإستراتيجية الوطنية، والهدف العام لهذه الإستراتيجية هو تزويد الأفراد بفرصة تطوير القدرة على استخدام التكنولوجيا الرقمية والإبداع بها وفهم كيفية تأثير الرقمنة على الفرد والمجتمع (2 Spante et al, 2018). كما اقترح الاتحاد الأوروبي إنشاء إطار مرجعي أوروبي للجدارات الرقمية، وتم تحديد خمس جدارات، وهي: (جدارة المعرفة الرقمية، جدارة الاتصال والتفاعل الرقمي، جدارة السلامة والأمان الرقمية، جدارة إنشاء المحتوى الرقمي، جدارة حل المشكلات الرقمية). (Carretero, Vuorikari & Punie, 2017).

وفي ضوء ذلك فإن القائد الواعي والمثقف رقمياً يمتلك القدرة على استخدام التكنولوجيا الحديثة والوسائل الرقمية لتحسين وتطوير بيئة العمل والتعرف على أدوات التكنولوجيا الحديثة، واتخاذ موقف إيجابي تجاه استخدام التقنيات الرقمية في ممارسة مهارات القيادة، وامتلاك المهارات المعرفية والعاطفية والاجتماعية والتقنية الكافية في محو الأمية الرقمية.

وتؤدي الرشاقة التنظيمية دوراً هاماً في حياة المؤسسات من خلال تزويد العاملين بالمعرفة والمهارات العالية كما تقوم على إعادة الهيكلة التنظيمية والعمليات التنظيمية باستخدام التكنولوجيا الحديثة (2: Sherehiy, 2008). وتعتبر الرشاقة لأي مؤسسة بمثابة منهجية للتطوير والتنمية فالرشاقة ليست هدفاً في ذاتها، ولكنها تعتبر بمثابة منهجية عمل تواجه المؤسسات الحالية ضغوطاً متزايدة للبحث عن تقنيات جديدة من المنافسة الفعالة في بيئة ديناميكية شديدة التغيير (87: Shiri, 2014). كما تساعد الرشاقة التنظيمية على التكيف والتغير الإيجابي لمواجهة التحديات، وذلك من خلال توفير المناخ الملائم في بيئة العمل للابتكار وتحقيق الكفاءة والفاعلية والاعتماد على الهياكل المرنة للوصول لدرجة التميز والنمو. كما أن التميز المؤسسي أصبح أحد الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقه في بيئة تنافسية وتعليمية متغيرة باستمرار، بحيث تعتمد على السرعة والمرونة والإبداع في العمل، والمؤسسات المتميزة والمبدعة هي المؤسسات التي تستطيع تحقيق النجاح وإحراز التفوق والتقدم حيث يتطلب ذلك من المستويات والوحدات المختلفة فيها جهوداً مكثفة لتدعيم السعي نحو مزيد من العمل الإبداعي، والتطور في الأداء والتميز في الإنجاز (عباينة والشقران، 2013: 463 - 464). ويرى (2007: Sherehiy et al., 445) أن الرشاقة التنظيمية تعد نموذجاً إدارياً جديداً يدور حول القدرة على الكشف والاستجابة للتهديدات والفرص في بيئة العمل. كما يُعد السعي للتميز المؤسسي من أكثر الموضوعات أهمية وحدائية، فهو في مقدمة الأهداف الاستراتيجية التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها لدعم المزيد من التميز والتفرد في أداءها المؤسسي، مما يتطلب من القيادات الإدارية بذل المزيد من الجهود لتحقيق النجاح وإحراز التقدم، بالاعتماد على السرعة والمرونة والابتكار (آل مزروع، 2010: 2). فالتميز المؤسسي يُعد أحد مقومات النجاح الاستراتيجي للمؤسسات المعاصرة، نتيجة لسعي المؤسسات لاستغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام لإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف والحرص على الأداء. (1382: Akanmu, 2021) ويمكن للمؤسسات تشجيع وتبني الجدارات الرقمية، وتنمية القدرات الإبداعية والمهارات الرقمية لدى أفرادها عن طريق القيام بالإجراءات والخطط السليمة. وخلق جو يسوده التنافس الصحي من جهة، وزيادة قوة وفاعلية العمل من جهة أخرى وذلك من خلال الرشاقة التنظيمية والذي يعطيها الثقة للبقاء والصمود أمام المؤسسات المنافسة والتحديات المستقبلية مما يؤدي إلى التميز المؤسسي.

2- مشكلة الدراسة:

إن التغلغل التكنولوجي في عالم اليوم مرهون بعوامل عديدة ويمكن أن يكون مصدر تحديات لبعض المؤسسات نتيجة لخلق بعض الخدمات أو المنتجات الجديدة كما أنه باستطاعة التجديدات الرقمية أن تمنح المؤسسات ميزة تنافسية، وأصبح لزاماً على المؤسسة وغيرها من المؤسسات الأخرى أن تكيف نظامها مع التكنولوجيا السائدة في الوقت الراهن إضافة إلى توظيف المستحدثات التكنولوجية لتكون قادرة على مواجهة التحديات والمخاطر التي أوجدها التطور وازدياد حاجتها إلى إدارة ديناميكية مرنة ومهارات تنافسية ومخرجات ذات جودة عالية وقدرات تقنية، فالجدارات الرقمية تساهم في تحسين أداء العاملين وبما يؤثر على نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها، وبحسب (Santos et al. 2021: 2). فإن توفر حزمة الجدارات يحقق تفوقاً في صنع القرار وحل المشكلات الصعبة، مما يؤدي

إلى تحقيق أهداف المؤسسة بشكل أكثر فعالية. حيث بين (Martina & Hana & Jiri, 2012: 129) أن تطوير الإدارة الفعالة للمؤسسة كمدخل لتنمية الجدارات الرقمية قد ساهم في التغلب على تحديات بيئة العمل ونجاح المؤسسة وتحقيق ميزة تنافسية لها. فقد كشفت دراسة (Yu & Moon, 2021: 13) أن آلية التوجيه الاستراتيجي في تأثيرها على الأداء التنظيمي قد تمت من خلال الجدارات الرقمية. ويتوقع صانعي السياسات أن تلعب الرقمنة المستمرة أدوارًا مهمة في المستقبل القريب. وتساهم الرقمنة التنظيمية في زيادة قدرة المؤسسة على الاستجابة السريعة لاحتياجات ورغبات المستفيدين من خلال تقديم خدمات ومنتجات مبتكرة ومميزة عما يقدمه المنافسين (AlTaweel & Al-Hawary, 2021: 2-3). كما تساعد على زيادة القدرة على الاستجابة للتغيرات البيئية والتنظيمية للمؤسسة والتكيف معها بما يحقق رؤيتها وأهدافها المستقبلية (Harraf et al., 2015). وقد أوصت دراسة (الحدراوي وشاكر، 2022) بضرورة تشكيل لجان وفرق إدارية تتولى إشراف وتنفيذ عملية التحول الرقمي والإسراع بسن القوانين والأنظمة التي تدعم عملية التحول الرقمي ورفع قدرات وكفاءات الأفراد وتطوير البنى التحتية التي تعتبر الأساس في عملية التحول الرقمي من أجل استشعار الفرص والتهديدات المستقبلية وفي وقت مناسب، وإيجاد برامج تثقيفية وتوعوية لفئات المجتمع لعمليات التحول الرقمي. علاوة على ذلك؛ تساهم الرقمنة التنظيمية في زيادة مرونة وفاعلية الهياكل التنظيمية بالمؤسسات، وكذلك تحسين أدائها التنظيمي (Ahammad et al., 2021: 2). وقد برزت أهمية الرقمنة التنظيمية نتيجة التغيرات التي تحدث سريعاً في بيئة العمل والحصول على مركز مهيمن في السوق التنافسية (الذبياني، 2020: 47). فقد أصبح لزاماً على المؤسسات أن توجه طاقاتها وأنشطتها نحو تحقيق التميز المؤسسي، في سبيل تحقيق أهدافها؛ فلم يعد مقبولاً منها الارتمان إلى الواقع الذي تعيش فيه، بل أصبح لزاماً عليها مواكبة التطورات والمستجدات المعاصرة، والدخول إلى عالم التجديد والتكنولوجيا والتنافسية لتحقيق الكفاءة والفعالية في العمليات التنظيمية (خاطر، 2016: 481). فسوف يعيش التعليم بشكل أو بآخر مرحلة تداعيات ما بعد الجائحة، وسيحتاج العاملون إلى الاستمرار في اكتشاف الابتكارات المدعومة بالتقنيات التربوية الحديثة (Pelletier et al, 2021: 7).

كما أشارت العديد من الأبحاث إلى أن الكثير من المؤسسات تعاني من العديد من المعوقات التنظيمية التي تقلل من نجاح تطبيق التميز المؤسسي، حيث تفتقر للهياكل المرنة التي تتلاءم مع متطلبات تحسين الأداء، والقابلة للتكيف مع البيئة ومتغيراتها وظروفها، ونتيجة لمنح القصور في منح الصلاحيات الإدارية، والضبابية في الأساليب والآليات، وتعقيد الإجراءات، والمركزية في اتخاذ القرارات؛ مما يحد من قدرة المؤسسات على النجاح والازدهار (سهمود، 2013: 43). إن الوصول إلى نظام متكامل يتصف بالجودة والتميز؛ يتطلب تغييراً جذرياً في المناخ التنظيمي القادم ومحدداته، كما يتطلب هذا المفهوم تدريباً مكثفًا من أجل بناء ثقافة الجودة بمفهومها الحديث، كما يتطلب أيضاً التفاعل والتكامل مع الأنظمة المجتمعية المكونة للمجتمع (أحمد، 2002: 48). مما يتطلب من القيادات تهيئة بيئة عمل تدعم تحقيق التميز المؤسسي من خلال تمكين العاملين وتشجيع التعاون والحوار الدائم بينهم ودعم التعلم المستمر، وتكوين رؤية مشتركة بينهم، بما يساهم في إحداث مستوى عالٍ في الأداء والتجديد والإبداع المطلوب نحو التميز، ومن ناحية أخرى فإن وجود خبرات تكنولوجية قادرة على التعامل مع تلك التقنيات الرقمية ولديها مهارة في التعامل مع الأنظمة الرقمية داخل المؤسسة يساعد كثيراً في سرعة إنجاز الأعمال وتقليل الوقت المستغرق في أداء أي عمل، وبناءً على ما تقدم فإنه يمكن للباحث صياغة مشكلة الدراسة من خلال السؤال الرئيس التالي: "ما دور الجدارات الرقمية كمتغير وسيط في العلاقة بين الرقمنة التنظيمية وتحقيق التميز المؤسسي" وينبثق من السؤال الرئيس عدة تساؤلات فرعية هي:

- 1- ما درجة توافر الرقمنة التنظيمية لدى إدارة المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية من وجهة نظر المعلمين؟
- 2- ما واقع الجدارات الرقمية لدى إدارة المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية من وجهة نظر المعلمين؟
- 3- ما مستوى التميز المؤسسي في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية من وجهة نظر المعلمين؟
- 4- هل يوجد أثر للرقمنة التنظيمية على التميز المؤسسي في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية؟
- 5- هل يوجد أثر للرقمنة التنظيمية على الجدارات الرقمية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية؟
- 6- هل يوجد أثر للجدارات الرقمية على التميز المؤسسي في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية؟
- 7- هل يوجد أثر للرقمنة التنظيمية على تحقيق التميز المؤسسي في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية، بوجود الجدارات الرقمية كمتغير وسيط؟

3- أهداف الدراسة:

انسجماً مع أسئلة الدراسة، فإن الدراسة الحالية تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف متمثلة فيما يلي:

1. التعرف على درجة توفر الرقمنة التنظيمية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية.
2. الوقوف على واقع الجدارات الرقمية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية.

3. التعرف إلى مستوى التميز المؤسسي في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية.
4. الكشف عن أثر الرقابة التنظيمية على التميز المؤسسي في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية.
5. الكشف عن أثر للرقابة التنظيمية على الجدارات الرقمية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية.
6. التعرف على أثر الجدارات الرقمية على التميز المؤسسي في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية.
7. المساهمة في التعرف على أثر الرقابة التنظيمية على تحقيق التميز المؤسسي في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية، بوجود الجدارات الرقمية كمتغير وسيط.

4- أهمية الدراسة:

- الأهمية العلمية: تسلط الضوء على درجة توفر الرقابة التنظيمية، ومدى تبني التميز المؤسسي على نطاق قيادات المؤسسة.
- الأهمية التطبيقية: تقديم توصيات ومقترحات مستمدة من الدراسة الميدانية، بحيث تساعد إدارة المؤسسات على تحقيق التميز المؤسسي، بالإضافة إلى لفت انتباه الباحثين للقيام بالعديد من الدراسات التي تهتم بمتغيرات الدراسة، والعمل على تطبيقها في قطاعات مختلفة.

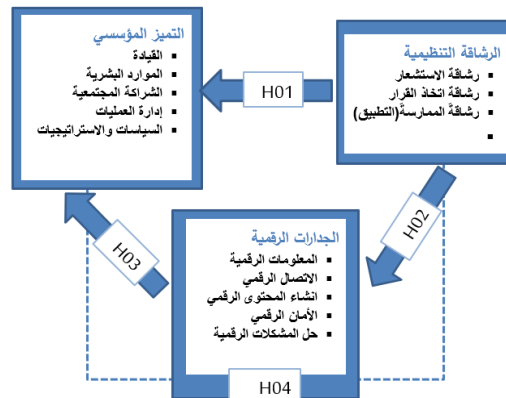
5- حدود الدراسة:

طبقت الدراسة وفقاً للحدود البحثية التالية:

- الحد الموضوعي: الكشف عن أثر الرقابة التنظيمية على تحقيق التميز المؤسسي بوجود الجدارات الرقمية كمتغير وسيط.
- الحد المكاني: اقتصر تطبيق الدراسة على المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية
- الحد البشري: طبقت الدراسة على عينة من معلمي المدارس الثانوية
- الحد الزمني: أجريت الدراسة خلال في العام 2023م.

6- فرضيات الدراسة:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرقابة التنظيمية على التميز المؤسسي في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرقابة التنظيمية على الجدارات الرقمية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية.
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للجدارات الرقمية على التميز المؤسسي في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية.
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرقابة التنظيمية على التميز المؤسسي بوجود الجدارات الرقمية، كمتغير وسيط في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية.



شكل (1) النموذج النظري المفترض للدراسة

- 7- التعريفات الإجرائية: يعرف الباحث المصطلحات التي وردت في الدراسة وهي:
- الجدارات الرقمية: مجموعة القدرات والمهارات المعرفية والاجتماعية والتقنية والعاطفية اللازمة لإنجاز المهام عبر التقنيات الرقمية بكفاءة وفاعلية بهدف إنشاء بيئة عمل رقمية متطورة، وتعزيز قدرات العاملين في استخدام أحدث التقنيات والأنظمة، والتكيف مع متطلبات الحياة الرقمية بما يحقق السلامة الرقمية والبيئية ومواجهة التحديات الرقمية.
 - جدارة المعلومات: تتمثل في امتلاك المهارات اللازمة للتعامل مع المعلومات وتحليلها وتنظيمها وتقييمها وحفظها بطريقه تسهل سبل استرجاعها والإفادة منها والتأكد من دقة البيانات والمعلومات ومدى ملائمتها، وتنفيذ كافة المهام المطلوبة المتعلقة بشئون العاملين بواسطة التقنيات التكنولوجية بشكل رقمي، مما يدعم تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية.
 - جدارة الاتصال: تعتمد على إيجاد نظام اتصال فعال بواسطة قنوات الاتصال الرقمية والنظم الرقمية المختلفة يكفل توصيل المعلومات وتنظيم الحياة الجماعية وضبط العلاقات بين الأطراف داخل المؤسسة وخارجها من أجل تعميق التبادل والتعاون لتحقيق أهداف المؤسسة واستمرارية نجاحها.
 - جدارة إنشاء المحتوى: يتمثل في إعداد محتوى بطريقة علمية وفنية ملائم لأهداف المؤسسة وهويتها، فهو يشمل المعطيات والمعلومات المكتوبة أو المسموعة أو المرئية التي تتوزع في قنوات رقمية، بالإضافة إلى امتلاك مهارات التحرير والتصميم والمهارات التقنية.
 - جدارة الأمان: هي عبارة عن مجموعة العمليات التي تهدف إلى حماية المعلومات التي يتم تبادلها ومشاركتها والمحافظة عليها واتخاذ الإجراءات اللازمة لتأمين البيانات والهوية الرقمية وجميع الأنظمة والشبكات والحفاظ على الخصوصية لتحقيق الاستخدام الآمن لكافة الأطراف المعنية في المؤسسة.
 - جدارة حل المشكلات: تتمثل في القدرة على تحديد وحل المشكلات التقنية، ونقل المعارف التكنولوجية بشكل إبداعي الي حالات جديدة بما يضمن مواجهة المشكلات المرتبطة بالرقمنة واستخدام الأجهزة الوسائط الرقمية والمستحدثات التكنولوجية.
 - الرقابة التنظيمية: قدرة المؤسسات على الاستجابة والجهوزية العالية للمتغيرات المفاجئة في بيئة عمل غير متوقعة من خلال استشعار الفرص المحتملة، والتهديدات بهدف استمرارية بقائها وقدرتها على اتخاذ قرارات ذكية، ورفع جودة الأداء وفعاليتها وتعزيز الكفاءة لتحقيق مستويات تنافسية عالية وضمان النجاح من المنظور المحلي والعالمي.
 - رشاقة الاستشعار: بأنها القدرة على تحقيق الوعي البيئي والتنظيمي وفهم البيئة المحيطة واكتشاف الأحداث المهمة واقتناصها في الوقت المناسب.
 - رشاقة اتخاذ القرار: هي عملية جمع وتحليل وتفسير البيانات والأحداث ومعالجتها وتحديد الفرص والتهديدات ووضع الخطط الفعلية في الوقت المناسب.
 - رشاقة الممارسة: بأنها القدرة على إعادة تشكيل الموارد والعمليات التنظيمية والاستعداد لتعديل التنظيم والقدرات بناءً على الاحتياجات والتحديات الخاصة بالمؤسسة وتقديم الابتكارات الجديدة.
 - التميز المؤسسي: قدرة المؤسسات على وضع استراتيجية فعالة لمواجهة التحديات المعاصرة وتعزيز الجاهزية المؤسسية لضمان مستقبل أكثر ازدهاراً يفوق توقعات المستفيدين وتعميق الوعي والثقافة المتعلقة بالميزة التنافسية والبقاء على المدى الطويل.

2-الإطار النظري والدراسات السابقة.

أولاً- الإطار النظري.

1-1-2- الجدارات الرقمية (Digital Competencies)

فقد أصبح النظر إلى نجاح وتطور المؤسسات ليس فقط في كمية ونوع الخدمات المقدمة، ولكن أيضاً بكمية ونوع المعرفة والقدرات والمهارات والأنشطة والتكنولوجيا التي تمتلكها المؤسسات، وبتلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية والاستجابة للتحديات الرقمية وسعيها لتحقيق رؤيتها وأهدافها وصولاً لتحقيق ميزتها.

أن الجدارات الرقمية أحد أهم المفاهيم والتقنيات الحديثة الذي يصف ويشمل كافة المهارات المتعلقة بالتكنولوجيا، وقد أصبح يحظى في السنوات الأخيرة بالاهتمام المتزايد، وقد تم استخدام العديد من المصطلحات لوصف هذه المهارات والكفاءات المتعلقة باستخدام التقنيات الرقمية مثل: مهارات تكنولوجيا المعلومات، والمهارات الحديثة المتعلقة بالقرن الحادي والعشرين، ومحو الأمية المعلوماتية، ومحو الأمية الرقمية، والمهارات الرقمية أيضاً (Ilomäki et. al. 2011: 1). كما أنها تتضمن المعرفة والمهارات ذات الصلة التي نحتاجها لاستغلال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بكفاءة لتحقيق الأهداف سواء الشخصية أو المهنية (Tenio, et al, 2019: 1079).

ويعرف (بدوي وآخرون، 2018) أن الجدارة الرقمية تعتمد على بناء الإدراك والسلوك المهني بمزاوجة المعرفة بالمهارة الرقمية. وعرف كيلفلي وآخرون (2008: 186، Calvani et.al) الجدارات الرقمية بأنها: القدرة على استكشاف ومواجهة المواقف التكنولوجية الجديدة بطريقة مرنة، للتحليل وتقييم البيانات والمعلومات، واستثمار الإمكانيات التكنولوجية المتاحة من أجل حل المشكلات، والعمل في بيئة تعاونية لبناء معرفة مشتركة، مع تعزيز الوعي الذاتي والاحساس بالمسئوليات الشخصية للفرد واحترام الحقوق والالتزامات المتبادلة مع الآخرين. وعرفها (الفضالة، 2018: 8): مجموعة من العناصر والصفات تتعلق بالكفاءة الفنية والإدارية، والانضباط بالعمل، وحسن التعامل والسلوك. وقد حدد برنامج تنمية الجدارات الرقمية في كلية برين ماور. في ولاية بنسلفانيا الأمريكية الجدارات الرقمية بأنها: خمس مجالات تشكل من (مهارات البقاء الرقمي - الاتصال الرقمي - إدارة البيانات وحفظها - تحليل البيانات والعرض - صنع النقد والتصميم). (Bryn Mawr College, 2016: 2)

أبعاد الجدارات الرقمية (Dimensions of Digital Competencies)

من خلال مراجعة الدراسات والأبحاث المتعددة التي تناولت موضوع الجدارات الرقمية، وعليه فقد اتفق معظم الكتاب والباحثون على خمس أبعاد للجدارات الرقمية، والتي تعتبر الأكثر شيوعاً ومنهم (Ala-Mutka, 2011)، و(Illomäki, et. al, 2011)، و(Ferrari, 2013).

و(Ramírez-Montoya, 2017)، و(Gudmundsdottir& Vasbø, 2017)، و(Tenio, et. al 2019)، وهي التي سيقوم الباحث بتبنيها في هذه الدراسة وهي: (جدارة المعلومات، جدارة الاتصال، جدارة إنشاء المحتوى، جدارة الأمان، جدارة حل المشكلات)

يمكن تلخيص أبعاد الجدارات الرقمية على النحو التالي: (Ferrari, 2013: 11)

1. جدارة المعلومات (**Information competencie**) القدرة على البحث عن المعلومات ومعرفة طرق تخزينها وتنظيمها وتحليلها وتقييمها واستعادتها عند الحاجة إليها، والتحقق من صحة ومصدر هذه المعلومات.
2. جدارة الاتصال (**Communication competencie**) القدرة على الانخراط في البيئات الرقمية ومشاركة جميع أصحاب المصلحة عبر التقنيات التكنولوجية المناسبة من خلال عمليات الاتصال والتواصل بكافة أشكالها والتعاون والتفاعل من خلال الأدوات الرقمية والوعي عبر الثقافات.
3. جدارة إنشاء المحتوى (**Content creation competencie**) القدرة على إنشاء وتحرير المحتوى بشكل الكتروني (معالجة الكلمات والصور والفيديو) ودمج المعارف وإعادة صياغة المعرفة السابقة وإنتاج عروض إبداعية ومخرجات إعلامية مع التطبيق الإجمالي لأخلاقيات النشر وحقوق الملكية الفكرية والتراخيص.
4. جدارة الأمان (**Safety competencie**) مجموعة المعارف والأدوات التي تساهم في حماية كافة البيانات والمعلومات الشخصية والهوية الرقمية، مع أخذ التدابير الأمنية من خلال الإلمام بكيفية الاستخدام الآمن والمستدام.
5. جدارة حل المشكلات (**Problem solving competencie**) القدرة على تحديد الاحتياجات والموارد من الأدوات الرقمية، واتخاذ قرارات مستنيرة بشأن الأدوات الرقمية الأكثر ملاءمة وفقاً للغرض أو الحاجة وحل المشكلات التكنولوجية الرقمية التي قد تواجه المؤسسة، واستخدام التقنيات بشكل خلاق، وحل المشكلات المتعلقة باستخدام الأجهزة الرقمية وتحديث الأدوات والنظم الرقمية.

2-1-2-الرشاقة التنظيمية (organizational agility)

الرشاقة التنظيمية من المفاهيم الإدارية الحديثة التي بدأت في الظهور ووفقاً لعوامل التطور التي حدثت في جوانب الحياة الوظيفية للمؤسسات والتي يكون لها تأثير كبير على نجاحها في البيئة التنافسية التي تتسم اليوم بسرعة التغير، وجعلها أكثر تطوراً وقدرة على الاستجابة والتكيف مع التغيرات في البيئة باستمرار.

ويحتل مفهوم الرشاقة التنظيمية مكانة خاصة داخل أي مؤسسة باعتباره حركة نشطة لزيادة عدد الخدمات والمنتجات بشكل أكثر ابتكاراً، وزيادة مستوى المنافسة في بيئة العمل والقدرات التنافسية للمؤسسة والاعتماد على التكنولوجيا الحديثة في إنجاز الأعمال والاستجابة السريعة للتغيرات والتغيرات المستمرة في بيئة العمل.(Al-Taha, 2021)&(Ferraris et al., 2021)&(Clauss et al., 2021). وتعتبر الرشاقة التنظيمية أحد الموضوعات الهامة التي تساعد على نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكل فاعلية وكفاءة. ويشير (Leonhardt et al., 3, 2016) بأن الرشاقة التنظيمية تعرف بأنها قدرة المؤسسة على الإحساس والاستجابة بفاعلية للفرص والتحديات الناشئة من البيئات المتغيرة، حيث إن قدرة المؤسسة على تنفيذ إجراءات مختلفة للاستجابة للتغيرات البيئية يمكن أن تتم من خلال الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات، كما أن سرعة التكيف يعد شكلاً من أشكال الرشاقة، مع التركيز على الإجراءات، مثل ضبط الأسعار

من أجل مواكبة التغيرات في البيئة التنافسية، كما أن الهدف الاستراتيجي المطلوب هو الحفاظ على الوضع التنافسي مع تحقيق المرونة للتغير البيئي. وعرفت بأنها قدرة المؤسسات على استشعار التغيرات البيئية داخل المؤسسة وخارجها، والقدرة على التكيف معها بسرعة ومرونة. من خلال استغلال الفرص ومواجهة التحديات وحل المشكلات بطريقة إبداعية، والتخلي عن الأساليب الإدارية التقليدية؛ لتحقيق التميز في الأداء المؤسسي. (أبو عاصي، 2021: 908). وقد عرفت الرقابة التنظيمية بأنها: قدرة الإدارة على التصرف كاستجابة للتغيرات المستمرة غير المتوقعة والتي بدورها تؤدي إلى زيادة التحدي في حالة عدم القدرة على تحديد تلك التغيرات (22-7: 1999، Sharifi & Zhang). وعرف (Giachetti et al., 2003: 47) الرقابة التنظيمية بأنها الملكية الهيكلية للنظام وذلك للتعامل مع كل التغيرات غير المتوقعة في المؤسسة. ويعرفها (منصور، 2020: 21) بأنها مجموعة القدرات التي تساهم في تمكين المؤسسة من استشعار التغيرات والاستجابة لها بسرعة أكبر وبفعالية ومرونة، واستغلال الفرص الجديدة الممكنة المترتبة على هذا التغيير واستثمار الكفاءات وتدعيم التميز. وعرفت الرقابة التنظيمية بأنها قدرة المؤسسة على اكتساب ميزة تنافسية بواسطة اكتساب الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات المتوقعة وذلك بطريقة سريعة وذكية (Meredith & Francis, 2000: 137-143). وتعرف أيضاً على أنها: القدرة على الكشف والاستجابة للفرص والتهديدات بسهولة وسرعة وبراعة لتعديل أو إعادة هيكلة استراتيجياتها بشكل ديناميكي في البيئة التي تعمل بها، والبقاء في حالة تنافسية من خلال خدمات. (أمين وعيد، 2021: 52). واعتبر (Rigby et al., 2000: 178) الرقابة التنظيمية هي قدرة المؤسسة على الازدهار في بيئة عمل متغيرة باستمرار ولا يمكن التنبؤ بها. كما تعرف بأنها نتيجة ما يحدث في المؤسسة عند التنبيه للتغيرات مع الأخذ بعين الاعتبار الفرص المتاحة والتهديدات الداخلية والبيئة، بالإضافة إلى القدرة على استخدام الموارد للاستجابة لهذه التغيرات بطريقة مرنة وتكلفة معقولة (Li, et al 2009: 410). فالمؤسسة الرشاقة ليست فقط مرنة في الاستجابة للتغيرات التي يمكن التنبؤ بها ولكن أيضاً قادرة على الاستجابة والتكيف الإيجابي مع التغيرات غير متوقعة بسرعة وكفاءة (Van Oosterhout et al., 2006: 134). وتعرف أيضاً على أنها: قدرة المؤسسة على التعامل بسرعة ومرونة وخفة مع التغيرات التي تحدثها الأزمات في جميع مراحلها قبل الأزمة وخلالها والتنبؤ بالتغيرات التي يمكن أن تحدث بعد انحسار الأزمة، بهدف تحسين استجابة المؤسسة لها. (المفيز وآخرون، 2021: 274). كما أوضح (Vinodha et al., 7159)، وزملائه أن الرقابة التنظيمية هي استجابة شاملة لتحديات العملية التجارية التي تستفيد من عمليات التغيير المتسارع، وتجزئة هذه التحديات باستمرار للوصول إلى أعلى مستوى مستويات الأداء من خلالها تقدم المنظمات سلع وخدمات ذات جودة عالية وقادرة على تلبية مجموعة متنوعة ومتزايدة من توقعات الزبائن بدون تكاليف مفرطة (في غير محلها) سواء في الوقت أو الأخطاء تنظيمية أو خسائر الأداء. وفي ضوء ما سبق، فإن الباحث يرى أن الحصول على مزايا تنافسية في بيئة شديدة الاضطراب يعد أمراً مهماً، فالمؤسسات التي لديها مستوى عالي من الرقابة التنظيمية قادرة على تقديم خدمات بكفاءة وفعالية استجابة للتغير البيئي والتنظيمي، فضلاً عن تطوير القدرات التنظيمية بالإضافة إلى تعزيز الالتزام وزيادة الأداء عن طريق التأثير في دافعية الموظفين ودعمهم بالمهارات والموارد المطلوبة، كما أن الرقابة التنظيمية تعتمد على قدرة القائد على إيجاد رؤية واستراتيجيات مرنة بالإضافة إلى الإحساس بالبيئة الخارجية في معرفة بطريقة استباقية التهديدات والفرص، فهي نتاجاً للتأزر بين الإستراتيجية والوظيفة والعاملين والتقنيات الرقمية والألات وإدارة المخاطر والمفاجآت التي من المحتمل أن تهدد بقاء المؤسسة.

أبعاد الرقابة التنظيمية (Dimensions of Organizational Agility)

لقد أورد (Erande & Verma, 2008) & (Park, 2011) & (Nafei, 2016) & (Al-Mahasneh, 2017) & (Park et al., 2017)

ثلاثة أبعاد للرقابة التنظيمية ويمكن استعراض تلك الأبعاد من خلال ما يلي:

- 1- رقابة الاستشعار (Sensing Agihty) هي قدرة المؤسسات على فحص عوامل التغيير الحادثة في بيئة العمل وذلك لتحقيق الإدراك التام لاتجاهات التغيير وأنواعه وخصائصه والاستعداد لمواجهة من خلال وضع الرؤى والخطط والاستراتيجيات المناسبة. (Dongback & Ariel, 2008: 136)
- 2- رقابة عملية اتخاذ القرار (Decision Making Agility) هي القدرة على جمع وتراكم وهيكلية وتقييم المعلومات ذات الصلة من مصادر متنوعة لتفسير الآثار المترتبة على الأحداث الخاصة على الأعمال دون تأخير، وتحديد الفرص والتهديدات القائمة على تفسير الأحداث، ووضع خطط العمل والاستراتيجيات التي تواجه كيفية إعادة تكوين الموارد وعمل إجراءات تنافسية جديدة (Park, 2011: 25)
- 3- رقابة الممارسة/ التطبيق (Acting Agility/Practicing) هي القدرة على إعادة تكوين الموارد التنظيمية بشكل جذري، وتعديل العمليات، وإعادة هيكلة علاقات تغيير التجهيز على أساس خطط فعلية، وتقديم خدمات ومنتجات جديدة ونماذج سريعة للسوق في الوقت المناسب. (Park, 2011: 25)

أهمية الرشاقة التنظيمية:

يري (Al-Mahasneh, 2017) أن الرشاقة التنظيمية تساعد في تحقيق الإبداع والابتكار الذي تسعى إليه إدارة المؤسسات بهدف تشكيل بيئتها التنافسية المبنية على توقع وقيادة التغيير. ويرى (Sherehiy, 2008) أن لها دوراً هاماً في حياة المؤسسات من خلال تزويد العاملين بالمعرفة والمهارات العالية كما تقوم على إعادة الهيكلة والتنظيم والعمليات التنظيمية باستخدام التكنولوجيا الحديثة. كما أنها تساهم في مساعدة المؤسسات على الإدارة بشكل ناجح وفعال واستغلال الفرص والتعامل مع المخاطر (Ardichvili, 2003: 110). و (Cadozob, & Rayc, 2013: 63). وفي تحسين قدرات المؤسسات وبنائها التنظيمية، وبالتالي زيادة قدرتها على الاستمرار وتحقيق النجاح على المدى الطويل (Moshki & Teimouri, 2013: 63). كما تساعد على زيادة السرعة والمرونة والاستجابة للتغيرات البيئية للمؤسسة والتكيف معها بما يحقق أهدافها المستقبلية (Harraf et al., 2015).

خصائص المنظمة الرشيقية:

تتمثل بالثقافة والناس (القيادة المشتركة والخادمة، قوة عاملة مرنة، دعم العقلية الرشيقية، الدافع الريادي في العاملين، وتقدير الذين يتخذون نهجاً رشيقاً في العمل)، والحوكمة والهيكل التنظيمي (هيكل رسمي غير معقد وشفاف، التدريب العملي على الحكم كعملية مستمرة، أدوار واضحة وخاضعة للمساءلة، شبكة من فرق العمل المخولة في تسلسل هرمي مسطح)، والعمليات (التبني السريع للتغيرات، اتخاذ قرارات سريعة وفعالة ومستمرة، طرق العمل المعيارية والتوثيق المناسب للعملية، التعلم المستمر)، ونظم تكنولوجيا المعلومات (واجهات تكنولوجيا المعلومات جيدة التنسيق ومتسقة وأدوات الاتصال وإدارة العمل في الوقت الفعلي، قواعد بيانات يتم صيانتها جيداً ويسهل الوصول إليها ويسهل التنقل فيها).

1-2-3- التميز المؤسسي (Institutional Excellence)

لقد كرست المداخل الإدارية المعاصرة جهودها من أجل تحديد مفاهيم التميز المؤسسي، فمدخل الإدارة العلمية جعل من مفهوم الكفاءة الأساس للتميز المؤسسي، كما ركز مدخل العلاقات الإنسانية على الحاجات الاجتماعية للعاملين وأضاف بدوره مصطلحات مثل: العمل الجماعي، وفرق العمل، وجودة الحياة، والمناخ والثقافة التنظيمية إلى قاموس التميز المؤسسي. أيضاً حددت المداخل الإدارية المعاصرة مفهوم الفاعلية الذي يركز على تحقيق أهداف المؤسسة الكلية في ظل التغيرات البيئية المتعددة (النسور، 2010: 31). يتبلور التميز المؤسسي من خلال القدرة على دراسة الوضع الحالي للمنظمة والمتغيرات الخارجية من خلال التحليل الاستراتيجي، وتحديد الأسس الاستراتيجية للمنظمة وصياغة الرؤية والأهداف الاستراتيجية ووضع الأسس والمعايير لقياس النتائج، وإعداد الخطط الاستراتيجية من أجل تجنب التهديدات واستغلال الفرص بناء على أهداف المنظمة (Nafei, 2016: 125). فهو مجموعة خصائص تنظيمية نادرة وفريدة من نوعها تتمتع بها المؤسسة على شكل ممارسات إدارية متطورة وأفكار ابتكارية جديدة تمكنها من التفرد في أداء مهامها بحيث يتخطى التوقعات المستقبلية (الحية، 2015: 9). يعتمد التميز المؤسسي في المؤسسات على تطبيق بعض القيم والمبادئ الثقافية كالتحسين المستمر والابتكار والديناميكية في استراتيجية المؤسسة وهيكلها وعملياتها، فتستخدم المؤسسات سلسلة من التقنيات والنماذج والأنظمة الموجهة نحو إرضاء أصحاب المصلحة، من خلال القدرة التنافسية للمؤسسة (Suarez et al, 2016: 532). وقد بين (Aldallal, 2005: 27) أن التَّمَيُّز يعكس المهارة في إدارة المؤسسة، وتحقيق النتائج بناءً على مجموعة من الممارسات الأساسية التي تشتمل على سبيل المثال لا الحصر: التركيز على النتائج، والاهتمام بالعملاء، والقيادة وثبات الهدف، وإدارة العمليات، وإشراك الأفراد والتحسين المستمر والإبداع، والمسؤولية الاجتماعية المشتركة. فيما ذكر (جواد والخراشة، 2008: 8) أن التَّمَيُّز عملية نوعية من الممارسات، تتضمن التقويم الذاتي؛ لتحسين فاعلية المؤسسة وموقفها التنافسي، ومرونة العمل فيها، وإشراك كافة المستخدمين في كل أقسام المؤسسة؛ للعمل معاً من خلال فهم كل النشاطات على إزالة الخطأ، وتحسين العملية نحو تحقيق التَّمَيُّز. كما عرفه (الركابي، 2004: 129) بأنه يُمثل قدرة المؤسسة على البقاء، والتكيف، والنمو في ظل الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، كما أنه يبحث في تقييم أداء المؤسسة، بالاستناد إلى مقاييس ومعايير ومداخل مختلفة؛ وهذا هو وجه التقارب في المفهوم، على عكس النجاح الذي يركز على مقياس واحد على مدى حياة المؤسسة يفرض متطلبات التقييم. بينما عرفه (حجازي، 2016: 10) بأنه حالة من التفوق في تقديم جميع الخدمات بكفاءة وفعالية من خلال اتباع آليات تضمن التقدم المستمر في كافة الجوانب والعمل على الحفاظ على هذا التميز من خلال مواكبة التطورات بشكل مستمر. أما (Zairi, 2005: 1). فقد أكد أن التَّمَيُّز يمثل استغلال المؤسسة للفرص المتاحة في إطار التخطيط الاستراتيجي الفعال، والالتزام برؤية يسودها وضوح الهدف. وهو حالة من تفرد المؤسسة وتفوقها على أداء غيرها من المؤسسات المماثلة في مجال العمل، وظهورها بصورة تميزها بالنسبة للمؤسسات الأخرى (العوايشة، 2006: 20). بينما عرفها (محمد، 2020: 53) الارتقاء بأداء المؤسسة من ثقافة الحد الأدنى إلى ثقافة التميز والإتقان للوصول إلى أفضل النتائج الملموسة من أجل تحقيق

رغبات وتوقعات المستفيدين وتلبية متطلباتهم المستقبلية. كما أشار (عبد الفتاح، 2004: 116) إلى التَّمَيُّز بأنه مجموعة الجهود التي تبذلها المؤسسة لتحديد توقعات العملاء عن الخدمات التي تُؤدِّمها؛ من أجل تحسين أداء هذه الخدمات وتطويرها؛ لتقديم خدمة تفوق تلك التوقعات، وتجعل المؤسسة نموذجًا يُحتذى به. ويعرف أيضاً على أنه: منظومة متكاملة لنتائج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها في بيئة عملها، التي تقودها نحو التفرد والتفوق الإيجابي عن منافسها في الوصول إلى الأداء المؤسسي المتميز (خليفة، 2018: 44). كما يعرف على أنه: العمل على تكامل أنشطة المؤسسة لتحقيق الهدف المخطط له سابقاً للوصول إلى أقصى رضا يتطلع له أصحاب المصلحة المرتبطين بتلك المؤسسة مما يكسبها ميزة تنافسية تميزها عن المنافسين. (النجار، 2019: 37). كما أنه يشير إلي مجموعة الخطوات والإجراءات الكاملة التي تتبعها المؤسسة من خلال توظيف قدراتها ومواردها المتاحة توظيفاً فعالاً لتحقيق الرضا المتوازن لكل من المتعاملين مع المؤسسة والعاملين فيها والمجتمع وتظهر المؤسسة بالصورة التي تميزها وتعلي شأنها (بدوان، 2018: 45). ويعرف أيضاً على أنه: السعي وراء اغتنام الفرص المسبقة بتخطيط استراتيجي والسعي الدائم لتطوير وإدامة تقديم قيمة جديدة للمستفيدين من خلال توقع احتياجاتهم وتلبيتها، وتبذل كل ما في وسعها للمحافظة على الأداء التنافسي الإيجابي الذي يحقق التميز المؤسسي (سليم، 2020: 221). فهو التفوق والتفرد الذي تحققه المؤسسة في الجوانب التنظيمية والبشرية والمؤسسية المختلفة لتحقيق وتطبيق أفضل الممارسات الإدارية التي تجعلها متفوقة على المنافسين، وتمكنها من تقديم أفضل الخدمات والمنتجات، وزيادة القيمة المضافة. وتحقيق الاستدامة والتحسين المستمر والابتكار المؤسسي. (Jean et al., 2018: 613) وأخيراً فإن التميز المؤسسي هو عبارة عن نظام متكامل معتمد على التقنيات والمناهج الإدارية الحديثة والمتطورة من أجل العمل على رفع مستويات الأداء الإداري من أجل العمل على تحقيق الرقي للمؤسسة على المستوى الدولي (العبدالات، 2009: 27). فهو التفرد أو الجودة التي تتجاوز الحدود في مجال معين: Brusoni et al., 2014: 10). ويعرف التميز المؤسسي بأنه سعي المؤسسات إلى استثمار الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام لإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء (الضلعين، 2010: 73). لذلك يمكن النظر إلى التميز المؤسسي كمنظومة متكاملة من المدخلات، والعمليات، والمخرجات، والتغذي الراجعة تهدف إلى التحسين المستمر، وتهتم بجميع العناصر، فالتميز المؤسسي لا يتوقف عند تحقيق الأهداف فحسب؛ بل هو منهجية عملية متكاملة تستند على مجموعة من المبادئ التي لا بد من تحويلها إلى واقع فعلي تكون بمثابة قواعد للسلوك العلمي التطبيقي لتحقيق الجودة والتميز (عامر، 2007: 377). ويمكن القول: إنَّ من أبرز الأساليب أو العوامل التي تسهم في تحقيق التميز المؤسسي في مدر التعليم العام: تفويض الصلاحيات للعاملين، وتحفيزهم وتنمية مهارتهم من خلال التدريب المستمر، وتفعيل مشاركتهم في اتخاذ القرارات؛ من خلال إتاحة الفرصة لهم بإبداء آرائهم، بالإضافة إلى الاهتمام بالتواصل الفعال والإيجابي بين العاملين وإدارة المدرسة، بالإضافة إلى توفير البيئة المدرسية المناسبة لممارسة أساليب تحقيق التميز المؤسسي.

أهداف التميز المؤسسي:

يهدف التميز المؤسسي إلى تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات من خلال رفع مستويات النمو والبقاء والتفوق على المنافسين في بيئة العمل، وتحقيق الكفاءة والجودة والإبداع وسرعة الاستجابة للمستفيدين، والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وتحقيق عوائد ومنافع متوازنة، وتنمية العلاقات واستثمارها، والسعي نحو التطوير والتحسين المستمر، والتركيز على القدرات المحورية والاستراتيجية في المؤسسة (جاد الرب، 2013: 116-117).

أهمية التميز المؤسسي:

تظهر أهمية التميز المؤسسي من خلال توجيه جهود وأنشطة العاملين نحو تحقيق أهداف المؤسسة، لضمان استمرارية المؤسسات ونجاحها، وتسهيل عمليات الاتصال الفعال بين الأفراد والمؤسسات في كافة المستويات الإدارية والوظيفية، وتحقيق ولاء العاملين ورضاهم الوظيفي وبث الأجواء الإيجابية بينهم، وتحقيق المنافسة الايجابية لمواجهة التغيرات المحيطة المتسارعة، وتوفير العاملين الأكفاء والقيادة الكفاء، ونشر الثقافة التنظيمية المتميزة؛ مما ينعكس على بيئة العمل وقدرة المؤسسات على مواجهة التحديات والأزمات، وتوفير فرص التعلم المستمر للعاملين، مما يؤدي إلى تحسين توفر الجودة، وتبني إعادة هندسة العمليات عبر إعادة تصميم كافة النشاطات ابتداءً بالمدخلات وحتى الوصول إلى المخرجات وتعزيز الابتكار والإبداع والتفوق التنظيمي. ويقسم اللوقان (2011: 32) معوقات التميز في المؤسسات إلى: (معوقات تنظيمية: تشمل البيروقراطية وما يصاحبها من جمود وتعقيد، وعدم وضوح الأهداف، عدم مرونة وكفاءة الهيكل التنظيمي، والقصور في ربط المؤسسة بالبيئة الخارجية، وعدم الاستقرار التنظيمي)، و(معوقات بشرية: تشمل القيادة الاستبدادية، والضغط التي تمارسها الجماعات غير الرسمية، وعدم وجود مناخ تنظيمي مناسب ومشجع على التميز)، و(معوقات مالية: تشمل عدم وجود الدعم الكافي لتطبيقات إدارة التميز، وعدم إدارة الممتلكات العامة بكفاءة، وعدم بناء شراكات مع

المجتمع المحلي)، و(معوقات تكنولوجية: تشمل الافتقار إلى قواعد معلومات دقيقة، وعدم وجود إدارة لنظم المعرفة، وعدم مواكبة التقنيات المستجدة).

أبعاد التميز المؤسسي (Dimensions of Institutional Excellence)

تنوعت أبعاد التميز التي تبنتها المؤسسات التربوية والتعليمية على وجه الخصوص، وبالرغم من ذلك إلا أنَّ الباحثين التربويين أجمعوا على بعض الأبعاد والمعايير المشتركة، والتي أهمها القيادة، والسياسات والاستراتيجيات، والموارد البشرية، والشراكة المجتمعية، وإدارة العمليات.

1- القيادة: تعد القيادة الكفوءة أحد أهم عناصر النجاح في المؤسسات عموماً فهي المحرك الأساسي للمؤسسة لتعمل ضمن استراتيجية عمل واضحة وهادفة، وتعرف بانها قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم وارشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية (Likert, 1961: 3). في حين عرّف (عبد الرزاق: 2019: 28) القيادة بأنها: مجموعة المهارات والاستراتيجيات والسلوكيات التي يتبناها قادة المؤسسات من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية. فالقائد المتميز لديه القدرة على استثمار الفرص التنظيمية وقبول الأعمال الإبداعية، وتوفير فرص تطويرية، بالشكل الذي يمكن المؤسسة من مواجهة الأزمات المتعددة والعمليات المضطربة. وتوفير الفرص التطويرية وقبول الأعمال المتحدية بصورة تساعد المؤسسة على مواجهة العمليات المضطربة والازمات المتعددة، إذ تلعب القيادة دوراً أساسياً في الوصول للتميز المؤسسي بصفتها الموجه الرئيس للعمليات التنظيمية (الرفيعي وعبد، 2018: 306). مما سبق يتضح أنَّ القيادة تخص الأساليب التي تتبعها المؤسسات لاستغلال الفرص التنظيمية، ومشاركة العاملين بالعمل والتحفيز على المنافسة الإيجابية وتوفير نظام للحوافز ودعم الجهود لاتخاذ القرار وتحمل المسؤولية حيث تُعدّ عنصراً مهماً لنجاح المؤسسات الاستراتيجي للوصول إلى أهدافها وبأعلى مستويات الجودة.

2- الموارد البشرية: المنظمة في أبسط معانيها هي تجمعات بشرية هادفة، والإدارة هي عملية تحقيق الأهداف التنظيمية بدرجة عالية من الكفاءة (Daft, 2001: 22). تشتمل الموارد البشرية على أنشطة وعمليات مهمة وهي: الاختيار والتنظيم والتطوير والتحفيز وتحقيق الأهداف، وغيره من الأنشطة التي تساهم في رفع كفايات العاملين، وتنمية مهاراتهم لتحقيق الأهداف (حمادة، 2022: 48). مما سبق يتضح أنَّ الموارد البشرية تشير إلى قدرة قادة المؤسسات على انتقاء العاملين للمهام المناسبة لهم في الهيكل التنظيمي، وتدريبهم وتحفيزهم والتخطيط لاستثمار طاقاتهم الفكرية والمهارية من أجل تحقيق التميز المؤسسي.

3- الشراكة المجتمعية: عرف باتش (Pauch, 2001: 207) الشراكة المجتمعية بأنها عبارة عن تنمية وتوطيد العلاقات المجتمعية داخل المؤسسات؛ بهدف تحسين الأداء المؤسسي بالشكل الذي يخدم أهداف الأطراف. فيما ركز (حمادة 2022: 55) على وجود قواعد واضحة للتواصل البناء، والفهم المشترك بين المؤسسة والمجتمع لضمان استدامة الشراكة ونجاحها في الوصول لأهدافها التي ترضي جميع الأطراف. فهي توجد جواً من التقارب المعرفي والتربوي والتناسق والتناغم الفكري والتعليمي بين المؤسسة والأسرة وبقية مؤسسات المجتمع فيكون ذلك سبباً رئيساً في تنافس المؤسسات للعمل على تقديم أفضل تميز مؤسسي (القرشي، 2011: 27). ويرى (الحية، 2015: 43) أن الشراكة المجتمعية تحقق التعاون المشترك بين المؤسسة والأسرة في تحقيق الرؤية والقيم والتعليم، والأهداف والمنافع والتي تتطور مع مرور الزمن. مما سبق يتضح أنَّ تعزيز الشراكة المجتمعية بين المؤسسة ومؤسسات المجتمع المحلي يعد من أبرز الأدلة على التميز المؤسسي، من خلال مشاركة مؤسسات المجتمع المحلي في وضع الخطط الاستراتيجية للمؤسسات، مع الأخذ بعين الاعتبار احتياجاتهم وأهدافهم، وتحديد الفعاليات والأنشطة التي يمكنهم المشاركة فيها، ومعرفة توجهات المؤسسات المنافسة الأخرى، ونقاط القوة والضعف التي يمتلكونها وذلك عن الطريق التكامل والتنسيق بين الإدارات المختلفة والارتكاز على كفايات ومقومات المجتمع المحلي كنقاط قوة للمؤسسة بالشكل الذي يضمن تحقيق الأهداف لجميع المعنيين.

4- السياسات والاستراتيجيات: تشير السياسات إلى مجموعة القواعد والأسس والبرامج والإجراءات التي تمثل المرشد العام الذي يضع المعايير والحدود، ويحدد الاتجاه العام للعمل الإداري (المليحي، 2012: 44). وتشمل السياسات والاستراتيجيات في المؤسسات على مستويين أكاديمي وإداري، وتوضح كيفية التأقلم مع التغيرات والتطورات المتلاحقة، والحفاظ على بقاء المؤسسة واستخدام التكنولوجيا الحديثة، وتطوير الخطط الاستراتيجية، كما تعكس طريقة فهم المؤسسة للمجتمع المحلي ولاحتياجاته، وارتكاز السياسات والاستراتيجيات على كل تلك المعلومات في عملية التخطيط الاستراتيجي للوصول للتميز (بسترفيلد، 2004: 126). مما سبق يتضح أنَّ السياسات والاستراتيجيات تمثل الطرق والكيفية التي تسترشد به المؤسسات في رحلتها إلى مستقبلها المنشود.

وتحديد اتجاه الأداء، والاهتمام بالمستفيدين وذلك من خلال معرفة رغباتهم وحاجاتهم والعمل على تلبية هذه الرغبات وبذلك يمكن إيجاد قيمة متميزة مستمرة.

5- إدارة العمليات: عرف (الحسين، 2004: 17) العمليات بأنها تحويل وتوحيد الموارد المتاحة في نظام معين وفق أسلوب محدد، لخلق قيمة تنافسية متلائمة مع السياسات والخطط والأنظمة الإدارية وتشكل العمليات الإدارية في المؤسسة المحرك الأساس لزيادة فاعليتها وهي بمثابة قاعدة التطوير والتجديد لأنشطتها وبرامجها، وهي أيضاً عمليات إدارية متداخلة، تتم عن طريق وظائف يقوم بها قائد المؤسسة وهي التخطيط والتنظيم والتنفيذ والتوجيه والمتابعة والتقويم والاتصال واتخاذ القرار (حنون، 2010: 39). بينما عرّف (نجم، 2013: 17) إدارة العمليات بأنها: مجموعة من الوظائف المتعلقة بقرارات تصميم وتشغيل نظام العمليات الإنتاجية والخدماتية في ظل الظروف البيئية الداخلية والخارجية المحيطة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة. مما سبق يتضح أنّ إدارة العمليات تعنى بالتخطيط والرقابة المستمر لجميع مراحل العمل التي من خلالها يتم استثمار الموارد وربط المدخلات بالمرجات وفق أسس وقواعد محددة وشفافة وقابلة للقياس وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة بأقل وقت وجهد.

ثانياً- الدراسات السابقة:

- أ- دراسات تناولت العلاقة بين الجدارات الرقمية والرشاقة التنظيمية:
 - دراسة (الحدراوي وشاكر، 2022) هدفت إلى الكشف عن تأثير تبني استراتيجية التحول الرقمي في تعزيز الرشاقة التنظيمية، وطبقت استبانة على عينة من (93) فرد، وتوصلت إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لاستراتيجية التحول الرقمي في تعزيز الرشاقة التنظيمية.
 - دراسة (Zhen et al., 2021) هدفت إلى فحص تاريخ الرشاقة التنظيمية من خلال دمج دعم الإدارة العليا، وآليات حكومة تكنولوجيا المعلومات والمتمثلة في (حوكمة الهيكلية والبراعة في تكنولوجيا المعلومات استكشاف واستغلال تكنولوجيا المعلومات، وطبقت استبانة على عينة من (326) شركة، وتوصلت إلى أن استكشاف تكنولوجيا المعلومات واستغلالها يؤثر بشكل إيجابي على الرشاقة التنظيمية، كما يؤثر دعم الإدارة العليا بشكل إيجابي على الرشاقة التنظيمية من خلال وساطة آليات الحوكمة واستكشاف تكنولوجيا المعلومات واستغلالها.
 - دراسة (Rozak et al., 2021) هدفت إلى وصف وتحليل النماذج لتحسين في أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة من خلال الرشاقة التنظيمية ومواقع التواصل الاجتماعية والتخطيط الاستراتيجي القائم على الرقمنة واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت استبانة على عينة من (239) شركة، وتوصلت إلى أن المهارات الرقمية يمكن أن تزيد من استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ومشاركة وسائل التواصل الاجتماعي والرشاقة التنظيمية.
 - دراسة (كامل، 2021) هدفت إلى التعرف على تأثير قدرات البنية التحتية السحابية على الرشاقة التنظيمية، في ظل براعة تكنولوجيا المعلومات كتغير وسيط، واستخدمت نمذجة المعادلة البنائية، وطبقت استبانة على عينة من (143) مديراً، وتوصلت إلى وجود دور إيجابي لبراعة تكنولوجيا المعلومات على العلاقة بين قدرات البنية التحتية السحابية والرشاقة التنظيمية، ووجود أثر لاستغلال تكنولوجيا المعلومات على الرشاقة التنظيمية.
 - دراسة (Ali, et. al, 2021) هدفت إلى تقييم تأثير كفاءة تكنولوجيا المعلومات وكفاءة المعلومات الرشاقة التنظيمية واستخدمت المنهج الوصفي، وطبقت استبانة على عينة من (200) موظف، وتوصلت إلى وجود تأثير كبير ومباشر لتقنيات المعلومات وكفاءة الأعمال على جودة الرشاقة التنظيمية في المنظمات المختلفة، وجود تأثير لمستوى امتلاك العاملين والمؤسسات للجدارات الرقمية بشكل إيجابي جداً على سرعة ومرونة المنظمات وقدرتها على الاستجابة للتغيرات المختلفة.
 - دراسة (Gebremeskel& Jonathan, 2020) هدفت إلى معرفة تأثير تكنولوجيا المعلومات على الرشاقة التنظيمية وأمن المعلومات واستخدمت المنهج الاستكشافي، وتوصلت إلى أن تكنولوجيا المعلومات مرتبطة بالرشاقة التنظيمية وأمن المعلومات وهما محددان مهمان للإكمال الناجح للتقنيات الرقمية التي يمكن أن تفيد المؤسسات، كما ألفت الدراسة الضوء على كيفية محاولة المؤسسات العامة إدارة أمن المعلومات أثناء إجراء التحول الرقمي.
 - دراسة (Gao et al., 2020) هدفت إلى البحث في كيفية تفاعل قدرات تكنولوجيا المعلومات الإدارية الهامة، مثل القدرة الممتدة لأعمال تكنولوجيا المعلومات، مع نوعين محوريين من قدرات تقنية المعلومات التقنية (أي مرونة تكنولوجيا المعلومات وتكامل تكنولوجيا المعلومات) للتأثير على الرشاقة التنظيمية واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت استبانة على عينة من (106)، وتوصلت إلى وجود أثر لقدرة تكنولوجيا المعلومات التقنية وقدرة تكنولوجيا المعلومات الإدارية على الرشاقة التنظيمية، وأن مرونة

تكنولوجيا المعلومات وتكامل تكنولوجيا المعلومات يؤثران بشكل إيجابي على الرقابة التنظيمية وتشير هذه النتيجة إلى أن هذين النوعين من القدرات التقنية لتكنولوجيا المعلومات يمكن أن تُسهل بشكل فعال الرقابة التنظيمية.

- دراسة (Olu-Egbuniwe & Maeyouf, 2019) هدفت إلى التعرف على تأثير تكنولوجيا المعلومات على الرقابة التنظيمية والإنتاجية لشركات الاتصالات في ليبيا واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت استبانة على عينة من (364)، وتوصلت إلى أن هناك تأثير إيجابي كبير لتكنولوجيا المعلومات على الرقابة التنظيمية، بالإضافة إلى أن القدرة التنافسية تعتمد بشكل كبير على نمو وتكامل تكنولوجيا المعلومات.
- دراسة (Allwein, et. al, 2017) هدفت إلى شرح كيفية تحقيق الرقابة التنظيمية دون تقييدها بالمفاهيم التقليدية لتقنية المعلومات، على تطوير البنية التحتية للمؤسسات، واستخدمت المنهج الوصفي، وطبقت استبانة على عينة من (240)، وتوصلت إلى أن استخدام البنى التحتية الرقمية يساهم في تطوير مستوى الرقابة التنظيمية بالمؤسسات، وتصور استخدام النموذج الرقمي يساهم في جعل المؤسسة أكثر ديناميكية وشفافة.
- دراسة (Panda & Rath, 2016) هدفت إلى التعرف إلى الارتباط الهيكلي بين قدرات تكنولوجيا المعلومات والرقابة التنظيمية في المؤسسات المالية الهندية، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت استبانة على عينة من (300)، وتوصلت إلى أن قدرة تكنولوجيا المعلومات تمكن من تحقيق الرقابة التنظيمية، كما أظهرت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين قدرات تكنولوجيا المعلومات والرقابة التنظيمية في المؤسسات المالية الهندية.
- دراسة (Leonhardt et al., 2016) هدفت إلى التعرف على علاقة تقنية المعلومات بالرقابة التنظيمية من خلال تحليل مينا (التلوي) لتحليل العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والرقابة التنظيمية، وأظهرت أن هناك تأثير إيجابي لتكنولوجيا المعلومات على الرقابة التنظيمية، كما دعمت النتائج الافتراض القائل بأن قدرات تكنولوجيا المعلومات لها تأثير إيجابي أعلى على الرقابة التنظيمية مقارنة بموارد تكنولوجيا المعلومات.
- دراسة (Salimi, et al, 2015) هدفت إلى التحقق من وجود علاقة بين تكنولوجيا المعلومات والرقابة التنظيمية واستخدمت المنهج الوصفي، وطبقت استبانة على عينة من (129) موظفاً، وتوصلت إلى أن هناك تأثير واضح لمتغير تكنولوجيا المعلومات على متغير الرقابة التنظيمية بمعامل ارتباط بلغ 0.41.

ب- دراسات سابقة تناولت العلاقة بين الجدارات الرقمية والتميز المؤسسي:

- دراسة (صلاح الدين وبدوي، 2023) هدفت إلى تحديد درجة علاقة الارتباط بين تطبيق استراتيجية التحول الرقمي وتحقيق التميز المؤسسي المستدام، وتوصلت إلى أن مستوى تطبيق استراتيجية التحول الرقمي جاء متوسطاً، مستوى تحقق متغيرات التميز المؤسسي المستدام مرتفعاً، ووجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التحول الرقمي والمتغيرات التابعة للتميز المؤسسي، وتوصلت إلى التأكيد على أهمية تطوير استراتيجية التحول الرقمي في سياق عملية خلق القيمة المستدامة، لتحسين الأداء، وتحقيق رضا العملاء وولائهم، ودعم عملية صنع القرار، وبالتالي تحقيق التميز المؤسسي المستدام.
- دراسة (خوجة، 2020) هدفت إلى التعرف على دور التكنولوجيا الحديثة في الرقي بأداء الموارد البشرية واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت استبانة على عينة من (30) موظف، وتوصلت إلى أن تكنولوجيا المعلومات دور في تحسين فعالية أداء الموارد البشرية الشاملة، وذلك من خلال استخدام كل من الأجهزة والمعدات الحاسوبية والبرمجيات والمعالجات المختلفة والمعلومات وقواعد البيانات. دراسة (عريقات، 2016) هدفت إلى اختبار الأثر الوسيط للجدارات الرقمية على العلاقة بين قدرات إدارة علاقة الزبائن وأدائها واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت استبانة على عينة من (212) مدير، وتوصلت إلى وجود تأثير ذو دلالة لقدرة إدارة علاقات الزبائن على الجدارات الرقمية، وتأثير ذو دلالة للجدارات الرقمية على أداء إدارة علاقات الزبائن.

ت- دراسات سابقة تناولت العلاقة بين الرقابة التنظيمية والتميز المؤسسي

- دراسة (منصور، 2022) هدفت إلى تحديد مستوى الرقابة الإستراتيجية، وتحديد مستوى الأداء المؤسسي، وتحديد العلاقة بين الرقابة الإستراتيجية وتطوير الأداء المؤسسي واستخدمت المسح الاجتماعي الشامل، وتوصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الاستراتيجية وتطوير الأداء المؤسسي
- دراسة (أبو هلال، 2021) هدفت إلى التعرف على أثر الرقابة التنظيمية على الأداء المؤسسي، وطبقت استبانة على عينة من (130) موظفاً وتوصلت إلى أن مستوى ومدى توافر الرقابة التنظيمية جاء بدرجة موافقة كبيرة، (78.24%)، وأن مستوى الأداء المؤسسي جاء بدرجة موافقة كبيرة، (681.26%)، وأن أبعاد الرقابة التنظيمية تؤثر تأثيراً جوهرياً، ودالاً إحصائياً في تحسين الأداء

المؤسسي.دراسة (العجمي، 2021) هدفت إلى التعرف على مدى ممارسة مديري المدارس في دولة الكويت لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بالتميز التنظيمي واستخدمت المنهج الوصفي، وطبقت استبانة على عينة من (1524) معلماً ومعلمة، وتوصلت إلى أن ممارسة مديري المدارس لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية جاءت بدرجة مرتفعة، وأن مستوى تحقيق التميز التنظيمي جاء بدرجة مرتفعة، ووجود علاقة ارتباطية موجبة قوية، ذات دلالة إحصائية، بين الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها والتميز التنظيمي بأبعاده.

- دراسة (قنديل، 2020) هدفت إلى التعرف على أثر الرشاقة التنظيمية على التميز المنظمي والدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية على العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والتميز المنظمي واستخدمت المنهج الوصفي والتحليلي، وطبقت استبانة على عينة من (273) مديراً، وتوصلت إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للرشاقة التنظيمية (الاستجابة المرنة، السرعة) على التميز المنظمي.
- دراسة (مقاط، 2020) هدفت إلى التعرف على أثر البراعة التنظيمية كمتغير وسيط بين الرشاقة الإستراتيجية والتميز التنظيمي واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرشاقة الاستراتيجية والتميز التنظيمي، وأثر للرشاقة الاستراتيجية على التميز التنظيمي.
- دراسة (Alshalabe، 2017) هدفت إلى التعرف على أثر أسلوب إدارة الرشاقة على التفوق التنظيمي، وطبقت استبانة على عينة من (300) عاملاً، وتوصلت إلى توافر معايير التميز التنظيمية في عينة الدراسة، مما يضمن لها البقاء على قيد الحياة وتفوق على المنافسين، كذلك وجود تأثير إحصائي كبير بين الرشاقة وجميع معايير التميز التنظيمي باستثناء استراتيجية (بعد الحساسية).
- دراسة (Alhadid، 2016) هدفت إلى استكشاف تأثير الرشاقة التنظيمية على أداء المنظمة واستخدمت تحليل الركود البسيط، وتوصلت إلى أن هناك علاقة بين الرشاقة التنظيمية والأداء التنظيمي، والتي كان لها تأثير إيجابي على أداء المؤسسة.

ث- دراسات سابقة تناولت العلاقة بين الجدارات الرقمية والرشاقة التنظيمية

- دراسة (دره، 2022) هدفت إلى التعرف على واقع الجدارات الرقمية، وقياس أثر امتلاك تلك الجدارات على الرشاقة التنظيمية واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت استبانة على عينة من (268) شخصاً من العاملين، وتوصلت إلى أن واقع الجدارات الرقمية حصل على وزن نسبي (59.63%) بدرجة متوسطة، كما حصلت الرشاقة التنظيمية على وزن نسبي (64.07%)، أي بدرجة متوسطة، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الجدارات الرقمية (المعلومات، الاتصال، إنشاء المحتوى الأمان، حل المشكلات) والرشاقة التنظيمية.

3-منهجية الدراسة وإجراءاتها.

منهج الدراسة:

بناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي سعت إلى تحقيقها، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد ويسعى لدراسة ووصف الظواهر كما توجد في الواقع أو الأحداث المعاصرة، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، يعبر عنها كيفياً؛ بوصفها، وتوضيح خصائصها، وكمياً بإعطائها وصفاً رقمياً، من خلال أرقام، وجداول، وتوضيح مقدار هذه الظاهرة، ودرجة ارتباطها بالظواهر الأخرى، وتتطلب هذه المنهجية معرفة المشاركين في الدراسة، والظواهر المدروسة لجمع البيانات (الحمداني وآخرون، 2006: 100).

مجتمع الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة بجميع معلمي المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين من كلا الجنسين للعام الدراسي 2022-2023م، والبالغ تعدادهم (5274) معلماً ومعلمة

عينة الدراسة:

تكونت العينة الفعلية من (359) معلماً من معلمي المدارس الثانوية، وقد تم اختيار العينة بالطريقة العشوائية الطبقية حيث قام الباحث بتحديد حجم العينة عبر معادلة ستيفن ثامبسون التالية:

حيث أن:

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[N-1 \times (q^2 \div z^2) \right] + p(1-p)}$$

N: حجم المجتمع، Z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (0.95) وتساوي (1.96)
q: نسبة الخطأ وتساوي (0.05)، P: نسبة توفر الخاصية والمحايدة وتساوي (0.50)
(بشماتي، 2014: 91).

أداة الدراسة:

لتحقيق هدف الدراسة اعتمدت الدراسة الحالية الاستبانة كأداة في جمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة، والتي أعدت وطورت بناءً على الاستعانة بالمقاييس التي وضعها الباحث في الأدبيات والدراسات السابقة، كما اتبعت مجموعة من الخطوات للوصول إلى الاستبانة بصورتها النهائية. 1. تحديد الهدف من الأداة: الذي تمثل في الوقوف على دور الجدارات الرقمية كمتغير وسيط في العلاقة بين الرشاقة التنظيمية وتحقيق التميز المؤسسي، وذلك بالتطبيق على المدارس الثانوية. 2. تحديد مجالات الأداة الرئيسية وصياغة عباراتها: تم الاعتماد في صياغة تلك العبارات على العديد من الأدب النظري والدراسات السابقة مع إجراء التعديلات اللازمة، مثل دراسة (الحدراوي وشاكر، 2022)، ودراسة (صلاح الدين وبدوي، 2023)، ودراسة (عريقات، 2016)، ودراسة (منصور، 2022)، ودراسة (أبو هلال، 2021)، ودراسة (قنديل، 2020)، ودراسة (دره، 2022). 3. تدرج أداة الدراسة وتصحيحها تم استخدام مقياس (ليكرت) الخماسي متدرج الأهمية لإعطاء الوسط الحسابي مدلولاً كما هو موضح في جدول رقم (1).

جدول (1): المحك المعتمد في الدراسة

درجة الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المحك	منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جداً
طول الخلية	1.80-1	2.60-1.81	3.40 - 2.60	4.20 - 3.41	5.00-4.21
الوزن النسبي	%20 - %36	%37 إلى %51.9	%52 إلى %67.9	%68 إلى %83.9	%84 - %100

المصدر: (أبو صالح، 2001: 46)

5. صدق أداة الدراسة وثباتها: لقد تم تطبيق أداة الدراسة على عينة استطلاعية قوامها (30) من معلمي المدارس الثانوية من كلا الجنسين من مجتمع الدراسة الأصلي، وذلك للتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة، والتي سوف يتم استعراضها على النحو التالي: أولاً- صدق أداة الدراسة: صدق المحكمين، تم عرض المقياس على مجموعة من ذوي الاختصاص والخبرة: وقد تمت الاستجابة لآرائهم ومقترحات المحكمين، حتى ظهرت الأداة في صورتها النهائية على النحو التالي: لقد تكون مجال الجدارات الرقمية (30) عبارة، أما مجال الرشاقة التنظيمية فقد تكون من (15) عبارة، وأخيراً مجال التميز المؤسسي فقد تكون من (25) عبارة، وصدق الاتساق الداخلي: تم التأكد من صدق الاتساق الداخلي، بحساب معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة من عبارات المجال مع الدرجة الكلية للمجال، والتي ظهرت نتائجه كما هي موضحة بالجدول (2):

جدول (2) معاملات ارتباط كل عبارة من عبارات المجال والدرجة الكلية للمجال

التميز المؤسسي		الرشاقة التنظيمية			الجدارات الرقمية			
مستوى	معامل	العبارة	مستوى	معامل	العبارة	مستوى	معامل	العبارة
0.000	0.725	1	0.000	0.867	1	0.000	0.781	1
0.000	0.836	2	0.000	0.830	2	0.000	0.618	2
0.000	0.798	3	0.000	0.865	3	0.000	0.841	3
0.000	0.795	4	0.000	0.865	4	0.000	0.781	4
0.000	0.787	5	0.000	0.853	5	0.000	0.846	5
0.000	0.883	6	0.000	0.756	6	0.000	0.880	6
0.000	0.781	7	0.000	0.863	7	0.000	0.821	7
0.000	0.812	8	0.000	0.841	8	0.000	0.812	8
0.000	0.754	9	0.000	0.883	9	0.000	0.852	9
0.000	0.782	10	0.000	0.739	10	0.000	0.816	10
0.000	0.843	11	0.000	0.882	11	0.000	0.843	11
0.000	0.785	12	0.000	0.817	12	0.000	0.708	12
0.000	0.803	13	0.000	0.700	13	0.000	0.817	13

التميز المؤسسي			الرشاقة التنظيمية			الجدارات الرقمية		
0.000	0.794	14	0.000	0.788	14	0.000	0.829	14
0.000	0.885	15	0.000	0.887	15	0.000	0.727	15
0.000	0.829	16				0.000	0.773	16
0.000	0.789	17				0.000	0.806	17
0.000	0.793	18				0.000	0.797	18
0.000	0.781	19				0.000	0.715	19
0.000	0.785	20				0.000	0.846	20
0.000	0.846	21				0.000	0.895	21
0.000	0.884	22				0.000	0.861	22
0.000	0.707	23				0.000	0.851	23
0.000	0.852	24				0.000	0.869	24
0.000	0.712	25				0.000	0.882	25
						0.000	0.849	26
						0.000	0.889	27
						0.000	0.789	28
						0.000	0.878	29
						0.000	0.739	30

(إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS)

فقد وضحت النتائج في الجدول السابق أن عبارات المجال الأول "الجدارات الرقمية" مرتبطة ارتباطاً طردياً مع مجالها، وتراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.618 - 0.917)، كما أن المجال الثاني "الرشاقة التنظيمية" مرتبط ارتباطاً طردياً مع جميع العبارات التي تقيسه، وتراوحت معاملات الارتباط بين (0.700 - 0.887)، بينما المجال الثالث "التميز المؤسسي" مرتبط ارتباطاً طردياً مع جميع العبارات التي تقيسه، وتراوحت معاملات الارتباط بين (0.707 - 0.885)، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوي $(\alpha = 0.01)$ ، مما يعني أن أداة الدراسة تتمتع بالصدق.

ثانياً - ثبات أداة الدراسة: لقد تم التحقق من ثبات استبانة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ (Gronbach Alpha) وتبين أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لمجال "الجدارات الرقمية" حيث بلغت (0.934)، بينما بلغت (0.855) لمجال "الرشاقة التنظيمية"، وكذلك كانت مرتفعة لمجال "التميز المؤسسي" حيث بلغت (0.925)، وكانت قيمة معامل كرونباخ ألفا للدرجة الكلية للاستبانة (0.961) وهي قيمة مرتفعة أيضاً، مما يشير إلى أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

جدول (3): ثبات أداة الدراسة، معامل كرونباخ ألفا

المجال	الأبعاد	عدد العبارات	معامل كرونباخ ألفا
الجدارات الرقمية	جدارة المعلومات	*6	0.644
	جدارة الاتصال	*6	0.780
	جدارة إنشاء المحتوى	*6	0.825
	جدارة الأمان	*6	0.819
	جدارة حل المشكلات	*6	0.797
	الدرجة الكلية للجدارات الرقمية		*30

المجال	الأبعاد	عدد العبارات	معامل كرونباخ الفا
الرشاقة التنظيمية	رشاقة الاستشعار	*5	0.857
	رشاقة عملية اتخاذ القرار	*5	0.662
	رشاقة الممارسة/ التطبيق	*5	0.797
	الدرجة الكلية للرشاقة التنظيمية	*15	0.855
التميز المؤسسي	القيادة	*5	0.753
	الموارد البشرية	*5	0.847
	الشراكة المجتمعية	*5	0.834
	إدارة العمليات	*5	0.893
	السياسات والاستراتيجيات	*5	0.768
	الدرجة الكلية للتميز المؤسسي	*25	0.925
الدرجة الكلية للاستبانة		*70	0.961

(إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS)

المعالجات الإحصائية المستخدمة:

تمت الاستعانة بالبرمجة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، كما تمت الاستعانة بالإضافة البرمجية (Macro Process) v2.15، وتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية: النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي، اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha)، معاملات ارتباط بيرسون، اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test)، Sobel test، الانحدار الخطي البسيط، الانحدار المتعدد، تحليل المسار، وبرنامج Amos 24.

نتائج الدراسة ومناقشتها.

- الإجابة عن السؤال الأول: ما درجة توافر الرشاقة التنظيمية لدى إدارة المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية من وجهة نظر المعلمين؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (4) التالي:

جدول (4) تحليل عبارات مجال الرشاقة التنظيمية

م	الأبعاد	عدد العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	الحكم على الدرجة
1	رشاقة الاستشعار	5	3.84	0.317	76.74	1	مرتفعة
2	رشاقة عملية اتخاذ القرار	5	3.80	0.251	76.02	2	مرتفعة
3	رشاقة الممارسة/ التطبيق	5	3.47	0.432	69.36	3	مرتفعة
	الدرجة الكلية للاستبانة	15	3.70	0.256	74.04	-	مرتفعة

(إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS)

يتضح من الجدول أعلاه رقم (4)، أن المتوسطات الحسابية لجميع أبعاد المجال تراوحت بين (3.47-3.84)، بنسبة مئوية تراوحت بين (69.36%-76.74%) وفق مقياس التدرج الخماسي (ليكرت)، كما يتضح أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد العينة حول ذلك المجال بأبعاده المختلفة، وتراوحت قيمة الانحرافات المعيارية بين (0.251-0.432)، وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر المبحوثين حول ذلك المجال، كما يتبين أن مستوى توفر الرشاقة التنظيمية بشكل عام جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمجال (3.70)، وبنسبة مئوية بلغت (74.04%).

ويعزو الباحث ذلك إلى الجهود الملموسة التي بذلتها الإدارة المدرسية لتسريع إنجاز المهام من خلال التخطيط الفعال وتحديد التهديدات، والاستفادة من الفرص الموجودة والاستجابة السريعة للتغيرات لتقديم إنجازات متميزة.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (أبو هلال، 2021)، ودراسة (العجمي، 2021)، ولكنها اختلفت مع دراسة (دره، 2022) التي توصلت إلى أن درجة توفر الرقابة التنظيمية كان بنسبة (64.07%) وبدرجة متوسطة

- الإجابة عن السؤال الثاني: ما واقع الجدارات الرقمية لدى إدارة المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية من وجهة نظر المعلمين؟ وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (5) التالي:

جدول: (5) تحليل عبارات مجال الجدارات الرقمية

م	الأبعاد	عدد العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	الحكم على الدرجة
1	جدارة المعلومات	6	3.84	0.256	76.78	1	مرتفعة
2	جدارة الاتصال	6	3.75	0.300	75.04	4	مرتفعة
3	جدارة إنشاء المحتوى	6	3.49	0.407	69.86	5	مرتفعة
4	جدارة الأمان	6	3.79	0.314	75.80	3	مرتفعة
5	جدارة حل المشكلات	6	3.82	0.294	76.34	2	مرتفعة
	الدرجة الكلية للاستبانة	30	3.74	0.257	74.76	-	مرتفعة

(إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS)

وبالنظر إلى الجدول السابق رقم (5)، والخاص بمجال الجدارات الرقمية، يتبين أن المتوسطات الحسابية لجميع أبعاد المجال تراوحت بين (3.49 - 3.84)، بنسبة مئوية تراوحت بين (69.86% - 76.78%)، وفق مقياس التدرج الخماسي (ليكرت). كما يتضح أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد العينة حول ذلك المجال بأبعاده المختلفة، وتراوحت قيمة الانحرافات المعيارية بين (0.256 - 0.407)، وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر المبحوثين حول ذلك المجال. كما يتبين أن واقع الجدارات الرقمية بشكل عام لدى جاءت بدرجة مرتفعة، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال (3.74)، وبنسبة مئوية بلغت (74.76%).

ويعزو الباحث ذلك لاهتمام الإدارة بتطوير الكادر من خلال الدورات التدريبية، وورشات العمل مما يسهم بشكل واضح في رفع مستوى الجدارات الرقمية، والتوجه الكبير لاستخدام الأجهزة الرقمية أثناء أداء المهام المختلفة. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (عريقات، 2016)، ولكنها اختلفت مع دراسة (دره، 2022) التي توصلت إلى أن واقع الجدارات الرقمية حصل على وزن نسبي (59.63%) بدرجة متوسطة.

- الإجابة عن السؤال الثالث: ما مستوى التميز المؤسسي في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية من وجهة نظر المعلمين؟ وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (6) التالي:

جدول: (6) تحليل عبارات مجال التميز المؤسسي

م	الأبعاد	عدد العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	مستوى التميز
4	إدارة العمليات	5	3.91	0.249	78.18	1	مرتفع
2	الموارد البشرية	5	3.89	0.290	77.78	2	مرتفع
5	السياسات والاستراتيجيات	5	3.75	0.299	75.08	3	مرتفع
1	القيادة	5	3.64	0.399	72.70	4	مرتفع
3	الشراكة المجتمعية	5	3.25	0.569	65.08	5	متوسط
	الدرجة الكلية للاستبانة	25	3.69	0.271	73.76	-	مرتفع

(إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS)

وباستعراض الاستجابات في الجدول السابق رقم (6)، والخاص بمجال التميز المؤسسي، يتبين أن المتوسطات الحسابية لجميع أبعاد المجال تراوحت بين (3.25 - 3.91)، بنسبة مئوية تراوحت بين (65.08% - 78.18%)، وفق مقياس التدرج الخماسي (ليكرت)، كما يتضح أيضاً التششت المنخفض وتراوحت قيمة الانحرافات المعيارية بين (0.249 - 0.569)، وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر المبحوثين حول ذلك المجال. كما يتبين أن مستوى التميز المؤسسي بشكل عام جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمجال (3.69)، وبنسبة مئوية بلغت (73.76%).

ويعزو الباحث ذلك إلى حرص وزارة التربية والتعليم على ترسيخ أساس جودة عالية للتعليم، من خلال تبني أساليب إدارية وتعليمية متميزة ومواكبة التغيرات والتطورات المحيطة، كما يعزز ذلك سعي العديد من إدارات المدارس لتحقيق معايير نظام الجودة والاعتماد من خلال الوصول للتميز فضلاً عن التحاق مديري المدارس الثانوية بالعديد من الدورات التي تهدف لتطوير الكفايات الفنية والادارية لديهم؛ الأمر الذي ينعكس إيجابياً على مستوى التميز المؤسسي في جميع مجالات العمل المدرسي.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (صلاح الدين وبدوي، 2023)، ودراسة (أبو هلال، 2021)، ودراسة (العجمي، 2021)

• ثانياً - اختبار فرضيات الدراسة:

يهدف اختبار فرضيات الدراسة الثلاثة الأولى تم إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط، وقد تم استخدام اختبار (F) للتعرف على معنوية النموذج ككل، كما تم الاعتماد على معامل التحديد (R^2) للتعرف على مقدرة النموذج ككل، على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة، أما بالنسبة لمعامل الانحدار (Beta)، فقد تم استخدامه لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل.

1. اختبار الفرضية الرئيس الأولى: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرشاقة التنظيمية على التميز المؤسسي في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية".

لقد كشفت النتائج الموضحة في الجدول رقم (7) أن قيمة (F) للنموذج الكامل بلغت (421.98)، كما بلغت قيمة الدلالة الاحتمالية (0.000)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على معنوية النموذج ككل. كما بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (54.2%)، مما يشير إلى أن (54.2%) من البناء للتميز المؤسسي يعود سببه إلى توفر الرشاقة التنظيمية لدى المدارس الثانوية، والباقي يعود إلى متغيرات أخرى، كما كانت قيمة معامل الارتباط للنموذج بلغت (0.736) مما يدل على وجود علاقة طردية، كما بلغت قيمة معامل Beta (0.780)، كما بلغت قيمة (T-Test) (20.542) وبلغت قيمة الدلالة الإحصائية Sig. (0.000)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، ومما سبق يمكن قبول الفرضية الأولى "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرشاقة التنظيمية على التميز المؤسسي في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية". ويعزو الباحث سبب ذلك إلى الممارسات الفعلية للرشاقة التنظيمية من قبل إدارة المدارس الثانوية، الأمر الذي أسهم في رفع مستوى التميز المؤسسي؛ وهو ما يتماشى مع الفرضية العامة التي تقر بوجود أثر إيجابي للرشاقة التنظيمية على التميز المؤسسي.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (أبو هلال، 2021)، ودراسة (قنديل، 2020)، ودراسة (مقاط، 2020)

جدول (7) نتيجة اختبار الفرضية الأولى

التميز المؤسسي			المجال
مستوى الدلالة (Sig.)	T-Test	معامل الانحدار (Beta)	
0.000	20.542	0.780	الرشاقة التنظيمية
مستوى الدلالة (Sig.)	قيمة اختبار F	معامل التحديد (R^2)	معامل الارتباط (R)
0.000	421.98	0.542	0.736

(إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS)

2. اختبار الفرضية الرئيس الثانية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرشاقة التنظيمية على الجدارات الرقمية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية".

لقد كشفت النتائج الموضحة في الجدول رقم (8) أن قيمة (F) للنموذج الكامل بلغت (537.869)، كما بلغت قيمة الدلالة الاحتمالية (0.000)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على معنوية النموذج ككل. كما بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (60.1%)، مما يشير إلى أن (60.1%) من البناء للجدارات الرقمية يعود سببه إلى توفر الرشاقة التنظيمية لدى المدارس الثانوية، والباقي يعود إلى متغيرات أخرى، كما كانت قيمة معامل الارتباط للنموذج بلغت (0.775) مما يدل على وجود علاقة طردية، كما

بلغت قيمة معامل Beta (0.779)، كما بلغت قيمة (T-Test) (23.192) وبلغت قيمة الدلالة الإحصائية Sig. (0.000)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، ومما سبق يمكن قبول الفرضية الثانية " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرشاقة التنظيمية على الجدارات الرقمية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية " ويعزو الباحث، ذلك أيضاً إلى الممارسات الفعلية للرشاقة التنظيمية من قبل إدارة المدارس الثانوية، الأمر الذي شجع على تبني الجدارات الرقمية؛ وهو ما يتماشى مع الفرضية العامة التي تقر بوجود أثر إيجابي للرشاقة التنظيمية على الجدارات الرقمية.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الحدراوي وشاكر، 2022)، ودراسة (Ali, et al, 2021)، ودراسة (Jonathan, 2020) ودراسة (Gebremeskel, 2020)، ودراسة (Gao et al., 2020)، ودراسة (Olu-Egbuniwe & Maeyouf, 2019)، ودراسة (Leonhardt et al., 2016)، ودراسة (Salimi, et al, 2015)

جدول (8) نتيجة اختبار الفرضية الثانية

الجدارات الرقمية			المجال
مستوى الدلالة (Sig.)	T-Test	معامل الانحدار (Beta)	
0.000	23.192	0.779	الرشاقة التنظيمية
مستوى الدلالة (Sig.)	قيمة اختبار F	معامل التحديد (R^2)	معامل الارتباط (R)
0.000	537.869	0.601	0.775

(إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS)

3. اختبار الفرضية الرئيس الثالثة: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للجدارات الرقمية على التميز المؤسسي في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية " لقد كشفت النتائج الموضحة في الجدول رقم (9) أن قيمة (F) للنموذج الكامل بلغت (322.142)، كما بلغت قيمة الدلالة الاحتمالية (0.000)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على معنوية النموذج ككل. كما بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (47.4%)، مما يشير إلى أن (47.4%) من البناء للتمييز المؤسسي يعود سببه إلى توفر الجدارات الرقمية لدى المدارس الثانوية، والباقي يعود إلى متغيرات أخرى، كما كانت قيمة معامل الارتباط للنموذج بلغت (0.689) مما يدل على وجود علاقة طردية، كما بلغت قيمة معامل Beta (0.726)، كما بلغت قيمة (T-Test) (17.948) وبلغت قيمة الدلالة الإحصائية Sig. (0.000)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، ومما سبق يمكن قبول الفرضية الثالثة " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للجدارات الرقمية على التميز المؤسسي في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية " ويعتقد الباحث أن هذه النتيجة منطقية، فتبني الجدارات الرقمية في المدارس الثانوية يؤدي حتماً إلى ارتفاع مستوى التميز المؤسسي.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (صلاح الدين وبدوي، 2023)، ودراسة (عريقات، 2016)

جدول (9) نتيجة اختبار الفرضية الثالثة

التمييز المؤسسي			المجال
مستوى الدلالة (Sig.)	T-Test	معامل الانحدار (Beta)	
0.000	17.948	0.726	الجدارات الرقمية
مستوى الدلالة (Sig.)	قيمة اختبار F	معامل التحديد (R^2)	معامل الارتباط (R)
0.000	322.142	0.474	0.689

(إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS)

4. اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرشاقة التنظيمية على التميز المؤسسي بوجود الجدارات الرقمية، كمتغير وسيط في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية ". وللكشف عن الدور الوسيط للجدارات الرقمية بين الرشاقة التنظيمية على التميز المؤسسي، تم استخدام تحليل المسار (Path Analysis)، ويهدف التحقق من حقيقة توسط الجدارات الرقمية للعلاقة بين الرشاقة التنظيمية والتمييز المؤسسي فإنه يجب إجراء اختبار (Sobel)

جدول (10) نتائج اختبار Sobel لتوسط متغير الجدارات الرقمية

p-value	sobel test-z-value	inputs	path
0.000	5.232	a= 0.779	الرشاقة التنظيمية- الجدارات الرقمية- التميز المؤسسي
		b= 0.312	

p-value	sobel test-z-value	inputs	path
		sa= 0.034	
		sb= 0.058	

Note:

a =unstandardized regression coefficient for the association between IV and mediator

b = unstandardized regression coefficient for the association between the mediator and DV

s_a = standard error of a

s_b = standard error of b

ومن خلال هذا الاختبار سوف نستخرج قيمة (Z-Value)، وإذا كانت قيمة (Z-Value) أكبر من (1.96) فإن هذا يشير إلى أنّ المتغير الجدارات الرقمية هو متغير وسيط، أي أنّ وجود التأثير غير المباشر هو حقيقي والعكس صحيح إذا كانت القيمة أقل. حيث تمت في البداية عملية التحقق من بعض الشروط المسبقة لاختبار الدور الوسيط للمتغير، ومن ثم كانت النتيجة كما هي ممثلة في الجدول (11)

جدول (11) نتيجة اختبار الفرضية الرابعة

التميز المؤسسي			المجال
مستوى الدلالة (Sig)	T-Test	معامل الانحدار (Beta)	
0.000	9.277	0.537	الرشاقة التنظيمية
0.000	5.423	0.312	الجدارات الرقمية
مستوى الدلالة (Sig.)	قيمة اختبار F	معامل التحديد (R^2)	معامل الارتباط (R)
0.000	242.482	0.577	0.759
حساب حجم الأثر			
مستوى الدلالة (Sig.)	قيمة الاختبار	نوع الاختبار	حجم الأثر
0.000	20.542	T	0.780
0.000	9.277	T	0.537
0.000	5.232	Sobel (z)	0.243
68.8 %			نسبة التأثير المباشر
% 31.2			نسبة التأثير غير المباشر

(إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS وبرنامج Amos)

لقد أشارت النتائج إلى أن قيمة (F) للنموذج بلغت (242.482)، كما بلغت قيمة الدلالة الاحتمالية (0.000) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) مما يدل على معنوية النموذج ككل. وقد كشفت النتائج عن وجود تأثير إجمالي مقداره (78.0%)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، كما بلغت قيمة التأثير المباشر لتوفر الرشاقة التنظيمية على تحقيق التميز المؤسسي (53.7%)، والذي يمثل (68.8%) من التأثير الإجمالي وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بينما بلغت قيمة التأثير غير المباشر (24.3%)، والذي يمثل (31.2%) من التأثير الإجمالي، وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ومن النتائج الموضحة في الجدول السابق يمكن استنتاج ما يلي:

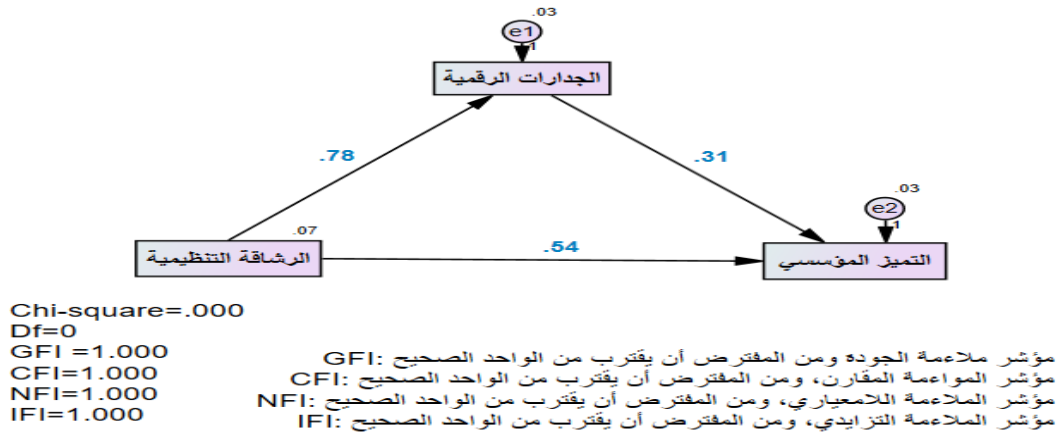
- وجود علاقة تأثير معنوية بين المتغير المستقل (الرشاقة التنظيمية) والمتغير الوسيط (الجدارات الرقمية).
- وجود علاقة تأثير معنوية بين المتغير المستقل (الرشاقة التنظيمية) والمتغير التابع (التميز المؤسسي).
- وجود علاقة تأثير معنوية بين المتغير الوسيط (الجدارات الرقمية) والمتغير التابع (التميز المؤسسي) ضمن معادلة تحليل الانحدار الثالثة وبوجود المتغير المستقل (الرشاقة التنظيمية) كمتغير رقابي (Control Variable). فهذا يعني بأن هناك دوراً وسيطاً كاملاً بين المتغير المستقل والمتغير التابع. إذ أن الخطوة الأولى تعكس العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والجدارات الرقمية أما الخطوة الثانية فإنها تعكس العلاقة بين الرشاقة التنظيمية التميز المؤسسي من جانب آخر. أما الخطوة الأخيرة

4. وتتضمن الخطوة الثالثة جانبين هما:

أ- إذ انخفضت قيمة معامل التأثير في المعادلة الثالثة عن قيمتها في المعادلة الثانية فهذا يعني أن هناك دوراً وسيطاً جزئياً بين المتغير المستقل والمتغير التابع

ب- إذ كانت قيمة معامل التأثير صفر (Zero-effect) في المعادلة الثالثة عن قيمتها في المعادلة الثانية.

من خلال النتائج المذكورة آنفاً أن المسار الإنحداري حقق الشرط الأول والثاني والثالث وهو المسار من متغير الرقابة التنظيمية إلى الجدارات الرقمية إلى متغير التميز المؤسسي. وعليه فإنّ متغير الجدارات الرقمية يتوسط بشكل جزئي العلاقة بين الرقابة التنظيمية والتميز المؤسسي، لأن قيمة معامل بيتا في الخطوة الأولى لمتغير الجدارات الرقمية انخفضت من 0.780 (جدول (7)) إلى 0.537 (جدول (11)) في الخطوة الثالثة. ومما سبق وبالنظر إلى معنوية التأثير المباشر وغير المباشر، يتضح للباحث أن الجدارات الرقمية تتوسط بشكل جزئي العلاقة ما بين الرقابة التنظيمية وتحقيق التميز المؤسسي في المدارس الثانوية، فضلاً إلى أن الجدارات الرقمية تلعب في تشكيلها عدة عوامل. وبالتالي هذا التشكيل كما يخضع لتأثير توفر الرقابة التنظيمية، فإن العلاقة بين الرقابة التنظيمية والتميز المؤسسي تتأثر بحسب النتيجة السابقة بممارسة مديري المدارس الثانوية للجدارات الرقمية، وعليه يمكن تلخيص هذه العلاقة من خلال الشكل الذي أفرزته على النحو التالي:



شكل (3): الرسم التوضيحي لتحليل المسار

خلاصة نتائج الدراسة:

- أظهرت نتائج الدراسة بأن مستوى توفر الرقابة التنظيمية بشكل عام جاءت بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي للمجال (3.70)، وبنسبة مئوية بلغت (74.04%).
- بينت نتائج الدراسة أن مستوى تبني الجدارات الرقمية بشكل عام جاءت بدرجة مرتفعة، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال (3.74)، وبنسبة مئوية بلغت (74.76%).
- أظهرت نتائج الدراسة أن واقع التميز المؤسسي بشكل عام جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمجال (3.69)، وبنسبة مئوية بلغت (73.76%).
- كشفت نتائج الدراسة عن وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، للرقابة التنظيمية على تحقيق التميز المؤسسي.
- بينت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، للرقابة التنظيمية على الجدارات الرقمية.
- أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، للجدارات الرقمية على التميز المؤسسي.
- أشارت نتائج الدراسة إلى أن الجدارات الرقمية يتوسط بشكل جزئي العلاقة، ما بين الرقابة التنظيمية وتحقيق التميز المؤسسي.

توصيات الدراسة ومقترحاتها.

- ضرورة مواصلة العمل على تطوير نظام فعال للرقابة التنظيمية، والاستثمار في نشر ثقافة الرقمنة لتقليل الفجوة الرقمية.
- ضرورة الاهتمام بالجدارات الرقمية وعمل الدورات لزيادة التكنولوجيا الرقمية لمواكبة متغيرات العصر.
- تعزيز دور الابتكار وحل المشكلات وتقديم الحلول لمختلف المجالات التعليمية.
- تنظيم ورش عمل لمناقشة آليات الاستغلال الأمثل للموارد والفرص المتاحة واستكشاف فرص جديدة.

- تحديث أساليب الإدارة المدرسية ومسايرة المستجدات التربوية والإدارية من خلال الندوات والمحاضرات وورش العمل المختلفة لتطوير الجدارات الرقمية.
- تبادل الخبرات بين المديرين بفتح قنوات اتصال عبر الإنترنت للتواصل بينهم وبين نظرائهم بالدول الأخرى.
- إشراك المديرين والقيادات التعليمية في تحديد احتياجاتهم التدريبية.
- وضع نظام وآلية عمل واضحة تساعد على استغلال الفرص ودعم وتمكين العاملين، والعمل على تنمية قدراتهم.
- وضع نظام فعال للحوافز والمكافآت لتشجيع العاملين على تقديم مبادرات ومقترحات لتطوير وتحسين الأداء، ومراعاة العلاقات الإنسانية بين كافة العاملين.
- الدعم المستمر للعاملين، وذلك من خلال توفير مناخ تنظيبي داعم للابتكار والانجاز ورفع ثقافتهم ومهاراتهم الرقمية من خلال عقد ندوات ودورات تدريبية.
- الاستماع والتحاور مع كافة العاملين والاستفادة من آرائهم ومقترحاتهم.
- التكامل بين الممارسات الإدارية مع الجدارات الرقمية، وتوفير إجراءات الأمن وخصوصية المعلومات للأعمال الرقمية التي تقوم بها المؤسسة.
- تعزيز الاهتمام بالجدارات الرقمية وأبعادها لما له من تأثير كبير على أداء المؤسسة بما ينعكس على رشاقته التنظيمية للوصول إلى مستوى فائق من التميز المؤسسي.

قائمة المراجع.

أولاً- المراجع بالعربية:

- أبو صالح، محمد (2001). الطرق الإحصائية، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- أبو عاصي، هشام (2021). تصور مقترح لتطوير أداء القيادات المدرسية بالمدارس الثانوية في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية، المجلة التربوية لكلية التربية بجامعة سوهاج، 88(88)، 899-950.
- أبو هلال، رمزي (2021). أثر الرشاقة التنظيمية في الأداء المؤسسي بالمؤسسات الإعلامية المرئية الفلسطينية - المحافظات الجنوبية، جامعة الأقصى، غزة.
- أحمد، أحمد (2002). معايير جودة الإدارة التعليمية والمدرسية، المؤتمر العلمي السابع لكلية التربية بطنطا "جودة التعليم في المدرسة المصرية: التحديات المعايير - الفرص 2002/4/28م.
- آل مزروع، بد بن سليمان (2010). بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية، رسالة دكتوراه، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.
- أمين، مصطفى؛ وعيد، محمود (2021). تحقيق الرشاقة التنظيمية للجامعات المصرية باستخدام مدخل الهندسة المتزامنة من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية مجلة البحث العلمي في التربية، 22 (4)، 45-75.
- بدوان، زكريا (2018). علاقة الجينات التنظيمية بالتميز المؤسسي لدى الجامعات الفلسطينية، (دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في محافظات قطاع غزة رسالة ماجستير، جامعة الأزهر - غزة، فلسطين).
- بدوي، مأمون وفرح فرح يس، حسب الرسول، أيمن (2018). أثر تكنولوجيا المعلومات علي تنمية الجدارة الرقمية للموارد البشرية في شركات الإنشاءات والمقاولات السعودية، دراسة حالة شركة أبصار المحدودة، مجلة الجزيرة للعلوم الاقتصادية والاجتماعية، 158-181.
- بسترفيلد، ويليمز دل (2004). إدارة الجودة الشاملة ترجمة راشد بن محمد الحمالي. ط1. الرياض: النشر العلمي والمطابع جامعة الملك سعود.
- بشماتي، شقيب (2014). دراسة تحليلية مقارنة للصيغ المستخدمة في حساب حجم العينة العشوائية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، 36 (5)، 85-100.
- جاد الرب، الفت ابراهيم (2013). التميز الإداري في الإبداع دراسة ميدانية على البنوك في مصر"، المجلة العلمية لقطاع التجارة، جامعة الأزهر، 10.
- جواد، شوقي؛ والخرشة، ياسين (2008). المهارات القيادية ودورها في تبني استراتيجية التميز، دراسة تحليلية، ورقة علمية مقدمة إلى المؤتمر العربي لإدماة التميز التنافسية في مؤسسات القطاع العام والخاص، عمان: المنظمة العربية.

- حجازي، نهال (2016). التوظيف وعلاقته بالتميز المؤسسي دراسة ميدانية على المنظمات الأهلية غير الحكومية قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الأزهر، فلسطين.
- الحدراوي، رافد؛ وشاكر، عمار (2022). انعكاس تطبيق استراتيجية التحول الرقمي على الرقابة التنظيمية لوزارة الاتصالات العراقية مجلة جامعة التراث، (34).
- الحسين، محمد (2004). إدارة الإنتاج والعمليات (د.ط) عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- حمادة، نادر (2022). درجة ممارسة مديري مدارس المحافظات الجنوبية بفلسطين للقيادة الريادية، وعلاقتها بإدارة التميز المؤسسي في مدارسهم، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الحمداني، موفق وآخرون (2006). مناهج البحث العلمي جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الاردن.
- حنون، نادية (2010). درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، من وجه نظر المديرين والمديرات، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس فلسطين.
- الحية، وليد (2015) درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة الاستراتيجية وعلاقتها بتحقيق التميز الإداري من وجهة نظرهم رسالة ماجستير كلية التربية، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- خاطر، محمد إبراهيم عبد العزيز إبراهيم (2016). معايير مقترحة للتميز التنظيمي في مؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر على ضوء بعض النماذج العالمية المعاصرة، مجلة التربية المقارنة والدولية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، 2(4)، 475-574.
- خليفة، محمد (2018). متطلبات إعادة العمليات كمدخل لتعزيز التميز المؤسسي دراسة تطبيقية في الجامعات الفلسطينية رسالة ماجستير برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى، فلسطين.
- خوجة، الياس (2020). دور التكنولوجيا الحديثة في تحسين فعالية أداء الموارد البشرية، الرياضية، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.
- دره، أحمد (2022). واقع الجدارات الرقمية لدى العاملين في المؤسسات الرياضية الفلسطينية وأثرها في تحقيق الرقابة التنظيمية (دراسة ميدانية على المؤسسات الرياضية الفلسطينية)، جامعة الأقصى، غزة.
- الذبياني، مكي (2020). الرقابة التنظيمية مدخل لتحسين الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية تصور مقترح مجلة كلية التربية جامعة المنصورة، 110، 33-84.
- الرفيعي، علي؛ وعبد، ضرغام (2018). أثر القدرات الاستراتيجية في تحقيق التميز المنظمي دراسة تطبيقية في الشركة العامة للسمنت الجنوبية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية الكلية التقنية الإدارية، جامعة الكوفة، 15(1)، 324-291.
- الركابي، كاظم (2004). الإدارة الاستراتيجية، العولمة والمنافسة، عمان، دار وائل.
- سليم، نجوى (2020). ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي - دراسة ميدانية جامعة 6 أكتوبر، محافظة الجيزة مجلة الدراسات الإنسانية والاجتماعية، 2(6)، 205-237.
- سهمود، إيهاب (2013). واقع التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوربي للتميز EFQM. رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة.
- صلاح الدين، صلاح الدين؛ بدوي، حسام الدين (2023). دور استراتيجية التحول الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي المستدام: دراسة حالة الشركة القابضة مصر للطيران. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، 37(2)، 941-1029.
- الضلعين، علي (2010). أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي (دراسة ميدانية في شركة الإتصالات الأردنية)، مجلة دراسات في العلوم الإدارية، 37(1).
- عامر، طارق (2007). معايير ونماذج إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، مجلة اتحاد الجامعات العربية، (4).
- عباينة، رامي؛ والشقران، رامي (2013). درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 14(2).
- عبد الرزاق، يحيوي (2019). أساليب إدارة التميز التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين في مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر.
- عبد الفتاح، عصمت (2004). أثر التدريب على التميز في أداء الخدمة، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس، القاهرة.
- العبدالات، فاطمة (2009). تطوير معايير تميز مقترحة لعضو هيئة التدريس الجامعي في الأردن. رسالة دكتوراه، الجامعة الأردنية، الأردن.
- العجمي، منيرة (2021). درجة ممارسة الرقابة الاستراتيجية لدى مديري المدارس وعلاقتها بالتميز التنظيمي من وجهة نظر معلمي التعليم الحكومي في دولة الكويت، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، 45(3)،

- عريقات، محمد (2016). اختبار الأثر الوسيط للجدارات الرقمية على العلاقة بين قدرات إدارة علاقة الزبائن وأدائها: دراسة ميدانية في شركات الوساطة المالية في سوق عمان المالي، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- العوايشة، أسماء (2006). اتجاهات العاملين في القطاع العام الأردني نحو جائزة الملك عبد الله لتميز الأداء الحكومي والشفافية، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، الأردن.
- الفضالة، فهد (2018). الجدارة في العمل، مجلة جسر التنمية المعهد العربي للتخطيط، العدد 140، الكويت.
- القرشي، محسن (2011). المشاركة المجتمعية المطلوبة لتطوير أداء المدارس الثانوية الحكومية، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى.
- قنديل، سماح (2020). أثر الرقابة التنظيمية على التميز المنظمي: الدور الوسيط لسلوك المواطن التنظيمية - دراسة ميدانية في شركات الاتصال العاملة في الأردن، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- كامل، محمود (2021). توسيط براعة تكنولوجيا المعلومات في العلاقة بين قدرات البنية التحتية السحابية والرقابة التنظيمية بالتطبيق على شركات تعهيد خدمات تكنولوجيا المعلومات. المجلة العربية للإدارة.
- اللوفان، محمد بن فهد (2011). إدارة التميز التنظيمي في الجامعات الحكومية السعودية تصور مقترح في ضوء المعايير الدولية، رسالة دكتوراه، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- محمد، سحر (2020). دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التميز المؤسسي دراسة حالة شركة زين للاتصالات رسالة ماجستير كلية العلوم الإدارية، جامعة إفريقيا العالمية، السودان.
- المفيز، خولة؛ والحمدان، أمل؛ والعيضان، مي (2021). الرقابة التنظيمية مدخل لإدارة الأزمة في مكاتب التعليم بمدينة الرياض (تصور مقترح). مجلة العلوم التربوية، 3(26)، 267-330.
- مقاط، تامر (2020). البراعة التنظيمية كمتغير وسيط بين الرقابة الاستراتيجية والتميز التنظيمي دراسة تطبيقية على مجموعة الاتصالات الفلسطينية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- المليحي، رضا (2012). إدارة التميز المؤسسة بين النظرية والتطبيق. ط1. القاهرة: عالم الكتب.
- منصور، محمود (2022). الرقابة الإستراتيجية كمدخل لتطوير الأداء المؤسسي لقطاع الرعاية الاجتماعية بوزارة التضامن الإجتماعي. دراسات في الخدمة الاجتماعية، 57(1).
- منصور، منار (2020). تطوير الأداء الإداري للقيادات بكلية التربية جامعة المنصورة في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية مجلة البحث العلمي في التربية، 21(4)، 1-45.
- النجار، عمر (2019) أثر إدارة المخاطر على التميز المؤسسي لجامعة الأقصى بقطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- نجم، عبود نجم (2013). مدخل إلى إدارة العمليات، ط1. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- النصور، أسماء سالم (2010). أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية رسالة ماجستير إدارة الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

ثانياً-المراجع بالإنجليزية:

- Ahammad, M. F., Basu, S., Munjal, S., Clegg, J., & Shoham, O. B. (2021). Strategic agility, environmental uncertainties and international performance: The perspective of Indian firms. *Journal of World Business*, 56(4), 101218, 1-13.
- Akanmu, Diekola (2021). The Role of Organizational Excellence and Environmental Regulation and Policy on the Relationship between TQM and Sustainable Performance in Malaysian Food and Beverage Companies, Ph.d Thesis, School of Technology Management and Logistic, University Utara Malaysia, UUM Sintok Kedah, Darul Aman, 1-382.
- Ala-Mutka, K (2011). Mapping Digital Competence: Towards a Conceptual Understanding, European Commission Joint Research Centre, Institute for Prospective Technological Studies, Spain.
- Aldallal, M. (2005): Performance Evaluation Using Self Assessment Approach and EFQM Excellence Model: the Case of Abu Dhabi Police College, Master Theise, University of Bradford, United Kingdom.
- Alhadid, A. Y. (2016). The effect of organization agility on organization performance. *International Review of Management and Business Research*, 5(1); 273-278.
- Ali, M., Munir, M. & Azam, R.I. (2021). How do IT competence and business competence bring organizational agility? an evidence from Pakistan, *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 15(6), 1251-1262.

- Allwein, F., & Venters, W. (2017). Agility as a Performance within Digital Infrastructures.
- Al-Mahasneh, L. (2017). The mediating role of organizational ambidexterity in the relationship between dynamic capabilities and organizational agility: A field study in Jordanian companies for pharmaceutical industries (Unpublished Master Thesis). Middle East University, Amman, Jordan.
- Alshalabe, F. S., Aladwan, A. S., Abu Orabi, T. G., & Alwekhyan, F. A. (2017). The impact of agility management style on the organizational excellence (Agility): Field study on Jordanian commercial banks. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 1, 284-304.
- Al-Taha, S. M. (2021). The Relationship Reciprocal Effect between Strategic Agility and Competitive Intelligence-An Analytical Study of the opinion of Sample Managers at (Korek) Telecom Company in Iraq. *TANMIYAT ALRAFIDAIN*, 40(129), 72-91.
- ALTaweel, I. R., & Al-Hawary, S. I. (2021). The Mediating Role of Innovation Capability on the Relationship between Strategic Agility and Organizational Performance. *Sustainability*, 13(14), 7564, 1-14.
- Ardichvili, A., Cardozb, R. and Rayc, S. (2003).A Theory of Entrepreneurial Opportunity Identification and Development, *Journal of Business*, 18(1).
- Brusoni, M., Damian, R., Grifoll Sauri, J., Jackson, S., Kömürçügil, H., Malmedy, M., ... Zobel, L. (2014). The Concept of Excellence in Higher Education.
- Bryn Mawr College, "Bryn Mawr Digital Competencies Framework" (2016). Blended Learning Research and Open Educational Resources. 3, 1-7, <https://repository.brynmawr.edu/oer/3>
- Calvani, A, & et.al (2008). Models and Instruments for Assessing Digital Competence at School, *Journal of E-Learning and Knowledge Society*, 4(3), 183 –193.
- Carretero, S., Vuorikari, R. and Punie, Y., (2017). DigComp 2.1: The Digital Competence Framework for Citizens with eight proficiency levels and examples of use. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Clauss, T., Kraus, S., Kallinger, F. L., Bican, P. M., Brem, A., & Kailer, N. (2021).Organizational ambidexterity and competitive advantage: The role of strategic agility in the exploration-exploitation paradox. *Journal of Innovation & Knowledge*, 6(4), 203-213.
- Daft, R.L. (2001). *Organization Theory and Design*, U.S.A, South-Western Publishing.
- Dongback, Seo & Ariet, Lapaz (2008): " Exploring The Dark Side Of Is In Achieving Organizational Agility" *Communications Of The ACM*, 51(11), Association For Computing Machinery, NewYork.
- Eisenhardt, K. and Martin, J.(2000) Dynamic Capabilities: What are they ?*Strategic Management Journal*, 21 (10).
- Erande, A., Verma, A. (2008): Measuring Agility Of Organization: A Comprehensive Agility Measurement Tool (CAMT), *International Journal Of Applied Management And Technology*, 6, ,(3) 31-44.
- Ferrari, A. (2013). Digcomp: A framework for developing and understanding digital competence in Europe. Luxembourg: Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2788/52966>
- Ferraris, A., Degbey, W. Y., Singh, S. K., Bresciani, S., Castellano, S., Fiano, F., & Couturier, J. (2021). Microfoundations of strategic agility in emerging markets: empirical evidence of Italian MNEs in India. *Journal of World Business*, 101272.
- Gao, P., Zhang, J., Gong, Y., & Li, H. (2020). Effects of technical IT capabilities on organizational agility: The moderating role of IT business spanning capability. *Industrial Management & Data Systems*, 120(5), 941–961. <https://doi.org/10.1108/IMDS-08-2019-0433>
- Giachetti, R. E., Martinez, L. D., Sáenz, O. A., & Chen, C.-S. (2003). Analysis of the structural measures of flexibility and agility using a measurement theoretical framework. *International Journal of Production Economics*, 86(1), 47–62.

- Guðmundsdóttir, Gréta & Vasbø, Kristin (2017). Toward Improved Professional Digital Competence: The Use of Blended Learning in Teacher Education in Norway, Society for Information Technology and Teacher Education, University of Oslo, Norway, 5-9 March, 499-509.
- Harraf, Abe, Wanasika, Isaac, and Tate, Kaylynn (2015). Organizational agility, the journal of applied business research.
- Heidari, E., Mehrvarz, M., & Stoyanov, S., (2021) The role of digital informal learning in the relationship between students' digital competence and academic engagement during the COVID-19 pandemic. *Journal of Computer Assisted Learning*, 37(4): 1154–1166.
- Ilomäki, L., Kantosalo, A., & Lakkala, M. (2011). What is digital competence? Brussels: European School net.
- *International Journal of Human Resource Studies*, 3(3), 62-71.
- Jean D. & Others (2018). Nurse- Managed Health Centers: Measures of Excellence, *The Journal for Nurse Practitioners*, 8(14), 613- 619.
- Jonathan, G., & Gebremeskel, B.K. (2020). Information Security and Organisational Agility in the Digital Era: Exploring the Role of IT Alignment. 2020 11th IEEE Annual Information Technology, Electronics and Mobile Communication Conference (IEMCON), 0831-0836.
- Leonhardt, D., Mandrella, M., & Kolbe, L. M. (2016). Diving into the relationship of information technology and organizational agility: a meta-analysis
- Li, X., Goldsby, T. J., & Holsapple, C. W. (2009). Supply chain agility: scale development. *The International Journal of Logistics Management*, 20(3), 408–424. doi: 10.1108/09574090911002841
- Likert, Rensis. (1961). *New Patterns of Management*, New York, McGraw-Hill Book Co. Inc.
- Martina, K., Hana, U., & Jiri, F. (2012). Identification of Managerial Competencies in Knowledge-based Organizations. *Journal of Competitiveness*, 4(1), 129- 142.
- Meredith S. & Francis D. (2000): Journey Towards Agility: The Agile Wheel Explored, *The TQM Magazine*, 12(2), 41- 52.
- Moshki, M.K., & Teimouri, H. (2013). A Survey on the Level of Organization Agility and Proposition of a Comprehensive Model (the Case of Nir Pars Company).
- Nafei, W. A. (2016). Organizational Agility: The Key to Improve Organizational Performance .*International Business Research*, 9(3), 97. <https://doi.org/10.5539/ibr.v9n3p97>
- Nafei, Wageeh (2016). The Role of Organizational Agility in Enhancing Organizational Excellence: A Study on Telecommunications Sector in Egypt, *International Journal of Business and Management*, Sadat City, Menoufia, Egypt, 11(4), 121-135.
- Olu-Egbuniwe, J., & Maeyouf, F. W. B. (2019). The Effect of Information Technology on Organizational Agility and Productivity in Telecommunication Industry of Libya. *International Journal of Economics and Management*, 1(1), 19-25.
- Panda, S., & Rath, S. K. (2016). Investigating the structural linkage between IT capability and organizational agility: A study on Indian financial enterprises. *Journal of Enterprise Information Management*.
- Park, Young Ki., (2011): *The Dynamics Of Opportunity and Threat Management In Turbulent Environments: The Role Of Information Technologies*, Ph.D. University Of Southern California.
- Park, YoungKi; El Sawy, Omar A.; and Fiss, Peer (2017) "The Role of Business Intelligence and Communication Technologies in Organizational Agility: A Configurational Approach, " *Journal of the Association for Information Systems*, 18(9), DOI: 10.17705/1jais.00467
- Pauch, P. (2001). school community partnership in Rural schools: leadership. *Renewal and sense of place*, *Peabody Journal of Education*. 2 (76), 207-216.
- Pelletier, K., Brown, M., Brooks, D. C., Mc Cormacl, M., Reeves, J., Arbino, N., Bozkurt, A., Crawford, S., Czerniewicz, L., Gibson, R., Linder, K., Mason, J. & Mondelli, V. (2021). 2021 EDUCAUSE Horizon Report, Teaching and Learning Edition. Boulder: EDUCAUSE.

- Ramírez-Montoya, M. S., Mena, J., & Rodríguez-Arroyo, J. A. (2017). In-service teachers' self-perceptions of digital competence and OER use as determined by a xMOOC training course. *Computers in Human Behavior*, 77, 356- 364.
- Rigby C., Day M., Forrester P. & Buene H. J. (2000): Agile Supply: Rethinking Systems Thinking, *System Practice*, *International Journal Of Agile Management Systems*, 2(3), 178-189.
- Rozak, H. A., Adhiatma, A., Fachrunnisa, O., & Rahayu, T. (2021). Social media engagement, organizational agility and digitalization strategic plan to improve SMEs' performance. *IEEE Transactions on Engineering Management*. -
- Salimi, M., & Andalib, B. (2015). Relationship between information technology and organizational entrepreneurship and organizational agility in Esfahan province general directorate of youth and sport. *Journal of Economics, Management and Trade*, 48-54.
- Santos, G., Carlos, M., & Barreto, L., (2021) New Needed Quality Management Skills for Quality Managers 4.0. *Sustainability*, 13 (11), 1-22. Doi: 10.3390/su13116149
- Sharifi, H., Zhang, Z., (1999): A Methodology For Achieving Afiligy In Manufacturing Organization: An Introduction, *International Journal Of Production Economics*, 62(1).
- Sherehiy, B. (2008). Relationships between Agility Strategy, Work Organization, and Workforce Agility. Doctor Dissertation, University of Louisville.
- Sherehiy, B., Karwowski, W., & Layer, J. K. (2007). A review of enterprise agility: Concepts, frameworks, and attributes. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 37(5), 445–460. <https://doi.org/10.1016/j.ergon.2007.01.007>
- Shiri, A (2014). A study on Relationship between Conflict Management Styles and Organizational Agility, *Management Science*, 4.
- Spante, M., Hashemi, S, Lundin, M., & Algers, A. (2018). Digital competence and digital literacy in higher education research: Systematic review of concept use. *Cogent Education*, 5(1). DOI: 10.1080/2331186X.2018.1519143
- Suarez, Eva. Calvo-Mora, Arturo. & Roldan, Jose. (2016). The role of strategic planning in excellence management systems, *European Journal of Operational Research*, 248(2), 532-542.
- Tenio, kenza, & Dehane Mohammed (2019). Digital Competence and Digital Gap in Arab World. *Al Bashaer Journal*, 5.(1)
- Van Oosterhout, M., Waarts, E., & van Hillegersberg, J. (2006). Change factors requiring agility and implications for IT. *European Journal of Information Systems*, 15(2), 132–145.
- Vinodha.S, Devadasanb. S.R., Vasudeva.B. & Kusuma Ravichanda (2010). Agility index measurement using multi-grade fuzzy approach integrated in a 20 criteria agile model, *International Journal of Production Research*, 48 (23), 7159-7176.
- Yu.J, & Moon.T (2021) Impact of Digital Strategic Orientation on Organizational Performance through Digital Competence, *Sustainability*, 13, 9766, 1-15. <https://www.mdpi.com/journal/sustainability> -
- Zairi, Mohamed. (2005). "Excellence Toolkit: Delivering Sustainable Performance", Publishing TQM College, Dubai: e-TQM College.
- Zhen, J., Xie, Z., & Dong, K. (2021). Impact of IT governance mechanisms on organizational agility and the role of top management support and IT ambidexterity. *International Journal of Accounting Information Systems*, 40, 100501.