



The Role of organizational Agility in achieving Institutional Excellence A Field Study in the Social Fund for Development in Yemen

Sadek Ahmed Zaid AL-Husam^{1,*}, Ali Abdullah AL-Awadi², Ahmed Mohammed Nasser²

¹ Inclusive Development Research Center - Sana'a University, Sana'a, Yemen.

² Public Administration Center - Sana'a University, Sana'a, Yemen.

*Corresponding author: sadekalthusam@gmail.com

Keywords

1. Organizational Agility
2. Institutional Excellence
3. Social Fund for Development

Abstract:

The study aimed to identify the Role of Organizational Agility in Achieving Institutional Excellence (A Field Study in the Social Fund for Development in Yemen). To achieve the study objectives, the researchers relied on the quantitative approach with its descriptive analytical and correlational style, and Data was collected through a questionnaire distributed to Purposive stratified random sample consisting of (232) individuals from the employees of the Social Fund for Development. The study reached a number of results, the most important of which are: The reality of applying organizational agility in the Social Fund for Development was high in all its dimensions except for the dimension of decision-making agility with a medium verbal meaning. The level of institutional excellence in the Social Fund for Development in all its dimensions was generally medium. It also concluded that there is no correlation between organizational agility and its dimensions (sensing agility, decision-making agility, and practice agility) in achieving institutional excellence in the Social Fund for Development in Yemen, and also, that the study hypothesis is not accepted. Based on these findings, the researchers reached a number of recommendations, the most important of which are: conduct further studies and research on the relationship between organizational agility and institutional excellence in the Social Fund for Development in Yemen, and study dimensions other than those studied in the current study.

دور الرقابة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي دراسة ميدانية على الصندوق الاجتماعي للتنمية في اليمن

صادق أحمد زيد الحسام^{1*} , علي عبد الله العواضي² , أحمد محمد ناصر²

¹ مركز أبحاث التنمية الشاملة - جامعة صنعاء ، صنعاء ، اليمن.

² الإدارة العامة - جامعة صنعاء ، صنعاء ، اليمن.

*المؤلف: sadekalthusam@gmail.com

الكلمات المفتاحية

2. التميز المؤسسي

1. الرقابة التنظيمية

3. الصندوق الاجتماعي للتنمية

الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الرقابة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي في الصندوق الاجتماعي للتنمية في اليمن، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحثون على المنهج الكمي المتمثل في الوصفي التحليلي والارتباطي، وجمعت البيانات من خلال استبانة وزعت على عينة عشوائية طبقية هادفة مكونة من (232) فرداً من موظفي الصندوق الاجتماعي للتنمية. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها: أنّ مستوى واقع تطبيق الرقابة التنظيمية بجميع أبعادها في الصندوق الاجتماعي للتنمية جاء مرتفعاً بدلالة لفظية (عالٍ)، ما عدا بُعد (رقابة اتخاذ القرار) كانت دلالاته اللفظية متوسطة، وأن مستوى التميز المؤسسي في الصندوق الاجتماعي للتنمية جاء متوسطاً بجميع أبعاده، وأنه لا توجد علاقة ارتباطية للرقابة التنظيمية بأبعادها (رقابة الاستشعار، رقابة اتخاذ القرار، رقابة الممارسة) في تحقيق التميز المؤسسي في الصندوق الاجتماعي للتنمية في اليمن، وأن فرضية الدراسة مرفوضة. وتوصل الباحثون إلى عدد من التوصيات، أهمها: إجراء المزيد من الدراسات والأبحاث في العلاقة بين الرقابة التنظيمية والتميز المؤسسي في الصندوق الاجتماعي للتنمية في اليمن، وتناول أبعاد أخرى غير التي تمت دراستها في الدراسة الحالية.

المقدمة:

كما تُعنى بالاستجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة التنافسية، وتعتمد على السرعة والمرونة والابتكار، فالمنظمات الرشيقة (Agile Organizations) لا تهتم بمجرد التكيف مع التغيير فحسب، بل تعتبره فرصة لكسب ميزة تنافسية جديدة، وذلك من خلال استغلال الفرص المتاحة في بيئتها الديناميكية، وتحويل التهديدات إلى فرص متميزة، ومن ثم الوصول إلى ميزة تنافسية تتفوق بها على غيرها من المنظمات (مغاوري، 2016، 135).

وعلى الرغم من الظروف الصعبة التي تمر بها اليمن ما زال الصندوق الاجتماعي للتنمية يقوم بدور مهم بالتعاون مع بعض المبادرات الوطنية المحلية والمنظمات الدولية الإنسانية، التي من شأنها أن تعزز من المسارين الوطني والدولي للعمل الإنساني، لا سيما في مجال المساعدات العاجلة وقصيرة المدى للنازحين والتخفيف من حالات انعدام الأمن الغذائي (الخطة السنوية، 2020، 4).

وانطلاقاً إلى ما توصلت إليه نتائج بعض الدراسات السابقة التي أُجريت في أماكن مُختلفة عن عمل الصندوق الاجتماعي للتنمية سواء المحلية منها مثل دراسة (البريهي، 2024)، أو العربية كدراسات (الدرويش، 2024) و(الدوشان، 2024) و(عاصي، 2023) و(شاهين، 2023) و(سالم وحامد، 2022) و(قنديل، 2020)، أو الأجنبية مثل دراسة (Al-mahirah, 2020) التي أجمعت على أهمية الرقابة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي.

ومن هنا جاء اختيار الباحثين لموضوع هذه الدراسة، لبحث دور الرقابة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي في الصندوق الاجتماعي للتنمية في اليمن،

تسعى المؤسسات في الوقت الراهن إلى إحداث تغييرات جوهرية في بُنياتها المعلوماتية والعمليات الإدارية، لتسهيل عملية اتخاذ القرارات، ومواكبة متغيرات بيئتها التنافسية، سعياً لتحقيق التميز والبقاء، حيث أصبح من اللازم على المؤسسات أن تقوم بتحديث عملياتها باستمرار من خلال اتخاذ قرارات رشيدة تعزز من قدرتها على تحقيق الأهداف المنشودة، وذلك طبقاً لخططها الاستراتيجية وبما يحقق التميز المؤسسي لها.

وفي ظل هذا الكم من التطورات المُتسارعة أصبح تحقيق الجودة والتميز المؤسسي غاية كل مؤسسة تسعى إلى الدخول في المنافسة العالمية، وقد تزايدت الحاجة إلى التوجه نحو تطبيق إدارة التميز المؤسسي في ظل ما يشهده العصر الحالي من متغيرات وتحديات عديدة تمثلت في الثورة المعرفية والمعلوماتية، والفجوة الرقمية والديمقراطية، والعولمة وتداعياتها المختلفة، وما نتج عن هذه التحديات من حدوث تغييرات في أساليب العمل، والتحول النوعي الواضح في تركيبة الموارد البشرية العاملة في مختلف المؤسسات، وتعدد المداخل الإدارية التي يمكن الاستفادة منها في تحسين إنتاجية المؤسسات، والوصول إلى التميز في الأداء (المليجي، 2012، 5).

وتُعد الرقابة التنظيمية إحدى الوسائل المهمة في إدارة التغيير والمخاطر التي تواجهها المنظمات كافة، وتعني القدرة على البقاء والاستمرار في ظل بيئة تنافسية من خلال التفاعل والاستجابة السريعة مع متطلبات الأسواق المتعددة والمتغيرة وغير المؤكدة، إضافة إلى توافر المهارة اللازمة للتعامل مع الظروف البيئية، وبناء استراتيجيات رشيقة وهادفة لتحقيق الاستجابة الفعالة لتلك التغيرات (رضوان، 2014، 3).

هذا وقد أشار تقرير المراقبة الربعي الثاني (2022)، الذي نفذته وحدة المراقبة والتقييم في الصندوق الاجتماعي للتنمية في اليمن على عينة من المشاريع المنفذة، إلى وجود قصور وتأخر في إنجاز بعض المشاريع عن الخطط المعدة، مما يؤثر على سرعة تسليم المشاريع للمجتمعات المحتاجة للخدمات، وأوصى التقرير بضرورة زيادة اهتمام الصندوق بتطوير أعماله من أجل زيادة تحسين الأداء للوصول إلى الأهداف المنشودة وتحقيق الأداء المتميز، إضافة إلى توصيات دراسة (عباس، 2021) التي أوصت بضرورة اهتمام قيادة الصندوق بإدارة الجودة بشكل أكبر؛ لما لها من دور مهم في تجسيد التنمية المستدامة على أرض الواقع، كما حثت الدراسة أيضًا على زيادة اهتمام قيادات الصندوق بتنمية روح التعاون الجماعي من خلال تنمية مهارات العمل الجماعي، وترسيخ مفاهيم الجودة لدى العاملين في الصندوق، وزيادة توسيع الاهتمام بممارسات التركيز على الموارد البشرية وتطويرها وإعطائها بعدًا استراتيجيًا يُلبى احتياجات الموارد البشرية.

وبناءً على ما سبق، فإن مشكلة الدراسة الحالية تتمثل في السؤال الرئيس الآتي: ما دور الرقابة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي في الصندوق الاجتماعي للتنمية في اليمن؟

وينبثق من التساؤل الرئيس التساؤلين الفرعيين الآتيين:

1. ما واقع تطبيق الرقابة التنظيمية في الصندوق الاجتماعي للتنمية في اليمن؟
2. ما مستوى التميز المؤسسي في الصندوق الاجتماعي للتنمية في اليمن؟

والتعرف على واقع الرقابة التنظيمية في الصندوق، والخروج بنتائج وتوصيات عملية يمكن أن تسهم في تحسين الأداء وتعزيز القدرة التنافسية وتحقيق الاستدامة، وبلوغ أعلى مستويات الرضا سواء من قبل العاملين والمجتمعات المحلية المستفيدة أو من قبل الممولين والمانحين لمشاريع الصندوق.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

شهد القرن الحادي والعشرون تغيرات كبيرة فرضت على المنظمات والمؤسسات تحسين أدائها وإنتاجها وخدماتها لمواكبة التنافس العالمي والتحديات الحديثة، ولا سيما في ظل العولمة والتكنولوجيا، فقد أصبح التميز المؤسسي وتبني الأساليب الإدارية الحديثة ضرورة حتمية لضمان البقاء وتحسين الكفاءة، وليس مجرد رفاهية إدارية، فهناك العديد من الدول والمؤسسات قد نجحت في تحقيق تقدم ملحوظ من خلال تحديث إدارتها، مما مكنها من التكيف مع متطلبات العصر والنهوض بالاقتصاد الوطني.

إن مواكبة المنظمات للتطورات السريعة والمتلاحقة والتميز عن مثيلاتها، جعلها تبحث عن الأساليب الفضلى لتحقيق التميز المؤسسي، من خلال تقديم خدماتها التي وجدت من أجلها في أفضل صورة، وسمتها الأساسية هي التميز المُستدام الذي يتوافق مع التطورات التكنولوجية المُتطورة والمُتنامية (الأخضر، 2019).

ويشير توم بيترز (Tom Peters) إلى "أنه لا توجد منظمات متميزة، وإنما توجد منظمات تجاهد من أجل تحقيق التميز المؤسسي من خلال التحسين المُستدام لخدماتها من أجل البقاء والنمو" (باشيوه وآخرون، 2013، 35).

فرضيات الدراسة:

يمكن صياغة فرضيات الدراسة على النحو الآتي:
الفرضية الرئيسية H1: يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرقابة التنظيمية مُمثلة بـ (رقابة الاستشعار، رقابة اتخاذ القرار، رقابة الممارسة) في تحقيق التميز المؤسسي في الصندوق الاجتماعي للتنمية في اليمن.

ويتفرع منها الفرضيات الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى H1a: يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) لُبُعد (رقابة الاستشعار) في تحقيق التميز المؤسسي في الصندوق الاجتماعي للتنمية في اليمن.

الفرضية الفرعية الثانية H1b: يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) لُبُعد (رقابة اتخاذ القرار) في تحقيق التميز المؤسسي في الصندوق الاجتماعي للتنمية في اليمن.

الفرضية الفرعية الثالثة H1c: يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) لُبُعد (رقابة الممارسة) في تحقيق التميز المؤسسي في الصندوق الاجتماعي للتنمية في اليمن.

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الرقابة التنظيمية بجميع أبعادها في تحقيق التميز المؤسسي في الصندوق الاجتماعي للتنمية في اليمن، عن طريق تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:

- معرفة واقع تطبيق الرقابة التنظيمية في الصندوق الاجتماعي للتنمية في اليمن.
- معرفة مستوى التميز المؤسسي في الصندوق الاجتماعي للتنمية في اليمن.

- تقديم التوصيات والمقترحات الملائمة من خلال النتائج التي سنتوصل إليها وقد تساعد في دراسة أبعاد أخرى للرقابة التنظيمية من أجل زيادة تحسين الأداء والوصول للتميز المؤسسي المنشود.

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من الآتي:

- أنها تطبق على الصندوق الاجتماعي للتنمية؛ إذ يُعتبر من أهم المؤسسات الوطنية وأكبر مُكون في شبكة الأمان الاجتماعي في اليمن.
- أنها تُسهم في فتح المجال لإجراء دراسات لاحقة حول الرقابة التنظيمية وعلاقتها بالتميز المؤسسي بالصندوق الاجتماعي للتنمية.
- أنها تُعتبر إضافة علمية إلى موضوع الرقابة التنظيمية والتميز المؤسسي في المكتبات اليمنية.
- أنها تُسهم في زيادة الوعي لدى القيادات وأصحاب القرار في الصندوق الاجتماعي للتنمية في المستويات الإدارية العليا بضرورة الاهتمام بموضوع الرقابة التنظيمية واستخدامها استخدامًا موسعًا، كي تُسهم في تحسين جودة الأداء للوصول إلى التميز المطلوب.

النموذج المعرفي للدراسة:

هو إطار نظري يحدد المتغيرات المرتبطة بموضوع الدراسة ويوضح الآثار المتبادلة بين هذه المتغيرات (متغير مستقل، متغير تابع)، ويعرض عادة في شكل رسم بياني، (العريفي، 2014، 46) كما في الشكل (1):

4- **الحدود البشرية:** اقتصر الحدود البشرية على عينه من موظفي الصندوق الاجتماعي للتنمية بمختلف المستويات التنظيمية والإدارية في الإدارة العامة وفروعه من فئة (نائب رئيس وحدة، نائب مدير فرع، ضابط مشاريع أول، ضابط مشاريع، مساعد ضابط، مساعد إداري).

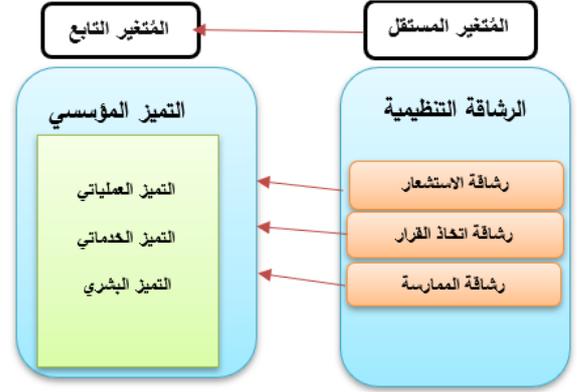
التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

اشتملت الدراسة على المصطلحات الآتية:

الرقابة التنظيمية:

تُعرّف الرقابة التنظيمية أنها مجموعة من الممارسات التي تساعد المنظمة على الاستجابة بسرعة للتغيير والاستشعار بالتهديدات وتجنبها واكتشاف الفرص والاستفادة منها، ومن ثم التفوق في بيئة الأعمال (Hamdan and Abdul Rahman, 2021، 91).

وعرّفها أبو عاصي (2021، 908) أنها قدرة المنظمة على استشعار التغيرات البيئية داخل المنظمة وخارجها، والقدرة على التكيف معها بسرعة ومرونة، من خلال استغلال الفرص ومواجهة التحديات وحل المشكلات بطريقة إبداعية والبعيد عن الممارسات الإدارية التقليدية، لتحقيق التميز في الأداء المؤسسي. ويُعرّف الباحثون الرقابة التنظيمية إجرائياً أنها جميع الممارسات والأساليب التي تتيح للصندوق الاجتماعي للتنمية في اليمن الاستشعار بالتهديدات وتجنبها واكتشاف الفرص والاستفادة منها ومواكبة التغيير، وسرعة التعامل معها بفعالية وإبداع، والاستفادة منها في تحسين قدرتها المؤسسية، بما يتماشى مع تحديات البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بها واتخاذ القرارات السليمة في الوقت المناسب.



شكل رقم (1) النموذج المعرفي للدراسة

ويشكل النموذج المعرفي لهذه الدراسة توضيحاً لمتغيراتها، وهما المتغير المستقل (الرقابة التنظيمية) والمتغير التابع (التميز المؤسسي)، وقد حدد الباحثون أبعاد المتغيرين، استناداً إلى عدد من الدراسات السابقة، كدراسة (البريهي، 2024)، و(الدرويش، 2024) و(الدوشان، 2024) و(عاصي، 2023) و(شاهين، 2023) و(سالم وحامد، 2022) و(قنديل، 2020) و(Al-mahirah, 2020)، وبناء على ذلك صُمم النموذج المعرفي لمتغيرات وأبعاد الدراسة على النحو الآتي:

حدود الدراسة:

تحددت الدراسة بالحدود والمحددات الآتية:

- 1- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على موضوع دور الرقابة التنظيمية المتمثلة في (رقابة الاستشعار، رقابة اتخاذ القرار، رقابة الممارسة) في تحقيق التميز المؤسسي المتمثل في (التميز العملي، التميز الخدماتي، التميز البشري) في الصندوق الاجتماعي للتنمية في اليمن.
- 2- **الحدود الزمنية:** نُفذت الدراسة في الفترة الزمنية من أكتوبر 2024 إلى سبتمبر 2025.
- 3- **الحدود المكانية:** الصندوق الاجتماعي للتنمية وفروعه في اليمن.

التميز المؤسسي:

يُعرف التميز أنه الممارسة وثبات الهدف، والإدارة من خلال العمليات والحقائق، وتطوير ومشاركة الأفراد، والتعلم المستمر، والابتكار والتحسين، وتطوير الخدمات المقدمة، والمسؤولية تجاه المجتمع (المليجي، 2012، 9).

في حين يُعرف التميز المؤسسي أنه حالة من الإبداع الإداري والتفوق المؤسسي الذي يحقق مستويات عالية غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المؤسسة، بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، وترضى عنها الفئة المستهدفة وأصحاب المصلحة كافة في المؤسسات (السلمي، 2002، 96).

ويعرف الباحثون التميز المؤسسي إجرائيًا أنه عملية تحقيق أعلى مستوى من الأداء والإنتاجية في الصندوق الاجتماعي للتنمية، ويشمل التميز العملي والتميز الخدماتي والتميز البشري، وكذلك استخدام التكنولوجيا والأدوات الحديثة لتحسين كفاءة العمل.

الصندوق الاجتماعي للتنمية:

هو مؤسسة حكومية مستقلة ماليًا وإداريًا، تتبع رئاسة مجلس الوزراء في الجمهورية اليمنية، وتأسست بموجب القانون رقم (10) لعام 1997م لتعزيز شبكة الأمان الاجتماعي.

الدراسات السابقة:

هناك عدد من الدراسات ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة الحالية، أبرزها:

- دراسة (البريهي، 2024) التي هدفت إلى التعرف على أثر الرقابة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي في شركات الصناعات الغذائية لهائل سعيد أنعم بمحافظة الحديدة، واعتمدت

الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة في جمع البيانات الميدانية، وتمثل مجتمع الدراسة في الشركات الصناعية في الحديدة، حيث اقتصر عينة الدراسة على ثلاث شركات رئيسية هي: الشركة اليمنية لتكرير السكر، وشركة الألبان والأغذية الوطنية، والشركة اليمنية للمطاحن وصوامع الغلال، واستخدم أسلوب الحصر الشامل لجميع العاملين الإداريين في الإدارتين العليا والوسطى في هذه الشركات، والبالغ عددهم (111) فردًا، وكشفت أهم نتائج الدراسة عن وجود أثر ذي دلالة إحصائية للرقابة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي في شركات الصناعات الغذائية موضوع الدراسة.

- دراسة (الدرويش، 2024) التي هدفت إلى الكشف عن واقع الرقابة التنظيمية في جامعة حماة وقياس علاقتها بتحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة أداة في جمع البيانات من عينة طبقية تكونت من (85) عضوًا من أعضاء الهيئة التعليمية في كليات جامعة حماة، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى واقع تطبيق الرقابة التنظيمية والتميز المؤسسي في جامعة حماة جاء متوسطًا من وجهة نظر أفراد العينة، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الرقابة التنظيمية وتحقيق التميز المؤسسي.

- دراسة (الدوشان، 2024) التي هدفت إلى التعرف على دور الإدارة الرشيدة في تحقيق التميز المؤسسي في مستشفى عسير المركزي في مدينة أبها، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت

في محافظة الخليل (جامعة الخليل، جامعة بوليتكنك فلسطين، جامعة القدس المفتوحة)، واستخدمت الاستبانة أداة في جمع البيانات من عينة مكونة من (150) موظفًا، حُدودا بالطريقة الطبقيّة النسبية، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أبرزها: وجود تأثير ذات دلالة إحصائية لأبعاد الرقابة التنظيمية ما عدا بُعد رقابة الاستشعار ليس له تأثير على التميز المؤسسي في الجامعات محل الدراسة.

- دراسة (سالم وحامد، 2022) التي هدفت إلى التعرف على العلاقة بين الرقابة التنظيمية والتميز المؤسسي بكليات التربية بجامعة بنغازي في ليبيا من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة في جميع أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية بجامعة بنغازي والبالغ عددهم (205) أعضاء، واستخدمت الاستبانة أداة في جمع البيانات من عينة عشوائية بسيطة بلغت (127) عضوًا، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، منها: أن مستوى الرقابة التنظيمية والتميز التنظيمي كان متوسطًا، وأن هناك علاقة ارتباطية طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة التنظيمية والتميز التنظيمي السائد لدى رؤساء الأقسام العلمية بكليات التربية بجامعة بنغازي.

- دراسة (Al-mahirah, 2020) التي هدفت إلى التعرف على فاعلية الرقابة التنظيمية كمدخل استراتيجي في عملية تعزيز التنافسية التنظيمية، وطُبقت الدراسة على عينة من شركات القطاع الصناعي في الأردن، وتكونت العينة من (60)

الاستبانة أداة في جمع البيانات من مجتمع الدراسة المتمثل في موظفي مستشفى عسير المركزي والبالغ عددهم (2192) موظفًا، وتكونت عينة الدراسة من (492) موظفًا، ومن أهم نتائج الدراسة وجود تأثير كبير ذي دلالة إحصائية للإدارة الرشيقة في تحقيق التميز المؤسسي.

- دراسة (عاصي، 2023) التي هدفت إلى التعرف على دور الرقابة التنظيمية في تحقيق التميز التنظيمي، وذلك في عينة من الشركات الصناعية العاملة في سورية (شركة تنمية الصناعات الغذائية (كتاكت) في دمشق، وشركة صباغ وشركاه للصناعات الغذائية في دمشق، وشركة الربيع للصناعات الغذائية في دمشق)، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة في جمع البيانات الميدانية، حيث وُزعت (320) استبانة على عينة ميسرة من الأفراد العاملين في فروع الشركات الصناعية محل الدراسة بجميع المستويات الإدارية (الأعلى، الأوسط، الأدنى)، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة التنظيمية بجميع أبعادها في تحقيق التميز التنظيمي بالشركات الصناعية محل الدراسة.

- دراسة (شاهين، 2023) التي هدفت إلى التعرف على واقع الرقابة التنظيمية وتأثيرها على تميز الجامعات الفلسطينية في محافظة الخليل، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من (214) موظفًا ممن هم بوظيفة أكاديمي إداري في الجامعات الفلسطينية

- تشابهت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في استخدام أداة الاستبانة في جمع البيانات الميدانية.

2- أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها أُجريت في مؤسسة حكومية في مجال التنمية، وبالتطبيق على الصندوق الاجتماعي للتنمية في اليمن، في حين أُجريت الدراسات السابقة في مراحل زمنية مختلفة وأماكن عمل مختلفة، وكانت مجالات التطبيق في الدراسات السابقة هي: إما مؤسسات تعليمية كما في دراسة (الدرويش، وشاهين، وسالم وحامد)، وإما شركات صناعية كما في دراسة (البريهي، وعاصي، وAl-mahirah)، وإما شركات اتصالات كما في دراسة (قنديل)، وإما مؤسسة خدمية صحية كما في دراسة (الدوشان).

- تختلف أهداف هذه الدراسة عن أهداف الدراسات السابقة تبعاً لاختلاف موضوعاتها وأماكن إجرائها.

- تختلف عينة الدراسة الحالية عن عينات الدراسات السابقة تبعاً للهدف من الدراسة واختلاف مجتمعات الدراسة.

3- أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

استفاد الباحثون من الدراسات السابقة في تغطية الجانب النظري للدراسة فيما يخص متغيرات الدراسة وأبعادها، والاطلاع على المنهجية المستخدمة، واختيار أداة جمع البيانات المناسبة وتصميم بنائها، ومعرفة الأساليب الإحصائية المستخدمة لمعالجة نتائج الدراسة.

عاملاً في شركة الإنشاءات الصناعية والشركة الصناعية للتصميم والتطوير، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتوصلت إلى وجود اتجاه واضح نحو أبعاد الرقابة التنظيمية، وظهور توجه نحو التنافسية التنظيمية من خلال تركيز العاملين وانتباههم وتوعيتهم بالوظائف المنوطة بهم، ووجود فاعلية للرقابة التنظيمية في تعزيز وتطوير القدرة على تحقيق الميزة التنافسية التنظيمية.

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال اطلاع الباحثين على الدراسات السابقة اتضحت أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة كما يلي:

1- أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

من حيث متغيرات الدراسة:

- تشابهت الدراسة الحالية مع دراسة كل من التالي: (البريهي، 2024)، و(الدرويش، 2024) و(الدوشان، 2024) و(عاصي، 2023) و(شاهين، 2023) و(سالم وحامد، 2022) و(قنديل، 2020) و(Al-mahirah، 2020)، في المتغير المُستقل (الرقابة التنظيمية والإدارة الرشيقة) والمتغير التابع (التميز المؤسسي أو المنظمي).

من حيث المنهجية وأداة الدراسة:

- اعتمدت جميع الدراسات السابقة في منهجيتها على استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وذلك بناءً على طريقة وعرض نتائج تحليل البيانات في الدراسات السابقة، ولذلك فإن الدراسة الحالية استخدمت المنهج الكمي المتمثل في الوصفي التحليلي والارتباطي.

4- ما يُميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بمكان إجراء الدراسة، حيث نُفذت الدراسة الحالية في مؤسسة حكومية، كما تُعتبر هذه الدراسة هي الأولى في الصندوق الاجتماعي للتنمية بحسب علم الباحثين، وكذلك تُعتبر هذه الدراسة من الدراسات المحلية القليلة التي جمعت بين الرقابة التنظيمية والتميز المؤسسي في اليمن.

الإطار النظري:

عُرِضَ في الإطار النظري موضوع الرقابة التنظيمية والتميز المؤسسي، وذلك على النحو التالي: **أولاً: الرقابة التنظيمية:**

يُعد مفهوم الرقابة التنظيمية أحد المصطلحات الحديثة في الفكر الإداري المعاصر، حيث نشأ هذا المفهوم في أوائل التسعينيات على أساس الوعي بأن بيئة الشركات بدأت في التحرك بشكل أسرع من قدرة تلك الشركات على التكيف مع البيئة، حيث ظهر مفهوم الرقابة (Agility) لأول مرة في معهد ليكوكا (Iacocca) بجامعة ليهاي (Lehigh University)، حيث صاغ أربعة باحثين مصطلح الرقابة التنظيمية (Organizational Agility) لإعداد تقرير عن استراتيجية الشركات الصناعية في القرن الحادي والعشرين، وأكد تقريرهم أن النظام الحالي لهذه الشركات لم يكن كافيًا لضمان التطوير ومواكبة المنافسة (Alharbi, 2021, 2996)، وخلص الباحثون إلى أن هناك حاجة إلى الرقابة التنظيمية لكي تظل المنظمات قادرة على المنافسة، وبحلول منتصف التسعينيات كانت أكبر الشركات

العالمية قد اعتمدت مفهوم الرقابة التنظيمية (الأنصاري، 2019، 504).

أهداف الرقابة التنظيمية:

تتمثل أهداف الرقابة التنظيمية فيما يلي (المحاسنة، 2017، 36):

- الابتكارات الجذرية والتطبيقات الإبداعية التي تسعى إليها إدارة المنظمات بهدف تشكيل بيئتها التنافسية المبنية على توقع وقيادة التغيير.
- النظر إلى الرقابة التنظيمية كرد فعل على القوى الداخلية التي تدعمها المزايا المعرفية المعتمدة على مهارات الإدارة العليا لاستباق توجهات جديدة والحصول على رؤى واضحة حول المستقبل في أعمالها، لتتجلى بوضوح إبداعاتها في جميع المستويات داخل المنظمة ولتجنب حدوث الجمود والصلابة في عملياتها.
- ويرى الدرة (2022، 49) أن تطبيق الرقابة التنظيمية في المؤسسات والمنظمات يحقق العديد من الأهداف، نذكر بعضها فيما يلي:
- تسهم الرقابة التنظيمية في الحفاظ على المؤسسة وضمان استمراريتها بالرغم من التغيرات المتلاحقة التي تعصف بها.
- تحسّن الرقابة التنظيمية من قدرة المؤسسة على التكيف وسرعة الاستجابة لجميع المتغيرات التي قد تعصف بها داخليًا وخارجيًا.
- تمثل الرقابة التنظيمية إحدى الركائز الأساسية التي لا يمكن الاستغناء عنها لأي مؤسسة تسعى إلى التميز والتفوق وتحقيق الميزة التنافسية.

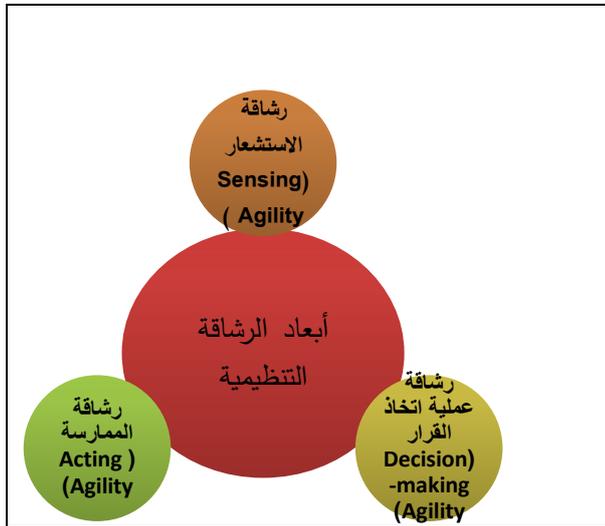
أهمية الرشاقة التنظيمية:

تتلخص أهمية الرشاقة التنظيمية في الآتي
(Chamanifard et al, 2015, 200):

- زيادة قدرة المؤسسة على توقع المخاطر وتفاديها واقتناص الفرص حال توافرها.
- سرعة اتخاذ القرار في المؤسسة وسرعة تنفيذه.
- توفير جو يفضي إلى التجريب والابتكار والتعلم المشترك.
- التحسين المستمر وإدارة المخاطر.
- زيادة الكفاءة والفاعلية.
- القدرة على التكيف والتعلم والتغيير لمواجهة التهديدات.
- تحديد خيارات المنظمة في العمل، وسلوك الطريق الأفضل لتحقيق أهدافها.
- التوظيف الرشيد لقدرات المنظمة المالية، وتحقيق أفضل النتائج في المستقبل.
- تحسين أداء المنظمة، وكشف الصعوبات التي تواجهها والتعامل بكفاءة مع المتغيرات.
- التعامل مع المواقف غير المتوقعة وغير المؤكدة من خلال القدرة على التكيف.
- المرونة المهنية التي تشير إلى الكفاءة والقدرة على العمل في مهام مختلفة وفرق مختلفة في وقت واحد.
- مرونة التعامل مع الآخرين والقدرة على التكيف بفاعلية مع زملاء وفرق العمل، والمستفيدين.
- هذا وقد أضاف كُلاب (2022، 22) وأبو عاصي (2021، 910) وعُمر (2020، 66) أن أهمية الرشاقة التنظيمية تكمن في الآتي:
- تمكين جميع العاملين في المؤسسة ومشاركتهم على اختلاف مسمياتهم ودرجاتهم الوظيفية.

- التخلص من القيود الهيكلية من خلال اعتماد الهياكل المرنة.
 - توسيع معارف المنظمة، وبناء قواعد معلوماتية لمختلف جوانب عملها الداخلية والخارجية.
 - القدرة على التعامل مع المواقف الصعبة في العمل.
- يتضح مما سبق أن أهمية الرشاقة التنظيمية تكمن في الاستجابة السريعة والمرونة ومواجهة التحديات واقتناص الفرص وضرورة دعم الجودة والابتكار من الجهات العليا في المؤسسة والبعد عن المركزية في اتخاذ القرار لإحداث بيئة عمل ناجحة ومتميزة، مما يضمن استمرارية المؤسسة ويضمن تحقيق أهدافها في أقل وقت وجهد.
- أبعاد الرشاقة التنظيمية:**

هناك العديد من التصنيفات لأبعاد الرشاقة التنظيمية التي ذكرت في الدراسات السابقة، ولكن معظمها اتفقت على ثلاثة أبعاد، وهي ما اعتمدت عليها الدراسة الحالية، وهي: بُعد رشاقة الاستشعار، وبُعد رشاقة اتخاذ القرار، وبُعد رشاقة الممارسة، ويمكن توضيحها على النحو الآتي:



شكل رقم (2): أبعاد الرشاقة التنظيمية.

المصدر: من إعداد الباحثين بالاستناد إلى الدراسات السابقة.

ويمكن توضيح أبعاد الرشاقة التنظيمية على النحو الآتي:

1- رقابة الاستشعار:

هي القدرة التنظيمية لفحص ومراقبة الأحداث والتغيرات في البيئة المحيطة (تغيير تفضيلات المستفيدين، تحركات المنافسين، التكنولوجيا الجديدة) في الوقت المناسب (Park, 2011, 24).

والخطوة الأولى في الاستشعار هي الفهم الكامل للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة لتحقيق الإدراك التام باتجاهات التغيير ومصادره وأنواعه وخصائصه (Dongback and Ariel, 2008, 136).

كما تشير مهمة الاستشعار إلى عملية الرصد الاستراتيجي للأحداث البيئية التي يمكن أن يكون لها تأثير كبير على الاستراتيجية التنظيمية، والعمل التنافسي، والأداء المستقبلي، وتشمل مهمة الاستشعار أنشطة مثل الحصول على معلومات تتعلق بالأحداث المحيطة، وتقوم بعد الحصول عليها بتقيمتها من المعلومات غير المهمة حتى تصل المعلومات نقية لصانع القرار في المنظمة لتسهيل عملية اتخاذ القرارات، مما يؤدي في نهاية الأمر إلى تكيف المنظمة مع أي تغيرات بيئية جديدة (صلاح الدين، 2022، 41).

كما أن رقابة الاستشعار لا تعني قدرة المؤسسة فقط على تحديد عوامل التغيير الحادثة في بيئة العمل سواء الداخلية أو الخارجية، بل إنها تتجاوز ذلك إلى توقع التغيرات التي قد تحدث في المستقبل والاستعداد لها، من خلال وضع رؤى وخطط واستراتيجيات قوية لمواجهة ذلك وتطوير أدائها باستمرار وابتكار أساليب عمل جديدة تسهم في تحقيق الأهداف بفعالية، وتجعلها قادرة على مواصلة جهودها لمدة طويلة (Chen, Wang & Pan, 2014, 74).

ويُعرف الباحثون رقابة الاستشعار أنها قوة المنظمة في مراقبة المتغيرات البيئية والكشف عن الفرص والتهديدات المستقبلية وتفسيرها في الوقت المناسب لتلافي ظهور مشكلات إدارية مستقبلية.

2- رقابة عملية اتخاذ القرار:

يُعرف القرار (Decision) أنه اختيار لبدل من بين مجموعة بدائل للتصرفات تجاه مشكلة معينة، في حين تشير عملية اتخاذ القرار (Decision Making Process) إلى سلسلة من الخطوات، وهي: تحديد وتشخيص المشكلة، وطرح الحلول، وتقييم بدائل الحلول، واختيار البديل الملائم، وتنفيذ قرار الاختيار، وتقييم نتيجة القرار المُتخذ (طه، 2008، 53).

ويُعتبر اتخاذ القرارات الإدارية من المهام الجوهرية للمدير، ومن هنا وُصفت عملية اتخاذ القرارات بأنها قلب الإدارة (كنعان، 2009، 93).

أهمية اتخاذ القرارات: تزداد أهمية اتخاذ القرارات على مستوى المنظمة بازدياد درجة تعقيد المنظمة نتيجة تضخم حجم المنظمات وانفتاحها على البيئات المختلفة، وسرعة التغيرات التي أصبحت تتميز بها الحركة العامة، ويرجع السبب في أهمية اتخاذ القرارات التنظيمية إلى أنها تتأثر وتؤثر في الأفراد والجماعات داخل التنظيم وخارجه، فتؤثر في الوضع الاجتماعي والاقتصادي للمجتمع ككل (ياغي، 2010، 6)، وأما نظام دعم القرارات فيُعرف أنه نظام تفاعلي مبني على الحاسوب، يُسهم في إدارة حل المشكلات التي يسعى إلى حلها مجموعة من مُتخذي القرارات الذين يعملون معاً كفريق (الحسنية، 2006، 389).

وأما رقابة عملية اتخاذ القرار فتعني قدرة المنظمة على جمع وتنقية وهيكلية وتقييم المعلومات ذات الصلة

التنظيمية وتعديل عمليات الأعمال والإدارة على أساس مبادئ العمل الناتجة عن مهمة صنع القرار من أجل معالجة التغيير الذي يحدث في البيئة المحيطة، ومن ثم زيادة قدرة المؤسسة التنافسية وتدعيم ريادتها ومكانتها الاستراتيجية.

وأضاف فريحات (2019، 21) أن رشاقة الممارسة تشمل أيضًا إجراءات المنظمات التنافسية الجديدة في السوق من خلال تقديم منتجات وخدمات جديدة، وتغيير السياسات مع الشركاء الاستراتيجيين وكبار الزبائن، وتعد هذه الأحداث التي حدثت تغيرات بيئية جديدة ينبغي للمؤثرين في السوق -مثل: المنافسين وكبار الزبائن والموردين- الاستجابة لها، وفي بعض الأحيان تحتاج المنظمة إلى الاستجابة لهذه الأعمال التنافسية للحفاظ على ظروف بيئة العمل.

ويُعرف الباحثون رشاقة الممارسة أنها قدرة المنظمة على إعادة تكوين الموارد التنظيمية بشكل حيوي، وذلك بتعديل العمليات الإدارية واستراتيجيات العمل لمواجهة التغيرات البيئية.

ثانيًا: التميز المؤسسي:

التميز مفهوم سبق إليه ديننا الإسلامي الحنيف وحث على الإتقان والتميز في أداء العمل، ويتضح ذلك في قوله تعالى: ﴿إنا لا نضيع أجر من أحسن عملاً﴾ (الكهف: 30)، وقد جاءت كلمة التميز (Excellence) في القاموس الموسوعي بمعنى تفوق أو امتياز أو إتقان أو إبداع شيء يبدع به الشخص ويتفوق به عن الآخرين (Williams et al, 2005).

أهداف التميز المؤسسي:

يهدف التميز المؤسسي إلى تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات من خلال رفع مستويات النمو والبقاء والتفوق على المنافسين في بيئة العمل،

من مصادر متنوعة لتفسير الآثار المترتبة على الأحداث الخاصة على الأعمال دون تأخير، وتحديد الفرص والتهديدات القائمة على تفسير الأحداث، ووضع خطط العمل التي توجه كيفية إعادة تكوين الموارد وعمل إجراءات تنافسية جديدة، وتقوم رشاقة صنع القرار على العديد من الأنشطة المترابطة، كما أنها تفسر الأحداث التي استشعرت، وذلك بتجميع وهيكله وتقييم المعلومات المرتبطة بالأحداث والتغيرات البيئية، ومن خلال هذه الأنشطة تحدد المنظمات الفرص والتهديدات المتعلقة بها، ثم تضع معايير عملية لتحقيق أقصى قدر من تأثير الفرص والتقليل من تأثير التهديدات (عمر، 2020، 57).

إن المنظمة الرشيقة تعرف متى تستجيب للتغيير ومتى تتخذ قراراتها، وذلك من خلال ثلاثة معايير، وهي: سرعة اتخاذ القرار، وإمكانية التنفيذ الفعلي للقرار، والاستجابة السريعة للتغيير، إضافة إلى أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرار تقلل من احتمالية مقاومة التغييرات المصاحبة للقرار (العنبي، 2022، 31).

نستنتج مما سبق أن رشاقة عملية اتخاذ القرار تعني الاهتمام بجمع المعلومات المختلفة من مصادر متنوعة لاتخاذ قرارات إدارية في بيئة العمل للتقليل من عمليات الهدر التي تحدث، سواء مالية أو بشرية أو مادية، طبقًا لخطط مدروسة مسبقًا.

3- رشاقة الممارسة:

هي القدرة على إعادة تكوين الموارد التنظيمية بشكل حيوي وجذري، وتعديل العمليات وإعادة هيكله العلاقات على أساس خطط فعلية وتقديم منتجات وخدمات جديدة في الوقت المناسب (بلال وعبد الله، 2021، 245).

ويرى عبد العال (2022، 17) أن رشاقة الممارسة تتكون من مجموعة من الأنشطة لإعادة تجميع الموارد

- يتضح للباحثين من خلال الاطلاع على العديد من نماذج التميز المؤسسي، سواء العربية أو الأجنبية المختلفة، وجود أهداف أخرى، منها:
- تشجيع المنافسة والتعاون الإيجابي بين المنظمات.
 - نقل أفضل تجارب المنظمات الناجحة والمحقة للتميز لغيرها من المنظمات.
 - العمل على زيادة قدرة المنظمات على مواجهة التغيرات المتسارعة.
 - السعي إلى تعزيز دور المنظمات في خدمة المجتمع.
 - تحقيق التحسين المستمر، وتجنب النقص والقصور في مختلف مجالات العمل المؤسسي.

خصائص التميز المؤسسي:

- تتمتع المؤسسات التي تحقق تميزاً بمجموعة من الخصائص المهمة، وهي (Daft, 2015, 29-32):
1. القيادة الاستراتيجية: تعني وجود رؤية استراتيجية قوية وقيادة فعالة تستطيع تحفيز الموظفين وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف المؤسسية، ويتطلب ذلك القدرة على اتخاذ القرارات الصائبة وإدارة التغيير.
 2. الابتكار والتطوير: تشمل هذه النقطة القدرة على التفكير المبدع والابتكار في إيجاد حلول جديدة وتحسين العمليات والمنتجات، ويتطلب التميز المؤسسي تشجيع الابتكار وإنشاء بيئة تسمح بالتجارب والاختبارات.
 3. رضا العملاء: يجب أن تكون مؤسستك مركزة على العملاء وتلبية احتياجاتهم وتوفير قيمة مضافة، ويتطلب ذلك فهم عملائك وتحسين الجودة وتقديم خدمات عالية المستوى بحيث تفوق توقعاتهم.

وتحقيق الكفاءة والجودة والإبداع وسرعة الاستجابة للمستفيدين، والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وتحقيق عوائد ومنافع متوازنة، وتنمية العلاقات واستثمارها، والسعي نحو التطوير والتحسين المستمرين، والتركيز على القدرات المحورية والاستراتيجية في المؤسسة.

ويحقق التميز المؤسسي عددًا من الأهداف التي تسعى من خلاله المؤسسة إلى تحقيقها، ويمكن توضيحها على النحو الآتي (الصافي، 2013، 21-22؛ خيري، 2014، 24؛ الشمري، 2020، 18):

- ربط استراتيجيات المؤسسة بتحقيق النتائج من خلال المبادرات الإيجابية الملموسة.
- إرساء وترسيخ فكر ومفاهيم ومبادئ وأسس نظم الجودة ومعايير التميز لدى جميع العاملين في المؤسسة.
- فهم مبادئ وتطبيقات نماذج التميز المؤسسي المعتمدة، واستخدامها في إدارة التميز المؤسسي.
- بناء خارطة الطريق لتطبيقات التميز والدعم والمتابعة لمتطلبات الشفافية.
- ضمان تحقيق المؤسسة لرضا المتعاملين والعاملين من خلال تميز أدائهم والتحسين المستمر.
- توفير مرجعية لجميع قطاعات المؤسسة فيما يخص التميز.
- دراسة سبل تنفيذ منهجيات فرص التحسين من خلال تطبيقات ناجحة.
- متابعة نتائج التقييم الذاتي للتميز بحسب متطلبات معايير جوائز التميز المعتمدة من قبل المؤسسة.

أبعاد التميّز المؤسسي:

يتطلب قياس التميّز المؤسسي معرفة أهم الأبعاد التي يشملها هذا المتغير، وبعد الاطلاع على كثير من الدراسات السابقة، تبين تنوع الأبعاد المتعلقة بقياس التميّز المؤسسي، ويوضح الشكل (3) أهم أبعاد التميز المؤسسي التي تناولها الباحثون في هذه الدراسة:



شكل رقم (3): أبعاد التميز المؤسسي.

المصدر: من إعداد الباحثين بالاستناد إلى الدراسات السابقة. ويمكن توضيح أبعاد التميز المؤسسي على النحو الآتي:

1- التميّز العمليّاتي:

تتعدد التعريفات الواردة حول مبدأ إدارة العمليات، الذي تعتبره العديد من المراجع من أهم مبادئ إدارة الجودة، إلا أنها تعطي المعنى نفسه، ويرى السلمي (2002، 36) أن هذا البعد يتناول "كيفية تصميم وإدارة العمليات بالمنظمة، وإجراءات تحسينها من أجل مساندة ودعم الاستراتيجية، وإنتاج القيم والمنافع للعملاء وغيرهم من أصحاب المصلحة وإشباع رغباتهم".

4. **الجودة والتميّز التشغيلي:** يتطلب التميّز المؤسسي تركيزاً على الجودة وتحسين العمليات والكفاءة في استخدام الموارد، وينبغي تحقيق التميّز في كل جانب من جوانب العمل من خلال تحسين الكفاءة وتقليل الهدر وتحقيق الاستفادة.

5. **الثقافة التنظيمية:** يجب أن تكون لديك ثقافة تنظيمية تعزز التميّز والابتكار والتعلم المستمر، ويتطلب ذلك تعزيز التواصل والتعاون وتشجيع المبادرة والتنوع في الفريق. وأضاف سلطاني وبوخزبة (2022، 12) عددًا من الخصائص الأخرى، منها:

1. **توفر القيادة الكفؤة:** إذ إن القيادة الكفؤة لها دور بارز في تحفيز التميز والتشجيع عليه.

2. **تحمل المصاعب:** توضح المصاعب مستويات قدرة المؤسسات؛ إذ إن ارتكاب الأخطاء، وتحمل المؤسسة للأزمات ومواجهتها، يصقل قدرات المؤسسة وتميزها.

3. **الخبرات البعيدة عن العمل:** إن المؤسسات المتميزة يتوفر لديها الخبرات خارج نطاق العمل، وبالتحديد خدمة المجتمع التي تقدم عددًا من الفرص، لاكتساب التميز في الأداء.

4. **برامج التدريب:** إن النظام المعياري السائد في المؤسسة حول أنشطة التميز في الأداء تقل أهميته بالنسبة لما يجري تعلمه مباشرة من الفرص التدريبية التي تعزز من تميز المؤسسات.

5. **الدقة:** يقصد بها تعزيز دقة نظام التنبؤ الخاص بها، من خلال اختيار أفضل الأساليب لتأدية المهمات، وبناء مناخ داخلي يؤكد أهمية دقة التنبؤ في التأثير في تميز المؤسسة.

وحدد Hughes (2003، 22) مجموعة من القواعد التي تعمل على تطوير آلية تقديم الخدمة للعملاء، ومنها:

1- تحليل وتطوير الأداء الداخلي: من خلال التعرف على نقاط القوة والضعف في المنظمة، والعمل على معالجة نقاط الضعف لتحسين خدمة لعملاء.

2- بناء علاقات مستدامة: من خلال متابعة العميل بعد البيع وضمان رضاه لبناء ولاء طويل الأمد.

3- وضع العميل بالدرجة الأولى: تشمل الارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة لتقابل توقعات العميل، كما تشمل محاولة فهم رغبات العملاء ومحاولة تقديمها على الوجه الأمثل.

4- التركيز على العميل: من خلال فهم توقعاته ورغباته وجعلها المحور الأساسي لتطوير الخدمات المقدمة.

5- بناء ثقافة الجودة: من خلال تعزيز أهمية ضمان الجودة بين جميع الموظفين الذين يتعاملون مع العملاء.

6- المساءلة البناءة: من خلال التعامل مع الأخطاء بتحليلها داخلياً وعدم إلقاء اللوم أمام العملاء، مع التركيز على تعويض العميل بشكل فوري ومحترم.

7- ويُعرف الباحثون التميز الخدماتي أنه تقديم الخدمات المختلفة والمتنوعة بطريقة تحقق توقعات المستفيدين ورضاهم.

ونكر النجار ومحسن (2012، 3) أن العمليات هي النشاطات المقترنة جميعاً بعملية تحويل الموارد إلى سلع وخدمات يحتاجها المجتمع ويستهلكها.

ويرى الدجنى (2013، 68) أن التميز العملياتي هو نهج يقوم على التفكير الإبداعي لدى الإدارة العليا للمنظمة من خلال رغبتها في إجراء تغييرات جذرية أو تحسينات ملموسة لتحقيق رضا المستفيدين.

كما عُرِّفت إدارة العمليات أنها التصميم، والعملية، والتحسين لأنظمة الإنتاج المسؤولة عن خلق السلع والخدمات الرئيسية، التي قررت إدارة المنظمة إنتاجها، وتتكون العمليات من كل الأنشطة التي تؤدي إلى إنتاج المنتجات بالشكل الذي يُشبع احتياجات العملاء، وعلى هذا، فإن إدارة العمليات تهتم بالطريقة التي تُنتج فيها المنتجات، وتعرف أيضاً أنها الوظيفة الإدارية المسؤولة عن كل الأنشطة المتعلقة بإنتاج المنتجات، وهي مسؤولة عن تجميع وتهيئة المدخلات المطلوبة ومعالجتها، ومن ثم تحويلها منتجات مرغوب فيها (عبيدات، 2013، 5).

يتضح مما سبق أن التميز في العمليات هو إدارة وتقوية علاقات المتعاملين مع المنظمة من خلال تصميم العمليات وتطويرها وتحسينها بطرق إبداعية استجابة لاحتياجاتهم وتوقعاتهم.

2- التميز الخدماتي:

يُعرف التميز في تقديم الخدمة أنه جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية الحيوية التي تستطيع المؤسسة التميز بها عن غيرها من المؤسسات، وذلك من خلال تحقيق رضا المستفيدين على وفق احتياجاتهم وتوقعاتهم وطموحاتهم (إدريس والغالبى، 2009، 34).

3- التميز البشري:

يمثل التَّميَز درجة اتصاف الموارد البشرية في المنظمة بالحماس المتميز في تأدية مهامهم، وامتلاكهم قدرات عقلية وإمكانات إبداعية متميزة تساعدهم على تخطي العقبات التي تواجههم دون تذمر، وبالشكل الذي يعزز من إمكانية تحقيق الأهداف الكلية للمنظمة (الأخضر، 2019، 110). ويعرف أنه "تعظيم مساهمة الموظفين من خلال تطويرهم، والعمل على إشراكهم ودعم مساهمتهم بطريقة إيجابية، مع تعزيز القيم الثقافية التي تنص على الثقة والانفتاح والتمكين، إضافة إلى درجة اتصاف أعضاء المنظمة بالحماس في تأدية مهامهم وامتلاكهم قدرات عقلية وإمكانات إبداعية متميزة" (Marti and Cabrita, 2012, 120).

وتكر عقيلي (2018، 21) أن التميز البشري يعني جميع الموظفين الذين يعملون في المؤسسة أو المنظمة، ورؤساء ومروؤسين، الذين تم توظيفهم فيها لأداء جميع وظائفها وأعمالها تحت مظلة ثقافتها التنظيمية، التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية. ويعرف الباحثون التميز البشري أنه أهم عنصر لنجاح تطبيق نظم المعلومات الإدارية، ولذلك فإن تمكين المورد البشري، من خلال التدريب والتحفيز والمشاركة واتخاذ القرارات والتشجيع على الإبداع والابتكار، سيكون له الدور الكبير والبارز في تحقيق التميز المؤسسي.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

اشتملت منهجية الدراسة وإجراءاتها على الآتي:

منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الكمي المتمثل في الوصفي التحليلي والارتباطي، فالوصفي لوصف

الظاهرة محل الدراسة كما هي من حيث خصائصها وأشكالها وعلاقتها، والعوامل المؤثرة في ذلك (Salkind, 2018, P160)، والتحليلي لجمع البيانات الخام (Raw Data) وتخزينها، ومن ثم معالجتها لتحويلها إلى معلومات ذات قيمة ومعنى (Render, et al, 2018, P20)، والارتباطي "لتقدير درجة الارتباط الخطي (مدى وجود علاقة خطية) بين متغيرين، واتجاه هذه العلاقة، وتتراوح قيمة معامل الارتباط بي (+1) و(-1)" (أمين، 2008، 81).

مصادر جمع البيانات والمعلومات: تطلب جمع معلومات هذه الدراسة وبياناتها الاستناد إلى مصدرين، هما:

- 1- **المصادر الأولية:** تمثلت في الاستبانة أداة لجمع البيانات الميدانية المتعلقة بمتغيرات الدراسة، ومن ثم فرغ الباحثون الاستبانة وحللوها باستخدام برنامج "SPSS27" للتحليل الإحصائي.
- 2- **المصادر الثانوية:** هي المعلومات التي حُصل عليها من خلال الرجوع إلى الكتب والمراجع العلمية والدوريات والأبحاث والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة.

مجتمع الدراسة وعينتها:

أ. **مجتمع الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من موظفي الصندوق الاجتماعي للتنمية في المستويات التنظيمية والإدارية المختلفة في الإدارة العامة وفروعه التسعة في مختلف الوحدات والقطاعات على مستوى الجمهورية اليمنية، والبالغ عددهم (580) موظفًا موزعين بحسب المستوى الوظيفي كما هو مبين في الجدول رقم (1).

إجمالي حجم العينة، وقد حدد الباحثون العينة طبقاً للجدول الذي أعده كلٌّ من كريجيسي ومورجان (Krejci & Morgan) لتحديد حجم العينة لمجتمع محدد (فهمي، 2005، 124).

ب. **عينة الدراسة:** استخدمت الدراسة أسلوب العينة الطبقية الهادفة (باستثناء رؤساء الوحدات ومديري الفروع)، وبلغت (232) موظفًا بنسبة 40% من

جدول (1): التوزيع العددي والنسبي لمجتمع الدراسة وعينتها بحسب المسمى الوظيفي:

م	*المستوى الوظيفي	*عدد أفراد المجتمع	النسبة المئوية %	عدد أفراد العينة الطبقية النسبية	عدد أفراد العينة الطبقية غير النسبية
1	نائب رئيس وحدة	12	2.1	5	8
2	نائب مدير فرع	9	1.6	4	5
3	ضابط مشاريع أول	70	12.1	28	42
4	ضابط مشاريع	414	71.4	165	124
5	مساعد ضابط مشاريع	40	6.8	16	27
6	مساعد إداري	35	6.0	14	26
	الإجمالي	580	100	232	232

*وحدة المراقبة والتقييم، التقرير الربعي الأول للمراقبة، 2024م.

أبعاد و(17) فقرة، إضافة إلى البيانات الشخصية لعينة الدراسة.

- عرض الاستبانة على مجموعة محكمين من ذوي الاختصاص.
- تعديل الاستبانة بناءً على آراء المحكمين ومقترحاتهم.
- إجراء مسح تجريبي (Pilot Study) لأداة الدراسة لاختبار صدق المحتوى بتوزيع (32) استبانة على عدد من أفراد عينة الدراسة.
- تعديل فقرات الاستبانة على وفق نتائج اختبار صدق المحتوى وصياغتها بصورتها النهائية وتوزيعها على مفردات عينة الدراسة والبالغ عددهم (232) فردًا.

أداة الدراسة: استخدم الباحثون أداة جمع البيانات (الاستبانة) في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة، وُحدت المحاور الرئيسية التي تضمنتها الاستبانة وكذا الأبعاد والفقرات التي تضمنتها، وصُممت بما يتوافق مع أهداف الدراسة، وذلك على النحو الآتي:

- الاطلاع على الجانب النظري المتعلق بالدراسة من أدبيات ودراسات سابقة، والاستعانة بعدد من الاستبانات المستخدمة في الدراسات السابقة ذات العلاقة، كدراسة: (البريهي، 2024) و(الدوشان، 2024) و(شاهين، 2023) و(قنديل، 2020).
- صياغة أبعاد وفقرات الاستبانة بالصورة الأولية التي تضمنت (6) أبعاد و(34) فقرة موزعة على محورين، وهما: المتغير المستقل (الرقابة التنظيمية) يحتوي على (3) أبعاد و(17) فقرة، والمتغير التابع (التميز المؤسسي) يحتوي على (3)

- جمع الاستبانات الموزعة من أفراد عينة الدراسة، وفرزها لمعرفة عدد الاستبانات الصالحة وغير الصالحة، كما هو موضح في الجدول (2).

جدول (2): قوائم الاستبانات الموزعة والمستعادة والمفقودة والمستبعدة والمقبولة في التحليل:

المقبولة	المستبعدة	المفقودة	المستعادة	الاستبانات الموزعة
232	5	3	232	240

الخماسي (Singh, 2006, P207)، الذي يحدد بدائل الإجابة لهذا المقياس بأحد البدائل الخمسة، وإعطاء كل بديل من تلك البدائل قيمة معينة، كما هو مبين في الجدول (3).

- ترميز الاستبانات الصالحة وتفرغها وتحليلها بواسطة برنامج التحليل الإحصائي (SPSS, VER 27)، وتصنيف بيانات التحليل في جداول وتفسيرها وشرح نتائجها. ولقياس تقديرات عينة الدراسة والإجابة عن فقرات الاستبانة، استخدم الباحثون مقياس ليكرت

جدول (3): مستويات ودرجات القياس المستخدمة على وفق مقياس ليكرت الخماسي:

مستوى القياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
درجة القياس	5	4	3	2	1

- **الصدق الظاهري:** هو "تأكد الباحث من أن الأداة التي سيستخدمها في دراسته تعد ملائمة لأغراض الدراسة، وأن المصطلحات المستخدمة تؤدي إلى النتيجة نفسها"، ولذلك عُرضت أداة الاختبار بعد إعدادها على (17) محكمًا من الخبراء أو الأساتذة من ذوي الخبرة والاختصاص بموضوع الدراسة، وطلب منهم تقييم الأداة، والحكم على فقراتها فيما إذا كانت صالحة أو غير صالحة ومدى انتماء كل فقرة للمجال المحدد لها، ومدى سلامتها اللغوية، وأي اقتراحات أو تعديلات تسهم في تحقيق هدف الدراسة.

صدق وثبات أداة الدراسة: هي مقاييس يستخدمها الباحث لتقييم جودة فقرات الاستبانة؛ إذ يشير الصدق إلى مدى ملاءمة الفقرات وصلاحتها للمجال الذي تقيسه، ويتعلق الثبات باتساق الفقرات مع بعضها بعضًا من خلال استخدام طرق إحصائية مختلفة، وذلك على النحو الآتي:

1. **صدق أداة الدراسة:** للتحقق من صدق أداة الدراسة (الاستبانة) استخدم الباحثون الصدق الظاهري (صدق المحكمين)، وصدق الاتساق الداخلي (معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية).

• **صدق الاتساق الداخلي (صدق البناء):**

الصدق البنائي للمتغير المستقل (الرقابة التنظيمية)، والمتغير التابع (التميز المؤسسي).

جدول (4): معاملات ارتباط بيرسون لأبعاد متغيرات الدراسة:

أبعاد متغيرات الدراسة	درجة ارتباط معاملات بيرسون
رقابة الاستشعار	.907**
رقابة اتخاذ القرار	.908**
رقابة الممارسة	.900**
التميز العملياتي	.762**
التميز الخدماتي	.975**
التميز البشري	.917**

** الارتباط دال إحصائياً عند 0.01، وهذا يعني أنه دال إحصائياً عند 0.05

المصدر: من إعداد الباحثين بالاستناد إلى نتائج تحليل الاستبانة.

3. **ثبات أداة الدراسة:** يشير ثبات أداة الدراسة

إلى إمكانية الاعتماد على أداة القياس أو على استخدام الاختبار، وهذا يعني أن ثبات الاختبار هو أنه يعطي النتائج نفسها باستمرار إذا ما استخدم الاختبار أكثر من مرة تحت ظروف مماثلة (الظروف نفسها)، (المحمودي، 2019، 136)، علماً أن معامل الثبات المقبول هو (0.60) فما فوق (Sekaran & Bougie, 2016, P290)، وهنا نؤكد أن الثبات شرط ضروري للاستبانة، ولكنه ليس كافياً وحده للحكم على الاستبانة، ولا بد للاستبانة من الناحية العلمية أن تتسم بالصدق والثبات في آن واحد.

وحسب الباحثون معاملات الثبات لمحاوَر أداة الدراسة، وكانت النتائج على النحو الآتي:

يتضح من الجدول (4) أن جميع معاملات ارتباط كل بُعد من أبعاد المتغير المستقل (الرقابة التنظيمية) ذات دلالة إحصائية، وهذا يدل على وجود اتساق داخلي لأبعاد المتغير المستقل (الرقابة التنظيمية) الذي ينتمي إليه، مما يعني أن الأداة (الاستبانة) تمتلك صدقاً تكوينياً واتساقاً داخلياً، ويمكن الوثوق في نتائجها، وصلاحياتها لقياس ما أعدت لقياسه.

كما يتضح أن جميع معاملات ارتباط كل بُعد من أبعاد المتغير التابع (التميز المؤسسي) ذات دلالة إحصائية، وهذا يدل على وجود اتساق داخلي لأبعاد المتغير التابع (التميز المؤسسي) الذي ينتمي إليه، مما يعني أن الأداة (الاستبانة) تمتلك صدقاً تكوينياً واتساقاً داخلياً، ويمكن الوثوق في نتائجها، وصلاحياتها لقياس ما أعدت لقياسه.

جدول (5): درجة المصدقية ومعامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة:

م	المحاور والأبعاد	عدد الفقرات	درجة الثبات Alpha	$\sqrt{\text{Alpha}}$ درجة المصدقية
1	التميز العملي	5	0.962	0.981
2	التميز الخدمي	6	0.970	0.985
3	التميز البشري	6	0.962	0.981
	المتغير التابع (التميز المؤسسي)	17	0.982	0.991
1	رقابة الاستشعار	6	0.871	0.933
2	رقابة اتخاذ القرار	5	0.794	0.891
3	رقابة الممارسة	6	0.790	0.889
	المتغير المستقل (الرقابة التنظيمية)	17	0.923	0.961

المصدر: من إعداد الباحثين بالاستناد إلى نتائج تحليل الاستبانة.

الاجتماعية (SPSS) Statistical Package for Social Sciences، النسخة (27) التي تعمل تحت نظام Windows وتسمح للمستخدم بتخزين المعطيات في ملف خاص، وإجراء تحويل Transformation في صيغة المعطيات، وكذلك رسم الأشكال البيانية Graphs، إضافة إلى الهدف الرئيس المتمثل في إجراء التحليلات الإحصائية المختلفة (البلداوي، 2009، 34).

ولغايات تحقيق أغراض الدراسة استخدم الباحثون الأساليب الإحصائية الآتية:

- مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures)؛ لوصف خصائص عينة الدراسة، اعتمادًا على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة عن أسئلة الدراسة، وترتيب أبعادها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- حساب معامل (ألفا كرونباخ - Cronbach's Alpha)؛ لقياس مدى ثبات أداة الدراسة

يتضح من الجدول (5) أن جميع معاملات الثبات أكبر من الحد الأدنى لمستوى الثبات المقبول (0.60)، وهذا يعني توفر خاصية الثبات في جميع أبعاد وفقرات أداة الدراسة الحالية، وقد تراوحت قيمة معامل الثبات لمتغيرات الأداة جميعها بين (0.982) و(0.923)، وهي قيم مرتفعة تؤكد صلاحية الأداة لأغراض الدراسة.

وللتأكد من أن الاستبانة صالحة لقياس ما تهدف إلى قياسه أحتسب معامل الصدق الذاتي، من خلال أخذ الجذر التربيعي $\sqrt{\text{Alpha}}$ لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ"، حيث كان معامل الصدق الذاتي لجميع المحاور والأبعاد فوق المعدل المطلوب، فقد حصل أقل بعد على (0.889) كما هو موضح في الجدول (5)، مما يدل على أن الاستبانة صالحة لقياس ما صممت لقياسه.

الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل بيانات أداة الدراسة: بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها وفرضياتها من جهة، وعلى منهجيتها من جهة أخرى، جرت المعالجة الإحصائية لبيانات أداة الدراسة (الاستبانة) بواسطة استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم

• تحليل الانحدار الخطي المتعدد Multiple Regression Method.

- عرض وتحليل نتائج متغيرات الدراسة:
- صنف الباحثون إجابات عينة الدراسة بحسب متوسطها الحسابي إلى خمسة مستويات متساوية المدى، وذلك من خلال حساب حجم الفئة في الصورة التالية: $(1-5) / 5 = 0.80$ ، بعد ذلك أضيفت هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة، وهكذا أصبح طول الفئات كما هو موضح في الجدول (6). جدول (6): توزيع درجات مقياس ليكرت الخماسي طبقاً للمتوسط الحسابي والأهمية النسبية:

جدول (6): توزيع درجات مقياس ليكرت الخماسي طبقاً للمتوسط الحسابي والأهمية النسبية:

بيان المستويات	المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية	درجة الوصف
المستوى الأول	من 1 إلى 1.80	0% إلى 36%	منخفضة جداً
المستوى الثاني	من 1.81 إلى 2.60	36.1% إلى 51.9%	منخفضة
المستوى الثالث	من 2.61 إلى 3.40	52% إلى 68%	متوسطة
المستوى الرابع	من 3.41 إلى 4.20	68.1% إلى 84%	عالية
المستوى الخامس	من 4.21 إلى 5	84.1% إلى 100%	عالية جداً

المصدر: من إعداد الباحثين بالاستناد إلى (Pimentel, 2010, P111).

الإجابة عن تساؤلات الدراسة:
الإجابة عن السؤال الرئيس للدراسة الذي ينص على ما يلي: ما دور الرقابة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي في الصندوق الاجتماعي للتنمية في اليمن؟ والسؤال الفرعي الأول المنبثق منه الذي ينص على ما يلي: ما واقع تطبيق الرقابة التنظيمية في الصندوق

- وتحديد التجانس الداخلي لفقراتها ومعامل الصدق الذاتي $\sqrt{\text{Alpha}}$ لقياس صدق أداة الدراسة.
- حساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson)؛ لقياس الصدق البنائي (الاتساق الداخلي) بين فقرات الأداة والأبعاد ومتغيرات الدراسة التي تنتمي إليها.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression Analysis).
معامل التحديد R^2 (Determination Coefficient)؛ لاختبار جودة نموذج الانحدار الخطي البسيط.
- اختبار F؛ لاختبار جودة نموذج الانحدار الخطي البسيط، ويستخدم للتحقق من دلالة نموذج الانحدار الخطي البسيط من عدم دلالاته (طعمة وحنوش، 2009، 333).

الاجتماعي للتنمية في اليمن؟ والتعرف على واقع تطبيق الرقابة التنظيمية بأبعادها (رقابة الاستشعار، رقابة اتخاذ القرار، رقابة الممارسة) في الصندوق الاجتماعي للتنمية في اليمن، حسب الباحثون المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التطبيق، والجدول (7) يوضح ذلك.

جدول (7): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الرقابة التنظيمية:

م	البُعد	ترتيب البعد	المتوسط Mean	الانحراف المعياري σ	مستوى التطبيق	الدلالة اللفظية
1	رقابة الاستشعار	1	3.49	0.58	70%	عالية
2	رقابة اتخاذ القرار	3	3.37	0.51	67%	متوسطة
3	رقابة الممارسة	2	3.45	0.49	69%	عالية
الرقابة التنظيمية ككل						
			3.44	0.48	69%	عالية

المصدر: من إعداد الباحثين بالاستناد إلى نتائج تحليل الاستبانة.

ومن خلال النظر إلى النتائج الإحصائية في الجدول (7)، يمكن الإجابة عن السؤال الفرعي الأول للدراسة بأن مستوى واقع تطبيق الرقابة التنظيمية في الصندوق الاجتماعي للتنمية في اليمن جاء عاليًا، وهذا يشير إلى أن الصندوق الاجتماعي للتنمية يتمتع بمرونة وقدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية، وهذا ينعكس على كفاءة إدارة موارد الصندوق وسرعتها في اتخاذ القرارات.

وانتقلت هذه النتيجة مع دراسة (البريهي، 2024)، ودراسة (الدوشان، 2024)، ودراسة (شاهين، 2023) ودراسة (قنديل، 2020)، واختلفت مع الدراسات التي جاء فيها مستوى واقع تطبيق الرقابة التنظيمية متوسطًا، مثل: دراسة (الدرويش، 2024)، ودراسة (سالم وحامد، 2022)، وبهذه النتيجة يكون قد تحقق الهدف الأول من أهداف هذه الدراسة الذي ينص على ما يلي: "معرفة مستوى تطبيق الرقابة التنظيمية بالصندوق الاجتماعي للتنمية في اليمن".

يتضح من الجدول (7) أن قيمة المتوسط الحسابي لمستوى تطبيق الرقابة التنظيمية بالصندوق الاجتماعي للتنمية في اليمن من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بلغت (3.44)، أي بمستوى دلالة لفظية عالٍ، وبلغت درجة الانحراف المعياري (0.48)، وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح، مما يعني تجانس استجابات أفراد عينة الدراسة في تقديرهم لمستوى تطبيق أبعاد الرقابة التنظيمية بالصندوق الاجتماعي للتنمية في اليمن، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لأبعاد الرقابة التنظيمية ما بين أقل قيمة (3.37) لبُعد رقابة اتخاذ القرار وأعلى قيمة (3.49) لبُعد رقابة الاستشعار.

كما يتضح من الجدول (7) تفاوت في قيم المتوسطات الحسابية، وهو ما عكس ترتيب كل بُعد من حيث الأولوية، حيث حصل بُعد (رقابة الاستشعار) على المرتبة الأولى، يليه بُعد (رقابة الممارسة)، ثم بُعد (رقابة اتخاذ القرار).

(التميز العملياتي، التميز الخدماتي، التميز البشري) بالصندوق الاجتماعي للتنمية في اليمن، حسب الباحثون المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التطبيق، والجدول (8) يوضح ذلك.

جدول (8): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير التميز المؤسسي:

م	البُعد	ترتيب البُعد	المتوسط Mean	الانحراف المعياري σ	مستوى التطبيق	الدالة اللفظية
1	التميز العملياتي	2	3.39	0.90	%68	متوسطة
2	التميز الخدماتي	1	3.40	0.94	%68	متوسطة
3	التميز البشري	3	3.36	0.90	%67	متوسطة
						التميز المؤسسي ككل
			3.38	0.83	%68	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاستناد إلى نتائج تحليل الاستبانة.

ومن خلال النظر إلى النتائج الإحصائية في الجدول (8)، يمكن الإجابة عن سؤال الدراسة الثاني بأن مستوى التميز المؤسسي في الصندوق الاجتماعي للتنمية جاء متوسطاً، وهذا يشير إلى طبيعة عمل الصندوق الاجتماعي للتنمية، كما يشير إلى أهدافه التي يسعى دوماً إلى تحقيقها والتميز فيها، إلا أن الظروف المحيطة به والمعوقات المرتبطة بالجانب الاقتصادي والسياسي في اليمن بوجه عام تحول دون ذلك، ولذلك أظهرت النتيجة درجة متوسطة.

وانتقلت هذه النتيجة مع دراسة (الدرويش، 2024) ودراسة (شاهين، 2023) ودراسة (سالم وحامد، 2022)، واختلفت مع الدراسات التي جاء فيها التميز المؤسسي مرتفعاً، مثل: دراسة (البريهي، 2024)، ودراسة (الدوشان، 2024)، ودراسة (قنديل، 2020)، وبهذه النتيجة يكون قد تحقق الهدف الثاني من أهداف الدراسة الذي ينص على ما يلي: "معرفة

الإجابة عن السؤال الفرعي الثاني: ما مستوى التميز المؤسسي في الصندوق الاجتماعي للتنمية في اليمن؟ للتعرف على مستوى التميز المؤسسي بأبعاده

يتضح من الجدول (8) أن قيمة المتوسط الحسابي لمستوى التميز المؤسسي بالصندوق الاجتماعي للتنمية من وجهة نظر عينة الدراسة بلغت (3.38)، أي بمستوى دلالة لفظية متوسط، وبلغت درجة الانحراف المعياري (0.83)، وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح، مما يعني تجانس استجابات أفراد عينة الدراسة في تقديرهم لمستوى أبعاد التميز المؤسسي بالصندوق الاجتماعي في اليمن، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لأبعاد التميز المؤسسي ما بين أقل قيمة (3.36) لُبعد التميز البشري وأعلى قيمة (3.40) لُبعد التميز الخدماتي.

كما يتضح من الجدول (8) تفاوت في قيم المتوسطات الحسابية، وهو ما عكس ترتيب كل بُعد من حيث الأولوية، حيث حصل بُعد التميز الخدماتي على المرتبة الأولى من وجهة نظر الموظفين، يليه بُعد التميز العملياتي، ثم بُعد التميز البشري.

تنص هذه الفرضية على أنه "يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرقابة التنظيمية مُمثلة بـ (رقابة الاستشعار، رقابة اتخاذ القرار، رقابة الممارسة) في تحقيق التميز المؤسسي في الصندوق الاجتماعي للتنمية في اليمن)، ولاختبار هذه الفرضية، استخدم الباحثون الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression Analysis)، وبرزت النتائج على النحو الآتي:

جدول (9): نتائج تأثير الرقابة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي (الانحدار الخطي البسيط):

المتغير التابع: التميز المؤسسي							
معدل الانحدار ونتائج اختبار (T)			نتائج اختبار تحليل التباين ANOVA		ملخص النموذج		
مستوى الدلالة Sig	قيمة (t)	درجة التأثير β	مستوى الدلالة Sig	قيمة (F)	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	المتغير المستقل: الرقابة التنظيمية
0.963	5.046	0.005	0.963	0.002	.003	0.001	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاستناد إلى نتائج تحليل الاستبانة.

الانحدار أنه ليس هناك دور ذو دلالة إحصائية لمتغير (الرقابة التنظيمية)، حيث أظهرت النتائج أن قيمة معامل التحديد β بلغت (0.005)، وأن قيمة t بلغت (0.046) بمستوى دلالة بلغ (0.963)، مما يشير إلى أنه ليس هناك دور ذو دلالة إحصائية للرقابة التنظيمية على التميز المؤسسي في الصندوق الاجتماعي للتنمية في اليمن، وبناء على ما سبق ترفض الفرضية الرئيسية.

وتتفرع من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

مستوى تحقيق التميز المؤسسي بالصندوق الاجتماعي للتنمية في اليمن".

اختبار فرضيات الدراسة:

في هذا الجزء من الدراسة نستعرض اختبار فرضيات الدراسة، وذلك للتحقق من دور الرقابة التنظيمية بجميع أبعادها في تحقيق التميز المؤسسي في الصندوق الاجتماعي للتنمية في اليمن.

اختبار الفرضية الرئيسية H1:

يتضح من الجدول (9) أن قيمة معامل الارتباط R بلغت (0.003)، وهذا يدل على عدم وجود علاقة ارتباطية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، مما يشير إلى أنه ليس هناك دور ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (الرقابة التنظيمية) على المتغير التابع (التميز المؤسسي)، كما بلغت قيمة F المحسوبة (0.002) بمستوى دلالة بلغ (0.963)، وهو أكبر من (0.05)، إضافة إلى أن قيمة معامل التحديد R² بلغت (0.001)، ما يؤكد عدم معنوية الانحدار، وهذه النسبة تشير إلى أن العوامل الأخرى (غير المدروسة في هذه الدراسة) هي المسؤولة عن التباين في التميز المؤسسي. كما يتضح من معاملات

اختبار الفرضية الفرعية الأولى (H1a) للفرضية

الرئيسية:

تنص هذه الفرضية على أنه: "يوجد دور ذو دلالة إحصائية لُبعد (رشاقة الاستشعار) في تحقيق التميز

المؤسسي في الصندوق الاجتماعي للتنمية في اليمن"، ولإختبار هذه الفرضية استخدم الباحثون الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression Analysis)، وكانت النتائج على النحو الآتي:

جدول (10): نتائج دور بُعد رشاقة الاستشعار في التميز المؤسسي:

المتغير التابع: التميز المؤسسي							
معدل الانحدار ونتائج اختبار (T)			نتائج اختبار تحليل التباين ANOVA		ملخص النموذج		
مستوى الدلالة Sig	قيمة (t)	درجة التأثير β	مستوى الدلالة Sig	قيمة (F)	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	المتغير المستقل: بُعد رشاقة الاستشعار
0.605	0.518	0.049	0.605	0.268	0.001	.034	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاستناد إلى نتائج تحليل الاستبانة.

بلغ (0.605)، مما يشير إلى أنه ليس هناك دور ذو دلالة إحصائية لهذا البُعد على التميز المؤسسي في الصندوق الاجتماعي للتنمية في اليمن، وبناءً على ما سبق ترفض الفرضية الفرعية الأولى.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية (H1b) للفرضية الرئيسية:

تنص هذه الفرضية على أن: "يوجد دور ذو دلالة إحصائية لُبعد (رشاقة اتخاذ القرار) في تحقيق التميز المؤسسي في الصندوق الاجتماعي للتنمية في اليمن، ولإختبار هذه الفرضية استخدم الباحثون الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression Analysis)، وكانت النتائج على النحو الآتي:

يتضح من الجدول (10) أن قيمة معامل الارتباط R بلغت (0.034)، وهذا يدل على عدم وجود علاقة ارتباطية بين بُعد (رشاقة الاستشعار) والمتغير التابع (التميز المؤسسي)، مما يشير إلى أنه ليس هناك دور ذو دلالة إحصائية لُبعد (رشاقة الاستشعار) على المتغير التابع (التميز المؤسسي)، كما بلغت قيمة (F) المحسوبة (0.268) بمستوى دلالة بلغ (0.605)، وهو أكبر من (0.05)، إضافة إلى أن قيمة معامل التحديد R^2 بلغت (0.001)، ما يؤكد عدم معنوية الانحدار.

كما يتضح من معاملات الانحدار أنه ليس هناك دور ذو دلالة إحصائية لُبعد (رشاقة الاستشعار)، حيث أظهرت النتائج أن قيمة معامل التحديد β بلغت (0.049)، وأن قيمة t بلغت (0.518) بمستوى دلالة

جدول (11): نتائج دور بُعد رشاقة اتخاذ القرار في التميز المؤسسي:

المتغير التابع: التميز المؤسسي							
معدل الانحدار ونتائج اختبار (T)			نتائج اختبار تحليل التباين ANOVA		ملخص النموذج		
مستوى الدلالة Sig	قيمة (t)	درجة التأثير β	مستوى الدلالة Sig	قيمة (F)	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	المتغير المستقل: بُعد رشاقة اتخاذ القرار
0.933	-0.084	-0.009	0.933	0.007	.006	0.000	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاستناد إلى نتائج تحليل الاستبانة.

بلغ (0.933)، مما يشير إلى أنه ليس هناك دور ذو دلالة إحصائية لهذا البُعد على التميز المؤسسي في الصندوق الاجتماعي للتنمية في اليمن، وبناءً على ما سبق ترفض الفرضية الفرعية الثانية اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (H1c) للفرضية الرئيسية:

تنص هذه الفرضية على أنه "يوجد دور ذو دلالة إحصائية لبُعد (رشاقة الممارسة) في تحقيق التميز المؤسسي في الصندوق الاجتماعي للتنمية في اليمن)، ولاختبار هذه الفرضية استخدم الباحثون الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression Analysis)، وكانت النتائج على النحو الآتي:

يتضح من الجدول (11) أن قيمة معامل الارتباط R بلغت (0.006)، وهذا يدل على عدم وجود علاقة ارتباطية بين بُعد (رشاقة اتخاذ القرار) والمتغير التابع (التميز المؤسسي)، مما يشير إلى أنه ليس هناك دور ذو دلالة إحصائية لبُعد (رشاقة اتخاذ القرار) على المتغير التابع (التميز المؤسسي)، كما بلغت قيمة F المحسوبة (0.007) بمستوى دلالة بلغ (0.933)، وهو أكبر من (0.05)، إضافة إلى أن قيمة معامل التحديد R² بلغت (0.000)، ما يؤكد عدم معنوية الانحدار.

كما يتضح من معاملات الانحدار أنه ليس هناك دور ذو دلالة إحصائية لبُعد (رشاقة اتخاذ القرار)، حيث أظهرت النتائج أن قيمة معامل التحديد β بلغت (-) (0.009)، وأن قيمة t بلغت (-0.084) بمستوى دلالة

جدول (12): نتائج دور بُعد رشاقة الممارسة في التميز المؤسسي:

المتغير التابع: التميز المؤسسي							
معدل الانحدار ونتائج اختبار (T)			نتائج اختبار تحليل التباين ANOVA		ملخص النموذج		
مستوى الدلالة Sig	قيمة (t)	درجة التأثير β	مستوى الدلالة Sig	قيمة (F)	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	المتغير المستقل: بُعد رشاقة الممارسة
0.695	-0.392	-0.044	0.695	0.154	.026	0.001	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاستناد إلى نتائج تحليل الاستبانة.

أظهرت النتائج أن قيمة معامل التحديد β بلغت (-) 0.044، وأن قيمة t بلغت (-0.392) بمستوى دلالة بلغ (0.695)، مما يشير إلى أنه ليس هناك دور ذو دلالة إحصائية لهذا البعد على التميز المؤسسي في الصندوق الاجتماعي للتنمية في اليمن، وبناءً على ما سبق ترفض الفرضية الفرعية الثالثة. ولمعرفة دور الرقابة التنظيمية بأبعادها (رقابة الاستشعار، رقابة اتخاذ القرار، رقابة الممارسة) في تحقيق التميز المؤسسي في الصندوق الاجتماعي للتنمية في اليمن، استخدم الباحثون الانحدار الخطي المتعدد، وكانت النتائج على النحو الآتي:

جدول (13): نتائج دور أبعاد الرقابة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي (الانحدار الخطي المتعدد):

ملخص النماذج			تحليل التباين ANOVA			معاملات الانحدار			
المتغير الوسيط	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	درجة الحرية df	مستوى الدلالة Sig	F المحسوبة	أبعاد المتغير المستقل	قيمة β	T	مستوى الدلالة Sig
التميز المؤسسي	.077	0.006	(3) (228)	.718	0.449	رقابة الاستشعار	0.149	1.036	0.301
						رقابة اتخاذ القرار	0.024	0.129	0.897
						رقابة الممارسة	0.147	0.790	0.430

المصدر: من إعداد الباحثين بالاستناد إلى نتائج تحليل الاستبانة.

يتضح من الجدول (13) أن قيمة الارتباط الكلية (R) بلغت (0.077)، وهذا يدل على عدم وجود ارتباط طردي موجب بين أبعاد المتغير المستقل (رقابة الاستشعار، رقابة اتخاذ القرار، رقابة الممارسة) والمتغير التابع (التميز المؤسسي)، مما يشير إلى أنه ليس هناك دور ذو دلالة إحصائية لأبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع، كما بلغت قيمة F المحسوبة (0.449) بمستوى دلالة بلغ (0.718)، وهو أكبر من (0.05)، إضافة إلى أن قيمة معامل التحديد R^2 بلغت (0.006)، ما يؤكد عدم معنوية الانحدار، ولذلك يُفسر المتغير المستقل ما نسبته (0.6%) من التباين في المتغير التابع. كما يتضح من معاملات الانحدار أنه ليس هناك دور ذو دلالة إحصائية لمتغير (الرقابة التنظيمية)، حيث

يتضح من الجدول (12) أن قيمة معامل الارتباط R بلغت (0.026)، وهذا يدل على عدم وجود علاقة ارتباطية بين بُعد (رقابة الممارسة) والمتغير التابع (التميز المؤسسي)، مما يشير إلى أنه ليس هناك دور ذو دلالة إحصائية لبُعد (رقابة الممارسة) على المتغير التابع (التميز المؤسسي)، كما بلغت قيمة F المحسوبة (0.154) بمستوى دلالة بلغ (0.695)، وهو أكبر من (0.05)، إضافة إلى أن قيمة معامل التحديد R^2 بلغت (0.001)، ما يؤكد عدم معنوية الانحدار. كما يتضح من معاملات الانحدار أنه ليس هناك دور ذو دلالة إحصائية لبعد (رقابة الممارسة)، حيث

التنظيمية في الصندوق الاجتماعي للتنمية في اليمن	
عدم قبول	الفرضية الفرعية الثالثة H1c: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لبُعد (رشاقة الممارسة) في تحقيق التميز المؤسسي في الصندوق الاجتماعي للتنمية في اليمن

الاستنتاجات:

من خلال نتائج تحليل البيانات أظهرت الدراسة عددًا من الاستنتاجات، أبرزها:

1. أن مستوى واقع تطبيق الرقابة التنظيمية بجميع أبعادها في الصندوق الاجتماعي للتنمية جاء مرتفعًا بدلالة لفظية (عالٍ)، ما عدا بُعد (رشاقة اتخاذ القرار) كانت دلالاته اللفظية متوسطة بحسب رأي عينة الدراسة، مع وجود تفاوت طفيف في قيم المتوسطات الحسابية عكس ترتيب كل بُعد بحسب الأولوية، وكان ترتيبها على النحو التالي: (رشاقة الاستشعار، رشاقة الممارسة، ورشاقة اتخاذ القرار).

2. أن مستوى التميز المؤسسي بجميع أبعاده في الصندوق الاجتماعي للتنمية جاء متوسطًا بحسب رأي العينة، مع وجود تفاوت طفيف في قيم المتوسطات الحسابية عكس ترتيب كل بُعد بحسب الأولوية، حيث جاء بُعد التميز الخدماتي أولاً، يليه بُعد التميز العملياتي، ثم بُعد التميز البشري.

3. أنه لا توجد علاقة ارتباطية بين المتغير المستقل (الرقابة التنظيمية) والمتغير التابع (التميز المؤسسي) في الصندوق الاجتماعي للتنمية في اليمن، وأن الرقابة التنظيمية تفسر

أظهرت النتائج أن قيمة معامل التحديد β بلغت على التوالي (0.147، 0.024، 0.149)، وأن قيمة t بلغت (0.790، 0.129، 1.036) على التوالي بمستوى دلالة بلغ (0.430، 0.897، 0.301) على التوالي، مما يشير إلى أنه ليس هناك دور ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (الرقابة التنظيمية) على المتغير التابع (التميز المؤسسي).

ويعزو الباحثون هذه النتيجة إلى أن البيئة اليمنية في الوقت الراهن استثنائية (صراع، أزمة اقتصادية، أزمة سياسية، ... إلخ)، لذلك لم يكن لهذه الأبعاد المدروسة أي أثر على التميز المؤسسي في الصندوق الاجتماعي للتنمية في اليمن، وتكون الأولوية للبقاء وتقديم الخدمات الأساسية بأي شكل كان، في حين تكون أبعاد أخرى مثل: التمويل، الأمن، العلاقات السياسية، ربما هي المحرك الأساسي للتميز في الوقت الحالي.

جدول (14): ملخص لنتائج اختبار فرضيات الدراسة:

النتيجة	الفرضية
عدم قبول	الفرضية الرئيسية H1: يوجد دور ذو دلالة إحصائية للرقابة التنظيمية بأبعادها (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة الممارسة) في تحقيق التميز المؤسسي في الصندوق الاجتماعي للتنمية في اليمن
عدم قبول	الفرضية الفرعية الأولى H1a: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لبُعد (رشاقة الاستشعار) في تحقيق التميز المؤسسي في الصندوق الاجتماعي للتنمية في اليمن
عدم قبول	الفرضية الفرعية الثانية H1b: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لبُعد (رشاقة اتخاذ القرار) في تحقيق الرقابة

5. إعطاء مزيد من الاهتمام بسياسة تقديم الخدمات فيما يتعلق بوقت تقديمها وإجراءات التقديم، لتحقيق التميز في الأداء ورضا المستفيدين عن الخدمات المقدمة لهم.

6. الاهتمام بالموارد البشرية والعاملين، على اعتبار أنهم أساس قوة الصندوق الاجتماعي للتنمية وتميزه، وذلك من خلال رعاية الأفكار المبدعة وجهود البحث والتطوير، وتشجيع المبدعين والتميزين، ومنح الامتيازات لذوي الأفكار الخلاقة والمبدعة، وفتح المجال للموظفين المبدعين والتميزين للمشاركة في اتخاذ القرارات.

7. الاهتمام أكثر بتشجيع الموظفين على العمل بروح الفريق الواحد وحثهم على الإبداع والتحسين المتميز.

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: المصادر:

- القرآن الكريم.

ثانياً: المراجع العربية:

- [1] الأخضر، صياحي. (2019). دور القيادة التحولية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مجمع كوندور ببيرج بوعريريج. أطروحة دكتوراه. جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
- [2] الأنصاري، خلود أحمد. (2019)، درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية للرقابة التنظيمية. مجلة الجامعة العراقية، المجلد (3)، العدد (51)، ص 501-516.
- [3] أبو عاصي، هشام عبد العزيز يوسف. (2021). تصور مقترح لتطوير أداء القيادة المدرسية بالمدارس الثانوية في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية. المجلة

ما نسبته 00.6% من التباين في المتغير التابع في الصندوق الاجتماعي للتنمية في اليمن.

4. أن الرقابة التنظيمية بأبعادها (رقابة الاستشعار، رقابة اتخاذ القرار، رقابة الممارسة) ليس لها دور إيجابي على التميز المؤسسي في الصندوق الاجتماعي للتنمية في اليمن، ولذلك تُفسر الرقابة التنظيمية بأبعادها ما نسبته (0.034%، 0.006%، 0.026%) من التباين والتغير في المتغير التابع (التميز المؤسسي).

5. أن جميع الفرضيات الفرعية الخاصة بالفرضية الرئيسية مرفوضة، مما يعني أن الفرضية الرئيسية مرفوضة.

التوصيات:

من خلال الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة، يقدم الباحثون التوصيات الآتية:

1. ينبغي للصندوق الاجتماعي للتنمية أن يعطي الرقابة التنظيمية وممارساتها الأولوية في العمل، بوصفها أحد المفاهيم الضرورية التي يجب أن يتمتع بها جميع المديرين.
2. زيادة الاهتمام بكيفية تطبيق الرقابة التنظيمية من أجل تحقيق التميز في المؤسسة.
3. إجراء المزيد من الدراسات والأبحاث في العلاقة بين الرقابة التنظيمية والتميز المؤسسي، وربطهما بأبعاد أخرى غير الأبعاد المدروسة في الدراسة الحالية.
4. استكمال أتمة مختلف عمليات الصندوق واستغلال الطاقات الهائلة لأنظمة تكنولوجيا المعلومات المستخدمة وحوسبة جميع نشاطات الصندوق.

- [12] الدوشان، نعمة عادل. (2024). دور الإدارة الرشيقة في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية: مستشفى عسير المركزي بمدينة أبها. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد (8)، العدد (7)، ص 121-149.
- [13] السلمي، علي محمد. (2002). إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- [14] الشمري، فايز معزي طاري. (2020). التميز المؤسسي وأثره على العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات: مؤسسة العمل الاجتماعي في قطر: دراسة حالة. مجلة رماح للبحوث والدراسات، العدد (47)، ص 91-115.
- [15] الصافي، أحمد محمد المأمون. (2013). إدارة الجودة والتميز. مجلة التنمية الإدارية، القاهرة: الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة - وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، المجلد (30)، العدد (140)، ص 20-23.
- [16] الصندوق الاجتماعي للتنمية. (2024). (MAR) التقرير الربعي الأول للمراقبة. صنعاء: وحدة المراقبة والتقييم.
- [17] الصندوق الاجتماعي للتنمية. (2022). (JUNE) التقرير الربعي الثاني للمراقبة. صنعاء: وحدة المراقبة والتقييم.
- [18] الصندوق الاجتماعي للتنمية. (2020). الخطة السنوية. صنعاء: وحدة والبرمجة.
- [19] العتيبي، سارة عزيز. (2022). دور الرقابة التنظيمية في تحسين جودة الحياة الوظيفية بالمستشفيات الحكومية: دراسة ميدانية على الكادر الإداري في مستشفى الأطفال بمحافظة الطائف. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المركز القومي للبحوث، غزة، المجلد (6)، العدد (11)، ص 27-49.
- [20] العريقي، منصور محمد إسماعيل. (2014). طرق البحث للباحثين في العلوم الإدارية التربوية. كلية التربية، جامعة سوهاج، العدد (88)، ص 899-950.
- [4] أمين، أسامة ربيع. (2008). التحليل الإحصائي للمتغيرات المتعددة. القاهرة: جامعة المنوفية.
- [5] إدريس، وائل محمد صبحي؛ الغالبي، طاهر محسن منصور. (2009). أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن. عمان: دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.
- [6] البريهي، أيمن سلطان عبد الغفار. (2024). أثر الرقابة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي بالتطبيق على شركات الصناعات الغذائية لهائل سعيد أنعم - الحديدية. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الوطنية، صنعاء، اليمن.
- [7] البلداوي، عبد الحميد عبد المجيد. (2009). أساليب الإحصاء باستخدام برنامج SPSS. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- [8] الحسنية، سليم. (2006). نظم المعلومات الإدارية نما إدارة المعلومات في عصر المهام الرقمية. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- [9] الدجنى، إياد علي. (2013). أنموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية وحوسبتها في مؤسسات التعليم العالي "الجامعة الإسلامية - دراسة حالة". مجلة جامعة دمشق، المجلد (29)، العدد (1)، ص 317-355.
- [10] الدرة، أحمد خليل إبراهيم. (2022). واقع الجدارات الرقمية لدى العاملين في المؤسسات الرياضية الفلسطينية وأثرها في تحقيق الرقابة التنظيمية: دراسة ميدانية على المؤسسات الرياضية الفلسطينية. رسالة ماجستير. كلية التربية البدنية والرياضة، جامعة الأقصى، غزة - فلسطين.
- [11] الدرويش، أنعام عبد القادر. (2024). واقع الرقابة التنظيمية في جامعة حماة وعلاقتها بتحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية في جامعة حماة. مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية والنفسية، المجلد (40)، العدد (2)، ص 1-26.

- والتسويقية والمالية والمصرفية. صنعاء: الأمين للنشر والتوزيع.
- [21] [المحاسبة، لميس عارف عبد ربه. (2017). الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القدرات الديناميكية والرقابة التنظيمية: دراسة ميدانية على الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية. رسالة ماجستير. قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- [22] [المليجي، رضا إبراهيم. (2012). إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق. القاهرة: عالم الكتب.
- [23] [النجار، صباح مجيد؛ محسن، عبد الكريم. (2012). إدارة الإنتاج والعمليات (ط4). بغداد: الذاكرة للنشر والتوزيع.
- [24] [باشوية، لحسن عبد الله؛ البرواري، نزار عبد المجيد؛ عيشوني، محمد أحمد. (2013). التميز المؤسسي مدخل الجودة وأفضل الممارسات مبادئ وتطبيقات. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- [25] [بلال، محمد خميس إسحاق؛ عبد الله، عبد العزيز يعقوب. (2021). أبعاد الرقابة التنظيمية في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة على شركات الاتصالات العاملة بمدينة الجنيبة. السودان: مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، المجلد (2)، العدد (3)، ص235-266.
- [26] [خيري، أسامة. (2014). التميز التنظيمي. عمان: دار الراجحة للنشر والتوزيع.
- [27] [رضوان، طارق رضوان محمد. (2014). أثر محددات الرقابة الاستراتيجية على التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات في مصر. مجلة التجارة والتمويل، جامعة طنطا كلية التجارة، العدد (3)، ص1-44.
- [28] [سالم، فاطمة سعد علي؛ حامد، سامي سليمان. (2022). الرقابة التنظيمية وعلاقتها بالتميز التنظيمي بكلية التربية جامعة بنغازي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، العدد (9)، ص 104-128.
- [29] [سلطاني، سولاف؛ وبوخيزة، عباس. (2022). دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية في شركة الكهريف وحدة تقريت. رسالة ماجستير. جامعة قاصدي ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التيسير، الجزائر.
- [30] [شاهين، ريم نور الدين مصباح. (2023). واقع الرقابة التنظيمية وتأثيرها على تميز الجامعات الفلسطينية في محافظة الخليل. رسالة ماجستير. جامعة القدس، فلسطين.
- [31] [صلاح الدين، نسرين صالح محمد. (2022). دور الرقابة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين براءة الجامعة وسمعتها التنظيمية: دراسة تطبيقية على جامعة السلطان قابوس. مجلة كلية التربية، جامعة الإسكندرية، كلية التربية، المجلد (32)، العدد (2)، ص21-75.
- [32] [طعمة، حسن ياسين؛ حنوش، إيمان حسين. (2009). طرق الإحصاء الوصفي. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- [33] [طه، طارق. (2008). نظم دعم القرار في بيئة العولمة والإنترنت. القاهرة: دار الجامعة الجديدة.
- [34] [عاصي، وسيم علي. (2023). دور الرقابة التنظيمية في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية العاملة في سورية. مجلة جامعة البعث، المجلد (45)، العدد (26)، ص 127-164.
- [35] [عباس، أكرم عبد الإله. (2021). دور تطبيق استراتيجية الجودة الشاملة في استدامة مشاريع الصندوق الاجتماعي للتنمية في اليمن. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة صنعاء، اليمن.

- [36] عبد العال، شيرين محمد حسن. (2022). الرقابة التنظيمية في جامعة اليرموك وعلاقتها بأداء رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. أطروحة دكتوراه. كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن.
- [37] عبيدات، سليمان خالد. (2013). مقدمة في إدارة الإنتاج والتوزيع (ط4). عمان: دار المسيرة للطبع والنشر والتوزيع.
- [38] عقيلي، عمر وصفي. (2018). المنهجية الكاملة لإدارة الجودة الشاملة (ط3). عمان: دار وائل للنشر.
- [39] عمر، دعاء محمد سيد. (2020). تحسين ممارسات الرقابة التنظيمية بكليات جامعة جنوب الوادي. مجلة العلوم التربوية، كلية التربية بالغرقة، جامعة جنوب الوادي، المجلد (3)، العدد (1)، ص 40-87.
- [40] فريجات، محمد سلطان محمد سعيد. (2019). أثر الرقابة التنظيمية على تحقيق البراعة التسويقية: دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية المدرجة أسماؤها في سوق عمان المالي. رسالة ماجستير. كلية الأعمال، جامعة الإسراء الخاصة، الأردن.
- [41] فهمي، محمد شامل بهاء الدين. (2005). الإحصاء بلا معاناة (المفاهيم مع التطبيقات باستخدام برنامج SPSS). الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.
- [42] قنديل، سماح خليل. (2020). أثر الرقابة التنظيمية على التميز المنظمي: الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية في شركات الاتصال العاملة في الأردن. رسالة ماجستير. جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- [43] كلاب، مجدي محمد علي. (2022). دور البراعة الاستراتيجية في تحقيق الرقابة التنظيمية بوزارة العمل الفلسطينية. رسالة ماجستير. كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى، غزة.
- [44] كنعان، نواف سالم. (2009). اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- [45] مغاوري، هالة أمين. (2016). الرقابة التنظيمية مدخل لتحسين القدرة المؤسسية في التعليم الجامعي المصري. مجلة الإدارة التربوية - الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، المجلد (3)، العدد (10)، ص 133-174.
- [46] ياغي، محمد عبد الفتاح. (2010). اتخاذ القرارات التنظيمية. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- ثالثاً: المراجع الأجنبية:**
- [1] Alharbi, G. A. (2021). "Organizational Agility to Counter Coronavirus Implications in Emerging Saudi Universities." *Cypriot Journal of Educational Science*. Vol (16). No (6). 2994-3015.
- [2] Almahirah, M. S. Z. (2020). *The effectiveness of organizational agility as a strategic input in the process of enhancing organizational competitiveness*. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29 (8s), 1628-1637.
- [3] Chamanifard, R. & Nikpour, A. & Chamanifard, S. & Nobarieidish, S. (2015). *Impact of organizational Agility Dimensions on Employees Organizational Commitment in foreign Exchange Offices of Tejarat Bank, IRAN*. *European Online Journal of Natural and social sciences*. Vol (4). No (1). 199-207.
- [4] Chen, J. Wang, D. & Pan, L. (2014). *Understanding organizational agility development for a government: A process model of resource configuration*. *Frontiers of Business Research in China*. Vol (8). No (1). 73-97.
- [5] Daft, R. L. (2015). *Organization Theory and Design (1st Ed)*. Cengage Learning. 29-32.
- [6] DongBack, S. & Ariel, L. (2008). *Exploring the dark side of IS in achieving organizational agility*. *Communications of the ACM*, Vol (51). No (11). 136-139.

- [12] Pimentel, J.L. (2010). *A note on the usage of Likert Scaling for research data analysis. University of Southern Mindanao, Philippines, Vol 18(2), 109-112.*
- [13] Render, B. & Stair Jr, R. M. & Hanna, M.E. & Hale, T.S. (2018). *Quantitative Analysis for Management. Pearson Education Limited India.*
- [14] Salkind, N. J. (2018). *Exploring research (9th Ed). Pearson Education Limited England.*
- [15] Sekaran, U. & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill building approach (7th Ed). John Wiley & Sons Ltd.*
- [16] Singh, Y. K. (2006). *Fundamental of Research Methodology and Statistics. New Delhi: New Age International LTD.*
- [17] [62] Williams, D. A. & Berger, J. B. & McClendon, S. A. (2005). *Toward a model of inclusive excellence and change in postsecondary institutions. Washington. DC: Association of American Colleges and Universities.*
- [7] Hamdan, H. & Abdul Rahman, A. Z. (2021). "Effect of Business Intelligence System on Organizational Agility: Evidence from Syria." *Journal of Southwest Jiaotong University*, Vol 56, No (4), 288-299.
- [8] Hughes, A.M. (2003). *The Customer Loyalty Solutions: What works (and What Does not) in Customer Loyalty Programs. McGraw-Hill. USA.*
- [9] Marti, J. & Cabrita, M. (2012). *Entrepreneurial Excellence in the Knowledge Economy: Intellectual Capital Benchmarking Systems. New York: palgrave MacMillan books publisher.*
- [10] Park, Y. (2011). *the Dynamics of Opportunity and Threat Management in Turbulent Environments: The Role of Information Technologies, (Doctor Dissertation). Faculty of the USC Graduate School. University of Southern California.*