



الجمهورية العربية السورية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المعهد العالي لإدارة الأعمال

بحث أهد لنيل درجة ماجستير التأهيل والتخصص في إدارة الموارد البشرية

بعنوان

**دور عمليات إعادة الهيكلة الإدارية في التميز المؤسسي**

(دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي)

**The Role of Administrative Restructuring Processes in  
Institutional Excellence**

**(A Field Study at the Ministry of Higher Education and  
Scientific Research)**

إعداد الطالبة:

عبير علي محرز

الدكتور المشرف:

أ.د. عصام حيدر

## كلمة الشكر

في مثل هذه اللحظات يتوقف اليراع ليفكر قبل أن يخطّ الحروف ليجمعها في كلمات ....

تتبعثر الأحرف وعبثاً أن يحاول تجميعها في سطور...

سطوراً كثيرة تمر في الخيال ولا يبقى لنا في نهاية المطاف إلا قليلاً من الذكريات وصور تجمّعنا  
برفاق كانوا إلى جانبنا ...

فواجب علينا شكرهم ووداعهم ونحن نخطوا في غمار الحياة، ونخص بالشكر الجزيل والعرفان إلى  
كل من أشعل شمعة في دروب عملنا ...

وإلى من وقف على المنابر وأعطى من حصيلة فكره لينير دروبنا ....

إلى الأساتذة الأفاضل في المعهد العالي لإدارة الأعمال جميعاً...

وجميع كادر المعهد العالي لإدارة الأعمال من إداريين وموظفين ....

والشكر الجزيل وكامل الاحترام والتقدير إلى الأستاذ الدكتور عصام حيدر الذي تفضل بالإشراف على  
هذا البحث، من كانت إرشاداته ونصائحه الحافز الأكبر على إتمام الرسالة والتصميم على النجاح.

ومسك الختام الشكر والامتنان والعرفان والتقدير لزملائي وأصدقائي وأخوتي في مكتب السيد الوزير  
وفي مقدمتهم معالي الوزير الدكتور مروان الحلبي (حفظه الله) والأستاذ خالد عبد الله مدير مكتب  
السيد الوزير (حماه الله) من كانوا عوناً وسنداً لي للاستمرار والنجاح ....

بسم الله الرحمن الرحيم

" قال رب اشرح لي صدري (25) ويسر لي أمري (26)

واحلل عقدة من لساني(27) يفقهوا قولي (28)"

صدق الله العلي العظيم

سورة طه الآيات(25-28)

## الإهداء

بدأنا بأكثر من يد، وقاسينا أكثر من هم، وعانينا الكثير من الصعوبات، وها نحن اليوم والحمد لله  
نطوي سهر الليالي، وتعب الأيام، وخلاصة مشوارنا بين دفتي هذا العمل المتواضع.

إلى وطني الغالي سورية العظيمة ...

إلى من سعى وشقى لأنعم بالراحة والهناء، الذي لم يبخل بشيء من أجل دفعي في طريق النجاح،  
الذي علمني أن أرتقي سلم الحياة بحكمة وصبر ... إلى روح والدي الغالي

إلى من تحملت عني الصعاب، وعلمتني الصمود والصبر في وجه المحن ... إلى أمي الحبيبة

إلى من حبهم يجري في عروقي ويلهج بذكرهم فؤادي .... إلى إخوتي وأخواتي وأبنائهم

إلى من سرنا سويماً ونحن نشق الطريق معاً نحو النجاح والإبداع، إلى من تكاتفنا يد بيد ونحن  
نقطف زهرة تعلمنا .... إلى أصدقائي وزملائي

إلى من علمونا حروفاً من ذهب وكلمات من درر وعبارات من أسمى وأجل العبارات في العالم، إلى  
من صاغوا لنا علمهم حروفاً، ومن فكرهم منارة، تنير لنا درب العلم والنجاح ... إلى أساتذتنا الكرام

وإلى جميع من ساعدني وساندني في جميع مراحل إنجاز هذا العمل المتواضع ...

## فهرس المحتويات

1.....	الفصل الأول: الإطار العام للبحث
1-1-1.....	1-1 مقدمة:
2.....	2-1 الدراسات السابقة:
9.....	3-1 مشكلة البحث:
10.....	4-1 أهداف البحث:
11.....	5-1 أهمية البحث:
12.....	6-1 فرضيات البحث:
12.....	7-1 متغيرات البحث ونموذج البحث:
13.....	8-1 منهجية البحث:
14.....	9-1 أداة البحث:
14.....	10-1 مجتمع وعينة البحث:
14.....	11-1 حدود البحث:
14.....	12-1 مصطلحات البحث:
16.....	الفصل الثاني: الإطار النظري للبحث
17.....	المبحث الأول: إعادة الهيكلة الإدارية
18.....	تمهيد:
18.....	1-1-2 مفهوم إعادة الهيكلة الإدارية:
21.....	2-1-2 أهمية إعادة الهيكلة الإدارية:
24.....	3-1-2 أسباب إعادة الهيكلة الإدارية:
26.....	4-1-2 عمليات إعادة الهيكلة الإدارية:
32.....	خلاصة المبحث:
33.....	المبحث الثاني: التميز المؤسسي
34.....	تمهيد:
34.....	1-2-2 مفهوم التميز المؤسسي:
36.....	2-2-2 أهمية التميز المؤسسي:
38.....	3-2-2 النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي:

42.....	4-2-2 آليات تحقيق التميز المؤسساتي في مؤسسات التعليم العالي:
47.....	5-2-2 العلاقة بين إعادة الهيكلة الإدارية والتميز المؤسساتي:
53.....	خلاصة المبحث:
54.....	الفصل الثالث: الإطار العملي.
55.....	تمهيد:
55.....	3-1- لمححة عن وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في سورية:
56.....	3-2- منهجية البحث:
57.....	3-3 مجتمع وعينة البحث:
59.....	3-3 أداة الدراسة:
60.....	3-4 دراسة صدق وثبات الاستبانة:
66.....	3-5 الخصائص الشخصية لعينة الدراسة:
68.....	3-6 الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة:
76.....	3-7 اختبار الفرضيات:
88.....	3-8 النتائج:
91.....	3-9 التوصيات:
104.....	الملاحق
105.....	الملحق رقم (1)
105.....	الاستبانة

## قائمة الجداول

- الجدول (1-1) أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية ..... 7
- الجدول (1-2) مقارنة بين مفهومي إعادة الهيكلة وإعادة الهندسة ..... 20
- الجدول (2-2) عمليات إعادة الهيكلة الإدارية بحسب الدراسات السابقة ..... 26
- الجدول (1-3) مجتمع البحث ..... 57
- الجدول رقم (2-3) أبعاد الاستبانة وأرقام العبارات ضمن كل بعد ..... 59
- الجدول رقم (3-3): معيار الحكم على إجابات الأفراد وفق مقياس ليكرت الخماسي ..... 60
- الجدول (4-3) نتائج معامل ألفا كرونباخ لحساب ثبات الاستبانة ..... 61
- الجدول (5-3) اختبار صدق المقياس لمحاور الاستبانة ..... 62
- الجدول (6-3) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور (دعم الإدارة العليا) و الدرجة الكلية للمحور ..... 63
- الجدول (7-3) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور (تطوير الهيكل التنظيمي) والدرجة الكلية للمحور ..... 63
- الجدول (8-3) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور (تطوير القوى العاملة) والدرجة الكلية للمحور ..... 64
- الجدول (9-3) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور (توافر التطوير التكنولوجي) والدرجة الكلية للمحور ..... 64
- الجدول (10-3) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور (التميز المؤسسي) والدرجة الكلية للمحور ..... 65
- الجدول (11-3) اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور وأبعاد الاستبانة ..... 66
- الجدول (12-3) توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية ..... 67
- الجدول (13-3) الإحصاءات الوصفية ل (دعم الإدارة العليا) ..... 68
- الجدول (14-3) الإحصاءات الوصفية ل (تطوير الهيكل التنظيمي) ..... 70
- الجدول (15-3) الإحصاءات الوصفية ل (تطوير القوى العاملة) ..... 71
- الجدول (16-3) الإحصاءات الوصفية ل (توافر التطوير التكنولوجي) ..... 73
- الجدول (17-3) الإحصاءات الوصفية ل (التميز المؤسسي) ..... 74
- الجدول (18-3) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط (معامل الارتباط، معامل التفسير) للفرضية الفرعية الأولى ..... 76
- الجدول (19-3) اختبار ANOVA ..... 77
- الجدول (20-3) معاملات معادلة الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى ..... 78
- الجدول (21-3) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط (معامل الارتباط، معامل التفسير) للفرضية الفرعية الثانية ..... 79
- الجدول (22-3) اختبار ANOVA ..... 79
- الجدول (23-3) معاملات معادلة الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية ..... 80
- الجدول (24-3) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط (معامل الارتباط، معامل التفسير) للفرضية الفرعية الثالثة ..... 81
- الجدول (25-3) اختبار ANOVA ..... 82
- الجدول (26-3) معاملات معادلة الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة ..... 82

- الجدول (27-3) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط (معامل الارتباط، معامل التفسير) للفرضية الفرعية الرابعة .... 83
- الجدول (28-3) اختبار ANOVA ..... 84
- الجدول (29-3) معاملات معادلة الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الرابعة ..... 85
- الجدول (30-3) ملخص النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية ..... 85
- الجدول (31-3) مصفوفة الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع ..... 86
- الجدول (32-3) اختبار ANOVA للفرضية الرئيسية ..... 87
- الجدول (33-3) الدالات الإحصائية لمعادلة التأثير (عمليات إعادة الهيكلة الإدارية) مع التابع (التميز المؤسسي) ..... 87

## قائمة الأشكال

- 13..... الشكل ( 1-1 ) نموذج البحث
- 40..... الشكل ( 2-2 ) معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي
- 47..... الشكل ( 3-2 ) آليات تحقيق التميز المؤسسي في التعليم العالي

## المخلص

هدف البحث إلى التعرف على دور عمليات إعادة الهيكلة الإدارية في التميز المؤسساتي من خلال إجراء دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في سورية، وتم اعتماد أربعة أبعاد لعمليات إعادة الهيكلة الإدارية وهي (دعم الإدارة العليا، تطوير الهيكل التنظيمي، تطوير القوى العاملة، توافر التطوير التكنولوجي) كمتغيرات مستقلة، واعتمد التميز المؤسساتي كمتغير تابع، واعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكون مجتمع البحث من العاملين في كافة المستويات الإدارية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وتم اختيار عينة تمثيلية لمجتمع البحث باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة، وبلغ حجم عينة البحث 153 مفردة، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية من عينة البحث، وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي 139 استبانة، وتم تحليل البيانات واختبار فرضيات البحث باستخدام برنامج SPSS-25.

وأبرز النتائج التي توصل إليها البحث: أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن دعم الإدارة العليا وتطوير الهيكل التنظيمي والقوى العاملة وتوافر التطوير التكنولوجي جاءت بمستوى متوسط، كما كشفت النتائج عن تفاوت في تقييم مكونات التميز المؤسساتي، مما يشير إلى الحاجة لتدخلات تطويرية أكثر تكاملاً، أما نتائج اختبار الفرضيات، فقد أثبتت وجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد عمليات إعادة الهيكلة الإدارية والتميز المؤسسي وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط، في حين أن البعد التكنولوجي الذي لم يظهر تأثيراً معنوياً في النموذج الانحدار الخطي المتعدد.

الكلمات المفتاحية: عمليات إعادة الهيكلة الإدارية، التميز المؤسساتي، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

## **Abstract**

This study aimed to explore the role of administrative restructuring processes in achieving institutional excellence through a field investigation conducted at the Ministry of Higher Education and Scientific Research in Syria. Four dimensions of administrative restructuring were adopted as independent variables: top management support, organizational structure development, workforce development, and technological advancement. Institutional excellence was considered the dependent variable. The research employed a descriptive-analytical methodology, targeting employees across all administrative levels within the Ministry. A representative sample of 153 individuals was selected using simple random sampling, and data were collected through a structured questionnaire. A total of 139 valid responses were analyzed using SPSS-25 to test the research hypotheses.

Key findings revealed that all restructuring dimensions were rated at a moderate level. The descriptive analysis also highlighted disparities in the evaluation of institutional excellence components, indicating the need for more integrated development efforts. Hypothesis testing confirmed statistically significant correlations between the restructuring dimensions and institutional excellence using simple linear regression. However, the technological advancement dimension did not show a significant impact in the multiple regression model.

**Keywords:** Administrative Restructuring, Institutional Excellence, Ministry of Higher Education and Scientific Research.

## الفصل الأول: الإطار العام للبحث

### 1-1- مقدمة:

تتبنى أغلب دول العالم في الفترة الراهنة أفكار واستراتيجيات جديدة في الإدارة وذلك لقناعتها بوجود العديد من أوجه القصور التي يعاني منها الجهاز الإداري للمؤسسات بصفة عامة والتعليمية بصفة خاصة والتي تظهر في زيادة الوقت المستغرق في الحصول على الخدمات بشكل كبير، زيادة أعداد العاملين في الإدارة أكبر من اللازم بشكل يساهم في تعطيل العمل وعدم تفعيل تكنولوجيا المعلومات ووسائل الاتصالات الحديثة لسهولة وانسياب المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات، ويعد مفهوم إعادة هيكلة العمليات الإدارية أحد المفاهيم الحديثة في الإدارة والذي يتضمن عملية مراجعة وتعديل الإجراءات والسياسات والنظم الإدارية بهدف تحسين الكفاءة والفاعلية، وتشمل هذه العملية تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين، وتبسيط العمليات الإدارية، والحد من التعقيدات، وتعزيز التواصل الداخلي والخارجي.

والتميز المؤسسي في التعليم العالي هو مفهوم شامل يشير إلى قدرة المؤسسة التعليمية على تحقيق مستوى عال من الأداء والكفاءة والفاعلية في جميع الجوانب، محققة المعايير الموضوعية، بل وتجاوزها في بعض الحالات، ولا يقتصر التميز على مجرد الحصول على تصنيف عالي لمؤسسة التعليم العالي مثلاً، بل يتضمن ثقافة مؤسسية متكاملة تسعى باستمرار إلى التحسين والتطوير، عبر خلق الجودة الأكاديمية المطلوبة، والتميز البحثي، وخدمة المجتمع بالشكل المنوط منها، وتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة التعليمية.

تعد إعادة هيكلة العمليات الإدارية إحدى الاستراتيجيات الرئيسية التي تسهم في تعزيز التميز المؤسسي، فهي تهدف إلى إعادة تصميم وإعادة تنظيم الهيكل الإداري للمؤسسة بهدف تحسين الكفاءة التشغيلية وتبسيط الإجراءات وتوفير الموارد، حيث تواجه المؤسسات العديد من التحديات نتيجة للتغيرات المتسارعة في البيئة الاقتصادية والتكنولوجية، الأمر الذي يستدعي ضرورة التفكير في إعادة هيكلة العمليات الإدارية، نظراً لدورها في تقديم حلول مبتكرة تخدم الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

من هنا تبرز أهمية إعادة هيكلة العمليات الإدارية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، سعياً من الوزارة إلى تحسين الأداء الأكاديمي والإداري، مما يساهم في تحقيق التميز المؤسساتي، وفي هذا المسعى تأتي الدراسة الحالية في محاول التعرف على دور عمليات إعادة الهيكلة الإدارية في تحقيق التميز المؤسساتي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في سورية.

## 2-1-الدراسات السابقة:

### 1-2-1- الدراسات العربية:

1. دراسة (أحمد وعبد الوهاب، 2025) بعنوان "إعادة الهيكلة كمدخل لإصلاح قطاع الأعمال العام في الخبرات الدولية".

هدفت الدراسة إلى استعراض جهود بعض الدول في إعادة هيكلة مؤسسات القطاع العام، من خلال التركيز على عمليات إعادة الهيكلة الإدارية والتنظيمية، من خلال تناول جوانب: التجميع (الدمج)، الحوكمة، توسيع هيكل الملكية عبر الخصخصة، الإدراج في البورصة، كأبرز آليات إعادة الهيكلة الإدارية والتنظيمية المستخدمة دولياً، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال رصد آليات إعادة الهيكلة الإدارية والتنظيمية لقطاع الأعمال العام وفقاً للتجارب الدولية مثل الصين وألمانيا وروسيا وكندا، وأبرز نتائج الدراسة تمثلت في: وجود تفاوت في نتائج تطبيق آليات إعادة الهيكلة من دولة لأخرى وفقاً لطبيعة المشكلة التي تواجهها المؤسسة والبيئة المحيطة بها، ويوجد توجه عالمي نحو تقليل نسبة حقوق ملكية الدولة في هذه الشركات عبر تطبيق آليات الخصخصة والإدراج في البورصة.

2. دراسة (غنيمي، 2024) بعنوان "إعادة هيكلة العمليات الإدارية وتأثيرها على كفاءة الأداء: دراسة تطبيقية على الإدارات التعليمية بمحافظة الشرقية".

هدفت الدراسة إلى تناول دراسة العلاقة بين مدى توافر أبعاد إعادة هيكلة العمليات الإدارية (دعم الإدارة العليا، التطوير في الهيكل التنظيمي، تطوير القوى العاملة، توافر التطوير التكنولوجي) وتأثيرها على كفاءة الأداء العاملين في عدد من الإدارات التعليمية في محافظة الشرقية في مصر، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة في جمع البيانات الأولية من عينة الدراسة المكونة من 400 مفردة من الموظفين في الإدارات التعليمية في محافظة الشرقية والتي تم

تحديدها بطريقة ميسرة تحكمية، وتم اختبار فرضيات الدراسة من خلال تحليل الانحدار البسيط والمتعدد باستخدام برنامج SPSS، وأظهرت النتائج قبول عدد من فروض الدراسة لناحية وجود أثر لإعادة هيكلة العمليات الإدارية بأبعادها الأربعة في كفاءة الأداء لدى العاملين في الإدارات التعليمية.

### 3. دراسة (أميمة مصطفى ووفاء الجوهري، 2024) بعنوان "واقع التميز المؤسسي بجامعة

#### طنطا وآليات تحقيقه في ضوء النماذج العالمية للتميز"

هدفت الدراسة إلى التوصل إلى مجموعة من الإجراءات المقترحة بخصوص تحقيق التميز المؤسسي بجامعة طنطا في مصر، من خلال الاستعانة ببعض النماذج العالمية للتميز وفي ظل ما تسمح به ظروف الجامعة وإمكانياتها، عبر التعرف على المحددات النظرية للتميز المؤسسي وأبرز النماذج العالمية لتطبيقه، والتعرف على مدى توافر معايير التميز المؤسسي في جامعة طنطا من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، مستعينة بالمنهج الوصفي وعلى أداة الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى أن أبعاد التميز المؤسسي في جامعة طنطا جاءت بدرجة متوسطة، وفق الترتيب التالي: التميز الاستراتيجي، التميز القيادي، تميز الهيكل التنظيمي، التميز البشري وأخيراً تميز تقديم الخدمات.

### 4. دراسة (شقورة وإبراهيم، 2022) بعنوان "دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز

#### المؤسسي بمؤسسات التعليم العالي: دراسة ميدانية بالمعهد العالي لتقنيات علوم البحار

#### صبراتة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في المعهد العالي لتقنيات علوم البحار صبراتة في الجزائر، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة المكونة من 37 مفردة، وتم إجراء الاختبارات التحليلية والوصفية باستخدام برنامج SPSS، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: مستوى التدريب والتطوير وتقييم الأداء والحوافز والصحة والسلامة المهنية في المعهد مرتفعاً، مستوى التميز القيادي منخفضاً، ومستوى التميز في تقديم الخدمات مرتفعاً، ويوجد دور لإدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في المعهد محل الدراسة.

### 5. دراسة (طواهر وآخرون، 2021) بعنوان "إعادة الهيكلة التنظيمية كأداة لتعزيز تنافسية

#### المؤسسات: شركة جوجل الغابت أنموذجاً"

هدفت الدراسة إلى التعرف على التأثيرات المختلفة لإعادة الهيكلة التي قامت بها شركة غوغل في تعزيز تنافسيتها، وتم الاعتماد على منهج دراسة الحالة، وعلى التقارير ومواقع الأنترنت لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: يعد قرار إعادة الهيكلة التنظيمية قراراً ناجحاً مكن الشركة من تحقيق إيرادات أعلى وساهم في زيادة تركيز الأعمال الأساسية للشركة، مما مكنها من تقديم منتجات إبداعية، ومنحها فرصة لتحقيق نجاحات مستمرة.

## 1-2-2- الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (Al-Qamosi et al, 2023) بعنوان "تبني استراتيجيات إعادة الهيكلة التنظيمية

لتحسين سرعة إنجاز العمل السياحي"

**"Adopting Organizational Restructuring Strategies to Improve the Speed of Tourism Work"**

هدفت الدراسة إلى التحقق من العلاقة والتأثير بين استراتيجيات إعادة الهيكلة التنظيمية (استراتيجية تقليل حجم، استراتيجية تهجين هيكل المؤسسة، استراتيجية تقليص حجم المؤسسة) وسرعة إنجاز العمل السياحي في وزارة الثقافة والسياحة في العراق، وتكوّن مجتمع البحث من (85) مديرًا للعاملين، ووزعت عليهم استبانة، وتم الحصول على (70) استبانة صالحة، وتم تحليل بياناتها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، وأبرز نتائج الدراسة كانت: تزايد أهمية استراتيجية إعادة الهيكلة التنظيمية في مجال سرعة إنجاز العمل السياحي وتحسينه نتيجة لزيادة حجم الخدمات التي تقدمها وزارة الثقافة والسياحة في ظل التطورات الاجتماعية والسياسية.

2. دراسة (Abdelgadir & Al-Dirawi, 2022) بعنوان " الحوكمة الإدارية ودورها في

التميز المؤسسي - دراسة حالة - جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية"

**"Administrative Governance and its Role in Institutional Excellence Case Study – King Khalid University of Saudi Arabia"**

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الحوكمة الإدارية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين في الكلية التطبيقية بجامعة الملك خالد، واعتمدت الدراسة على

المنهج الوصفي التحليلي، حيث تألفت عينة الدراسة من 140 مستجيبًا، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم اختبارها باستخدام برنامج SPSS، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن واقع الحوكمة الإدارية في العملية التطبيقية بجامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية، جاء بدرجة عالية، كما تبين وجود علاقة بين الحوكمة الإدارية وتحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين بالكلية، وذلك باختلاف متغيرات (الجنس)، (سنوات الخبرة)، و(نوع الوظيفة).

3. دراسة (Hautala et al, 2021) بعنوان " الهياكل الإدارية لمؤسسات التعليم العالي - علاقتها بتجربة الوكالة المهنية لأعضاء هيئة التدريس"

**"Administrative structures of higher education institutions – connection with the experience of professional agency of teaching staff"**

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة المحتملة بين الهيكلية الإدارية وفق (أسلوب الإدارة المرنة أو المرنة أو المتزامن) وتجربة الوكالة المهنية لأعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي الفنلندية، واعتمدت الدراسة على نهج مختلط الأساليب ذي توجه نوعي، حيث جمعت البيانات من خلال مقابلات موضوعية شبه منظمة ومسح كمي شمل 21 من أعضاء الهيئة التدريسية، وتم تحليل البيانات الأولية بالاعتماد على برنامجي أكسل و SPSS، وكشفت النتائج أن جميع أساليب الإدارة الثلاثة تتطوي على مزايا وتحديات فيما يتعلق بتجربة الوكالة المهنية لدى المقابل، مع التركيز على التحديات الناجمة عن السمات المترابطة بإحكام.

4. دراسة (Kováts, 2018) بعنوان " تغير الهيكل التنظيمي لمؤسسات التعليم العالي في المجر: تحليل نظرية الطوارئ"

**" The change of organizational structure of higher education institutions in Hungary: a contingency theory analysis"**

هدفت الدراسة إلى دراسة كيفية تطور الهياكل التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي المجرية بالاستناد إلى نظرية الطوارئ، التي تفسر التطورات التنظيمية من خلال تغيرات البيئة الخارجية والداخلية. بناءً على التحليل، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تحليل اللوائح الداخلية لـ 23

مؤسسة تعليمية في المجر منذ عام 2012 وحتى 2018، وأبرز ما توصلت إليه الدراسة: ازدادت الاستقلالية المؤسسية اللازمة للتكيف مع السياق المتغير، ولكن بدرجة أقل، كما زاد حجم المؤسسات (من حيث أعداد الطلاب)، وتبدو الاستجابات التنظيمية واضحة: فقد أصبح كلُّ من الهيكل الأكاديمي والإداري أكثر تمايزًا، وأنشئت العديد من الكليات والوحدات الإدارية الجديدة، مما أدى إلى توحيد العمليات وزيادة البيروقراطية في أسلوب العمل. وبينما أدى إنشاء الكليات الجديدة إلى لامركزية الهيكل الأكاديمي، وأصبحت الإدارة أكثر مركزيةً، حيث وُضعت معظم الوحدات الإدارية في المركز، مما مكَّنها من مراقبة جميع الكليات وتقديم الخدمات لها.

5. دراسة (Amboka, 2012) بعنوان "إعادة الهيكلة التنظيمية كنهج استراتيجي للأداء -

شركة سفاريكوم المحدودة"

**" Organizational Restructuring as a Strategic Approach to Performance  
bv Safaricom Limited"**

هدفت الدراسة إلى تحديد عملية إعادة الهيكلة التنظيمية التي اتبعتها سفاريكوم في كينيا، ومدى مساهمتها في تحسين أدائها، واعتمدت الدراسة تصميم دراسة حالة لإجراء تحقيق معمق وشامل، حيث أجرت مقابلات مع عشرة من كبار المديرين، واستُخدم تحليل المحتوى لتحليل البيانات واستخلاص النتائج ذات الصلة. أشارت النتائج الرئيسية للدراسة إلى أن سفاريكوم خضعت لعملية إعادة هيكلة تنظيمية، ومن أبرز آثار هذه العملية تحسين رضا العملاء، ومبادرات الاحتفاظ بالعملاء ذوي القيمة العالية، والالتزام بمبادرات خفض التكاليف الهادفة إلى تحسين هوامش الربح، والتركيز على الجودة، وتميز المنتجات، وخلق القيمة، ولولا إعادة الهيكلة التنظيمية وتبسيط العمليات، لما اكتسبت حصة سوقية تبلغ 65%، ولا ريادتها السوقية التي تتمتع بها حاليًا.

**1-2-3- التعقيب على الدراسات السابقة:**

من خلال استعراض الدراسات السابقة ومقارنتها مع الدراسة الحالية اتضح للباحثة عدة نقاط اختلاف وتشابه وهي:

الجدول (1-1) أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

الدراسة	هدف الدراسة	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
أحمد وعبد الوهاب (2025)	هدفت الدراسة إلى استعراض جهود بعض الدول في إعادة هيكلة مؤسسات القطاع العام، من خلال التركيز على عمليات إعادة الهيكلة الإدارية والتنظيمية	تناول إعادة الهيكلة الإدارية كمتغير مستقل. تشابه في منهج الدراسة.	لم تتناول التميز المؤسساتي كمتغير تابع. اختلاف في بيئة الدراسة.
غنيمي (2024)	هدفت الدراسة إلى تناول دراسة العلاقة بين مدى توافر أبعاد إعادة هيكلة العمليات الإدارية (دعم الإدارة العليا، التطوير في الهيكل التنظيمي، تطوير القوى العاملة، توافر التطوير التكنولوجي) وتأثيرها على كفاءة الأداء العاملين في عدد من الإدارات التعليمية في محافظة الشرقية في مصر	تناول أبعاد إعادة الهيكلة الإدارية المعتمدة في الدراسة الحالية. تشابه في منهج الدراسة وأداته. تشابه في دراسة القطاع التعليمي	لم تتناول التميز المؤسساتي كمتغير تابع. اختلاف في بيئة الدراسة.
أميمة ووفاء (2024)	هدفت الدراسة إلى التوصل إلى مجموعة من الإجراءات المقترحة بخصوص تحقيق التميز المؤسساتي بجامعة طنطا في مصر	دراسة التميز المؤسساتي في التعليم العالي. تشابه في منهج الدراسة وأداته.	لم تتناول دراسة إعادة الهيكلة الإدارية. اختلاف في بيئة الدراسة.
شقوارة وإبراهيم (2022)	هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسساتي في المعهد العالي لتقنيات علوم البحار صبراتة في الجزائر	دراسة التميز المؤسساتي في التعليم العالي. تشابه في منهج الدراسة وأداته.	لم تتناول دراسة إعادة الهيكلة الإدارية. اختلاف في بيئة الدراسة.
طواهير وآخرون (2021)	هدفت الدراسة إلى التعرف على التأثيرات المختلفة لإعادة الهيكلة التي قامت بها شركة غوغل في تعزيز تنافسيتها	تناول جانب إعادة الهيكلة التنظيمية كأحد فروع إعادة الهيكلة الإدارية.	لم تتناول دراسة إعادة الهيكلة الإدارية بشكل موسع. لم تتناول التميز المؤسساتي. اختلاف في بيئة الدراسة.
Al-Qamosi et al (2023)	هدفت الدراسة إلى التحقق من العلاقة والتأثير بين استراتيجيات إعادة الهيكلة التنظيمية وسرعة إنجاز العمل السياحي في وزارة الثقافة والسياحة في العراق	تناول جانب إعادة الهيكلة التنظيمية كأحد فروع إعادة الهيكلة الإدارية.	لم تتناول دراسة إعادة الهيكلة الإدارية بشكل موسع. لم تتناول التميز المؤسساتي. اختلاف في بيئة الدراسة.
Abdelgadir & Al-	هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الحوكمة الإدارية ودورها في تحقيق التميز المؤسساتي من وجهة نظر	دراسة التميز المؤسساتي في التعليم العالي.	لم تتناول دراسة إعادة الهيكلة الإدارية.

Dirawi (2022)	أعضاء هيئة التدريس والموظفين في الكلية التطبيقية بجامعة الملك خالد	تشابه في منهج الدراسة وأداته	اختلاف في بيئة الدراسة.
Hautala et al (2021)	هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة المحتملة بين الهيكلية الإدارية وفق (أسلوب الإدارة المرنة أو المرنة أو المتزامن) وتجربة الوكالة المهنية لأعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي الفنلندية	دراسة إعادة الهيكلة الإدارية في التعليم العالي.	لم تتناول التميز المؤسساتي. اختلاف في بيئة الدراسة.
Kováts (2018)	هدفت الدراسة إلى دراسة كيفية تطور الهياكل التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي المجرية	تناول جانب إعادة الهيكلة التنظيمية كأحد فروع إعادة الهيكلة الإدارية.	لم تتناول دراسة إعادة الهيكلة الإدارية بشكل موسع. لم تتناول التميز المؤسساتي. اختلاف في بيئة الدراسة.
Amboka (2012)	هدفت الدراسة إلى تحديد عملية إعادة الهيكلة التنظيمية التي اتبعتها سفاريكوم في كينيا، ومدى مساهمتها في تحسين أدائها	تناول جانب إعادة الهيكلة التنظيمية كأحد فروع إعادة الهيكلة الإدارية.	لم تتناول دراسة إعادة الهيكلة الإدارية بشكل موسع. لم تتناول التميز المؤسساتي. اختلاف في بيئة الدراسة.

المصدر: من إعداد الباحثة.

### أوجه استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

- استلهم المنهجية: تمكنت الدراسة الحالية أن تستفيد من المنهج الوصفي التحليلي المستخدم في الدراسات السابقة لجمع بيانات الأولية المتعلقة بالدراسة.
- توسيع نطاق البحث: من خلال دمج عناصر متعددة من الدراسات السابقة، تأمل الدراسة الحالية أن تقدم رؤية شاملة حول كيفية تأثير إعادة هيكلة العمليات الإدارية على التميز المؤسساتي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في سورية.
- إعداد الإطار النظري للدراسة، وتصميم أداة الدراسة الممثلة بالاستبانة.

### 1-3 مشكلة البحث:

من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة مثل دراسة (غنيمي، 2024) التي تناولت تطبيق عمليات إعادة الهيكلة الإدارية، ودراسة (Kováts, 2018) التي تناولت آليات تطبيق عمليات إعادة الهيكلة في مؤسسات التعليم العالي، ومن واقع عمل الباحثة في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، حيث يتم التوجيه من قبل الوزارة ليكون أدائها غير تقليدي، ومتجه نحو الإبداع والابتكار، حيث مازالت هناك العديد من جوانب البيروقراطية ظاهرة بقوة في مفاصل العمل الإداري في الوزارة، فعلى صعيد الهيكل التنظيمي في الوزارة مازال غير فعال والسبب اعتماد الوزارة على هياكل إدارية تقليدية قديمة، مما يؤدي إلى بطء في اتخاذ القرارات واستجابة غير فعالة للتغيرات، أما بخصوص مستوى التميز المؤسساتي في الوزارة، يشير الواقع الملموس والتقارير إلى أن الأداء الأكاديمي والبحثي في الجامعات الحكومية يعاني من تدني الجودة، مما يؤثر على سمعة التعليم العالي في سورية، وعدم توافر معايير التميز، حيث تفقر الوزارة إلى تطبيق معايير التميز المؤسساتي الدولية، مما يساهم في عدم القدرة على المنافسة مع المؤسسات التعليمية في الدول المجاورة.

ولتحديد فجوة المشكلة بدقة، أجرت الباحثة دراسة استطلاعية مستندة إلى الاستبانة لتقييم دور عمليات إعادة الهيكلة الإدارية في تحقيق التميز المؤسساتي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في سورية، وتم تنفيذ الدراسة على عينة مكونة من 30 موظفاً من مختلف المديرية في الوزارة والموضحة في الملحق رقم (1).

وأظهرت نتائج الدراسة الاستطلاعية أن هناك فجوات واضحة في تطبيق عمليات إعادة الهيكلة الإدارية لتحقيق التميز المؤسساتي والواقع الحالي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وأبرز النقاط المستنتجة كانت:

- أبدى الموظفون عدم رضاهم عن قدرة الهيكل التنظيمي على تسهيل العمل وتوزيع المهام.
- يشعر الموظفون بأن الإدارة العليا لا تقدم الدعم الكافي للتغييرات الإدارية التي يمكن أن تعزز الأداء.
- عبر العديد من الموظفين عن عدم رضاهم عن مستوى التدريب المتاح.

- البيئة التكنولوجية الحالية لا تلبي الاحتياجات ولا يتم تحديثها بشكل دوري.
- أشار الموظفون إلى أن تحقيق التميز المؤسساتي ليس أولوية في الوزارة، وهذا الإغفال يعكس عدم وجود رؤية استراتيجية واضحة للتطوير، مما يجعل من الصعب تحقيق أهداف التميز المؤسساتي.

وبناءً على نتائج الدراسة الاستطلاعية وعلى المقارنة مع الدراسات السابقة، تتلخص مشكلة البحث بالسؤال الرئيس التالي:

**هل يوجد دور لعمليات إعادة الهيكلة الإدارية في تحقيق التميز المؤسساتي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في سورية؟**

ويتفرع عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

1. هل يوجد لدعم الإدارة العليا في تحقيق التميز المؤسساتي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في سورية؟
2. هل يوجد لتطوير الهيكل التنظيمي في تحقيق التميز المؤسساتي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في سورية؟
3. هل يوجد لتطوير القوى العاملة في تحقيق التميز المؤسساتي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في سورية؟
4. هل يوجد توافر التطوير التكنولوجي في تحقيق التميز المؤسساتي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في سورية؟

#### **1-4- أهداف البحث:**

يتمثل الهدف الرئيس للبحث الحالي في التعرف على دور عمليات إعادة الهيكلة الإدارية في تحقيق التميز المؤسساتي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في سورية. ولتحقيق الهدف الرئيس للبحث تم وضع الأهداف الفرعية التالية:

- التعرف على دور دعم الإدارة العليا في تحقيق التميز المؤسساتي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في سورية.
- التعرف على دور تطوير الهيكل التنظيمي في تحقيق التميز المؤسساتي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في سورية.
- التعرف على دور تطوير القوى العاملة في تحقيق التميز المؤسساتي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في سورية.
- التعرف على دور توافر التطوير التكنولوجي في تحقيق التميز المؤسساتي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في سورية.

### 1-5- أهمية البحث:

#### - الأهمية النظرية:

تتمثل الأهمية النظرية للبحث في التعرف على دور عمليات إعادة الهيكلة الإدارية (دعم الإدارة العليا، تطوير الهيكل التنظيمي، تطوير القوى العاملة، توافر التطوير التكنولوجي) في تحقيق التميز المؤسساتي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في سورية، وذلك انطلاقاً من أهمية ودور تلك الوزارة في جانبي: جانب البحث العلمي والمعرفي من جهة، وجانب الحياة الاجتماعية وتنمية المجتمع من جهة أخرى، من خلال تقديم إطار نظري وتقديم مراجعة للدراسات السابقة التي خاضت في هذا المجال وتلخيص أهم النتائج التي توصلت لها عربياً وعالمياً.

#### - الأهمية العملية:

تبرز الأهمية العملية للبحث من خلال الدور المحوري والحيوي لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي في سورية في الوقت الراهن، وحجم العمل الكبير المنوط بها في المرحلة القادمة، وضرورة اتخاذ الخطوات الجدية في مجال عمليات إعادة الهيكلة الإدارية للوزارة من أجل الارتقاء بمستواها المؤسساتي مقارنةً بالوزارات المماثلة في الدول العربية وحتى العالمية، عبر إنجاز دراسة ميدانية مستندة إلى نموذج يوضح دور عمليات إعادة الهيكلة الإدارية في تحقيق التميز المؤسساتي في الوزارة، وتقديم بعض النصائح حول الطريقة المثلى لتطبيق عمليات إعادة الهيكلة الإدارية من أجل تحسين أداء الوزارة

وتحقيق التميز المؤسساتي، ومحاولة الاستفادة من نتائج وتوصيات الدراسة أملاً في تقديم دليل علمي وعملي لتطبيق إعادة الهيكلة الإدارية في الوزارة.

## **1-6- فرضيات البحث:**

يقوم البحث على الفرضية الرئيسية التالية:

**H1 يوجد دور معنوي لعمليات إعادة الهيكلة الإدارية في تحقيق التميز المؤسساتي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في سورية.**

ويشتق من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

H1-1 يوجد دور معنوي لدعم الإدارة العليا في تحقيق التميز المؤسساتي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في سورية.

H1-2 يوجد دور معنوي لتطوير الهيكل التنظيمي في تحقيق التميز المؤسساتي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في سورية.

H1-3 يوجد دور معنوي لتطوير القوى العاملة في تحقيق التميز المؤسساتي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في سورية.

H1-4 يوجد دور معنوي لتوافر التطوير التكنولوجي في تحقيق التميز المؤسساتي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في سورية.

## **1-7- متغيرات البحث ونموذج البحث:**

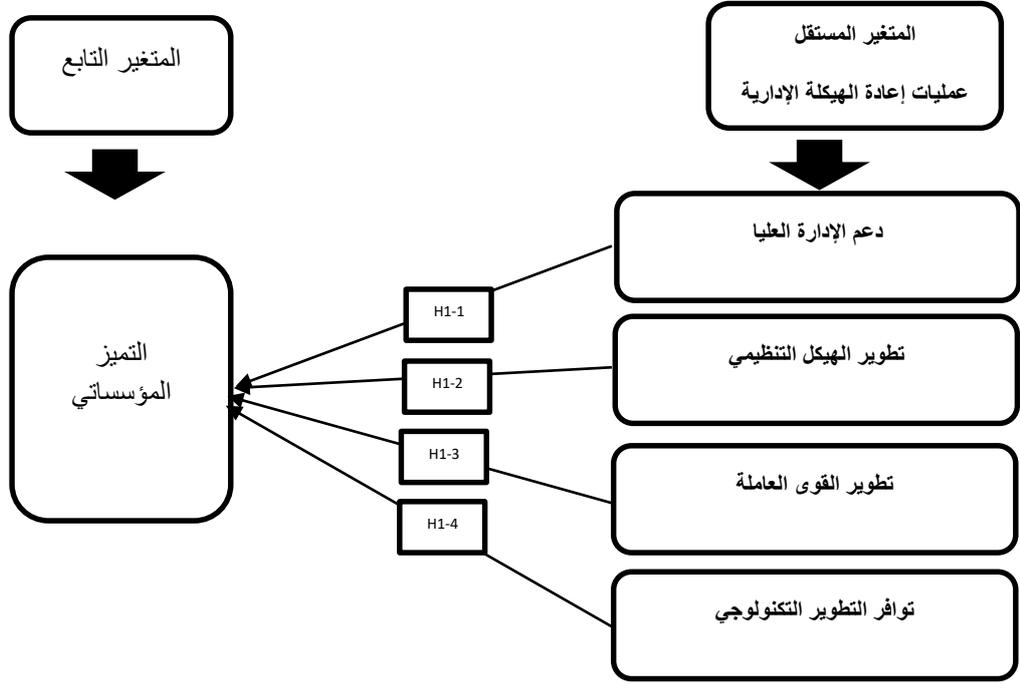
تتمثل متغيرات البحث في نوعين هما:

- المتغير المستقل: عمليات إعادة الهيكلة الإدارية.

وينتزع عنه أربعة متغيرات مستقلة فرعية هي (دعم الإدارة العليا، تطوير الهيكل التنظيمي، تطوير القوى العاملة، توافر التطوير التكنولوجي).

- المتغير التابع: التميز المؤسساتي.

ويمكن تمثيل العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع من خلال النموذج التالي:



الشكل ( 1-1 ) نموذج البحث

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة

### 8-1- منهجية البحث:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وهو أحد أنواع المناهج الكمية المناسبة لهذا النوع من الدراسات، ويهدف هذا المنهج إلى توصيف الظاهرة المدروسة وتحديد المتغيرات المختلفة المتعلقة بها، بالإضافة إلى تحليل الحقائق المرتبطة بها، من توصيف الظاهرة بالاعتماد على الدراسات والأبحاث السابقة لفهم السياق النظري للموضوع وتحديد الفجوات البحثية، ومن ثم جمع البيانات الأولية من أفراد عينة البحث، وذلك لدراسة آراء الموظفين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، استخدام أساليب تحليلية لمعالجة البيانات التي سيتم جمعها، بهدف الوصول إلى نتائج دقيقة حول دور إعادة هيكلة العمليات الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي، مما يساعد في توجيه الجهود نحو تحسين الأداء المؤسسي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في سورية.

## 1-9- أداة البحث:

إن أداة الدراسة المستخدمة في البحث هي الاستبانة والتي سوف تصمم بما يتناسب مع الغاية منها بحيث تؤدي وظيفتها في جمع البيانات الأولية من الموظفين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في سورية، كذلك سيتم الاعتماد في قياس المتغيرات على كافة البيانات الأولية المتحصلة من الاستبانة التي سيتم تصميمها بالاطلاع على الدراسات والأدبيات السابقة ذات الصلة بموضع البحث، وسيتم إجراء المعالجات الإحصائية باستخدام برنامج SPSS.

## 1-10- مجتمع وعينة البحث:

يتكون مجتمع البحث من العاملين في مختلف المستويات الإدارية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في سورية في الإدارة المركزية، بواقع 13 مديرية، وبعدد عاملين بحدود 254 موظفاً وذلك بحسب الإحصائيات الواردة من مديرية التنمية الإدارية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

أما بالنسبة لعينة البحث تم الاعتماد على أسلوب العينة العشوائية البسيطة من هذا المجتمع.

## 1-11- حدود البحث:

- الحدود البشرية: العاملين في مختلف المستويات الإدارية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في سورية.
- الحدود المكانية: وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في سورية / الإدارة المركزية في دمشق/.
- الحدود الزمانية: عام 2025.

## 1-12- مصطلحات البحث:

1. إعادة الهيكلة: تم تعريفها بأنها منهج راسخ في فكر المؤسسة قائم على تغير في هيكل أو تكوين أو توجه المؤسسة تتبعه بصفة دورية ليساعدها في الاستجابة للظروف التنظيمية الداخلية أو في مواكبة التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة والمحافظة على البقاء والمنافسة (Delios & Wu, 2009, p14).

2. إعادة الهيكلة الإدارية: هي مجموعة العمليات التي ترتبط بكيفية إدارة المؤسسة، وما يحدث من تغييرات فيها تؤدي إلى تغير في أسلوب الإدارة وطريقتها، متضمنة تغيير طريقة العمل

وهيكلها، والسلم الإداري، والصلاحيات والسياسة الإدارية وكيفية تطويرها، وإدارة الموارد البشرية (غنيمي، 2024، ص767).

3. التميز المؤسسي: هو حالة من حالات الإبداع والتفوق التنظيمي يتمثل بخلق مستويات عالية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإدارية داخل المؤسسة وخارجها، بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، ويرضى عنه العملاء وكافة أصحاب المصلحة في المؤسسة (سليم، 2020، ص207).

## الفصل الثاني: الإطار النظري للبحث

المبحث الأول: إعادة الهيكلة الإدارية.

المبحث الثاني: التميز المؤسسي.

المبحث الثالث: العلاقة بين إعادة الهيكلة الإدارية والتميز المؤسسي.

## المبحث الأول: إعادة الهيكلة الإدارية

تمهيد.

2-1-1- مفهوم إعادة الهيكلة الإدارية.

2-1-2- أهمية إعادة الهيكلة الإدارية.

2-1-3- أسباب إعادة الهيكلة الإدارية.

2-1-4- عمليات إعادة الهيكلة الإدارية.

خلاصة المبحث.

## تمهيد:

في عالم سريع التغيرات تقوده التحديات الاقتصادية والتحولات التكنولوجية المتسارعة، أصبح التكيف المؤسسي ضرورة حتمية لضمان استدامة الأعمال وتعزيز قدرتها التنافسية. ومع تصاعد الضغوط على الأداء المالي وازدياد متطلبات الكفاءة، تتجه المؤسسات والشركات إلى تبني حلول تنظيمية مبتكرة تسهم في تحسين الأداء الداخلي وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

تُعد إعادة الهيكلة الإدارية من أبرز هذه الحلول، إذ لم تُعد مجرد تغييرات شكلية في توزيع الأدوار أو الوظائف، بل باتت تمثل نهجاً استراتيجياً شاملاً يستهدف إعادة تصميم الهيكل التنظيمي، وتعزيز التعاون بين الفرق، وتبسيط العمليات بما يعزز الإنتاجية ويقلل من الهدر المالي والزمني.

حظي مفهوم إعادة الهيكلة الإدارية باهتمام متزايد في الأدبيات الإدارية، لا سيما في ظل التوجه نحو تحسين الحوكمة المؤسسية وتحقيق أعلى مستويات الشفافية والمساءلة، ويتناول هذا المبحث المفاهيم النظرية المتعلقة بإعادة الهيكلة الإدارية وعملياتها، من خلال الاستعانة بالأدب النظري والكتب والدراسات السابقة ذات الصلة.

### 2-1-1- مفهوم إعادة الهيكلة الإدارية:

تسعى المؤسسات إلى تحسين نتائج أعمالها بصورة جذرية بهدف الاستحواذ على أكبر شريحة من العملاء، والسبب هو التغير المستمر في بيئات الأعمال، حيث لم يعد هناك شيء مستقر، وأثبتت هذه التغيرات أن الهياكل التنظيمية وخطط التعويضات والصيغ الهرمية والتنظيم الرأسي وكل الأساليب الإدارية المبنية على القيادة والسيطرة لم تعد فاعلة في أداء مهامها، من هنا ظهر مفهوم إعادة الهيكلة الإدارية الذي يستخدم كعملية منهجية مخططة لتطوير الجوانب البشرية والهيكلية والمالية والتشريعية للمؤسسة، بل واعتبر من المفاهيم التطويرية نظراً لاستخدامه التقنية في التنفيذ والدعوة إلى التغيير واستشراف المستقبل لتحقيق نقلات نوعية في الأداء (حسن، 2011، ص24).

تمت الإشارة إلى إعادة الهيكلة كتغيير متعمد وكبير وجذري في التنظيم وعمليات الإدارات، والهدف هو إحداث تغييرات إيجابية على مستوى رفع سوية العمل، أو خفض التكاليف، أو تغيير في الأدوار الوظيفية داخل المؤسسة (John, 2014, p2).

تُعد إعادة الهيكلة الإدارية عملية تنظيمية استراتيجية تهدف إلى تحسين الأداء المؤسسي من خلال إعادة تصميم الهيكل الداخلي للمؤسسة، بما يشمل تعديل الأدوار والمسؤوليات، وتبسيط سير العمل، وإعادة توزيع الموارد بطريقة أكثر كفاءة. وتركّز هذه العملية على تعزيز الكفاءة التشغيلية، وتقليل التكاليف غير الضرورية، ورفع قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات البيئية والاقتصادية. كما تسعى إلى معالجة أوجه القصور في العمليات الإدارية، مما ينعكس إيجاباً على الأداء المالي والعوائد طويلة الأجل (خضر، 2012، ص9).

وتُعرّف إعادة الهيكلة الإدارية على أنها عملية جذرية لإعادة تقييم وتعديل الهيكل العام للمؤسسة، بما يشمل وظائفها وممارساتها الإدارية، بهدف تعزيز أدائها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتشمل هذه العملية تشخيص نقاط الضعف التنظيمي، ومعالجة أوجه القصور، وتعزيز مكان القوة، إلى جانب التفاعل الفعّال مع التهديدات الخارجية واستثمار الفرص المتاحة، وتُسهم إعادة الهيكلة في تحسين مؤشرات الأداء مثل الربحية، والعائد على الاستثمار، والمكانة التنافسية، والإنتاجية، مما يعزز من قيمة المؤسسة في نظر المساهمين والمستثمرين المحتملين (Umar, 2024, p4).

وبحسب منظور نظرية (القدرات الديناميكية) تُعد إعادة الهيكلة الإدارية تجسيداً عملياً لقدرة المؤسسة على إعادة تكوين مواردها وكفاءاتها الداخلية والخارجية استجابةً للتغيرات البيئية المتسارعة، ووفقاً لهذا المنظور، فإن المؤسسات التي تمتلك قدرات ديناميكية قوية تكون أكثر قدرة على تعديل هياكلها التنظيمية وعملياتها التشغيلية بما يعزز من مرونتها وقدرتها على الابتكار وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة (Madsen, 2010, p7).

كما تُفسّر إعادة الهيكلة الإدارية في إطار نظرية الموارد على أنها وسيلة استراتيجية لإعادة تنظيم وتوظيف الموارد النادرة والقيمة داخل المؤسسة بطريقة تعزز من قدرتها على تحقيق ميزة تنافسية يصعب تقليدها، وتركّز هذه النظرية على أن الأداء المؤسسي المستدام ينبع من الاستغلال الفعّال للموارد الفريدة وغير القابلة للاستنساخ، وهو ما تحقّقه عمليات إعادة الهيكلة عند توجيه الموارد نحو الاستخدام الأمثل (Kozlenkova, Samaha, & Palmatier, 2014, p3).

كما عرفت إعادة الهيكلة الإدارية بأنها عملية تجديد البناء الحالي للمؤسسات على أسس جديدة تحقق تطوراً ونتائج أفضل وأداء أعلى، فهي تعني عملية الهدم ومن ثم إعادة التصميم المبتكر والتفكير

الجزري القائم على التخلي عن كافة الأفكار والإجراءات السابقة، والبدء بإعادة ترتيب المهام التي تخلق قيمة مضافة للعمل الإداري وتشمل إحداث تغييرات في الثقافة التنظيمية وأساليب العمل (غنيمي، 2024، ص766).

وترتكز إعادة الهيكلة الإدارية على العلاقات المختلفة في المؤسسة، ومجال التغيير ينصب على التنظيم ككل، ويكون اتجاه التغيير وظيفي، وتتحقق أهداف التحسين بصورة تدريجية، وهذا مخالف لمفهوم إداري مناظر ألا وهو إعادة الهندسة الإدارية التي تقوم على الأساسيات ويكون التغيير جذري ومحور الاهتمام هو عمليات التشغيل، وتتحقق أهداف التحسين بصورة فجائية وسريعة (جماعة، 2004، ص282).

ووضحت دراسة (Balogun, 2007, p84) مقارنة مفاهيمية بين إعادة الهيكلة الإدارية وإعادة الهندسة الإدارية والموضحة في الجدول (1-2) على النحو التالي:

**الجدول (1-2) مقارنة بين مفهومي إعادة الهيكلة وإعادة الهندسة**

البند	إعادة الهيكلة الإدارية (Organizational Restructuring)	إعادة الهندسة الإدارية (Business Process Reengineering)
الهدف الأساسي	تعديل الهيكل التنظيمي لتحقيق توافق مع التوجهات الاستراتيجية الجديدة وتحسين الكفاءة العامة.	إعادة تصميم العمليات الإدارية من الجذور لتحقيق تحسينات جذرية في الأداء.
التركيز	الهيكل التنظيمي، توزيع الأدوار، العلاقات الرسمية بين الوحدات.	العمليات الجوهرية وسير العمل.
المنهجية	غالبًا ما تكون تدريجية وتنفذ من خلال تغييرات في المخططات التنظيمية.	منهج جذري يتطلب إعادة تفكير شاملة في كيفية تنفيذ العمل.
دور الإدارة الوسطى	محوري في تنفيذ التغييرات وتحويل التصاميم إلى واقع عملي.	أقل تركيزًا على الإدارة الوسطى، وغالبًا ما تفوقها فرق عمل متعددة الوظائف.
درجة التغيير	متوسطة إلى عالية، لكنها غالبًا ما تحافظ على بعض البنى القائمة.	تغيير جذري قد يؤدي إلى إلغاء العمليات أو الوظائف بالكامل.
التركيز الزمني	تحسين تدريجي للأداء على المدى المتوسط والطويل.	تحقيق نتائج سريعة وملموسة من خلال تغييرات جذرية.
المخاطر	مقاومة التغيير من قبل الموظفين، خاصة في المستويات الوسطى.	مخاطر عالية بسبب التغيير الجذري واحتمالية فشل التنفيذ.

Source: Balogun, 2007, p84

وبالتالي فإن مفهوم إعادة الهيكلة الإدارية يركز على أربعة عناصر أساسية وهي (الريس، 2011، ص172):

- أساسي (Fundamental): أي إعادة النظر في الأسس والفرضيات المحورية التي تحدد أساليب العمل المتبعة، والتي لم تعد تواكب الزمن الحالي، وتؤدي إلى أخطاء في طريقة إنجاز العمل، وبالتالي يتم تجاهل الوضع القائم والتركيز على ما يجب أن يكون.

- جذري (Radical): بمعنى أن تتضمن عمليات إعادة الهيكلة حلولاً جذرية لمشاكل العمل الحالية، وبعيداً عن الحلول السطحية والعاجلة لمشكلات العمل ومعوقاته، أي أن يتم اقتلاع الخلل من جذوره وإعادة بنائه بما يتناسب مع المتطلبات الحالية.

- فائق (Dramatic): وتعني أن إعادة الهيكلة تهدف إلى تحقيق طفرات هائلة وفائقة في معدلات الأداء، وتجنب القيام بالتحسينات السطحية.

- العمليات (Processes): تركز إعادة الهيكلة على تحليل وإعادة العمليات وليس على الهياكل التنظيمية ومهام الإدارات أو المسؤوليات الوظيفية، فالعمليات نفسها هي محور التركيز والبحث التي تتضمن مجموعة من الأنشطة التي تعالج عدداً من المدخلات بقصد تقديم مخرجات معينة.

بناءً على ما سبق يمكن تعريف إعادة الهيكلة الإدارية بأنها عملية استراتيجية شاملة تهدف إلى إعادة تنظيم الهيكل المؤسسي بطريقة تعزز الكفاءة التشغيلية، وتدعم القدرات التكيفية للمؤسسة، من خلال مراجعة الأدوار والمهام والموارد والعلاقات التنظيمية، بما يُسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتحسين الأداء، وتعظيم الاستفادة من الموارد الداخلية تماشياً مع متطلبات الحوكمة والتغيرات البيئية.

## 2-1-2- أهمية إعادة الهيكلة الإدارية:

تُعد إعادة الهيكلة الإدارية من الأدوات الجوهرية التي تعتمد عليها المؤسسات لتعزيز قدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية والتكنولوجية، وتحقيق مستويات أعلى من الكفاءة التشغيلية، فهي لا تقتصر على تعديل الهياكل التنظيمية، بل تمتد لتشمل إعادة تصميم العمليات، وتحسين تدفق المعلومات، وتوزيع الموارد بطريقة استراتيجية تدعم الأهداف المؤسسية طويلة الأجل، وقد أظهرت النتائج العملية أن

المؤسسات التي تنفذ عمليات إعادة هيكلة مدروسة تحقق تحسناً ملحوظاً في الأداء المالي، والمرونة التنظيمية، والقدرة على الابتكار (Krause et al., 2020, p12).

كما تؤكد دراسة (Geppert & Dörrenbächer, 2014, p. 89) أن إعادة الهيكلة تُسهم في تعزيز الحوكمة المؤسسية من خلال تقليص التكرار الوظيفي، وتوضيح خطوط السلطة، وتحسين المساءلة، مما ينعكس إيجاباً على ثقة أصحاب المصلحة واستدامة المؤسسة، وفي سياق التنافسية العالمية، أصبحت إعادة الهيكلة ضرورة استراتيجية للمؤسسات التي تسعى إلى البقاء في بيئات ديناميكية ومعقدة.

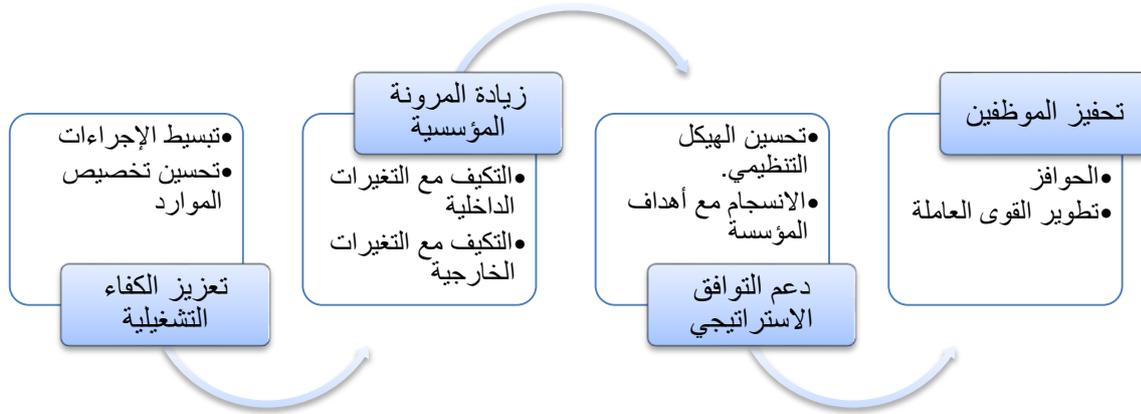
وتتمثل أهمية إعادة الهيكلة الإدارية في تحقيق التأثير الإيجابي على المؤسسة من خلال النقاط الآتية (حسن، 2011، ص25):

- التخلص من القيود الإدارية وتبني الأساليب المتطورة التي تكفل ترشيد اتخاذ القرارات وتعظيم الاستفادة من الموارد المتاحة وتعظيم العائد.
- تطوير مفهوم الوظيفة بتغليب منطق الخدمة والعائد فيها على منطق السلطة والنفعية.
- تعزيز اللامركزية في الهياكل التنظيمية والعمليات الإدارية.
- تكريس مبدأ المحاسبة على أساس النتائج المحققة.
- ابتكار النمط التنظيمي المرن والمستجيب لخدمة الجمهور.
- دعم استقلالية أجهزة الخدمات وفقاً للأساليب الاقتصادية.
- تكريس الموضوعية في التخطيط والمتابعة وتقييم الأداء المؤسسي.

وشرح (الخيري، 2010، ص66) أهمية إعادة الهيكلة الإدارية من خلال التغييرات التي تحققها على مستوى المؤسسة وهي:

- مواءمة الهيكل التنظيمي مع التخصصات المتنوعة: إعادة توزيع الأنشطة في مجموعات متخصصة تعكس طبيعة المهام المطلوبة، مما يسهم في رفع الكفاءة التشغيلية.

- تعزيز القيادة الفعالة: تحديد العدد المناسب من القيادات الإدارية المؤهلة لتمكين التخطيط والتوجيه الفعال للعمليات التنفيذية.
  - تحقيق التوازن في توزيع القوى العاملة: تجنب الفائض أو النقص في الموارد البشرية من خلال ملاءمة التوزيع الوظيفي مع متطلبات العمل الفعلية.
  - تهيئة المؤسسة للتغيرات المستقبلية: صياغة رؤية تنظيمية مرنة تستند إلى تطوير قدرات الموظفين وتكييفهم مع بيئة عمل ديناميكية.
  - دعم عمليات التحديث المؤسسي: إشراك الإدارات والقيادات في برامج تدريبية تمكنهم من مواكبة التقنيات الحديثة وتطبيق أدوات العمل المبتكرة.
  - الحفاظ على الكفاءات المؤسسية: تفعيل أنظمة الحوافز المادية والمعنوية للحد من تسرب الموظفين وتعزيز الانتماء الوظيفي.
  - كما أشار (الزيادات، 2008، ص84)، فإن أهمية إعادة الهيكلة الإدارية تنبع من قدرتها على تحقيق مجموعة من الأهداف التنظيمية الحيوية، من أبرزها:
  - تعزيز التخصص الوظيفي: من خلال إعادة توزيع المهام والوظائف بما يضمن سرعة الإنجاز وجودة الأداء، عبر توظيف الكفاءات في مواقعها المثلى.
  - تحقيق التنسيق الفعال بين وحدات المؤسسة: إذ تسهم إعادة الهيكلة في إزالة التداخلات وتحقيق الانسجام بين الإدارات المختلفة، مما يرفع من كفاءة الأداء الجماعي ويضمن استمرارية العمليات.
  - الاستجابة للظروف البيئية المتغيرة: سواء كانت داخلية أو خارجية، حيث تتيح إعادة الهيكلة مرونة تنظيمية تساعد المؤسسة على التكيف مع التحديات والمستجدات في بيئة العمل.
- والشكل (1-2) يوضح أبرز النقاط الدالة على أهمية إعادة الهيكلة التنظيمية:



الشكل (2-1) أهمية إعادة الهيكلة التنظيمية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة

### 2-1-3- أسباب إعادة الهيكلة الإدارية:

تتبع أسباب إعادة الهيكلة الإدارية من الحاجة إلى تعزيز قدرة المؤسسة على التكيف مع بيئة أعمال تتسم بالتغير السريع والتعقيد المتزايد. من أبرز هذه المبررات التحولات التكنولوجية التي تفرض على المؤسسات تحديث هياكلها لتواكب الرقمنة والذكاء الاصطناعي، إلى جانب الضغوط التنافسية التي تتطلب مرونة تنظيمية واستجابة أسرع للأسواق، كما تُعد التحولات الاستراتيجية، مثل التوسع في الأسواق أو تغيير نموذج الأعمال، من الدوافع الجوهرية لإعادة الهيكلة، حيث تفرض إعادة توزيع الموارد وتعديل خطوط السلطة والمسؤولية (Geppert & Dörrenbächer, 2014, p91).

وتُشير دراسة (Krause et al., 2020, p14) إلى أن ضعف الأداء المالي أو التشغيلي غالباً ما يكون محفزاً مباشراً لإعادة الهيكلة، بهدف تقليص التكاليف وتحسين الكفاءة التشغيلية. كما أن الاندماجات والاستحواذات تتطلب إعادة تنظيم الهيكل الإداري لضمان التكامل الفعّال بين الكيانات المختلفة، إضافة إلى ذلك، فإن التغيرات في التشريعات أو متطلبات الحوكمة قد تفرض على المؤسسات إعادة النظر في هياكلها التنظيمية لضمان الامتثال وتحقيق الشفافية.

كما أشار (الخشاب، 2016، ص122) إلى أن أهم الأسباب الداعية لتطبيق إعادة الهيكلة الإدارية تتمثل في:

- حدوث تغيير في البيئة الخارجية العامة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية.
- حدوث تغيير في البيئة الخارجية الخاصة، ويقصد هنا الجهات الخارجية التي تكون ذات تأثير أكبر على عمل المؤسسة.
- حدوث تغيير في أهداف المؤسسة أو في شكلها القانوني أو في التكنولوجيا المستخدمة.
- حدوث تغيير في حجم أعمال المؤسسة، لأن جوانب النمو والتوسع تفرض إنشاء وحدات تنظيمية جديدة.
- رغبة المؤسسة في إدخال أفكار تنظيمية جديدة من شأنها أن تطور العمل وتزيد من كفاءته وفاعليته.

من منظور أوسع، تُعد البيئة التنظيمية عاملاً حاسماً في دفع المؤسسات نحو تبني إعادة الهيكلة الإدارية، إذ تؤثر التغيرات البيئية في درجة تعقيد الهيكل التنظيمي، مما يستدعي تحقيق توازن دقيق بين المركزية واللامركزية، وتبرز الحاجة إلى إعادة الهيكلة عندما لا يعود الهيكل القائم قادراً على مواكبة متطلبات العمل أو التكيف مع التحولات الخارجية. ويمكن تلخيص أبرز الدوافع لتطبيق إعادة الهيكلة الإدارية في النقاط التالية (النسور، 2022، ص 1417-1418):

- الحاجة إلى إعادة ترتيب العلاقات التنظيمية: إذ يُعد الهيكل التنظيمي بمثابة الإطار الذي يربط بين الأنظمة الفرعية، ويؤدي غيابه أو ضعفه إلى تفكك الإدارات وتحولها إلى وحدات منعزلة، مما يعيق تحقيق الأهداف المؤسسية.
- عدم وضوح التقسيمات الإدارية: مثل الإدارات والدوائر والأقسام، مما يؤدي إلى تداخل في المهام وضعف في التنسيق، وهو ما يستدعي إعادة تنظيم الهيكل لضمان الانسيابية والفعالية.
- غياب التحديد الدقيق للمستويات الإدارية واختصاصاتها: الأمر الذي يخلق فجوات في المسؤولية ويؤثر سلباً على كفاءة اتخاذ القرار، مما يجعل إعادة الهيكلة ضرورة لتوضيح خطوط السلطة والمسؤولية.

## 2-1-4- عمليات إعادة الهيكلة الإدارية:

من خلال مراجعة الدراسات السابقة التي تناولت إعادة الهيكلة الإدارية، والعمليات المتعلقة بها، تم التوصل إلى الجدول (2-2) الذي يوضح كل عملية من عمليات إعادة الهيكلة الإدارية والدراسات التي تناولتها:

الجدول (2-2) عمليات إعادة الهيكلة الإدارية بحسب الدراسات السابقة

الدراسة	دعم الإدارة العليا	تطوير الهيكل التنظيمي	تطوير القوى العاملة	توافر التطوير التكنولوجي
زرزولة، 2009		x		
بطشة، 2011			x	
المطيران، 2011		x		
محجوب، 2011	x			
Kurgat, 2016			x	
الفراج وقبيطري، 2021		x		
الشريف وشعبان، 2022	x			
Edelmann et al., 2023	x			x
غنيمي، 2024	x	x	x	x
Umar, 2024			x	
Moroz et al., 2024				x
Li et al., 2024				x
الحمدان، 2025		x		

المصدر: من إعداد الباحثة.

وفيما يلي شرح لكل عملية من عمليات إعادة الهيكلة الإدارية:

## أولاً: دعم الإدارة العليا:

يُعد دعم الإدارة العليا حجر الأساس في نجاح أي عملية لإعادة الهيكلة الإدارية، إذ يمثل هذا الدعم الضمان المؤسسي والسياسي لتبني التغيير وتنفيذه بفعالية، فالإدارة العليا ليست فقط الجهة التي تتخذ قرار إعادة الهيكلة، بل هي أيضاً المسؤولة عن تهيئة المناخ التنظيمي، وتوفير الموارد، وتوجيه الثقافة المؤسسية نحو التغيير، وإن غياب دعم الإدارة العليا يُعد من أبرز معوقات إعادة الهيكلة، حيث يؤدي إلى ضعف الالتزام المؤسسي، وتردد الإدارات الوسطى في تنفيذ التغييرات المطلوبة (محبوب، 2011، ص23).

كما أظهرت دراسة (الشريف وشعبان، 2022، ص118) أن دعم الإدارة العليا يساهم في تحسين جودة الأداء المؤسسي، وهذا ما أكدته دراسة (غنيمي، 2024، ص769)، تم التأكيد على أن دعم الإدارة العليا يُعد من أبرز أبعاد إعادة الهيكلة تأثيراً على كفاءة الأداء، حيث أن هذا البعد يساهم بشكل مباشر في تحسين التنسيق بين الإدارات، وتسهيل اتخاذ القرار، وتقليل مقاومة التغيير.

أما على الصعيد الدولي، فقد أظهرت دراسة (Wruck & Wruck, 2002, p179) أن إعادة هيكلة الإدارة العليا في الشركات الأمريكية من خلال عمليات الفصل أو إعادة التوزيع ساهمت في تحسين الأداء المالي وزيادة القيمة السوقية، مما يعكس أهمية هذا البعد في السياقات الربحية أيضاً.

كما بيّنت دراسة (Edelmann et al., 2023, p6) أن دعم الإدارة العليا يُعد شرطاً أساسياً لنجاح التحول الرقمي في المؤسسات العامة، حيث يرتبط هذا الدعم بتوفير البنية التحتية، وتبني ثقافة الابتكار، وتجاوز مقاومة الموظفين للتغيير التكنولوجي.

## ثانياً: تطوير الهيكل التنظيمي:

يُعد تطوير الهيكل التنظيمي من أبرز العمليات الحيوية في سياق إعادة الهيكلة الإدارية، وذلك لما له من أثر مباشر في تحسين كفاءة الأداء وتحقيق الانسجام بين الأهداف الاستراتيجية والعمليات التشغيلية للمؤسسة (Daft, 2021, p. 108) فالهيكل التنظيمي لا يمثل مجرد رسم إداري، بل هو الوسيط الذي يُترجم من خلاله التوجه الاستراتيجي إلى ممارسات تنفيذية فعّالة (Child, 2015, pp72-75).

ويؤكد (Mintzberg, 2009, p56) أن فعالية الهيكل التنظيمي تعتمد على مدى ملاءمته للبيئة الداخلية والخارجية، وعلى قدرته على التكيف مع التغيرات في الحجم والنطاق والوظائف المؤسسية، ومن هذا المنطلق، فإن تطوير الهيكل التنظيمي ينبغي أن يستند إلى مجموعة من الأسس الجوهرية، من أبرزها:

- إعادة تصميم الوحدات التنظيمية: بما يتماشى مع المتغيرات في المهام والتخصصات، لتقليل الازدواجية وتحقيق الكفاءة.
  - تقليص المستويات الإدارية: بهدف تقليل البيروقراطية وتعزيز سرعة اتخاذ القرار والتواصل الفعال.
  - توسيع نطاق الإشراف الإداري: لتحقيق توازن بين الفعالية والرقابة من جهة، والكفاءة التشغيلية من جهة أخرى.
  - إعادة توزيع المهام والصلاحيات: بما يُفضي إلى وضوح الأدوار والمسؤوليات، ويقلل من حالات التداخل الإداري.
  - دمج أو فصل الإدارات: بناءً على مبدئي التكامل والتخصص، لتحقيق مرونة تنظيمية أعلى.
- وقد أكدت دراسات عربية حديثة هذه الأبعاد، فقد أشار (الفراج وقبيطري، 2021، ص26) إلى أن تطوير الهيكل يحدّ من التضارب الإداري، ويحسن الانسيابية التنظيمية.
- كما وضع (غنيمي (2024، ص769) إلى أهمية موازنة الهيكل الجديد مع متطلبات التحول الرقمي.
- في حين أبرز (الحمدان 2025، ص205) مجموعة الخطوات اللازمة لنجاح عملية إعادة الهيكلة التنظيمية ضمن نهج إعادة الهيكلة الإدارية:

- دراسة الوضع الراهن التنظيمي والإداري والبشري.
- دراسة الوحدات التنظيمية.
- دراسة العلاقات الهرمية.
- التحليل الإداري لكافة الوحدات التنظيمية في كافة المستويات الإدارية.
- وضع نظام الموارد البشرية المؤتمت.

- تحديد الأدوار والمهام والمسؤوليات.
- تحديد مستوى الرقابة المطلوب.
- التعميم على كافة الأطراف في المؤسسة وعلى الأطراف الخارجية ذات الصلة.
- تقييم نتائج التطوير الحاصل في الهيكل التنظيمي.

كما أشار (الخرزاعلة، 2018، ص31) إلى وجود مجموعة معيقات أمام تطبيق التطوير التنظيمي اللازم، والمتمثلة في:

- ضعف الدعم المقدم من الإدارة العليا لمداخل إعادة الهيكلة وغياب الرؤية الواضحة بها الخصوص.
- الإجراءات الإدارية المعقدة والمطبقة حالياً ولا سيما البيروقراطية التي تسيطر على النظم الإدارية.
- اللجوء إلى الإصلاحات المؤقتة عند تطبيق هذه العملية بدلاً من اللجوء إلى التغيير الجذري.
- غياب الخبرات والاستفادة من التجارب الناجحة في تطبيق تطوير الهيكل التنظيمي.
- الخوف من الفشل مما يدفع للإبقاء على الوضع السائد للهيكل التنظيمي وعدم تطويره.

### ثالثاً: تطوير القوى العاملة:

يُعد تطوير القوى العاملة من الركائز الأساسية في نجاح عمليات إعادة الهيكلة الإدارية، إذ يُمثل العامل البشري المحرك الفعلي لأي تحول تنظيمي. فإعادة الهيكلة لا تكتمل فعاليتها دون الاستثمار في تنمية مهارات الموظفين، وتكثيف قدراتهم مع متطلبات الهيكل الجديد، بما يضمن تحقيق الكفاءة والاستدامة في الأداء المؤسسي (Daft, 2021, p214).

ويؤكد (Child, 2015, p133) أن تطوير القوى العاملة يجب أن يُنظر إليه كعملية استراتيجية تهدف إلى تحقيق التوافق بين الكفاءات البشرية والاحتياجات التنظيمية، لا سيما في ظل التحولات التكنولوجية والرقمية المتسارعة، كما أن هذا التطوير يُسهم في تقليل مقاومة التغيير، وتعزيز الانتماء المؤسسي، وتحقيق التوازن بين متطلبات العمل وقدرات الأفراد.

وقد أظهرت دراسة (غنيمي (2024، ص770) أن تطوير القوى العاملة يُعد من أكثر أبعاد إعادة الهيكلة تأثيراً على كفاءة الأداء، حيث أشار إلى أن المؤسسات التي تبنت برامج تدريبية وتأهيلية موجهة أثناء إعادة الهيكلة حققت تحسناً ملحوظاً في مؤشرات الأداء الفردي والجماعي.

كما أوضح (Umar, 2024, p9) أن تطوير القوى العاملة يشمل ليس فقط التدريب، بل أيضاً إعادة توزيع الموظفين، وتحديث توصيف الوظائف، وتبني أنماط عمل مرنة تتماشى مع الهيكل الجديد. كما أشار (Kurgat, 2016, p6) إلى أن تطوير رأس المال البشري يُعد شرطاً أساسياً لنجاح أي عملية إعادة هيكلة، خاصة في المؤسسات التي تعتمد على المعرفة والابتكار.

ومن أبرز مكونات تطوير القوى العاملة في سياق إعادة الهيكلة (بطشة، 2011، ص76):

- تحليل فجوات المهارات: لتحديد الفجوة بين المهارات الحالية والمطلوبة في الهيكل الجديد.
- تصميم برامج تدريبية موجهة: تستهدف رفع كفاءة الموظفين في المجالات التقنية والإدارية ذات الصلة بالهيكل الجديد.
- إعادة توزيع الموارد البشرية: وفقاً للكفاءة والاحتياج، لتقليل الفائض وتحقيق الاستخدام الأمثل للطاقات.
- تحديث توصيف الوظائف والمسارات المهنية: بما يتماشى مع التغيرات في الهيكل التنظيمي والعمليات التشغيلية.
- تعزيز ثقافة التعلم المستمر: من خلال تشجيع الموظفين على اكتساب مهارات جديدة تتماشى مع متطلبات التغيير.

**رابعاً: توافر التطوير التكنولوجي:**

يُعد توافر التطوير التكنولوجي من العوامل الحاسمة في نجاح عمليات إعادة الهيكلة الإدارية، إذ يُمثل الركيزة التقنية التي تُبنى عليها الهياكل الجديدة، وتُعاد من خلالها صياغة العمليات والإجراءات المؤسسية، فالتكنولوجيا لم تعد مجرد أداة داعمة، بل أصبحت عنصراً موجهاً للتغيير التنظيمي، يُعيد تشكيل طرق العمل، ويُعزز من كفاءة اتخاذ القرار، ويُسرّع من الاستجابة للمتغيرات البيئية ( Daft, 2021, p289).

ويؤكد (Singh & Ramdeo, 2020, p263) أن التدخلات التقنية-الهيكليّة تُعد من أكثر أنواع التغيير التنظيمي فاعلية، حيث تدمج بين إعادة تصميم الهيكل التنظيمي وتبني التكنولوجيا الحديثة، مما يُسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية.

كما أشار (Dubrovski, 2020, p4) إلى أن إعادة الهيكلة التكنولوجية تُعد تحولاً ثورياً، يتجاوز التعديلات الشكلية ليُحدث تغييراً جذرياً في نماذج الأعمال، ويُعيد توجيه الموارد نحو الابتكار والاستدامة.

وقد أظهرت دراسة (Nour & Arbussà, 2024, p7) أن دمج التقنيات الرقمية المتقدمة مثل التوأّم الرقمي والذكاء الاصطناعي ضمن عمليات إعادة الهيكلة أدى إلى تحسين كبير في كفاءة العمليات، ودقة اتخاذ القرار، ومرونة تخصيص الموارد.

كما بيّنت دراسة (Moroz et al, 2024, p5) أن المؤسسات التي تبنت التطوير التكنولوجي ضمن خطط إعادة الهيكلة استطاعت تعزيز الشفافية، وتحسين جودة الخدمات، وتقليل التكاليف التشغيلية. ومن أبرز مكونات توافر التطوير التكنولوجي في سياق إعادة الهيكلة (Li et al., 2024, p125):

- توفير البنية التحتية الرقمية: مثل أنظمة إدارة الموارد، والحوسبة السحابية، ومنصات التعاون الذكي.
- دمج التقنيات الناشئة: كالذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء، والتحليلات التنبؤية، في العمليات الإدارية.
- إعادة تصميم العمليات باستخدام الأدوات الرقمية: لتقليل التكرار، وتسريع الإجراءات، وتحسين تجربة المستخدم الداخلي والخارجي.
- رفع كفاءة العاملين تكنولوجياً: من خلال التدريب على استخدام الأنظمة الحديثة، وتعزيز الثقافة الرقمية.
- تحقيق التكامل بين التكنولوجيا والهيكل التنظيمي: لضمان توافق الأدوات الرقمية مع خطوط السلطة والمسؤولية.

## خلاصة المبحث:

تم الحديث في هذا المبحث عن إعادة الهيكلة الإدارية من حيث التعرف على مفهومها وأهميتها والأسباب الدافعة في توجه المؤسسات نحو تبني منهج إعادة الهيكلة الإدارية، ومن ثم تم الانتقال للحديث عن عمليات إعادة الهيكلة الإدارية، حيث يتضح أن عمليات إعادة الهيكلة الإدارية لا يمكن النظر إليها كمسارات منفصلة أو قرارات تنظيمية معزولة، بل هي منظومة مترابطة تتكامل فيها أربعة أبعاد رئيسية تشكّل البنية المحورية للتحوّل المؤسسي الفعّال، فدعم الإدارة العليا يُعدّ الحافز الاستراتيجي الأول الذي يمنح عمليات التغيير المصادقية والالتزام المؤسسي، وبدونه يصعب تفعيل أي إجراء هيكلي أو ثقافي، ثم يأتي تطوير الهيكل التنظيمي كعملية إعادة ضبط للهندسة الإدارية تُترجم التوجّه الاستراتيجي إلى ممارسات فعّالة، وتُعيد رسم العلاقات الرسمية والوظيفية داخل المؤسسة بما يتماشى مع متطلبات الأداء الحديث، ويُكمل هذا البناء تطوير القوى العاملة، الذي يُشكّل المحرك البشري لنجاح الهيكل الجديد، من خلال رفع كفاءة الأفراد وتعزيز قدراتهم على التكيف والابتكار، أما التطوير التكنولوجي، فيُعدّ الوسيط الحيوي الذي يدعم تسريع الإجراءات وتحقيق الكفاءة والشفافية، ويُمكن المؤسسة من التحوّل من الهيكل الورقي التقليدي إلى منظومات ذكية ومتجاوبة.

## المبحث الثاني: التميز المؤسسي

تمهيد.

2-2-1- مفهوم التميز المؤسسي.

2-2-2- أهمية التميز المؤسسي.

2-2-3- آليات تحقيق التميز المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي.

2-2-4- النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي.

2-2-5- العلاقة بين عمليات إعادة الهيكلة الإدارية والتميز المؤسسي.

خلاصة المبحث.

## تمهيد:

إن المؤسسات اليوم تواجه العديد من التحديات في بيئة الأعمال، والتي منها الشعور بتضارب الأولويات، تخصيص الموارد المحدودة، فهم تأثير الإجراءات المتخذة، مقارنة الأداء مع المنافسين، والاستجابة لحاجات المجتمع.

التميز المؤسسي يتضمن الأداء الكلي للمنظمة وإدخال الكفاءة إلى جانب الفعالية حيث ينظر إلي المؤسسة على أنها نظام متكامل يتكون من أجزاء متداخلة لتحقيق هدف مشترك وعلى ذلك فإن التميز المؤسسي مسؤولية تضامنية بين أداء المؤسسة والفرد الذي يقوم بنشاط معين أو خدمة معينة ومن ثم فإن القدرة على تحقيق التوافق بين هذين الطرفين (المؤسسة — والفرد) يساهم في الوصول إلي مستوى التميز في أداء المؤسسة.

والتميز المؤسسي في التعليم العالي هو مفهوم شامل يشير إلى قدرة المؤسسة التعليمية على تحقيق مستوى عال من الأداء والكفاءة والفاعلية في جميع الجوانب، محققة المعايير الموضوعية، بل وتجاوزها في بعض الحالات، ولا يقتصر التميز على مجرد الحصول على تصنيف عالي لمؤسسة التعليم العالي مثلاً، بل يتضمن ثقافة مؤسسية متكاملة تسعى باستمرار إلى التحسين والتطوير، عبر خلق الجودة الأكاديمية المطلوبة، والتميز البحثي، وخدمة المجتمع بالشكل المنوط منها، وتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة التعليمية.

## 2-2-1- مفهوم التميز المؤسسي:

يقصد بالأداء عموماً تأدية العمل المطلوب من خلال بذل جهد معين، وبالتالي الأداء هو كمية محصلة من طرف شخص أو مجموعة أشخاص بعد بذل هذا الجهد، ويتم الحكم عليه إما بالجد أو غير الكفو أو غير الأمثل، كما أنه مفهوم شامل لجميع المؤسسات على اختلاف أنواعها (كروش ولحرش، 2020، ص41).

يشار إلى التميز بأنه أسلوب للنجاح يحدث في المؤسسات على اختلاف أنواعها وأحجامها، سواءً أكانت منظمة خدمية أم إنتاجية، فالتميز هو نمط فكري وفلسفة إدارية تعتمد على منهج يرتبط بكيفية إنجاز نتائج ملموسة للمنظمة من أجل تحقيق التوازن بين إرضاء كافة أطراف المؤسسة (الداخليين والخارجيين)، وذلك ضمن إطار ثقافة من التعلم والإبداع والتحسين المستمر، كما أن التميز مفهوم كلي

شامل غير قابل للتجزئة، فلا يمكن تصور منظمة متميزة في مجال معين دون غيره، فمثلاً: أن تتميز في جودة خدماتها، ولكنها لا تحقق الرضا الوظيفي للعاملين لديها، أو أن هذه الخدمات لا تحقق خدمة للمجتمع (علي، 2019، ص36).

ينظر إلى التميز المؤسسي بأنه حالة من حالات الإبداع والتفوق التنظيمي يتمثل بخلق مستويات عالية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإدارية داخل المؤسسة وخارجها، بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، ويرضى عنه العملاء وكافة أصحاب المصلحة في المؤسسة (سليم، 2020، ص207).

والتميز المؤسسي بحسب (Andrea, 2010, p125) هو عملية تنمية وتطوير النظام الإداري والعمليات للمنظمة لغاية تحسين الأداء وخلق قيمة لأصحاب المصلحة.

وأضاف (Ghicajanu, 2015, p445) للمفهوم السابق أن التميز المؤسسي يعبر عن القدرة العالية للمنظمة في التكيف مع المتغيرات البيئية المختلفة.

وعرفه (El sayed, 2020, p3) بأنه اندماج بين الانفراد والاختلاف والخبرة المبنية على المعرفة الصريحة والإجرائية لمنظمة معينة والتي تعكس الأداء المنفرد والنجاح والكفاء لغاية إنجاز المهام بشكل متميز.

وقدم (عمران والجمال، 2021، ص 265) منظورهما لمفهوم التميز المؤسسي بأنه يتمثل في مستوى عال من الأبداع والتفوق الإداري والتنظيمي.

في حين عرفه (بتغة وثامري، 2023، ص344) بأنه ليس مجرد هدف للمنظمة، بل هو عبارة عن مجموعة من الجهود المتواصلة المبذولة من قبل المؤسسة لغاية تفوقها على المنافسين، والاستمرار في التحسين لأدائها.

التميز المؤسسي، وهو مفهوم متجذر في تحقيق الأداء المتميز والتطوير المستمر، هو مسعى متعدد الأوجه يتطلب دمج القيادة والثقافة والاستراتيجية والابتكار، وأن المؤسسات المتفوقة في هذه المجالات لا تتفوق على منافسيها في الأداء فحسب، بل إنها تظهر أيضاً المرونة خلال الأوقات الصعبة (Akroush, 2023, p149).

كما وضح (Al-Abbad et al, 2024, p1171) مفهوم التميز المؤسسي من جانب تقديم الخدمات بأنه قدرة المؤسسة على تقديم خدمات ذات مزايا وخصائص إيجابية تفوق ما تقدمه المؤسسات المنافسة، وبالتالي الوصول إلى تحقيق مستوى أعلى من رضا العملاء مقارنةً بمثيلاتها.

كما عرفه (محمد، 2025، ص12) بأنه جملة من الإجراءات المنتظمة القائمة على التميز في الابتكار والإبداع والتطوير التي تقوم بها المؤسسة من أجل تحقيق التميز والجودة فيما تقدمه للمجتمع.

ومن خلال ما سبق، تم استنتاج أن التميز المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي هو محصلة الجهود المبذولة من أعضاء المؤسسة على مختلف المستويات الإدارية، والمعتمدة على حالة من الإبداع والابتكار والتميز في الأداء من أجل تحقيق جودة في التعليم، ورفع مستوى البحث العلمي، وخدمة المجتمع، والوصول إلى مستوى آمن من الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة.

## 2-2-2- أهمية التميز المؤسسي:

إن فوائد التميز المؤسسي متعددة وتساهم في الاستدامة طويلة الأجل للأعمال التجارية، وهنا يربط (Anderson et al, 2021, p827) التميز برضا العملاء المعزز، مما يعزز الولاء والترويج للعلامة التجارية.

كما إن مشاركة الموظفين، المرتبطة بالتميز، تعزز الإنتاجية وتقلل من الاستنزاف، ويتجاوز التميز المؤسسي مقاييس الأداء التقليدية ليشمل نهجاً شاملاً يجسد القيادة والثقافة والتوافق الاستراتيجي والالتزام بالابتكار، ولا يميز التقاء هذه العوامل المؤسسات النموذجية فحسب، بل يزودها أيضاً بالقدرة على الازدهار وسط تعقيدات المشهد التجاري الحديث (Saks & Gruman, 2019, p2).

وضح (المغربية ودھليز، 2023، ص461) بالاستناد إلى (عفيفي، 2015، ص52) أهمية التميز المؤسسي في النقاط التالية:

- حاجة المؤسسات إلى وسائل وطرق للتعرف على العقبات التي تواجهها عند ظهورها.
- حاجة المؤسسات إلى جمع المعلومات الدقيقة والصحيحة باستخدام وسائل مختلفة لغاية اتخاذ القرارات المهمة على مستوى المؤسسة.
- حاجة المؤسسة إلى تطوير عاملها بصفة دائمة سواءً مديرين أم عاملين، من أجل الاستفادة منهم في جعل المؤسسة أكثر تميزاً في الأداء قياساً مع نظيراتها.

- حاجة المؤسسة إلى توافر المهارات اللازمة لصنع القرارات وتعزيز القيام بهذا الدور من أجل رفع مستوى تميز المؤسسة.

إن التميز المؤسسي يشكل جزءاً مهماً في المؤسسات وله تأثير على الكفاءات الإدارية لمديري التمريض، وتشير دراسة (Saeed et al., 2018, p6199) إلى أن حوالي (65%) من التباين في الإنتاجية التنظيمية يفسر بمبادئ التميز وممارسات التميز.

وأظهرت بعض النتائج في دراسة (Velu et al., 2017, p62) أيضاً أن (53.6%) من الكفاءات الإدارية لها التأثير الإحصائي الأكثر أهمية على أداء الأعمال والتباين في الأداء، كما إن انخفاض الكفاءات الإدارية يؤثر على أداء المدير في المؤسسة، وسيؤثر على أداء المؤسسة ككل، وبالتالي إن التميز التنظيمي له تأثير إيجابي على أداء المؤسسة.

كما وضح (محمد، 2025، ص12) أن أهمية التميز المؤسسي بالنسبة للمؤسسة تتدرج تحت النقاط التالية:

- تحقيق التميز والنمو والتفوق على المنافسين في بيئة الأعمال المحلية.
- منح المؤسسة مكاناً مميزاً في بيئة الأعمال العالمية.
- تمكين المؤسسة من تحقيق الكفاءة والإبداع والرضا الوظيفي.
- تمكين المؤسسة من خدمة المجتمع بالشكل الأمثل.
- تمكين المؤسسة من استخدام الموارد المتاحة بالشكل الأمثل.
- تحقيق منافع تتسم بالتوازن لمختلف أصحاب المنافع واستثمار العلاقات معهم وتنميتها والسعي الدائم نحو التطوير والتحسين المستمرين.

أما على مستوى مؤسسات التعليم العالي، تبرز أهمية التميز المؤسسي في النقاط التالية:

- (aL Subai, 2022, p1-2) وضح أهمية تحقيق التميز المؤسسي من خلال دوره في ضمان انتشار مفهوم الجودة في كافة مرافق المؤسسة ومستوياتها التنظيمية، والتحسين المستمر لكفاءة العمليات والمرافق والوحدات والأقسام، وتأكيد المركز التنافسي وبناء وتنمية وتفعيل قدراتها التنافسية، وضمان استكمال مؤسسة التعليم العالي لمقومات التميز وفقاً للمعايير

العالمية بحسب النموذج المطبق من قبلها، بما يساهم في تحقيق نتائج تخدم المجتمع والبحث العلمي.

- وضحت (التويجري، 2020، ص511) أن أهمية التميز المؤسسي في المؤسسة الجامعية تبرز في تطوير أداءها على المدى الطويل، وإنجاز نتائج متميز وغير مسبوق في مجالات البحث العلمي وخدمة المجتمع بحيث تتفوق على مثيلاتها، وهذا يتم من خلال تحسين العملية التعليمية، عبر إعادة نظم إدارتها وأساليب وطرق عملها، وتحديث سياساتها في سبيل تحقيق التميز والجودة، وضمان البقاء والاستمرارية.

- ذكر (طايح وآخرون، 2022، ص1463) أن التميز المؤسسي يمنح المؤسسة الجامعية أقصى درجات التميز التي تمكنها من التنافس مع مثيلاتها، وتعزيز الشعور بالمسؤولية الاجتماعية نحو خدمة المجتمع، بحيث تساهم المخرجات التعليمية في تنمية المجتمعات.

- كما وضع (سالم وحامد، 2021، ص399) أن التميز المؤسسي يمنح المؤسسة الجامعية القدرة على التنبؤ بنقاط القوة والضعف والعمل على استغلال نقاط القوة وتحسينها، ومعالجة نقاط الضعف، وهذا يتم من خلال خلق حالة عالية من الابتكار والإبداع على مستوى الموارد البشرية.

- وذكر (مصطفى والجوهري، 2024، ص186) أن التميز المؤسسي يمنح المؤسسة الجامعية الدقة في العمل من خلال اختيار أفضل الأساليب لتأدية المهام والتحسين والتطوير المستمرين، وتوفير القيادة الكفؤة والموارد البشرية الفاعلة، وبالتالي يصل العاملون في المؤسسة الجامعية إلى مستوى من الرضا الوظيفي.

## 2-2-3- النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي:

استجابة لبيئة الأعمال التنافسية المتزايدة، تسعى المؤسسات إلى استخدام نماذج التميز العالمية على نطاق واسع لتحسين الأداء، يتم تطبيق هذه النماذج من خلال فهم واستخدام معاييرها ومفاهيمها وقيمتها. اكتسبت هذه النماذج جاذبية واسعة بين العديد من المؤسسات، واكتسبت شعبية في أواخر الثمانينيات وأوائل التسعينيات مع إطلاق جائزة مالكولم بالدريج الوطنية للجودة (MBNQA) في الولايات المتحدة الأمريكية، ومؤسسة إدارة الجودة الأوروبية (EFQM) في أوروبا (Barnawi, 2022, p2915).

تعرف هذه النماذج بأنها إطار عام لتوجيه المؤسسة نحو تحقيق النجاح والتميز، وهي مقياس يتم من خلاله قياس الأداء واستخدامه كمرجع لصناع القرار (زهران، 2022، ص1118).

وتساهم هذه النماذج في توفير مرجعية إرشادية وأسس معيارية لقياس مدى التقدم والتطور في الأداء، ونشر مفاهيم التميز والإبداع والجودة الشاملة، وتعميم أفضل الممارسات الإدارية، وضمان تطبيق أكثر أساليب العمل كفاءة وتقدماً في كفاءة المؤسسات (Barnawi, 2022, p2920)

تتضمن الرحلة نحو التميز، كما فصلها (Al Zaadi, 2019, p9) & (Shaban, 2020, p58) & (Nafei, 2018, p247) بالتحسين المستمر لممارسات الإدارة والتعلم والابتكار، مع موازنة احتياجات أصحاب المصلحة والمجتمع، وقدمت المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة نموذجاً هيكلياً للتميز، وتدافع عن مبادئ مثل إضافة قيمة للعملاء، وبناء مستقبل مستدام، والاستفادة من الإبداع. هذا النموذج، الذي يقيس التميز من خلال معايير تشمل كل من الممكنات والنتائج، هو الأساس لفهم التميز التنظيمي كتطبيق عملي لمعايير الجودة والتميز في الاستراتيجيات والعمليات. يركز النموذج على القيادة والاستراتيجية والموظفين والشراكات والموارد والعمليات بما يتماشى مع أربعة مكونات للتميز التنظيمي: القيادة والثقافة التنظيمية والاستراتيجية والابتكار. القيادة هي القوة الدافعة في دفع المؤسسة نحو التميز.

بالنسبة للنموذج الأوروبي للتميز المؤسسي، فقد تم تكييفه وتطويره مع مرور الزمن ليعكس التغييرات في السوق العالمية، إلى أن وصلنا إلى الإصدار EFQM 2020، الذي يجمع بين التميز والقدرة على التحول، ويعد هذا الإصدار أحدث نموذج للتميز المؤسسي الصادر عن المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، حيث أن النموذج الجديد على عكس سابقه، فقد تحول من كونه أداة تقييم بسيطة إلى أداة عمل ومنهجية للمساعدة في التغييرات والتحول والاضطراب الذي يواجهه العاملون والمؤسسات على حد سواء (Harris, 2023, p2).

وبحسب تعريف المؤسسة الأوروبية للجودة في عام 2020، فإن النموذج الأوروبي EFQM، هو إطار عملي وأداة تقييم معترف بها عالمياً، يدعم المؤسسات في إدارة التغيير وتحسين الأداء، وتم استخدامه من قبل ما يزيد عن 5000 منظمة على مستوى العالم (غازي ونافع، 2022، ص180).

وبحسب (Yousaf, 2021, p15) فإن النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي يستند إلى هيكل منطقي وبسيط ويتمثل في طرح ثلاثة أسئلة وهي:

- لماذا تم إنشاء المؤسسة؟ وما الغاية التي تسعى إلى تحقيقها؟ ولماذا تم اتباع هذه الاستراتيجية بالذات دون غيرها؟ (التوجه).
- كيف تنوي المؤسسة الوفاء بغايتها واستراتيجيتها؟ (التنفيذ).
- ما الذي تم تحقيقه لحد الآن؟ وما الذي تنوي المؤسسة تحقيقه مستقبلاً؟ (النتائج).

ووضح (مصطفى والجوهري، 2024، ص195) بالاستناد إلى (Harris, 2023, p3) معايير النموذج الأوروبي للتميز بإصداره لعام 2020 الصادر عن المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (The EFQM Excellence Model, 2020) والذي يتكون من سبعة معايير رئيسية مقسمة إلى ثلاثة مجالات وهي: التوجيه، التنفيذ، النتائج.

والشكل التالي يوضح معايير النموذج الأوروبي للتميز:



الشكل (2-2) معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي

المصدر: مصطفى والجوهري، 2024، ص195 بالاستناد إلى (Harris, 2023, p3).

من خلال الشكل السابق يتضح أن مجالات ومعايير النموذج EFQM 2020، هي:

- المجال الأول: التوجه، ويضم:

أ- الغاية والرؤية والاستراتيجية.

ب- القيادة والتنظيم والثقافة المؤسسية.

- المجال الثاني: التنفيذ، ويضم:

أ- إشراك أصحاب المصلحة.

ب- تحقيق الاستدامة بأعلى قيمة.

ت- إدارة الأداء وقيادة التحول.

- المجال الثالث: النتائج، يضم:

أ- انطباعات أصحاب المصلحة.

ب- الأداء الاستراتيجي والتشغيلي.

بالتالي إن النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي EFQM هو إطار مصمم لمساعدة المؤسسات على تحقيق التميز في تعاملها مع المخاطر، وتنسيق الأنشطة، وإزالة الازدواجية والأنشطة غير الفاعلة، وتتسم فوائد تطبيق النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي فيما يلي (مسلم وعيسى، 2022، ص752-753):

- تطوير ثقافة الأداء والابتكار.

- تبني التغيير ورفع مستوى الأداء والتطور للمستقبل.

- تحديد الغرض والغاية الخاصة بالمؤسسة.

- التركيز على أهمية الأهداف والرؤية والاستراتيجيات المرنة للمنظمات من أجل خلق قيمة مضافة ومستدامة.

- المساعدة على خلق ثقافة تنظيمية ناجحة داخل المؤسسة.

- التأكيد على نهج القيادة الفعالة على جميع المستويات من أجل تمكين اتخاذ قرارات قوية والتعاون والعمل الجماعي في كل فريق داخل المؤسسة.

- المساعدة على ترشيق ومرونة العمل داخل المؤسسة.

- توفير تحليل ورؤية ثاقبة لقيادة مسار آمن للتقدم.
- المساعدة على مواجهة التحديات والتغلب عليها.
- هو مهم في عملية التحليل التنظيمي والتنبؤ المستقبلي.

## 2-2-4- آليات تحقيق التميز المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي:

بالنسبة للنجاح في تطبيق التميز المؤسسي في التعليم العالي، فإنه يظهر من خلال مجموعة من الملامح التي وضحتها (مصطفى والجوهري، 2024، ص184-185):

- تميز القيادة: وتعني قدرة المدير المتميز على استغلال الفرص التنظيمية بالشكل الأمثل، وكذا إتاحة الفرص التطويرية على مستوى الجامعة أو الأقسام الإدارية ضمنها، والقدرة على التعامل مع التحديات التنظيمية بالشكل الذي يساعد المؤسسة التعليمية على التقدم والتميز.
- تميز العاملين: إن العاملين في مؤسسة التعليم العالي كالجامعة مثلاً، متنوعون، فمنهم الدكاترة أعضاء الهيئة التدريسية، ومنهم العاملون الإداريون، ولذلك يجب أن يتصف العاملون على اختلاف تأهيلهم العلمي ومنصبهم بامتلاك القدرات العقلية الإبداعية المتميزة، التي تساعد على تجاوز العقبات التي تواجههم، وكذا قيامهم بتشجيع الآخرين على المشاركة الفعالة التي تعزز الأهداف الكلية للجامعة.
- تميز الهيكل التنظيمي: إن الهيكل التنظيمي للجامعة يتميز بالتنوع الكبير، ولذلك يجب أن يتسم هذا الهيكل التنظيمي بالقدرة على ربط كافة أجزاء المؤسسة بسلاسة ومرونة، ويحدد العلاقات بين الأعمال والمراكز والأقسام، ويعزز التعاون بين أقسام التنظيم، ويوضح خطوط السلطة والمسؤولية على أداء الأنشطة المختلفة لتحقيق الأهداف المطلوبة.
- تميز الاستراتيجية: حيث يجب وضع استراتيجية متميزة الخطوات في سبيل تحقيق رؤية وأهداف ورسالة الجامعة، وأن تكون خطة موحدة وشاملة تربط مزايا الجامعة بقدرتها الاستراتيجية على مواجهة التحديات الداخلية والخارجية.
- تميز الثقافة: وتعني تميز السلوك والقيم والمعتقدات لدى أفراد المؤسسة الجامعية، وأن تشمل على عناصر مثل: الانفتاح، التعاون، الثقة، الأصالة، النشاط القبلي، الاستقلال، ومواجهة المشكلات)، وكل هذا يساهم في تعزيز دور وفاعلية الموارد البشرية في المؤسسة الجامعية.

وبالنسبة لآليات التميز المؤسساتي في مؤسسات التعليم العالي، فهي تتمثل فيما يلي:

## 1. جودة التعليم:

يُقصد بجودة التعليم استراتيجية إدارية تركز على مجموعة من القيم وتستمد طاقتها من المعلومات، ويمكن بفضلها توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات المؤسسة بطريقة إبداعية لتحقيق التميز المؤسساتي في مؤسسة التعليم العالي. (قادة، 2012، ص 27).

وبحسب ما ذكرته (صدوق، 2020، ص 56-57) فإن تحقيق الجودة في التعليم يتطلب التركيز على مجموعة من النقاط وهي:

- الاستراتيجية: وهي الرؤية الكلية التي تحكم أهداف وأفكار وعمل فرق العمل في إطار مؤسسات التعليم العالي.
- الهيكلية: وتشير إلى استخدام التشكيلات الإدارية المناسبة لتحقيق الاستراتيجية بما يتضمنه ذلك من إعادة تغيير الأنماط السائدة في العلاقات والعمل.
- النظم: وهي طريقة تأدية الأعمال والمهام بطريقة تتسم بالإبداع والمرونة.
- العاملون: وهم العنصر الأهم في تحقيق جودة التعليم، من خلال ترسيخ مفاهيم مثل الرقابة الذاتية، الإثراء الوظيفي، الإدارة بالأهداف.
- المهارات: وتعني ضرورة استثمار كافة المهارات الظاهرة والكامنة لدى العاملين.
- النمط: ويقصد به نمط القيادة السائدة التي يجب أن نؤمن بمفهوم الجودة والتميز في ثقافة تنظيمية يتفق عليها وتكون بمثابة معايير وقائية من أي انحرافات في تحقيق الأهداف.

تعد جودة التعليم من أهم المخرجات التي تسعى المؤسسة الجامعية إلى تحقيقها، وهذا يستوجب توفر الشروط التالية (الموسوي والطورجاوي، 2024، ص 127):

- إعادة تصميم هيكل المؤسسة التعليمية لتكييفه وفق متطلبات استراتيجية الجودة.
- بناء ثقافة منظمة تنطلق من استراتيجية الضمان للجودة، وتجسيدها للقيم والمعتقدات في المؤسسة بين العاملين وتعزيز المشاركة فيما بينهم.

- وضع السياسات لجميع المستويات الإدارية في المؤسسة وفي مختلف الأنشطة الوظيفية (الإنتاج، التسويق، الموارد البشرية، الموارد المالية) من أجل تجسيد استراتيجية الجودة، وهذا يشترط في السياسات أن تكون واضحة ومكتوبة وعلية.

## 2. البحث العلمي:

يعد البحث العلمي نواة عمل التعليم العالي، حيث أنه المرتكز الذي تقوم عليه تنمية المجتمعات سواء في البلدان النامية أم المتقدمة، وعليه تتسابق الجامعات إلى تسخير كافة مقومات إنجاح البحث العلمي من باحثين ومفكرين، ورصد الأموال اللازمة للدراسات والبحوث، في سبيل خدمة المجتمع من جهة، وتعزيز موقع الجامعة وتصنيفها من جهة أخرى، فالبحث العلمي الرائد هو وسيلة من وسائل تحقيق التميز المؤسسي للجامعة (الدويكات، 2012، ص3).

ولكي تصل الجامعات إلى مستوى التميز المؤسسي، يجب أن تركز على تطوير عملية البحث العلمي لديها، من خلال ما يلي (محمد، 2021، ص7):

- استثمار التكنولوجيا المعاصرة في مجال التدريس والبحث العلمي.
- فتح قنوات الاتصال بين الجامعات العربية ومراكز البحث العلمي لتبادل المعلومات والخبرات.
- زيادة المخصصات المالية بالنسبة للجامعات.
- تلبية احتياجات سوق العمالة المتجددة بالكوادر المؤهلة.

## 3. خدمة المجتمع:

تمكن الأهمية المباشرة لمؤسسات التعليم العالي في خدمة المجتمع عبر إعداد مخرجات متميزة ومبدعة وفي كافة الاختصاصات والمجالات، يكون لديها القدرة على تلبية متطلبات خدمة وتنمية المجتمع، وتتمكن من تأمين الكوادر اللازمة لسوق العمل (الحازمي، 2021، ص162).

كما أن التميز المؤسسي يسهم في تسهيل عمليات الاتصال الفعال بين الجامعة والمجتمع الخارجي، ويساعد الجامعة على إدارة العمليات واستخدام الموارد المتاحة للتاسب مع احتياجات المجتمع وتلبيتها (الشهري وعبد المولى، 2023، ص161).

أن اتصال الجامعات بمجتمعاتها وتقديم الأدوار منوطة بها والأنشطة اللازمة لخدمة وتنمية المجتمع بات أمراً ضرورياً تفرضه المتغيرات المعاصرة، ولم يعد قيام الجامعة بخدمة مجتمعاتها أمراً اختيارياً بل أصبح واجباً عليها، وهذا الأمر يفرض على الجامعة تأطير عملها وفق استراتيجيات ورؤى تخدم المجتمع وتقدم الحلول المناسبة لمعالجة مختلف القضايا المتعلقة به (محمد، 2021، ص9).

#### 4. الرضا الوظيفي:

في ظل التحولات الأساسية في مفاهيم التميز في التعليم العالي، وتعاضم الدور الذي تقوم به في تنمية المجتمع، ولضمان استمرارها وبقائها، أصبح من الضروري أن تسعى مؤسسات التعليم العالي إلى تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين لديها، لما لذلك من دور مهم في الوصول إلى مستويات عالية من التميز، ووضح (عماري، 2022، ص79) أبرز الخطوات الواجب اتباعها من قبل مؤسسات التعليم العالي في سبيل تحقيق الرضا الوظيفي:

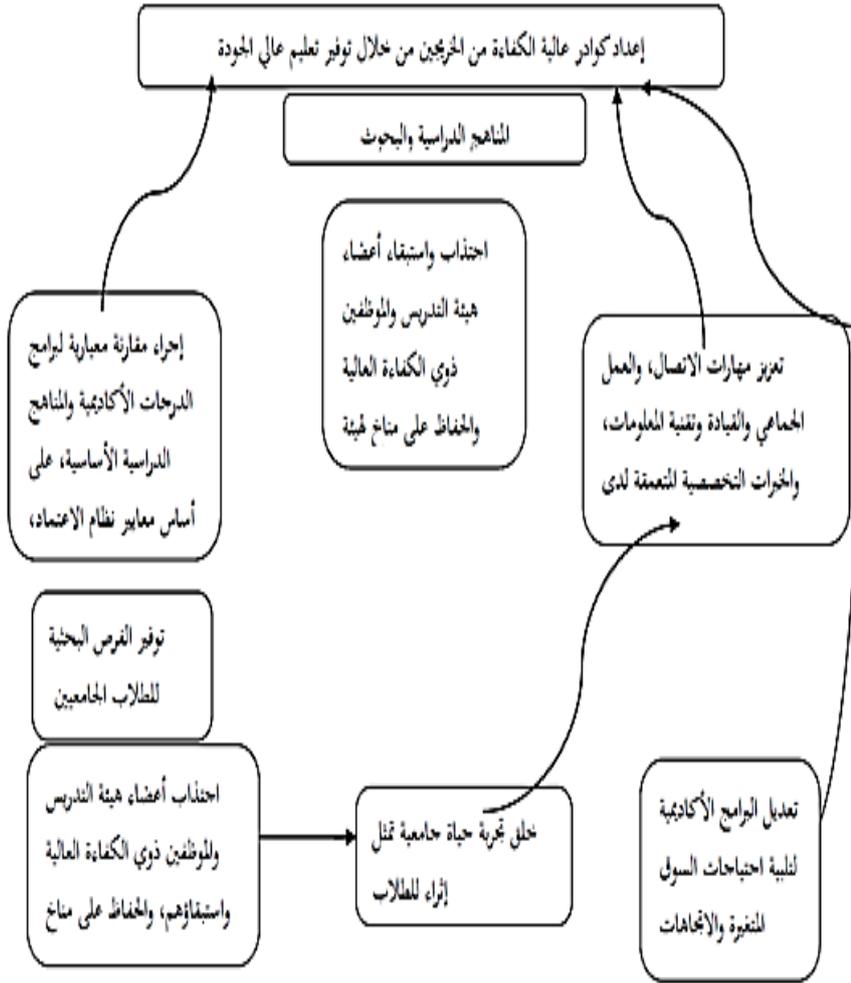
- وضع معايير عالية للأداء لكل الأفراد العاملين في المؤسسة التعليمية، والعمل على رفعها بشكل تدريجي.
  - تطوير العاملين في المؤسسة التعليمية ولا سيما فئة المدراء، وذلك بإتباع أسلوب التناوب الوظيفي والحرص على تعلم الجميع بشكل مستمر.
  - العمل على إجراء تعديلات في بيئة العمل بشكل مستمر، بما يخدم تطوير وتحسين الثقافة التنظيمية والتي لها انعكاس مباشر على الرضا الوظيفي.
  - القيام بتزويد كل مؤسسات التعليم العالي بمواهب وكفاءات جديدة وتوظيف مديرين مناسبين لحل المشكلات التنظيمية بمختلف أشكالها.
- يمكن الإشارة إلى أن نجاح المؤسسة أيضاً في الوصول إلى مستوى الرضا الوظيفي كأحد أبعاد التميز المؤسساتي يتوقف على بعض العوامل منها: (أوبيري وآخرون، 2022، ص9)
- وجود رؤية قيادية واضحة من الإدارة العليا.
  - وجود طرق عمل فعالة.
  - وجود قوة عمل ملتزمة ومؤهلة ومدفوعة بشدة نحو العمل.
  - الاستجابة العالية للفرص والتحديات التي تتعرض لها المؤسسة.
  - القدرة والقابلية للاستجابة بسرعة.

- تبني منهج الإدارة المبنية على القيمة.

- تسهيل عملية الحصول على المعلومات ونشرها داخل التنظيم.

ويمكن توضيح الأبعاد الأربعة السابقة الذكر وكيفية تأطيرها في تحقيق التميز المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي، بدءاً من إعداد كوادر عالية الكفاءة تحقق جودة التعليم، ثم تعزيز البحث العلمي من خلال إعداد بحوث عالية الجودة وتتناول تحديات العصر وتنمي المعارف، ومن ثم تحديد احتياجات المجتمع ومواكبة تطلعاته، وإعداد الاستراتيجيات المناسبة لإعادة تقييم المجتمع والعمل على خدمته بالشكل الأمثل، وصولاً إلى حالة من الاستقرار والأمان الوظيفي للعاملين في المؤسسة عبر تحقيق الرضا الوظيفي من خلال إرساء ثقافة الانتماء واستقطاب الموارد البشرية المناسبة والحفاظ عليها والذي بدوره يوفر دعماً فعالاً لمؤسسة التعليم العالي ويسهم في تحقيق التميز المؤسسي (صدوق، 2020، ص14).

والشكل التالي يوضح الترابط بين آليات التميز المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي:



الشكل (2-3) آليات تحقيق التميز المؤسسي في التعليم العالي

المصدر: صدوق، فتيحة. (2020). ص 14.

## 2-2-5- العلاقة بين إعادة الهيكلة الإدارية والتميز المؤسسي:

تُعد الدراسات النظرية الأساس الذي تُبنى عليه الأطر التحليلية لأي بحث علمي رصين، إذ توفر إطاراً مفاهيمياً لفهم المتغيرات المدروسة، وعلاقتها التفسيرية والارتباطية، ومن خلال تقديم قراءة شاملة للأدبيات التي تناولت المفهومين، وتحليل أبعادهما ومحاورهما، واستعراض الدراسات السابقة التي سعت إلى تفسير العلاقة بين عمليات إعادة الهيكلة الإدارية والتميز المؤسسي على مستوى المؤسسات عموماً ومؤسسات التعليم العالي على وجه الخصوص.

تُعد إعادة الهيكلة الإدارية أحد المحركات الجوهرية نحو تحقيق التميز المؤسسي، إذ تُسهم في إعادة توجيه الموارد والقدرات المؤسسية نحو أهداف أكثر كفاءة واستدامة. فالتميز المؤسسي لا يُمكن أن يتحقق في بيئة تنظيمية تعاني من الترهل الإداري، أو تضارب المسؤوليات، أو القصور في القدرات البشرية والتقنية، وهو ما تسعى إعادة الهيكلة إلى تجاوزه عبر إعادة تنظيم البنية الإدارية بما يضمن تكامل الأدوار وتدفق العمليات بكفاءة عالية (Daft, 2021, p298).

وتكمن العلاقة بين الهيكلة والتميز في كون الأولى أداة تطويرية استراتيجية تستهدف تعزيز الكفاءة التشغيلية، ورفع مستوى جودة الخدمات، وتعزيز ثقافة الأداء المبني على النتائج. وقد أوضح (EFQM, 2020) في النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي أن الهياكل المرنة والقادرة على التكيف تُعد من أبرز الممكّنات المحققة للنتائج المستدامة، وأن التحسين الهيكلي المستمر يُشكّل أساسًا لترسيخ ثقافة الابتكار والمساءلة.

ويشير (قاري وآخرون، 2022، ص273) إلى أن المؤسسات التي تُنفذ هيكلة إدارية فعالة، وتربطها بمؤشرات أداء واضحة، غالباً ما تشهد تحولات نوعية في نضجها الإداري، وأن العلاقة بين إعادة الهيكلة والتميز علاقة طردية، إذ ارتبطت إعادة الهيكلة المصممة وفق رؤية منهجية واضحة بارتفاع مؤشرات التميز مثل الكفاءة التشغيلية، رضا المستفيدين، الابتكار المؤسسي، ومستوى النضج التنظيمي، من خلال:

- تحقيق الاتساق بين الهيكل التنظيمي والأهداف المؤسسية.
- تعزيز قدرة المؤسسة على الاستجابة السريعة للمتغيرات.
- ترسيخ مبادئ الجودة والحوكمة في الأداء المؤسسي.
- بناء ثقافة الابتكار والتحسين المستمر ضمن الهيكل الجديد.
- تحسين تجربة أصحاب العلاقة من خلال إعادة توزيع الموارد بفعالية.

ومن هنا، يتّضح أن إعادة الهيكلة لا تُعد هدفاً بحد ذاتها، بل وسيلة تمكينية لتحقيق منظومة متكاملة من التميز المؤسسي، وأن نجاحها يتوقف على وضوح الرؤية، وانسجام البنية مع الغاية، وتفعيل ثقافة الأداء الاستباقي لا التفاعلي.

وتلعب القيادة وفقاً (Avolio & Hannah, 2020, p4) دوراً محورياً في إلهام وتحفيز الموظفين نحو الأهداف الجماعية، وبالمثل، أبرز (Denison & Mishra, 2021, p206) أن الثقافة التنظيمية الإيجابية تعزز التميز من خلال رعاية التواصل المفتوح والثقة والقدرة على التكيف، وبالتالي تعزيز الأداء والإبداع، وإن التوافق الاستراتيجي، كما يوضح (Prahalad & Hamel, 2019, p65) ضرورة مطابقة الأهداف التنظيمية مع الموارد والقدرات، وتحديد اتجاه واضح لاتخاذ القرار وتخصيص الموارد، وبالتالي فإن توافر هذه الجوانب الثلاثة (القيادة، الثقافة التنظيمية، المطابقة المؤسسية بين الأهداف والموارد المتاحة) تسهم في نجاح تطبيق عمليات إعادة الهيكلة الإدارية ومنه تساهم في الوصول إلى التميز المؤسسي.

وفي جانب استعراض العلاقة بين عمليات إعادة الهيكلة الإدارية والتميز المؤسسي، فقد قدم الباحثون السابقون مجموعة من الاستنتاجات حول هذه العلاقة والموضحة على النحو الآتي:  
أولاً: العلاقة بين القيادة العليا والتميز المؤسسي:

إن التميز المؤسسي ليس حالة عشوائية تخلق في المؤسسة، بل هناك مجموعة من الممارسات ضمن المؤسسة التي تقود إلى خلق حالة التميز المؤسسي، وتأتي القيادة ممثلة بدعمها كأحد الممارسات المنفذة في المؤسسة والتي تؤثر بشكل فاعل على التميز المؤسسي، وتتمثل تلك الممارسات في (جالودي والشрман، 2021، ص316):

- تعد الإدارة العليا في المؤسسة بمثابة القوة التي تقود التميز والميزة التنافسية في المؤسسة، وبالتالي فهي عنصر فاعل في تحقيق التميز المؤسسي.
- قدرة الإدارة العليا على تسخير الموارد البشرية المتاحة في مصلحة المؤسسة، عبر اتباع القادة للتفكير الاستراتيجي السليم، واتخاذ القرارات الصحيحة في جانب توظيف الموارد البشرية لخدمة استراتيجيات المؤسسة، والذي بدوره يسهم في تحقيق التميز المؤسسي.
- إن قيام الإدارة العليا في تحديد صورة كاملة للخطة الاستراتيجية وتنفيذ تطلعات المؤسسة عبر التفكير والتخطيط الاستراتيجي، تسهم في تحقيق التميز المؤسسي.

وبحسب (Suliman, 2021, p197) لا يمكن للمديرين أن ينجحوا ويصبحوا أكثر فعالية في مناخ الأعمال العالمي اليوم ما لم تكن لديهم القدرات التي تتوافق حَقًا مع متطلبات تلك البيئة، وقد أدى تنوع واختلاف القوى العاملة في الشركات إلى زيادة الحاجة إلى إعادة تدريب المديرين ورفع مستوى قدراتهم،

ولتحقيق مهامهم بفعالية وتحقيق المزيد من النجاح في مثل هذه البيئة العالمية، تحتاج المؤسسات إلى توظيف أشخاص يتمتعون بمهارات وكفاءات تتناسب بشكل أفضل مع متطلبات المؤسسة والعمل على تطوير مهارات الإدارة العليا لديهم ليكونوا أكثر فعالية.

وبحسب رؤية المملكة العربية السعودية 2020-2030، بأن تصل خمس جامعات سعودية إلى قائمة أفضل الجامعات في العالم، يقع على عاتق تلك الجامعات عبئاً كبيراً على مستوى تطوير استراتيجياتها، وعملياتها الأكاديمية والإدارية، الأمر الذي يستلزم منها توفير قيادات جامعية كفؤة وموهوبة ومبدعة، حيث يقع العبء الأكبر في تحقيق التميز المؤسسي على القيادات في الجامعة، وهي التي تضع الرؤى والاستراتيجيات التي تقضي بالمحصلة إلى الوصول إلى التميز المؤسسي (الشهري وعبد المولى، 2023، ص151).

#### ثانياً: العلاقة بين الهيكل التنظيمي والتميز المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي:

يُعد الهيكل التنظيمي أحد المُمكنات الأساسية لتحقيق التميز المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي، وذلك لما له من دور مباشر في تنظيم العمليات الأكاديمية والإدارية، وتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات بما يدعم جودة التعليم والخدمات المقدمة. وقد أوضح (الموسوي والطورجاوي، 2024، ص. 128) أن فاعلية الهيكل التنظيمي تنعكس بشكل جوهري على أداء المؤسسة الجامعية عبر ثلاثة محاور رئيسية:

- التزام الإدارة العليا: حيث يُسهم الهيكل الفعّال في تعزيز قدرة القيادة على توجيه العمليات بفعالية، وضمان انسيابية تنفيذ الخطط الاستراتيجية الداعمة للجودة والتحسين المستمر في خدمة التعليم والمجتمع.
- وضوح الأهداف الاستراتيجية: إذ يُمكن الهيكل التنظيمي السليم إدارة الجامعة من تخصيص الموارد البشرية والمادية بشكل يتماشى مع الأهداف بعيدة المدى، مع ضمان وجود آليات تنفيذية واضحة لتفعيل هذه الأهداف وتحقيقها.
- التحسين المستمر: من خلال تبني هيكل مرن يسمح بالتطوير المستمر، ويعزز رضا العاملين والمستفيدين من خلال جودة الخدمات المقدمة، مما يُعد أحد المرتكزات الأساسية للتميز المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي.

- الهيكل التنظيمي الفعال لا يُعتبر فقط إطاراً إدارياً، بل يشكّل دعامة استراتيجية لضمان الجودة والتميز، ويُساهم في بناء ثقافة تنظيمية تركز على الأداء والابتكار والاستجابة المستمرة لمتغيرات البيئة التعليمية.

### ثالثاً: العلاقة بين تطوير القوى العاملة والتميز المؤسسي:

تتخذ المؤسسات المتميزة إجراءات استباقية ومنهجية لضمان امتلاكها للقدرات البشرية اللازمة لتلبية متطلبات العمل الحالية والمستقبلية، وقد جعلت هذه المؤسسات من ممارسة إدارة المواهب قوة حاسمة في سعيها إلى التميز. ويُعرّف التميز التنظيمي بأنه الجهود المستمرة لإنشاء إطار داخلي للمعايير والعمليات التي تهدف إلى إشراك وتحفيز الموظفين لتقديم المنتجات والخدمات التي تلي متطلبات العملاء ضمن توقعات العمل. وهو تحقيق المؤسسة لأداء متفوق ثابت، على سبيل المثال، مخرجات تتجاوز تحقيق الأهداف أو الاحتياجات أو التوقعات ( Hamouda & Abd El-Aliem, 2020, p1028).

كما شرح (الشمري، 2022، ص127) أن تطوير القوى العاملة يرتكز على إظهار مدى أهمية هذه الموارد للجامعة، ولكي تتمكن الجامعة من الاستفادة من القوى العاملة لديها في تحقيق التميز المؤسسي يجب تحقيق المعايير التالية:

- تخطيط وإدارة الموارد البشرية.
- تحديد وتطوير مهارات وقدرات الموارد البشرية.
- تمكين ومشاركة الموارد البشرية.
- الاتصال والحوار والمناقشة مع الموارد البشرية.
- التحفيز المادي والمعنوي للموارد البشرية.

كما وضع (لوراسية، 2021، ص259) أن نجاح تطبيق النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي يقوم على التطبيق السليم لمبادئ إدارة الموارد البشرية عبر تحقيق النجاح من خلال الأفراد، حيث على المؤسسات أن تعمل على تقدير كواردها البشرية وخلق بيئة عمل مناسبة لهم، تمكنهم من الإبداع والابتكار، وخلق قيمة مضافة للعمل.

#### رابعاً: العلاقة بين التطور التكنولوجي والتميز المؤسسي:

يُعد التطور التكنولوجي أحد المحركات الأساسية لتحقيق التميز المؤسسي، إذ يُسهم في إعادة تشكيل العمليات، وتبسيط الإجراءات، وتعزيز القدرة على الابتكار والاستجابة السريعة للتغيرات، فالمؤسسات التي تتبنى التكنولوجيا الحديثة لا تكتفي بتحسين كفاءتها التشغيلية، بل تُعيد تعريف نماذج أعمالها بما يضمن استدامة الأداء وتفوقه على المنافسين (Daft, 2021, p289).

وقد أظهرت دراسة (Moroz et al., 2024, p5) أن المؤسسات التي دمجت التكنولوجيا الرقمية ضمن بنيتها التنظيمية استطاعت تعزيز الشفافية، وتحسين جودة الخدمات، وتقليل التكاليف التشغيلية، مما انعكس إيجاباً على مؤشرات التميز المؤسسي.

كما بيّنت دراسة (Nour & Arbussà, 2024, p7) أن استخدام تقنيات مثل الذكاء الاصطناعي ساعد في تحسين دقة اتخاذ القرار، ورفع كفاءة تخصيص الموارد، وتعزيز ثقافة الابتكار المؤسسي.

وتتجلى العلاقة بين التطور التكنولوجي والتميز المؤسسي من خلال المحاور الآتية (Li et al., 2024, p125):

- تحسين الكفاءة التشغيلية: من خلال أتمتة العمليات وتقليل الهدر الزمني والمادي.
- تعزيز الابتكار المؤسسي: عبر تمكين الموظفين من استخدام أدوات رقمية تدعم الإبداع والتطوير المستمر.
- رفع جودة الخدمات: من خلال تقديم حلول ذكية وسريعة تستجيب لتوقعات المستخدمين.
- دعم اتخاذ القرار: باستخدام التحليلات التنبؤية والبيانات الضخمة لتوجيه السياسات المؤسسية.
- تعزيز التفاعل مع أصحاب العلاقة: عبر قنوات رقمية تفاعلية تُسهم في بناء الثقة والولاء المؤسسي.

وبذلك، فإن التطور التكنولوجي لا يُعد مجرد عامل مساعد، بل هو عنصر تمكيني جوهري في بناء بيئة تنظيمية مرنة، مبتكرة، وقادرة على تحقيق التميز المؤسسي المستدام.

## خلاصة المبحث:

تم التعريف في هذا المبحث على التميز المؤسساتي، من خلال الاستعانة بالأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة، وتم التعرف على مفهوم التميز المؤسساتي، وإبراز أهميته في المؤسسة، ومن ثم تم التعرف على آليات التميز المؤسساتي في التعليم العالي والمتمثلة في: جودة التعليم، خدمة المجتمع، البحث العلمي، والرضا الوظيفي، وتم استعراض النموذج الأوروبي EFQM 2020 للتميز المؤسسي في التعليم العالي.

ويستنتج مما سبق، أن التميز المؤسساتي في التعليم العالي ليس هدفاً نهائياً، بل هو رحلة مستمرة تتطلب التزاماً قوياً من قبل جميع أصحاب المصلحة في المؤسسة، وروحاً من التعاون والابتكار والرغبة الدائمة في التحسين، حيث يعد التميز المؤسساتي أمراً بالغ الأهمية لضمان جودة التعليم وتوفير فرص تعليمية مميزة، وتعزيز مستوى البحث العلمي، وخدمة المجتمع بشكل أفضل.

من خلال استعراض المفاهيم والمكونات النظرية المتعلقة بإعادة الهيكلة الإدارية والتميز المؤسساتي، تبين أن العلاقة بين المتغيرين تقوم على أرضية تكاملية، حيث تمثل إعادة الهيكلة أداة استراتيجية لإعادة تصميم العمليات والهياكل والأدوار بشكل يتماشى مع الأهداف المؤسسية ومتطلبات البيئة المتغيرة، في حين يشكل التميز المؤسساتي الإطار الحاكم لمخرجات هذه العملية من حيث الكفاءة، والجودة، والابتكار، والاستدامة.

وقد أظهر الطرح النظري في هذا المبحث أن عناصر دعم الإدارة العليا، تطوير الهيكل التنظيمي، وتطوير القوى العاملة، وتوافر التطوير التكنولوجي تُعد مرتكزات محورية في تفعيل العلاقة بين إعادة الهيكلة الإدارية والتميز المؤسساتي خاصة في مؤسسات التعليم العالي التي تواجه تحديات تنافسية ومعرفية متصاعدة.

وبناء عليه، فإن هذا المبحث يمهد لبناء الإطار الميداني الذي يسعى لقياس أثر مكونات إعادة الهيكلة الإدارية على مستوى التميز المؤسساتي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في سورية.

## الفصل الثالث: الإطار العملي

## تمهيد:

الهدف من هذا الفصل هو شرح طبيعة المسار البحثي المعتمد، من حيث كيفية اختيار عينة الدراسة، وتحديد خصائص أفراد مجتمع الدراسة، وتحديد الاختبارات القبلية والتحليل الإحصائي الوصفي لعينة الدراسة، ومن ثم الانتقال إلى الدراسة العملية والتي تتضمن تحليل البيانات واختبار الفرضيات ومن ثم ومناقشة النتائج، وصولاً للإجابة على أسئلة الدراسة، ومعرفة مدى تحقيق أهدافها، وفي ضوء ذلك يتم وضع التوصيات المناسبة، ويتضمن وصفاً مفصلاً للإجراءات التي قامت بها الباحثة في تنفيذ الدراسة من حيث تحديد منهج الدراسة، والمجتمع الأصلي، وعينة الدراسة، وتصميم أدوات الدراسة، والتأكد من صدق وثبات هذه الأدوات، وبيان الإجراءات العملية للبحث، والأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة النتائج، ومن ثم تم اختبار الفرضيات البحثية والإجابة من خلالها على تساؤلات الدراسة.

### 3-1- لمحة عن وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في سورية:

تُعد وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في الجمهورية العربية السورية الجهة الحكومية المسؤولة عن رسم السياسات العامة للتعليم العالي والإشراف على تنفيذها، إلى جانب تطوير منظومة البحث العلمي وربطها بمتطلبات التنمية الوطنية، وتأسست الوزارة عام 1966، ثم أعيد تنظيمها بصيغتها الحالية في ديسمبر 2019، لتتولى مهام أكثر شمولاً في إدارة مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي، سواء الحكومية أو الخاصة.

تضم الوزارة الإدارة المركزية في دمشق، والتي تتألف من 13 مديرية متخصصة، وتُعد محوراً تنظيمياً وإدارياً أساسياً في تنفيذ السياسات التعليمية والبحثية، وتعمل هذه المديرية على تنسيق العمل بين الجامعات والمعاهد والمراكز البحثية، وضمان جودة الأداء المؤسسي، بما ينسجم مع أهداف التنمية المستدامة واحتياجات سوق العمل.

كما تسعى الوزارة إلى تعزيز التميز المؤسسي من خلال تطوير الهياكل الإدارية، وتحديث الأنظمة الداخلية، وتطبيق مفاهيم الحوكمة الرشيدة، وذلك عبر تبني سياسات إعادة الهيكلة الإدارية التي تهدف إلى رفع كفاءة الأداء، وتحقيق المرونة التنظيمية، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للطلبة والباحثين.

### 3-2- منهجية البحث:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وهو أحد المناهج العلمية التي تُستخدم لدراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية من خلال وصفها بدقة، ثم تحليلها لاستخلاص النتائج وتفسيرها. وقد تم اختيار هذا المنهج نظراً لملاءمته لطبيعة الموضوع، الذي يتطلب فهماً عميقاً للواقع القائم وتحليلاً للعوامل المؤثرة فيه.

- الجانب النظري: تم تغطية الجانب النظري من خلال مراجعة منهجية لمجموعة واسعة من المصادر العلمية، شملت: الكتب والدوريات المحكمة، والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، لضمان شمولية الطرح وتعدد زوايا التحليل، مع التركيز على الدراسات الحديثة التي تعكس التطورات الراهنة في المجال، وقد ساهم هذا الإطار النظري في بناء خلفية معرفية متماسكة، وتحديد المفاهيم الأساسية، وصياغة الفرضيات البحثية بشكل علمي.

- الجانب العملي (الميداني): لجمع البيانات الميدانية، تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية للبحث، نظراً لقدرتها على الوصول إلى عدد كبير من المشاركين، وتوفير بيانات كمية قابلة للتحليل الإحصائي. وقد تم تصميم الاستبانة وفق الخطوات التالية:

أ- صياغة الأسئلة بطريقة مغلقة ومفتوحة، لتغطية مختلف جوانب الموضوع، وضمان تنوع الإجابات.

ب- تحكيم الأداة من قبل مجموعة من الخبراء الأكاديميين، للتأكد من صدقها وثباتها.

ت- توزيع الاستبانة على عينة مختارة من أفراد مجتمع البحث، تم تحديدها باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية لضمان تمثيل مختلف الفئات.

- تحليل البيانات: تم تحليل البيانات المجمعة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الذي يُعد من الأدوات الرائدة في التحليل الكمي. وقد شمل التحليل:

أ- التحليل الوصفي: لاستخراج التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية.

ب- التحليل الاستنتاجي: باستخدام اختبارات مثل T-test و ANOVA، لدراسة الفروق بين المتغيرات واختبار الفرضيات.

ت- اختبار الصدق والثبات: من خلال معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لضمان موثوقية الأداة.

### 3-3 مجتمع وعينة البحث:

يتكون مجتمع البحث من العاملين في مختلف المستويات الإدارية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في سورية في الإدارة المركزية، بواقع 13 مديرية، وبعدد عاملين بحدود 254 موظفاً وذلك بحسب الإحصائيات الواردة من مديرية التنمية الإدارية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، والجدول التالي يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث:

الجدول (3-1) مجتمع البحث

اسم المديرية	عدد الموظفين	النسبة
مديرية التنمية الإدارية	38 موظفاً	11%
مديرية التخطيط والإحصاء	8 موظفاً	9.4%
مديرية البحث العلمي	22 موظفاً	8.7%
مديرية تعادل الشهادات	15 موظفاً	8.3%
مديرية المؤسسات التعليمية الخاصة	30 موظفاً	7.9%
مديرية البعثات العلمية	25 موظفاً	7.1%
مديرية المعلوماتية	17 موظفاً	6.7%
مديرية الشؤون القانونية	16 موظفاً	6.3%
مديرية المشافي التعليمية	12 موظفاً	5.9%
مديرية شؤون الطلاب	20 موظفاً	5.5%
مديرية العلاقات الثقافية	6 موظفاً	5.1%
مديرية الخدمات المشتركة	25 موظفاً	5.1%
مديرية الاتصال والدعم التنفيذي	20 موظفاً	5.1%
	254 موظفاً	100%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المعلومات المقدمة من الوزارة

وبناءً على الجدول السابق بلغ حجم مجتمع البحث 254 مفردة.

أما بالنسبة لعينة البحث تم الاعتماد على أسلوب العينة العشوائية البسيطة في تحديد حجم عينة البحث المناسب، وتم تحديد عينة البحث كما يلي:  
قانون حجم العينة في المجتمعات الكبيرة:

$$n = \frac{z^2 p(1 - p)}{d^2}$$

n = الحجم الأدنى للعينة

Z = التوزيع الطبيعي المعياري = 1.96

P = النسبة المتوقعة من الدراسات السابقة والمثابرة = 0.50

D = خطأ التقدير المسموح به. = 0.05

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.50)(0.50)}{0.05^2} \geq 384$$

بما أن حجم المجتمع محدد وهو أقل من 10000 يتم تحويل حجم العينة وفق الصيغة التالية:

$$nsz = \frac{sz}{1 + \frac{sz}{N}}$$

nsz = الحد الأدنى للعينة عندما يكون المجتمع أقل من 10000

Sz = الحد الأدنى للعينة عندما يكون حجم المجتمع كبيراً أو أكبر من 10000

N = حجم المجتمع

$$nsz = \frac{384}{1 + \frac{384}{254}} = 153$$

وبالتالي فإن عينة الدراسة التي تمثل المجتمع تمثيلاً حقيقياً قد بلغت 153 مفردة، بحيث أن النتائج التي سيتم الحصول عليها من عينة الدراسة قابلة للتعميم على مجتمع الدراسة.

### 3-3- أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها والتحقق من فرضياتها قام الباحث بتصميم استبانة، وقد مرت عملية تصميم الاستبانة بالخطوات الآتية:

1. الاطلاع على البحوث والدراسات السابقة التي بحثت في موضوع الدراسة.
2. مراجعة الجانب النظري المرتبط بالبحث والذي يتناول عمليات إعادة الهيكلة الإدارية والتميز المؤسسي، وذلك لتحديد محاور الاستبانة ووضع العبارات الدالة على هذه المتغيرات.
3. تحديد محاور الاستبانة: وقد تألفت هذه الاستبانة من قسمين:

**القسم الأول:** تضمنت المتغيرات الديمغرافية أو بيانات شخصية ومعلومات عامة عن المفحوص وهي (الجنس، العمر، الخبرة العملية، المؤهل العلمي).

**القسم الثاني:** ويتضمن محاور الاستبانة والتي تشمل متغيرات البحث والتي تقسم بدورها إلى بعدين والموضحين في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-2) أبعاد الاستبانة وأرقام العبارات ضمن كل بعد

عدد العبارات	المتغير الفرعي	المتغير الرئيسي
5	دعم الإدارة العليا	المتغير المستقل (عمليات إعادة الهيكلة الإدارية)
5	تطوير الهيكل التنظيمي	
5	تطوير القوى العاملة	
5	توافر التطوير التكنولوجي	
10	-	المتغير التابع (التميز المؤسسي)

المصدر: إعداد الباحثة

#### - معيار الإجابة عن بنود الاستبانة:

تكون الإجابة على بنود الاستبانة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي المتدرج (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة)، بحيث تعطى العبارات الإيجابية الدرجة (5) لتقدير كبيرة جداً والدرجة (4) لتقدير كبيرة، والدرجة (3) لتقدير بدرجة متوسطة والدرجة (2) لتقدير قليلة، والدرجة (1) لتقدير معدومة، ويعكس سلم الإجابة في حالة العبارات السلبية.

ولحساب متوسط الوزن النسبي، لتحديد درجة تقديرات أفراد العينة على عبارات الاستبانة حسب فئات تدرج المقياس الخماسي فيها، حُسب طول الفئة فأعطيت كل درجة من الدرجات قيمةً متدرجة وفقاً لمقياس ليكرت، مستخدمة القانون الآتي:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{أعلى درجة للاستجابة في الاستبانة} - \text{أدنى درجة للاستجابة في الاستبانة}}{\text{عدد فئات تدرج الاستجابة}}$$

$$0.8 = \frac{1-5}{5} = \text{طول الفئة}$$

والجدول الآتي يبين فئات الحكم على محاور الاستبانة:

الجدول رقم (3-3): معيار الحكم على إجابات الأفراد وفق مقياس ليكرت الخماسي

التقدير	القيمة المعطاة وفق مقياس ليكرت	فئات قيم المتوسط الحسابي لكل درجة
غير موافق بشدة	1	من 1 - 1.8
غير موافق	2	1.81 - 2.60
محايد	3	2.61 - 3.40
موافق	4	3.41 - 4.20
موافق بشدة	5	4.21 - 5

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على جدول أوزان مقياس ليكرت الخماسي

تم توزيع 153 استبانة على أفراد عينة البحث، وتم استرداد 139 استبانة صحيحة وصالحة للتحليل الإحصائي بعد أن تم استبعاد 14 استبانة غير صحيحة لسبب نقص الإجابات أو تكرارها. وبالتالي بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي 139 استبانة.

### 3-4- دراسة صدق وثبات الاستبانة:

- اختبار ثبات الاستبانة:

استخدمت الباحثة طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان، حيث يعبر عن متوسط الارتباط الداخلي بين العبارات التي يقيسها وتتراوح قيمته ما بين 0 - 1 وتعتبر القيمة المقبولة له 0.60 فأكثر وكلما

اقتربت قيمته من الواحد الصحيح كلما ارتفعت درجة ثبات الأداة وصلاحيتها للاستخدام وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول التالي:

الجدول (3-4) نتائج معامل ألفا كرونباخ لحساب ثبات الاستبانة

عدد العبارات	Cronbach's Alpha	المحور
5	0.975	دعم الإدارة العليا
5	0.948	تطوير الهيكل التنظيمي
5	0.980	تطوير القوى العاملة
5	0.951	توافر التطوير التكنولوجي
10	0.990	التميز المؤسسي

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي على برنامج SPSS-25

من الجدول (3-4) نجد أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع محاور الاستبانة جاءت مرتفعة جداً، حيث تراوحت بين 0.948 و0.990، وهي قيم تفوق الحد الأدنى المقبول البالغ 0.60، مما يدل على درجة عالية من الثبات الداخلي بين العبارات التي تقيس كل محور من محاور الدراسة، ويُعزى هذا الثبات إلى وضوح صياغة العبارات، وتربطها المفاهيمي، ودقتها في قياس المتغيرات المستهدفة، وتُعد هذه النتائج مؤشراً قوياً على صلاحية أداة الاستبانة للاستخدام في الدراسة الميدانية، حيث تعكس موثوقية البيانات التي سيتم جمعها، وتُعزز من مصداقية التحليل الإحصائي اللاحق. كما أن ارتفاع قيمة معامل الثبات في محور "التميز المؤسسي" (0.990) يُشير إلى انسجام العبارات بشكل كبير في قياس هذا المفهوم المحوري في الدراسة.

#### - اختبارات صدق الاستبانة:

1. الصدق البنائي: تم تطبيق اختبار التحليل العاملي الاستكشافي والمسمى KMO and

Bartlett's Test لمعرفة مدى صحة الاستبيان ومحوره وصحة التحليل الإحصائي. وكانت

النتائج على النحو التالي:

الجدول (3-5) اختبار صدق المقياس لمحاور الاستبانة

Bartlett's Test of Sphericity			KMO and Bartlett's Test	
Sig.	df	Approx. Chi-Square	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	المحور
0.000	10	1188.862	0.877	دعم الإدارة العليا
0.000	10	1129.418	0.791	تطوير الهيكل التنظيمي
0.000	10	1298.723	0.844	تطوير القوى العاملة
0.000	10	897.060	0.855	توافر التطوير التكنولوجي
0.000	45	3415.373	0.920	التميز المؤسسي

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي على برنامج SPSS-25

من خلال الجدول (3-5) نلاحظ ما يلي:

بالنسبة لاختبار كفاية حجم العينة (KMO) فقد جاءت جميع القيم أعلى من 0.70، وهي تشير إلى مستوى جيد جداً من كفاية العينة لإجراء التحليل العاملي، وأعلى قيمة كانت لمحور التميز المؤسسي (0.920)، مما يدل على أن العبارات المرتبطة بهذا المحور مترابطة بدرجة عالية وتصلح للتحليل العاملي، في حين أن أدنى قيمة كانت لمحور تطوير الهيكل التنظيمي (0.791)، وهي لا تزال ضمن المستوى المقبول، مما يعزز صلاحية هذا المحور للتحليل.

أما نتائج اختبار Bartlett's Test of Sphericity فقد كانت جميع القيم الإحصائية (Chi-Square) كانت مرتفعة جداً، والدلالة الإحصائية (Sig.) كانت 0.000، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يعني أن هناك علاقات ارتباط معنوية بين العبارات داخل كل محور. وبناءً عليه تشير نتائج اختبار KMO و Bartlett إلى أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الصدق البنائي، وأن محاورها الخمسة مناسبة للتحليل الإحصائي، مما يعزز من موثوقية النتائج التي سيتم التوصل إليها لاحقاً في الدراسة.

## 2- صدق الاتساق الداخلي "Internal Validity"

يقصد بصدق الاتساق الداخلي: مدى اتساق كل عبارة من عبارات المقياس مع المحور الذي تنتمي إليه هذه العبارة، وقد تم حساب الاتساق الداخلي للمقياس، وذلك من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات مجالات للمقياس، والدرجة الكلية للمحور نفسه:

- محور (دعم الإدارة العليا)

**الجدول (3-6) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور (دعم الإدارة العليا) و الدرجة الكلية للمحور**

	دعم الإدارة العليا	
تعتبر الإدارة العليا في الوزارة نفسها مسؤولة عن عمليات إعادة الهيكلة الإدارية.	Pearson Correlation	.936**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	139
تمتلك الإدارة العليا الخبرة الكافية لتطبيق عمليات إعادة الهيكلة الإدارية.	Pearson Correlation	.967**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	139
تعمل القيادة العليا على متابعة تنفيذ مخرجات الهيكلة الإدارية بشكل مستمر.	Pearson Correlation	.942**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	139
تقوم الإدارة العليا في الوزارة بتوسيع نطاق المتابعة لتسهيل عملياتها الإدارية.	Pearson Correlation	.973**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	139
تقوم الإدارة العليا في المنظمة بتبسيط الإجراءات لتسهيل العمل.	Pearson Correlation	.960**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	139

**المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي على برنامج SPSS-25**

من خلال الجدول (3-6) يتضح أنه جاءت جميع معاملات الارتباط مرتفعة جداً وتراوح بين 0.936 و 0.973، وجميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى (Sig. = 0.000) مما يشير إلى وجود ارتباط معنوي قوي بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور، وتدل هذه النتائج على أن العبارات الخمس المستخدمة في قياس محور "دعم الإدارة العليا" تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي، وتعكس بشكل دقيق المفهوم المستهدف، مما يعزز من صدق المقياس البنائي لهذا المحور.

**- محور (تطوير الهيكل التنظيمي)**

**الجدول (3-7) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور (تطوير الهيكل التنظيمي) والدرجة الكلية للمحور**

	تطوير الهيكل التنظيمي	
يتم إعادة ترتيب الوحدات التنظيمية في الوزارة حسب درجة إسهامها في تنفيذ المهام الجديدة ضمن إعادة الهيكلة الإدارية.	Pearson Correlation	.968**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	139
يتم إعادة توزيع المراكز الوظيفية حسب الحاجة ضمن نهج إعادة الهيكلة الإدارية في الوزارة.	Pearson Correlation	.919**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	139
يتم الاعتماد على الاتصالات غير الرسمية كنمط جديد للتواصل بين الأقسام والمديرين ضمن الوزارة.	Pearson Correlation	.816**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	139
يسهم تطوير الهيكل التنظيمي في تقليل البيروقراطية وتعزيز المرونة المؤسسية.	Pearson Correlation	.934**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	139
يتم إعادة تصميم هيكل الوظائف وفق متطلبات التنسيق بين عمليات إعادة الهيكلة الإدارية وكفاءات القوى العاملة المتوفرة في الوزارة.	Pearson Correlation	.916**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	139

**المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي على برنامج SPSS-25**

من خلال الجدول (3-7) يتضح أنه جاءت جميع معاملات الارتباط مرتفعة جداً وتراوح بين 0.816 و 0.968، وجميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى (Sig. = 0.000) مما يشير إلى وجود

ارتباط معنوي قوي بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور، وتدل هذه النتائج على أن العبارات الخمس المستخدمة في قياس محور "تطوير الهيكل التنظيمي" تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي، وتعكس بشكل دقيق المفهوم المستهدف، مما يعزز من صدق المقياس البنائي لهذا المحور.

### - محور (تطوير القوى العاملة)

الجدول (3-8) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور (تطوير القوى العاملة) والدرجة الكلية للمحور

تطوير القوى العاملة		
تمتلك الوزارة كوادر بشرية ذات كفاءة مؤهلة لقيادة فريق إعادة الهيكلة الإدارية.	Pearson Correlation	.978**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	139
يتم تقييم القوى العاملة من حيث المستويات الفعلية لمهاراتها الفنية والمعرفية والسلوكية لتحديد توافقها مع إعادة الهيكلة الإدارية.	Pearson Correlation	.963**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	139
يتم إعادة تنظيم القوى العاملة في الوزارة لتتوافق مع متطلبات إعادة الهيكلة الإدارية.	Pearson Correlation	.943**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	139
يتم وضع خطط تدريبية للقوى العاملة لغاية تحسين أدائهم ضمن نهج إعادة الهيكلة الإدارية.	Pearson Correlation	.972**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	139
تشجع الوزارة القوى العاملة على التعلم المستمر وتبني ثقافة التحسين الذاتي.	Pearson Correlation	.966**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	139

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي على برنامج SPSS-25

من خلال الجدول (3-8) يتضح أنه جاءت جميع معاملات الارتباط مرتفعة جداً وتراوحت بين 0.943 و 0.978، وجميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى (Sig. = 0.000) مما يشير إلى وجود ارتباط معنوي قوي بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور، وتدل هذه النتائج على أن العبارات الخمس المستخدمة في قياس محور "تطوير القوى العاملة" تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي، وتعكس بشكل دقيق المفهوم المستهدف، مما يعزز من صدق المقياس البنائي لهذا المحور.

### - محور (توافر التطوير التكنولوجي)

الجدول (3-9) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور (توافر التطوير التكنولوجي) والدرجة الكلية للمحور

توافر التطوير التكنولوجي		
تتوفر بنية تحتية تقنية تدعم عمليات إعادة الهيكلة الإدارية في الوزارة.	Pearson Correlation	.919**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	139
يتم دمج تقنيات رقمية حديثة ضمن عمليات إعادة الهيكلة الإدارية.	Pearson Correlation	.941**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	139
ساهم التطوير التكنولوجي في الوزارة من تقليل مظاهر البيروقراطية الإدارية.	Pearson Correlation	.894**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	139
تعتمد الوزارة على استخدام برمجيات جديدة ومتطورة تساعد في تسهيل أعمالها.	Pearson Correlation	.911**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	139
ساهم تطبيق التقنيات الحديثة في تحسين الكفاءة من خلال تقليل التكرار وتبسيط سير العمل داخل الوزارة.	Pearson Correlation	.949**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	139

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي على برنامج SPSS-25

من خلال الجدول (3-9) يتضح أنه جاءت جميع معاملات الارتباط مرتفعة جداً وتراوحت بين 0.894 و0.949، وجميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى (Sig. = 0.000) مما يشير إلى وجود ارتباط معنوي قوي بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور، وتدل هذه النتائج على أن العبارات الخمس المستخدمة في قياس محور "توافر التطور التكنولوجي" تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي، وتعكس بشكل دقيق المفهوم المستهدف، مما يعزز من صدق المقياس البنائي لهذا المحور.

#### - محور (التميز المؤسسي)

الجدول (3-10) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور (التميز المؤسسي) والدرجة الكلية للمحور

	التميز_المؤسسي	
تهتم الجامعة بتطبيق ثقافة مؤسسية قائمة على التوافق مع أداء الموظفين.	Pearson Correlation	.966**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	139
تطبيق الجامعة نظام لتحفيز وتوليد الأفكار والابتكارات في مجال العمل المؤسسي.	Pearson Correlation	.978**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	138
تعمل الإدارة العليا في الوزارة على توفير البيئة الملائمة للعمل من خلال إزالة مظاهر الروتين والبيروقراطية.	Pearson Correlation	.969**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	139
تطبيق الوزارة نهج تفويض الصلاحيات إلى مسؤولي الأقسام والمديريات كنوع من التحفيز المعنوي.	Pearson Correlation	.960**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	139
تحرص الوزارة على تحديد عدد ونوعية الموارد البشرية المطلوبة لكل مديرية، قسم، شعبة (تحديداً دقيقاً).	Pearson Correlation	.964**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	139
تقوم الوزارة بتوثيق خبرات العاملين وتجاربهم في قواعد بيانات من أجل الاستفادة منها.	Pearson Correlation	.976**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	139
يشارك العاملون في الوزارة في تطوير الإجراءات والعمليات المؤسسية.	Pearson Correlation	.927**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	139
تمتلك الوزارة موارد بشرية متخصصة في نظم المعلومات وتقنياتها.	Pearson Correlation	.959**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	139
تعمل الوزارة على إتاحة المعلومات للجميع عبر طرق وأساليب مختلفة خاصة بتوفير المعلومات.	Pearson Correlation	.939**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	139
تعنى الوزارة بإيصال المعلومات بدقة وأمانة وفي الوقت المناسب.	Pearson Correlation	.980**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	139

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي على برنامج SPSS-25

من خلال الجدول (3-10) يتضح أنه جاءت جميع معاملات الارتباط مرتفعة جداً وتراوحت بين 0.927 و0.980، وجميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى (Sig. = 0.000) مما يشير إلى وجود ارتباط معنوي قوي بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور، وتدل هذه النتائج على أن العبارات الخمس

المستخدمة في قياس محور "التميز المؤسسي" تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي، وتعكس بشكل دقيق المفهوم المستهدف، مما يعزز من صدق المقياس البنائي لهذا المحور

#### - اختبار التوزيع الطبيعي:

قامت الباحثة بإجراء اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور وأبعاد الدراسة باستخدام اختبار كولموغوروف سميرنوف فكانت النتائج الموضحة في الجدول الآتي:

الجدول (3-11) اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور وأبعاد الاستبانة

		دعم الإدارة_العل	تطوير_الهيكل_التنظي	تطوير_القوى_العام	توافر_التطوير_التكنولوج	التميز_المؤسس
		ليا	مي	لة	ي	اتي
N	139	139	139	139	139	139
Normal Parameters <sup>a</sup> ,	Mean	3.0144	3.0446	3.1424	3.1899	3.0484
	Std. Deviation <sup>b</sup>	1.04025	.85940	.92884	.99311	.95170
Most Extreme Differences	Absolute Positive	.215	.234	.239	.218	.179
	Absolute Negative	-.181-	-.147-	-.239-	-.210-	-.174-
	Test Statistic	.215	.234	.239	.218	.179
Asymp. Sig. (2-tailed)	.000 <sup>c</sup>	.000 <sup>c</sup>	.000 <sup>c</sup>	.000 <sup>c</sup>	.000 <sup>c</sup>	.000 <sup>c</sup>

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

#### المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي على برنامج SPSS-25

من خلال قيم مؤشرات كولموغوروف سميرنوف ومستويات الدلالة المحسوبة المقابلة لها نجد أنها أقل من مستوى الدلالة النظري 0.05، وبالتالي فجميع محاور البحث لا تخضع للتوزيع الطبيعي، ولكن بما أن حجم العينة أكبر من 30 مشاهدة فإن التوزيع الاحتمالي الخاص بمتغيرات البحث يتقارب مع التوزيع الطبيعي حسب مبرهنة النهاية المركزية التي تقول بأن "التوزيع الطبيعي يعتبر تقريبا جيدا للتوزيع الاحتمالي للمتغير (مهما كان نوع التوزيع الاحتمالي عند حجم العينات الكبيرة ( $n > 30$ )).

#### 3-5- الخصائص الشخصية لعينة الدراسة:

لقد عمدت الباحثة إلى حساب النسب والتكرار للمتغيرات الديموغرافية من أجل التعرف على خصائص هذه العينة وفق الاستبيان المطروح، والنتائج موضحة على النحو التالي:

الجدول (3-12) توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية

الجنس		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	79	56.8	56.8	56.8
	أنثى	60	43.2	43.2	100.0
	Total	139	100.0	100.0	
العمر		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 30	21	15.1	15.1	15.1
	من 30-40 سنة	44	31.7	31.7	46.8
	من 40-50 سنة	31	22.3	22.3	69.1
	من 50-60 سنة	27	19.4	19.4	88.5
	60 سنة وأكثر	16	11.5	11.5	100.0
	Total	139	100.0	100.0	
المؤهل العملي		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	معهد متوسط	7	5.0	5.0	5.0
	بكالوريوس	66	47.5	47.5	52.5
	ماجستير	57	41.0	41.0	93.5
	دكتوراه	9	6.5	6.5	100.0
	Total	139	100.0	100.0	
سنوات الخبرة		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5 سنوات وأقل	4	2.9	2.9	2.9
	من 5 ل 10 سنوات	30	21.6	21.6	24.5
	من 10 ل 15 سنة	55	39.6	39.6	64.0
	16 سنة وأكثر	50	36.0	36.0	100.0
	Total	139	100.0	100.0	

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي على برنامج SPSS-25

من خلال الجدول (3-12) نلاحظ ما يلي:

بالنسبة لمتغير الجنس: استحوذ الذكور على نسبة الأغلبية بواقع 56.8%، مما قد يعكس تركيبة القوى العاملة في الوزارة، الإناث بنسبة 43.2%، وهي نسبة معتبرة تشير إلى مشاركة نسائية جيدة في الوزارة بالنسبة لمتغير العمر الفئة الأكثر تمثيلاً هي من 30 إلى 40 سنة (31.7%)، تليها من 40 إلى 50 سنة (22.3%)، وهذا التوزيع يدل على أن غالبية المشاركين في الدراسة هم في مراحل نضج وظيفي، مما يعزز مصداقية آرائهم حول الهيكلية الإدارية.

بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي: حملة شهادة البكالوريوس والماجستير يشكّلون النسبة الأكبر (88.5% مجتمعين)، مما يعكس مستوى علمي مرتفع لدى العينة، ووجود نسبة من حملة الدكتوراه (6.5%) يضيف عمقاً أكاديمياً يتم توظيفه في العمل الإداري في الوزارة. بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة: أكثر من 75% من المشاركين لديهم خبرة تفوق 10 سنوات، مما يعزز موثوقية تقييمهم لعمليات إعادة الهيكلة، والفئة الأكبر هي من 10 إلى 15 سنة (39.6%)، تليها 16 سنة وأكثر (36%).

### 3-6- الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة:

تم تنفيذ اختبارات الإحصاء الوصفي للمحاور المدروسة عن طريق حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل محور وعباراته واختبار الفرق بين هذه القيم والقيمة المحايدة (3) لمعرفة الدلالة الإحصائية:

#### - محور دعم الإدارة العليا:

لمعرفة مستوى بعد دعم الإدارة العليا أحد أبعاد عمليات إعادة الهيكلة الإدارية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، فقد تم قياس هذا المحور وذلك من خلال عبارات في كل بُعد وبالاعتماد على ذلك من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحراف المعياريّة والدلالة الإحصائية والوزن النسبي، كما يلي:

الجدول (3-13) الإحصاءات الوصفية لـ (دعم الإدارة العليا)

Test Value = 3							
	N	Mean	Std. Deviation	t	df	Sig. (2-tailed)	الوزن النسبي
تعتبر الإدارة العليا في الوزارة نفسها مسؤولة عن عمليات إعادة الهيكلة الإدارية.	139	3.07	1.114	3.761	138	.008	%61
تمتلك الإدارة العليا الخبرة الكافية لتطبيق عمليات إعادة الهيكلة الإدارية.	139	3.00	1.103	4.000	138	0.000	%60
تعمل القيادة العليا على متابعة تنفيذ مخرجات الهيكلة الإدارية بشكل مستمر.	139	2.95	1.169	-5.083	138	.002	%59
تقوم الإدارة العليا في الوزارة بتوسيع نطاق المتابعة لتسهيل عملياتها الإدارية.	139	2.99	1.049	-4.162	138	.000	%59.8
تقوم الإدارة العليا في المنظمة بتبسيط الإجراءات لتسهيل العمل.	139	3.06	1.009	4.757	138	.000	%61
دعم الإدارة العليا	139	3.0144	1.04025	4.163	138	.001	%60

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي على برنامج SPSS-25

من خلال الجدول السابق نلاحظ ما يلي:

- أعلى متوسط حسابي كان لعبارة: "تعتبر الإدارة العليا في الوزارة نفسها مسؤولة عن عمليات إعادة الهيكلة الإدارية." المتوسط الحسابي: 3.07 والوزن النسبي: 61%
- أدنى متوسط حسابي كان لعبارة: "تعمل القيادة العليا على متابعة تنفيذ مخرجات الهيكلة الإدارية بشكل مستمر." المتوسط الحسابي: 2.95، والوزن النسبي: 59%
- هذا التفاوت البسيط في المتوسطات يعكس أن الشعور بالمسؤولية لدى الإدارة العليا أعلى نسبياً من التزامها بالمتابعة المستمرة.
- المتوسط العام بلغ 3.0144 وهو متوسط مقبول، وجميع العبارات تقريبا تقع حول المتوسط المرجعي (3)، مما يشير إلى مستوى دعم متوسط من الإدارة العليا.
- الدلالة الإحصائية (Sig) أقل من 0.05 في معظم العبارات، مما يعني أن هناك فروقاً معنوية بين المتوسطات والقيمة المرجعية، رغم أن بعضها سلبي (مثل العبارة الخاصة بالمتابعة المستمرة).
- العبارة المتعلقة بـ "توسيع نطاق المتابعة" سجلت أدنى قيمة t سلبية، مما يشير إلى وجود قصور واضح في هذا الجانب.
- الوزن النسبي يتراوح بين 59% إلى 61%، وهو مؤشر على أن الدعم الإداري موجود لكنه ليس قوياً بما يكفي لدفع عمليات إعادة الهيكلة بكفاءة.
- **محور تطوير الهيكل التنظيمي:**

لمعرفة مستوى بعد تطوير الهيكل التنظيمي أحد أبعاد عمليات إعادة الهيكلة الإدارية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، فقد تم قياس هذا المحور وذلك من خلال عبارات في كل بُعد وبالاعتماد على ذلك من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحراف المعياريّة والدلالة الإحصائية والوزن النسبي، كما يلي:

الجدول (3-14) الإحصاءات الوصفية لـ (تطوير الهيكل التنظيمي)

Test Value = 3							
	N	Mean	Std. Deviation	t	df	Sig. (2-tailed)	الوزن النسبي
يتم إعادة ترتيب الوحدات التنظيمية في الوزارة حسب درجة إسهامها في تنفيذ المهام الجديدة ضمن إعادة الهيكلة الإدارية.	139	3.00	1.007	4.000	138	0.000	%60
يتم إعادة توزيع المراكز الوظيفية حسب الحاجة ضمن نهج إعادة الهيكلة الإدارية في الوزارة.	139	3.20	.979	3.425	138	.007	%64
يتم الاعتماد على الاتصالات غير الرسمية كنمط جديد للتواصل بين الأقسام والمديريات ضمن الوزارة.	139	2.83	.908	-4.241	138	.000	%56.6
يسهم تطوير الهيكل التنظيمي في تقليل البيروقراطية وتعزيز المرونة المؤسسية.	139	3.18	.965	4.197	138	.000	%63.6
60% يتم إعادة تصميم هيكله الوظيفي وفق متطلبات التنسيق بين عمليات إعادة الهيكلة الإدارية وكفاءات القوى العاملة المتوفرة في الوزارة.	139	3.01	.851	4.009	138	.002	%60
تطوير الهيكل التنظيمي	139	3.0446	.85940	4.612	138	.000	%60.9

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي على برنامج SPSS-25

من خلال الجدول السابق نلاحظ ما يلي:

- العبارة المتعلقة بـ "الاعتماد على الاتصالات غير الرسمية" سجلت أدنى متوسط (2.83) وأدنى قيمة t سلبية، مما يشير إلى قصور واضح في تبني أنماط التواصل غير التقليدية، وهو ما قد يُضعف التنسيق الداخلي ويحد من المرونة التنظيمية.
- العبارة الأعلى تقيماً كانت "إعادة توزيع المراكز الوظيفية حسب الحاجة" بمتوسط بلغ 3.20، مما يدل على أن هذا الجانب من الهيكل يحظى باهتمام نسبي أكبر من قبل الوزارة.
- المتوسط العام بلغ 3.0446، وهو متوسط مقبول نسبياً، ويقع فوق القيمة المرجعية (3)، مما يشير إلى وجود توجه إيجابي نحو تطوير الهيكل التنظيمي، وإن كان بدرجة معتدلة.
- جميع العبارات تقريباً تقع حول المتوسط المرجعي، مما يدل على أن المبحوثين يرون أن هناك جهوداً تُبذل في هذا المجال، لكنها ليست متقدمة أو متكاملة بشكل واضح.
- الدلالة الإحصائية (Sig) كانت أقل من 0.05 في معظم العبارات، مما يعني وجود فروق معنوية بين المتوسطات والقيمة المرجعية، وهو ما يعكس أن التقييمات لم تكن عشوائية، بل تعبر عن مواقف واضحة تجاه كل عبارة.

- الوزن النسبي تراوح بين 56.6% إلى 64%، وهو مؤشر على أن هناك تفاوتاً في مستوى تطبيق عناصر تطوير الهيكل التنظيمي، حيث يُظهر البعض منها قبولاً جيداً، بينما يعاني البعض الآخر من ضعف في التفعيل أو القبول.
- محور تطوير القوى العاملة:

لمعرفة مستوى بعد تطوير القوى العاملة أحد أبعاد عمليات إعادة الهيكلة الإدارية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، فقد تم قياس هذا المحور وذلك من خلال عبارات في كل بُعد وبالاعتماد على ذلك من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحراف المعياريّة والدلالة الإحصائية والوزن النسبي، كما يلي:

الجدول (3-15) الإحصاءات الوصفية لـ (تطوير القوى العاملة)

Test Value = 3							
	N	Mean	Std. Deviation	t	df	Sig. (2-tailed)	الوزن النسبي
تمتلك الوزارة كوادر بشرية ذات كفاءة مؤهلة لقيادة فريق إعادة الهيكلة الإدارية.	139	3.07	.997	2.850	138	.007	%1.4
يتم تقييم القوى العاملة من حيث المستويات الفعلية لمهاراتها الفنية والمعرفية والسلوكية لتحديد توافقها مع إعادة الهيكلة الإدارية.	139	3.17	.884	3.303	138	.000	%3.4
يتم إعادة تنظيم القوى العاملة في الوزارة لتتوافق مع متطلبات إعادة الهيكلة الإدارية.	139	3.22	.866	2.938	138	.004	%4.4
يتم وضع خطط تدريبية للقوى العاملة لغاية تحسين أدائهم ضمن نهج إعادة الهيكلة الإدارية.	139	3.12	1.071	3.268	138	.000	%2.4
تشجع الوزارة القوى العاملة على التعلم المستمر وتبني ثقافة التحسين الذاتي.	139	3.14	.994	3.621	138	.000	%2.8
تطوير القوى العاملة	139	3.1424	.92884	3.808	138	.000	%2.9

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي على برنامج SPSS-25

من خلال الجدول السابق نلاحظ ما يلي:

- العبارة المتعلقة بـ "تمتلك الوزارة كوادر بشرية ذات كفاءة مؤهلة لقيادة فريق إعادة الهيكلة الإدارية" سجلت أدنى متوسط (3.07) وأدنى قيمة t موجبة (2.850)، مما يشير إلى أن تقييم الكفاءة القيادية للكوادر البشرية لا يزال في حدود المقبول، لكنه لا يعكس مستوى عالٍ من الثقة أو التميز في هذا الجانب.

- العبارة الأعلى تقييماً كانت "يتم إعادة تنظيم القوى العاملة في الوزارة لتتوافق مع متطلبات إعادة الهيكلة الإدارية" بمتوسط بلغ 3.22، مما يدل على أن هذا الجانب يحظى بأولوية واضحة في جهود التطوير، ويُنظر إليه بإيجابية أكبر من قبل المبحوثين.
- المتوسط العام بلغ 3.1424، وهو متوسط مقبول نسبياً، ويقع فوق القيمة المرجعية (3)، مما يشير إلى وجود توجه إيجابي نحو تطوير القوى العاملة، وإن كان بدرجة معتدلة لا ترقى إلى مستوى التميز المؤسسي الكامل.
- جميع العبارات تقريباً تقع حول المتوسط المرجعي، مما يدل على أن المبحوثين يرون أن الوزارة تبذل جهوداً واضحة في تطوير القوى العاملة، لكن هذه الجهود لا تزال بحاجة إلى تعزيز وتوسيع نطاقها لضمان تحقيق نتائج ملموسة.
- الدلالة الإحصائية (Sig) كانت أقل من 0.05 في جميع العبارات، مما يعني وجود فروق معنوية بين المتوسطات والقيمة المرجعية، وهو ما يعكس أن التقييمات لم تكن عشوائية، بل تعبر عن مواقف واضحة تجاه كل عبارة، وتُظهر إدراكاً حقيقياً لمستوى التطوير المؤسسي.
- الوزن النسبي تراوح بين 61.4% إلى 64.4%، وهو مؤشر على أن مستوى تطوير القوى العاملة يتراوح بين المقبول والجيد، مع وجود تفاوت نسبي في تقييم المكونات المختلفة لهذا المحور، مما يستدعي التركيز على الجوانب الأقل تقييماً مثل الكفاءة القيادية والتدريب المستمر.
- محور توافر التطوير التكنولوجي:

لمعرفة مستوى بعد توافر التطوير التكنولوجي أحد أبعاد عمليات إعادة الهيكلة الإدارية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، فقد تم قياس هذا المحور وذلك من خلال عبارات في كل بُعد وبالاعتماد على ذلك من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحراف المعياريّة والدلالة الإحصائية والوزن النسبي، كما يلي:

الجدول (3-16) الإحصاءات الوصفية لـ (توافر التطوير التكنولوجي)

Test Value = 3							
	N	Mean	Std. Deviation	t	df	Sig. (2-tailed)	الوزن النسبي
تتوفر بنية تحتية تقنية تدعم عمليات إعادة الهيكلة الإدارية في الوزارة.	139	3.17	1.255	2.555	138	.002	%63.4
يتم دمج تقنيات رقمية حديثة ضمن عمليات إعادة الهيكلة الإدارية.	139	3.17	1.033	2.889	138	.001	%63.4
ساهم التطوير التكنولوجي في الوزارة من تقليل مظاهر البيروقراطية الإدارية.	139	3.06	1.217	2.627	138	.002	%61.2
تعتمد الوزارة على استخدام برمجيات جديدة ومتطورة تساعد في تسهيل أعمالها.	139	3.29	.966	3.598	138	.000	%65.8
ساهم تطبيق التقنيات الحديثة في تحسين الكفاءة من خلال تقليل التكرار وتبسيط سير العمل داخل الوزارة.	139	3.26	.919	3.321	138	.001	%65.2
توافر التطوير التكنولوجي	139	3.1899	.99311	3.255	138	.000	%63.8

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي على برنامج SPSS-25

من خلال الجدول السابق نلاحظ ما يلي:

- العبارة المتعلقة بـ "ساهم التطوير التكنولوجي في الوزارة من تقليل مظاهر البيروقراطية الإدارية" سجلت أدنى متوسط (3.06) وأدنى قيمة ( $t(0.6272)$ )، مما يشير إلى أن هذا الجانب من التطوير التكنولوجي لا يزال محدود التأثير في تقليص البيروقراطية، ويحتاج إلى تعزيز أكبر في التطبيق العملي.
- العبارة الأعلى تقيماً كانت "تعتمد الوزارة على استخدام برمجيات جديدة ومتطورة تساعد في تسهيل أعمالها" بمتوسط بلغ 3.29، مما يدل على أن هذا الجانب يحظى بثقة عالية من المبحوثين، ويُنظر إليه كأحد أبرز مظاهر التطوير التكنولوجي الفعال في الوزارة.
- المتوسط العام بلغ 3.1899، وهو متوسط مقبول نسبياً، ويقع فوق القيمة المرجعية (3)، مما يشير إلى وجود توجه إيجابي نحو تبني التطوير التكنولوجي، وإن كان بدرجة معتدلة لا ترقى إلى مستوى التحول الرقمي الكامل.
- جميع العبارات تقريباً تقع حول المتوسط المرجعي، مما يدل على أن المبحوثين يرون أن الوزارة تبذل جهوداً واضحة في مجال التطوير التكنولوجي، لكن هذه الجهود لا تزال بحاجة إلى تكامل وتوسيع نطاقها لتشمل جميع العمليات الإدارية.
- الدلالة الإحصائية (Sig) كانت أقل من 0.05 في معظم العبارات، مما يعني وجود فروق معنوية بين المتوسطات والقيمة المرجعية، وهو ما يعكس أن التقييمات لم تكن عشوائية، بل تعبر عن مواقف واضحة تجاه كل عبارة، وتُظهر إدراكاً حقيقياً لمستوى التطوير التكنولوجي في الوزارة.

- الوزن النسبي تراوح بين 61.2% إلى 65.8%، وهو مؤشر على أن مستوى توافر التطوير التكنولوجي يتراوح بين المقبول والجيد، مع وجود تفاوت نسبي في تقييم المكونات المختلفة لهذا المحور، مما يستدعي التركيز على الجوانب الأقل تقيماً مثل تقليص البيروقراطية وتعزيز التكامل الرقمي.

#### - محور التميز المؤسسي:

لمعرفة مستوى بعد التميز المؤسسي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، فقد تم قياس هذا المحور وذلك من خلال عبارات في كل بُعد وبالاعتماد على ذلك من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحراف المعياريّة والدلالة الإحصائية والوزن النسبي، كما يلي:

الجدول (3-17) الإحصاءات الوصفية لـ (التميز المؤسسي)

Test Value = 3							
	N	Mean	Std. Deviation	t	df	Sig. (2-tailed)	الوزن النسبي
تهتم الجامعة بتطبيق ثقافة مؤسسية قائمة على التوافق مع أداء الموظفين.	139	2.93	1.019	-3.832	138	.000	%58.6
تطبق الجامعة نظام تحفيز وتوليد الأفكار والابتكارات في مجال العمل المؤسسي.	138	3.11	.918	3.391	137	.001	%62.2
تعمل الإدارة العليا في الوزارة على توفير البيئة الملائمة للعمل من خلال إزالة مظاهر الروتين والبيروقراطية.	139	2.98	1.046	-3.243	138	.000	%58.5
تطبيق الوزارة نهج تفويض الصلاحيات إلى مسؤولي الأقسام والمديريات كنوع من التحفيز المعنوي.	139	3.12	1.039	3.388	138	.000	%62.4
تحرص الوزارة على تحديد عدد ونوعية الموارد البشرية المطلوبة لكل مديرية، قسم، شعبة (تحديداً دقيقاً).	139	3.10	.935	2.970	138	.001	%62
تقوم الوزارة بتوثيق خبرات العاملين وتجاربهم في قواعد بيانات من أجل الاستفادة منها.	139	3.11	.922	3.380	138	.000	%62.2
يشارك العاملون في الوزارة في تطوير الإجراءات والعمليات المؤسسية.	139	3.27	1.027	3.138	138	.002	%65.4
تمتلك الوزارة موارد بشرية متخصصة في نظم المعلومات وتقنياتها.	139	2.95	.935	-3.635	138	.000	%59
تعمل الوزارة على إتاحة المعلومات للجميع عبر طرق وأساليب مختلفة خاصة بتوفير المعلومات.	139	2.86	1.085	-3.486	138	.000	%56.6
تعنى الوزارة بإيصال المعلومات بدقة وأمانة وفي الوقت المناسب.	139	3.06	.965	3.791	138	.000	%61.2
التميز المؤسسي	139	3.0484	.95170	3.600	138	.000	%60.9

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي على برنامج SPSS-25

من خلال الجدول السابق نلاحظ ما يلي:

- العبارة المتعلقة بـ "تعمل الوزارة على إتاحة المعلومات للجميع عبر طرق وأساليب مختلفة خاصة بتوفير المعلومات" سجلت أدنى متوسط (2.86) وأدنى قيمة t سالبة (-3.486)، مما يشير إلى أن هذا الجانب من التميز المؤسسي يعاني من ضعف واضح في التطبيق، ويُنظر إليه على أنه أقل فاعلية من قبل المبحوثين.
  - العبارة الأعلى تقيماً كانت "يشارك العاملون في الوزارة في تطوير الإجراءات والعمليات المؤسسية" بمتوسط بلغ 3.27، مما يدل على وجود توجه إيجابي نحو إشراك الموظفين في تحسين الأداء المؤسسي، ويُعد هذا مؤشراً على ثقافة تنظيمية تشاركية.
  - المتوسط العام بلغ 3.0484، وهو متوسط مقبول نسبياً، ويقع فوق القيمة المرجعية (3)، مما يشير إلى أن المبحوثين يرون أن الوزارة تسير في اتجاه التميز المؤسسي، وإن كان ذلك بدرجة متوسطة لا ترقى إلى مستوى التميز العالي.
  - جميع العبارات تقريباً تقع حول المتوسط المرجعي، مما يدل على أن المبحوثين يرون أن هناك جهوداً ملموسة نحو التميز المؤسسي، لكنها لا تزال بحاجة إلى تعزيز وتكامل أكبر، خاصة في مجالات المعلومات والموارد البشرية.
  - الدلالة الإحصائية (Sig) كانت أقل من 0.05 في جميع العبارات، مما يعني وجود فروق معنوية بين المتوسطات والقيمة المرجعية، وهو ما يعكس أن التقييمات لم تكن عشوائية، بل تعبر عن مواقف واضحة ومبنية على تجربة فعلية داخل الوزارة.
  - الوزن النسبي تراوح بين 56.6% إلى 65.4%، وهو مؤشر على أن مستوى التميز المؤسسي يتراوح بين المقبول والجيد، مع وجود تفاوت في تقييم المكونات المختلفة، مما يستدعي التركيز على الجوانب الأقل تقيماً مثل إتاحة المعلومات وتوفير بيئة عمل خالية من البيروقراطية.
- من خلال ما تقدم نستنتج ما يلي:**

- الوزارة تسير في اتجاه إيجابي نحو إعادة الهيكلة الإدارية، مدعومة بتوجهات تكنولوجية وتنظيمية واعدة، لكن النجاح الكامل يتطلب تعزيز التكامل بين المحاور، ومعالجة جوانب القصور، وتفعيل ثقافة التميز المؤسسي بشكل أعمق وأكثر شمولية.

- رغم وجود مؤشرات إيجابية، إلا أن محور التميز المؤسسي سجل مستوىً متوسطاً مما يدل على أن الوزارة لا تزال في مرحلة التأسيس للتميز، ولم تصل بعد إلى مرحلة النضج المؤسسي الكامل.

### 3-7- اختبار الفرضيات:

يقوم البحث على الفرضية الرئيسية التالية:

**H1** يوجد دور معنوي لعمليات إعادة الهيكلة الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في سورية.

ويشتق من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

**H1-1** يوجد دور معنوي لدعم الإدارة العليا في تحقيق التميز المؤسسي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في سورية.

من أجل اختبار الفرضية السابقة تم الانطلاق من فرضية العدم التي تقول:

**H0-1** لا يوجد دور معنوي لدعم الإدارة العليا في تحقيق التميز المؤسسي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في سورية.

حيث تم اختبار فرضية العدم باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط ومعرفة درجة المعنوية باستخدام اختبار تحليل التباين ANOVA ومنه نتوصل إلى نتيجة إما تؤكد قبول فرضية العدم أو ترفضها وتقبل الفرضية البديلة، وبناءً عليه، ولتوضيح الأثر المتغير المستقل الفرعي (دعم الإدارة العليا) في المتغير التابع (التميز المؤسسي) وكانت النتائج على النحو التالي:

الجدول (3-18) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط (معامل الارتباط، معامل التفسير) للفرضية الفرعية الأولى

Model Summary <sup>b</sup>					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.976 <sup>a</sup>	.952	.951	.20983	.172
a. Predictors: (Constant), دعم الإدارة العليا					
b. Dependent Variable: التميز المؤسسي					

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي على برنامج SPSS-25

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط R بين المتغير المستقل الفرعي (دعم الإدارة العليا) والمتغير التابع (التميز المؤسسي) تساوي 0.976 وهو ارتباط قوي، كما أن قيمة معامل R Square (معامل التفسير) بلغت 0.952 أي أن المتغير المستقل الفرعي (دعم الإدارة العليا) يفسر 95.2% من التغيرات في المتغير التابع التميز المؤسسي، والباقي يعزى لعوامل أخرى.

وبالنسبة لمؤشر داربن-واتسون لاختبار بخصوص استقلال الأخطاء حيث أن (القيمة المثالية تكون بين 1.5 و 2.5) والقيمة كانت (0.172) وهي منخفضة، مما يستدعي اختبار علاقة الارتباط بوجود المتغيرات المستقلة الأخرى.

تم تطبيق اختبار تحليل التباين ANOVA، وذلك لاختبار الفرضية المذكورة كما هو مبين في الجدول

الجدول (3-19) اختبار ANOVA

ANOVA <sup>a</sup>						
	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	118.960	1	118.960	2701.853	.000 <sup>b</sup>
	Residual	6.032	137	.044		
	Total	124.992	138			
a. Dependent Variable: التميز المؤسسي						
b. Predictors: (Constant), دعم الإدارة العليا						

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي على برنامج SPSS-25

من خلال الجدول السابق،

نلاحظ أن متوسط المربعات للنموذج = 118.960، وهو مرتفع جداً مقارنة بمتوسط المربعات للمتبعي 0.044، مما يدل على وجود تأثير قوي للمتغير المستقل، كما أن القيمة الإحصائية F = 2701.853، وهي قيمة عالية جداً، مما يشير إلى أن النموذج يفسر التغير في البيانات بشكل قوي، وقيمة Sig = 0.000، مما يعني أن العلاقة بين دعم الإدارة العليا والتميز المؤسسي ذات دلالة إحصائية قوية عند مستوى أقل من 0.05، مما يدل على وجود تأثير معنوي.

تم رفض فرضية العدم: لا يوجد دور معنوي لدعم الإدارة العليا في تحقيق التميز المؤسسي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في سورية.

وقبول الفرضية البديلة: يوجد دور معنوي لدعم الإدارة العليا في تحقيق التميز المؤسسي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في سورية.

وتم تقدير معادلة الانحدار، وتوضيح علاقة بين المتغير المستقل الفرعي بالمتغير التابع، والموضحة في الجدول التالي:

الجدول (3-20) معاملات معادلة الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى

Coefficients <sup>a</sup>									
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	.358	.055		6.541	.000			
	دعم الإدارة العليا	.893	.017	.976	51.979	.000	.976	.976	.976

a. Dependent Variable: التميز المؤسسي

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي على برنامج SPSS-25

يبين الجدول معاملات الانحدار الممثلة، إذ يمكن تمثيل علاقة الانحدار بين (دعم الإدارة العليا) و(التميز المؤسسي):

$$\text{(التميز المؤسسي)} = 0.358 + 0.893 \times \text{(دعم الإدارة العليا)}$$

ومما ذكر سابقاً، كل ارتفاع في (دعم الإدارة العليا) بدرجة تؤدي إلى رفع مستوى التميز المؤسسي بـ 0.893 درجة.

**H1-2** يوجد دور معنوي لتطوير الهيكل التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في سورية.

من أجل اختبار الفرضية السابقة تم الانطلاق من فرضية العدم التي تقول:

**H0-2** لا يوجد دور معنوي لتطوير الهيكل التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في سورية.

حيث تم اختبار فرضية العدم باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط ومعرفة درجة المعنوية باستخدام اختبار تحليل التباين ANOVA ومنه نتوصل إلى نتيجة إما تؤكد قبول فرضية العدم أو ترفضها وتقبل الفرضية البديلة.

وبناءً عليه، ولتوضيح الأثر المتغير المستقل الفرعي (تطوير الهيكل التنظيمي) في المتغير التابع (التميز المؤسسي) وكانت النتائج على النحو التالي:

الجدول (3-21) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط (معامل الارتباط، معامل التفسير) للفرضية الفرعية الثانية

Model Summary <sup>b</sup>					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.969 <sup>a</sup>	.939	.938	.23679	.164
a. Predictors: (Constant), تطوير الهيكل التنظيمي					
b. Dependent Variable: التميز المؤسسي					

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي على برنامج SPSS-25

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط R بين المتغير المستقل الفرعي (تطوير الهيكل التنظيمي) والمتغير التابع (التميز المؤسسي) تساوي 0.969 وهو ارتباط قوي، كما أن قيمة معامل R Square (معامل التفسير) بلغت 0.939 أي أن المتغير المستقل الفرعي (تطوير الهيكل التنظيمي) يفسر 93.9% من التغيرات في المتغير التابع التميز المؤسسي، والباقي يعزى لعوامل أخرى.

وبالنسبة لمؤشر دارين-واتسون لاختبار بخصوص استقلال الأخطاء حيث أن (القيمة المثالية تكون بين 1.5 و 2.5) والقيمة كانت (0.164) وهي منخفضة، مما يستدعي اختبار علاقة الارتباط بوجود المتغيرات المستقلة الأخرى.

تم تطبيق اختبار تحليل التباين ANOVA، وذلك لاختبار الفرضية المذكورة كما هو مبين في الجدول

الجدول (3-22) اختبار ANOVA

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	117.310	1	117.310	2092.144	.000 <sup>b</sup>
	Residual	7.682	137	.056		
	Total	124.992	138			
a. Dependent Variable: التميز المؤسسي						
b. Predictors: (Constant), تطوير الهيكل التنظيمي						

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي على برنامج SPSS-25

من خلال الجدول السابق،

نلاحظ أن متوسط المربعات للنموذج = 117.310، وهو مرتفع جداً مقارنة بمتوسط المربعات للمتبعي 0.056، مما يدل على وجود تأثير قوي للمتغير المستقل، كما أن القيمة الإحصائية  $F = 2092.144$ ، وهي قيمة عالية جداً، مما يشير إلى أن النموذج يفسر التغير في البيانات بشكل قوي، وقيمة  $Sig = 0.000$ ، مما يعني أن العلاقة بين تطوير الهيكل التنظيمي والتميز المؤسسي ذات دلالة إحصائية قوية عند مستوى أقل من 0.05، مما يدل على وجود تأثير معنوي.

تم رفض فرضية العدم: لا يوجد دور معنوي لتطوير الهيكل التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في سورية.

وقبول الفرضية البديلة: يوجد دور معنوي لتطوير الهيكل التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في سورية.

وتم تقدير معادلة الانحدار، وتوضيح علاقة بين المتغير المستقل الفرعي بالمتغير التابع، والموضحة في الجدول التالي:

الجدول (3-23) معاملات معادلة الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية

Coefficients <sup>a</sup>									
	Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	-.218	.074		-2.937	.004			
	تطوير الهيكل التنظيمي	1.073	.023	.969	45.740	.000	.969	.969	.969

a. Dependent Variable: التميز المؤسسي

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي على برنامج SPSS-25

يبين الجدول معاملات الانحدار الممثلة، إذ يمكن تمثيل علاقة الانحدار بين (تطوير الهيكل التنظيمي) و(التميز المؤسسي):

$$\text{(التميز المؤسسي)} = -0.218 + 1.073 \times \text{(تطوير الهيكل التنظيمي)}$$

ومما ذكر سابقاً، كل ارتفاع في (تطوير الهيكل التنظيمي) بدرجة تؤدي إلى رفع مستوى التميز المؤسسي بـ 1.073 درجة.

**H1-3** يوجد دور معنوي لتطوير القوى العاملة في تحقيق التميز المؤسسي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في سورية.

من أجل اختبار الفرضية السابقة تم الانطلاق من فرضية العدم التي تقول:

**H0-3** لا يوجد دور معنوي لتطوير القوى العاملة في تحقيق التميز المؤسسي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في سورية.

حيث تم اختبار فرضية العدم باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط ومعرفة درجة المعنوية باستخدام اختبار تحليل التباين ANOVA ومنه نتوصل إلى نتيجة إما تؤكد قبول فرضية العدم أو ترفضها وتقبل الفرضية البديلة.

وبناءً عليه، ولتوضيح الأثر المتغير المستقل الفرعي (تطوير القوى العاملة) في المتغير التابع (التميز المؤسسي) وكانت النتائج على النحو التالي:

الجدول (3-24) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط (معامل الارتباط، معامل التفسير) للفرضية الفرعية الثالثة

Model Summary <sup>b</sup>					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.983 <sup>a</sup>	.966	.965	.17738	.193
a. Predictors: (Constant), تطوير_القوى_العامة					
b. Dependent Variable: التميز_المؤسسي					

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي على برنامج SPSS-25

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط R بين المتغير المستقل الفرعي (تطوير القوى العاملة) والمتغير التابع (التميز المؤسسي) تساوي 0.983 وهو ارتباط قوي، كما أن قيمة معامل R Square (معامل التفسير) بلغت 0.966 أي أن المتغير المستقل الفرعي (تطوير القوى العاملة) يفسر 96.6% من التغيرات في المتغير التابع التميز المؤسسي، والباقي يعزى لعوامل أخرى.

وبالنسبة لمؤشر دارين-واتسون لاختبار بخصوص استقلال الأخطاء حيث أن (القيمة المثالية تكون بين 1.5 و 2.5) والقيمة كانت (0.193) وهي متوسطة، مما يستدعي اختبار علاقة الارتباط بوجود المتغيرات المستقلة الأخرى.

تم تطبيق اختبار تحليل التباين ANOVA، وذلك لاختبار الفرضية المذكورة كما هو مبين في الجدول

الجدول (3-25) اختبار ANOVA

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	120.681	1	120.681	3835.468	.000 <sup>b</sup>
	Residual	4.311	137	.031		
	Total	124.992	138			

a. Dependent Variable: التميز\_المؤسساتي  
b. Predictors: (Constant), تطوير\_القوى\_العاملة

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي على برنامج SPSS-25

من خلال الجدول السابق،

نلاحظ أن متوسط المربعات للنموذج = 120.681، وهو مرتفع جداً مقارنة بمتوسط المربعات للمتبعي 0.031، مما يدل على وجود تأثير قوي للمتغير المستقل، كما أن القيمة الإحصائية  $F = 3835.468$ ، وهي قيمة عالية جداً، مما يشير إلى أن النموذج يفسر التغير في البيانات بشكل قوي، وقيمة  $Sig = 0.000$ ، مما يعني أن العلاقة بين تطوير القوى العاملة والتميز المؤسساتي ذات دلالة إحصائية قوية عند مستوى أقل من 0.05، مما يدل على وجود تأثير معنوي.

تم رفض فرضية العدم: لا يوجد دور معنوي لتطوير القوى العاملة في تحقيق التميز المؤسساتي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في سورية.

وقبول الفرضية البديلة: يوجد دور معنوي لتطوير القوى العاملة في تحقيق التميز المؤسساتي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في سورية.

وتم تقدير معادلة الانحدار، وتوضيح علاقة بين المتغير المستقل الفرعي بالمتغير التابع، والموضحة في الجدول التالي:

الجدول (3-26) معاملات معادلة الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة

Coefficients <sup>a</sup>									
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	-.115-	.053		-2.166-	.032			
	تطوير_القوى_العاملة	1.007	.016	.983	61.931	.000	.983	.983	.983

a. Dependent Variable: التميز\_المؤسساتي

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي على برنامج SPSS-25

يبين الجدول معاملات الانحدار الممثلة، إذ يمكن تمثيل علاقة الانحدار بين (تطوير القوى العاملة) و(التميز المؤسسي):

$$\text{(التميز المؤسسي)} = -0.115 + 1.007 \times \text{(تطوير القوى العاملة)}$$

ومما ذكر سابقاً، كل ارتفاع في (تطوير القوى العاملة) بدرجة تؤدي إلى رفع مستوى التميز المؤسسي بـ 1.007 درجة.

**H1-4** يوجد دور معنوي لتوافر التطوير التكنولوجي في تحقيق التميز المؤسسي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في سورية.

من أجل اختبار الفرضية السابقة تم الانطلاق من فرضية العدم التي تقول:

**H0-4** يوجد دور معنوي لدعم الإدارة العليا في تحقيق التميز المؤسسي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في سورية.

حيث تم اختبار فرضية العدم باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط ومعرفة درجة المعنوية باستخدام اختبار تحليل التباين ANOVA ومنه نتوصل إلى نتيجة إما تؤكد قبول فرضية العدم أو ترفضها وتقبل الفرضية البديلة.

وبناءً عليه، ولتوضيح الأثر المتغير المستقل الفرعي (توافر التطوير التكنولوجي) في المتغير التابع (التميز المؤسسي) وكانت النتائج على النحو التالي:

الجدول (3-27) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط (معامل الارتباط، معامل التفسير) للفرضية الفرعية الرابعة

Model Summary <sup>b</sup>					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.975 <sup>a</sup>	.951	.951	.21058	.123
a. Predictors: (Constant), توافر_التطوير_التكنولوجي					
b. Dependent Variable: التميز_المؤسسي					

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي على برنامج SPSS-25

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط R بين المتغير المستقل الفرعي (توافر التطوير التكنولوجي) والمتغير التابع (التميز المؤسسي) تساوي 0.975 وهو ارتباط قوي، كما أن قيمة معامل

R Square (معامل التفسير) بلغت 0.951 أي أن المتغير المستقل الفرعي (توافر التطوير التكنولوجي) يفسر 95.1% من التغيرات في المتغير التابع التميز المؤسسي، والباقي يعزى لعوامل أخرى.

وبالنسبة لمؤشر دارين-واتسون لاختبار بخصوص استقلال الأخطاء حيث أن (القيمة المثالية تكون بين 1.5 و 2.5) والقيمة كانت (0.123) وهي منخفضة جداً، مما يستدعي اختبار علاقة الارتباط بوجود المتغيرات المستقلة الأخرى.

تم تطبيق اختبار تحليل التباين ANOVA، وذلك لاختبار الفرضية المذكورة كما هو مبين في الجدول

الجدول (3-28) اختبار ANOVA

ANOVA <sup>a</sup>						
	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	118.916	1	118.916	2681.637	.000 <sup>b</sup>
	Residual	6.075	137	.044		
	Total	124.992	138			
a. Dependent Variable: التميز المؤسسي						
b. Predictors: (Constant), توافر التطوير التكنولوجي						

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي على برنامج SPSS-25

من خلال الجدول السابق،

نلاحظ أن متوسط المربعات للنموذج = 118.916، وهو مرتفع جداً مقارنة بمتوسط المربعات للمتبعي 0.044، مما يدل على وجود تأثير قوي للمتغير المستقل، كما أن القيمة الإحصائية  $F = 2681.637$ ، وهي قيمة عالية جداً، مما يشير إلى أن النموذج يفسر التغير في البيانات بشكل قوي، وقيمة  $Sig = 0.000$ ، مما يعني أن العلاقة بين توافر التطوير التكنولوجي والتميز المؤسسي ذات دلالة إحصائية قوية عند مستوى أقل من 0.05، مما يدل على وجود تأثير معنوي.

تم رفض فرضية العدم: لا يوجد دور معنوي لتوافر التطوير التكنولوجي في تحقيق التميز المؤسسي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في سورية.

وقبول الفرضية البديلة: يوجد دور معنوي لتوافر التطوير التكنولوجي في تحقيق التميز المؤسسي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في سورية.

وتم تقدير معادلة الانحدار، وتوضيح علاقة بين المتغير المستقل الفرعي بالمتغير التابع، والموضحة في الجدول التالي:

الجدول (3-29) معاملات معادلة الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الرابعة

Coefficients <sup>a</sup>									
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	.067	.060		1.107	.270			
	توافر_التطوير_التكنولوجي	.935	.018	.975	51.785	.000	.975	.975	.975

a. Dependent Variable: التميز\_المؤسسي

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي على برنامج SPSS-25

يبين الجدول معاملات الانحدار الممثلة، إذ يمكن تمثيل علاقة الانحدار بين (توافر التطوير التكنولوجي) و(التميز المؤسسي):

$$(\text{التميز المؤسسي}) = 0.067 + 0.935 \times (\text{توافر التطوير التكنولوجي})$$

ومما ذكر سابقاً، كل ارتفاع في (توافر التطوير التكنولوجي) بدرجة تؤدي إلى رفع مستوى التميز المؤسسي بـ 0.935 درجة.

اختبار الفرضية الرئيسية: H1 يوجد دور معنوي لعمليات إعادة الهيكلة الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في سورية.

من أجل اختبار الفرضية الرئيسية تم استخدام اختبار الانحدار الخطي المتعدد القياسي (ENTER)، والذي يقوم على اختبار العلاقة بين كافة المتغيرات المستقلة الفرعية مع بعضها مع المتغير التابع، من خلال إدخال المتغيرات المستقلة دفعة واحدة دون فحص أي من هذه المتغيرات المستقلة الفرعية لها أثر ذو دلالة على المتغير التابع أم لا. والنتائج موضحة على النحو التالي:

الجدول (3-30) ملخص النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.989 <sup>a</sup>	.977	.977	.14512

a. Predictors: (Constant), تطوير\_القوى\_العامة\_دعم\_الإدارة\_العليا , تطوير\_التطوير\_التكنولوجي , تطوير\_الهيكل\_التنظيمي ,  
b. Dependent Variable: التميز\_المؤسسي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 25

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط R كانت 0.989 وهو ارتباط قوي بين المتغير المستقل (عمليات إعادة الهيكلة الإدارية) والمتغير التابع (التميز المؤسسي) ولدينا مقياس معامل التفسير R Square والذي كانت قيمته 0.977 مما يعني أن المتغير المستقل (التفسيري، عمليات إعادة الهيكلة الإدارية) استطاع أن يفسر 97.7% من التغيرات الحاصلة في التابع (التميز المؤسسي) (Y) والباقي يعزى إلى عوامل أخرى.

ولتأكيد هذه النتيجة نستعرض مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة (المستقلة والتابعة):

الجدول (3-31) مصفوفة الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

Correlations						
		التميز_المؤسس اتي	دعم_الإدارة_الع ليا	تطوير_الهيكل_التنظ يمي	تطوير_القوى_العا ملة	توافر_التطوير_التكنولو جي
Pearson Correlatio n	التميز_المؤسسي	1.000	.976	.969	.983	.975
	دعم_الإدارة_العليا	.976	1.000	.962	.965	.981
	تطوير_الهيكل_التنظيمي	.969	.962	1.000	.968	.957
	تطوير_القوى_العامة	.983	.965	.968	1.000	.977
	توافر_التطوير_التكنولو جي	.975	.981	.957	.977	1.000
Sig. (1- tailed)	التميز_المؤسسي	.	.000	.000	.000	.000
	دعم_الإدارة_العليا	.000	.	.000	.000	.000
	تطوير_الهيكل_التنظيمي	.000	.000	.	.000	.000
	تطوير_القوى_العامة	.000	.000	.000	.	.000
	توافر_التطوير_التكنولو جي	.000	.000	.000	.000	.
N	التميز_المؤسسي	139	139	139	139	139
	دعم_الإدارة_العليا	139	139	139	139	139
	تطوير_الهيكل_التنظيمي	139	139	139	139	139
	تطوير_القوى_العامة	139	139	139	139	139
	توافر_التطوير_التكنولو جي	139	139	139	139	139

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 25

من خلال الجدول السابق، يتضح لدينا أن قيمة معاملات الارتباط بين كافة متغيرات الدراسة موجبة وهي تتراوح بين الارتباط الجيد جداً والقوي، كما أن قيمة الدلالة الإحصائية Sig كانت 0.00 وهي أصغر من 0.05، وبالتالي فإن هذه الارتباطات معنوية.

ولتأكيد النتيجة السابقة، تم اختبار تحليل التباين، وكانت النتائج على النحو التالي:

الجدول (3-32) اختبار ANOVA للفرضية الرئيسية

ANOVA <sup>a</sup>						
	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	122.170	4	30.542	1450.233	.000 <sup>b</sup>
	Residual	2.822	134	.021		
	Total	124.992	138			
a. Dependent Variable: التميز_المؤسستي						
b. Predictors: (Constant), توافر_التطوير_التكنولوجي, تطوير_الهيكل_التنظيمي, تطوير_القوى_العاملة, دعم_الإدارة_العليا						

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 25

من خلال الجدول، يظهر لدينا تحليل التباين والذي يمكن من خلاله معرفة القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق إحصائية  $F=1450.233$  والتي تعبر عن القوة التفسيرية للعلاقة بين المتغيرين، ومعنوية الدلالة الحسابية ( $Sig=0.000$ ) وهي أصغر من المعنوية الدلالة القياسية  $sig=0.05$ . مما يؤكد وجود قوة تفسيرية للنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية أي النموذج ككل ذا دلالة معنوية.

الجدول (3-33) الدالات الإحصائية لمعادلة التأثير المستقل (عمليات إعادة الهيكلة الإدارية) مع المتغير التابع (التميز المؤسستي)

Coefficients <sup>a</sup>									
	Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	-.032	.053		-.592	.555			
	دعم_الإدارة_العليا	.302	.067	.330	4.477	.000	.976	.361	.058
	تطوير_الهيكل_التنظيمي	.145	.063	.131	2.301	.023	.969	.195	.030
	تطوير_القوى_العاملة	.523	.073	.511	7.166	.000	.983	.526	.093
	توافر_التطوير_التكنولوجي	.026	.081	.027	.320	.749	.975	.028	.004
a. Dependent Variable: التميز_المؤسستي									

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 25

من خلال الجدول السابق، يتضح لدينا النموذج الذي يوضح العلاقة بين المتغير المستقل (عمليات إعادة الهيكلة الإدارية) بمتغيراته المستقلة الفرعية الأربعة، والمتغير التابع التميز المؤسستي:

حيث أنه بحسب قيمة B والدلالة الإحصائية المقابلة لها يتضح أن كل من: دعم الإدارة العليا ( B= 302, Sig= 0.000)، تطوير القوى العاملة (B= 523, Sig= 0.000)، تطوير الهيكل التنظيمي (B= 145, Sig= 0.023) لها تأثير معنوي في التميز المؤسسي، والسبب هو أن الدلالة القياسية Sig لها أصغر من 0.05 وبالتالي فهي معنوية، في حين أن المتغير المستقل الفرعي (توافر التطوير التكنولوجي) فقد خرج من النموذج بسبب أن قيمة الدلالة Sig تساوي 0.749 وهي أكبر من 0.05 وبالتالي فإن الدلالة غير معنوية.

وبناءً عليه يمكن صياغة معادلة الانحدار الموضحة للعلاقة:

$$\text{التميز المؤسسي} = 0.302 \text{ دعم الإدارة العليا} + 0.145 \text{ تطوير الهيكل التنظيمي} + 0.523 \text{ تطوير القوى العاملة}$$

وبناءً على ما سبق نتوصل إلى نتيجة مفادها:

يوجد دور معنوي عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لعمليات إعادة الهيكلة الإدارية بأبعادها (دعم الإدارة العليا، تطوير الهيكل التنظيمي، تطوير القوى العاملة) في تحقيق التميز المؤسسي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

### 3-8- النتائج:

أولاً: نتائج التحليل الوصفي:

- دعم الإدارة العليا ظهر بمستوى متوسط، حيث بلغ المتوسط العام 3.0144، والوزن النسبي 60%. ورغم وجود دلالة إحصائية في معظم العبارات، إلا أن بعض المؤشرات السلبية مثل ضعف المتابعة المستمرة تشير إلى الحاجة لتعزيز الدور القيادي في دعم جهود الهيكلة.
- تطوير الهيكل التنظيمي سجل متوسطاً عاماً قدره 3.0446، مع وزن نسبي بلغ 60.9%. وقد أظهرت النتائج تفاوتاً في تقييم العبارات، حيث برز ضعف في تبني الاتصالات غير الرسمية، مقابل اهتمام نسبي بإعادة توزيع المراكز الوظيفية، مما يعكس جهوداً غير متكاملة في هذا المحور.

- تطوير القوى العاملة كان الأعلى من حيث المتوسط العام (3.1424) والوزن النسبي (62.9%)، مما يدل على توجه إيجابي نحو تنمية الموارد البشرية، ومع ذلك، فإن تقييم الكفاءة القيادية للكوادر لا يزال دون المستوى المطلوب، ما يستدعي مزيداً من الاستثمار في التدريب والتأهيل.
- توافر التطوير التكنولوجي حقق متوسطاً عاماً بلغ 3.1899 ووزناً نسبياً قدره 63.8%. وقد أظهرت النتائج أن استخدام البرمجيات الحديثة يحظى بتقدير مرتفع، في حين أن أثر التكنولوجيا في تقليص البيروقراطية لا يزال محدوداً، مما يشير إلى الحاجة لتعزيز التكامل الرقمي.
- التميز المؤسسي سجل متوسطاً عاماً قدره 3.0484 ووزناً نسبياً بلغ 60.9%، وهو مؤشر على وجود توجه إيجابي نحو التميز، وإن كان بدرجة معتدلة. وقد كشفت النتائج عن تفاوت واضح في تقييم المكونات، خصوصاً فيما يتعلق بإتاحة المعلومات والحد من الروتين الإداري، مما يستدعي تدخلات تطويرية أكثر فاعلية.

#### ثانياً: نتائج اختبار الفرضيات:

- تضمن البحث اختبار أربعة فرضيات فرعية بالإضافة إلى فرضية رئيسية، وذلك باستخدام نماذج الانحدار البسيط والمتعدد، بهدف قياس أثر أبعاد عمليات إعادة الهيكلة الإدارية على مستوى التميز المؤسسي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. وقد أظهرت النتائج ما يلي:
- قبول الفرضيات الفرعية الأربعة: حيث أظهرت نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط، وجود علاقة ارتباط معنوية بين (دعم الإدارة العليا والتميز المؤسسي بدرجة 0.976) و(تطوير الهيكل التنظيمي والتميز المؤسسي بدرجة 0.969) و(تطوير القوى العاملة والتميز المؤسسي بدرجة 0.983) و(توافر التطوير التكنولوجي والتميز المؤسسي بدرجة 0.975) وجميعاً ذات دلالة إحصائية حيث بلغت قيمة  $SIG= 0.000$ .
  - أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية باستخدام اختبار الانحدار الخطي المتعدد وجود دور معنوي عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لعمليات إعادة الهيكلة الإدارية بأبعادها (دعم الإدارة

العليا، تطوير الهيكل التنظيمي، تطوير القوى العاملة) في تحقيق التميز المؤسسي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

- لم يظهر دور معنوي عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لعمليات إعادة الهيكلة الإدارية بعدها (توافر التطوير التكنولوجي) في تحقيق التميز المؤسسي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

### ثالثاً: المقارنة مع نتائج الدراسة السابقة:

أظهرت نتائج الدراسة الحالية تقاطعاً واضحاً مع عدد من الدراسات السابقة، من حيث النتائج، وذلك على النحو التالي:

- دراسة غنيمي (2024) تتقاطع الدراسة الحالية مع دراسة غنيمي في تناول أبعاد إعادة الهيكلة الإدارية كمتغير مستقل، حيث ركزت كلتا الدراستين على أثر (دعم الإدارة العليا، تطوير الهيكل التنظيمي، تطوير القوى العاملة، وتوافر التطوير التكنولوجي) في تحسين الأداء المؤسسي في القطاع التعليمي، وقد أظهرت نتائج الدراستين وجود تأثير معنوي لهذه الأبعاد، مما يعكس توافقاً في النتائج حول أهمية إعادة الهيكلة الإدارية في تعزيز الكفاءة والتميز داخل المؤسسات التعليمية.

- دراسة أميمة ووفاء (2024) رغم أن هذه الدراسة لم تتناول إعادة الهيكلة الإدارية بشكل مباشر، إلا أنها تتقاطع مع الدراسة الحالية في دراسة التميز المؤسسي في التعليم العالي، وقد خلصت إلى ضرورة تبني إجراءات تطويرية لتحسين الأداء المؤسسي، وهو ما يتوافق مع نتائج الدراسة الحالية التي أكدت الحاجة إلى تعزيز بعض مكونات التميز، مثل إتاحة المعلومات وتقليص الروتين الإداري.

- دراسة Abdelgadir & Al-Dirawi (2022) تتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في التركيز على التميز المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي، وقد أظهرت نتائجها أن الممارسات الإدارية الفعالة تسهم في تحقيق التميز، وهو ما يتوافق مع نتائج الدراسة الحالية التي أثبتت الدور الفاعل لدعم الإدارة العليا وتطوير القوى العاملة في تحقيق التميز المؤسسي.

- دراسة (Hautala et al (2021) رغم اختلاف السياق الجغرافي، إلا أن هذه الدراسة تتقاطع مع الدراسة الحالية في تناول الهيكلية الإدارية في مؤسسات التعليم العالي، وقد أكدت أن أساليب الإدارة المرنة تسهم في تحسين تجربة أعضاء هيئة التدريس، وهو ما يتماشى مع نتائج الدراسة الحالية التي أظهرت أن تطوير الهيكل التنظيمي له أثر معنوي في تعزيز التميز المؤسسي.

### 9-3- التوصيات:

في ضوء النتائج التي أظهرت وجود تأثير معنوي لأبعاد إعادة الهيكلة الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي، يوصي البحث بمجموعة من الإجراءات التطويرية التي من شأنها تعزيز التميز المؤسسي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في سورية، وذلك على النحو التالي:

- تعزيز دور الإدارة العليا في دعم جهود الهيكلية يُقترح تطوير آليات المتابعة المستمرة وتفعيل نماذج القيادة التحويلية، من خلال تنظيم ورش عمل دورية للقيادات الإدارية حول مفاهيم التميز المؤسسي، وربط مؤشرات الأداء الفردي بمستوى الالتزام بدعم عمليات التطوير التنظيمي.

- إعادة تصميم الهيكل التنظيمي بما يحقق المرونة والكفاءة يُنصح بإجراء مراجعة شاملة للهيكل التنظيمي الحالي، مع التركيز على تقليص المستويات الإدارية غير الضرورية، وتبني نماذج الاتصالات غير الرسمية التي تعزز سرعة اتخاذ القرار، وذلك عبر تشكيل فرق عمل متعددة التخصصات تعمل وفق منهجية المشاريع.

- الاستثمار في تطوير القوى العاملة كأولوية استراتيجية توصي الدراسة بإعداد خطة تدريبية سنوية مبنية على تحليل فجوات المهارات، وتفعيل برامج التأهيل القيادي للكوادر الوسطى، إلى جانب اعتماد نظام تحفيزي قائم على الإنجاز والابتكار، بما يضمن استدامة التميز المؤسسي.

- تعزيز التكامل الرقمي وتوظيف التكنولوجيا في تحسين العمليات رغم أن التطوير التكنولوجي أظهر ارتباطاً معنوياً في النموذج البسيط، إلا أن غيابه في النموذج المتعدد يستدعي إعادة النظر في طريقة توظيفه، ويُقترح اعتماد نظام إدارة معلومات موحد يربط بين الإدارات، وتطوير بوابات إلكترونية للخدمات الداخلية، بما يسهم في تقليص البيروقراطية وتحسين كفاءة الإجراءات.

- تطوير بيئة العمل المؤسسية بما يدعم التميز يُنصح بتبني ثقافة تنظيمية قائمة على الشفافية والمساءلة، وتفعيل قنوات التغذية الراجعة بين الموظفين والإدارة، إلى جانب تعزيز ممارسات الحوكمة الإدارية لضمان العدالة وتكافؤ الفرص داخل المؤسسة.

## المراجع:

### المراجع العربية:

- أحمد، أميرة. عبد الوهاب. سمير. (2025). إعادة الهيكلة كمدخل لإصلاح قطاع الأعمال العام في الخبرات الدولية. المجلة العربية للإدارة. 45 (4). 1-22.
- أوبيري، أحمد. مكاي، ابتسام. نعرورة، خديجة. (2022). دور تقييم أداء الموارد البشرية في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة: دراسة حالة شركات اتصالات الجزائر بالوادي. رسالة ماجستير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي. الجزائر.
- بتغة، صونية. ثامري، صلاح الدين. (2023). درجة تحقيق التميز المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي وفق معايير نموذج مالكوم بالدريج من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية: دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية بجامعة المسيلة. مجلة الاقتصاد والبيئة. 6 (1). 339-360.
- بطشة، ماجد. (2011). إعادة الهيكلة التنظيمية كمدخل لتحسين الأداء في المنظمات التعاونية الزراعية: دراسة تطبيقية. أطروحة دكتوراه. قسم إدارة الأعمال. كلية التجارة. جامعة حلوان. مصر.
- التويجري، هيلة. (2020). التميز التنظيمي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة القصيم في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2020. دراسات العلوم التربوية. الجامعة الأردنية. 47 (2). 511-535.
- جالدوي، أسماء. الشرمان، وائل. (2021). درجة ممارسة الإدارات الجامعية لمبادئ القيادة الاستراتيجية وعلاقة ذلك بالتميز التنظيمي في الجامعات الأردنية. المجلة العلمية. 37 (9).
- جماعة، عبد الله. (2004). إدارة الإنتاج والعمليات في المنظمات الصناعية والخدمية. منشورات كلية الإدارة والاقتصاد. جامعة بنها. مصر.
- الحازمي، ليلي. (2021). درجة توفر معايير إدارة التميز بجامعة أم القرى في ضوء النموذج الأوروبي EFQM من وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية. مجلة التربية. 191 (1). 119-150.

- حسن، محمد حربي. (2011). إعادة الهيكلة الإدارية وإصلاح العمل المؤسسي. أعمال مؤتمرات إعادة هندسة الإجراءات ودورها في التطوير الإداري. المنظمة العربية للتنمية الإدارية. بحوث ومقالات. القاهرة. مصر.
- الحمدان، دريد. (2025). إعادة الهيكلة التنظيمية في الجهات العامة مدخل للإصلاح الإداري: دراسة حالة الإدارة المركزية لوزارة التجارة الداخلية وحماية المستهلك. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية. 41 (1). 197-219.
- الحياتي، هيثم. (2022). دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تحليلية في مديرية الاتصالات والمعلوماتية في البصرة. رسالة ماجستير. كلية الإدارة والاقتصاد. جامعة البصرة.
- الخزاعلة، معتز. (2018). إثر إعادة هندسة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي في الجمارك الأردنية. رسالة ماجستير. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية. جامعة آل البيت. الأردن.
- الخشاب، حسان. (2016). إعادة هيكلة المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى. مجلة تنمية الرفادين. 113 (35). 119-137.
- خضر، أحمد علي. (2012). الاتجاهات الحديثة في إعادة هيكلة الشركات: رؤية حول إصلاح الشركات المملوكة للدولة. دار الفكر الجامعي. ط1. الإسكندرية. مصر.
- الخيري، سهام. (2010). إصلاح الهيكل التنظيمي للهيئة العامة للضرائب والرسوم من أجل بناء نظام ضريبي متطور. مجلة جامعة بغداد للعلوم الاقتصادية. 1 (24). 63-74.
- الدويكات، خالد. (2012). دور الدراسات العليا والبحث العلمي في تحقيق التنمية المستدامة في فلسطين. مؤتمر استشراف مستقبل الدراسات العليا في فلسطين الذي نظمته جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا، فلسطين.
- الرئيس، سعد. (2013). إعادة هيكلة الشركات العائلية. أعمال ملتقيات المنظمة العربية للتنمية الإدارية. بحوث ومقالات. القاهرة. مصر.
- زروالة، رفيق. (2009). الهيكلة التنظيمية للمؤسسات الجامعية: دراسة تحليلية الجامعة الجزائرية أنموذجاً. مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية. العدد 20.
- زهران، إيمان. (2022). متطلبات تطبيق معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي EFQM في الجامعات المصرية على ضوء مستحدثات العصر الرقمي. المجلة التربوية. كلية التربية. جامعة سوهاج. الجزء 94. 11.3-1209.

- سالم، حسني. حامد، نوار. (2021). درجة ممارسة رؤساء الأكاديمية في جامعة اليرموك لدورهم في إدارة الاجتماعات وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة العلوم التربوية. الجامعة الأردنية. 48 (4). 398-419.
- سليم، نجوى. (2020). ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية جامعة 6 أكتوبر. مجلة الدراسات الإنسانية والاجتماعية. 2 (6). 205-237.
- الشريف، إيمان. شعبان، سماح. (2022). أثر دعم الإدارة العليا على تحسين جودة الأداء المؤسسي. مجلة كلية الدراسات الاقتصادية والعلوم السياسية. جامعة الإسكندرية. 13 (2).
- شقوارة، عبد الرحمن. إبراهيم، لطيفة. (2022). دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي بمؤسسات التعليم العالي: دراسة ميدانية بالمعهد العالي لتقنيات علوم البحار صبراتة. مجلة دراسات الإنسان والمجتمع. 17 (17). 1-25.
- الشمري، خالد. (2022). واقع إدارة التميز بكليات جامعة شقراء في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز EFQM من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية. مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية. 7 (2). 124-149.
- الشهري، أمل. عبد المولى، الطيب. (2023). آليات تطوير أداء القيادات الأكاديمية في جامعة الملك خالد في ضوء معايير التميز الإداري. مجلة الآداب للدراسات النفسية والتربوية. 5 (3). 148-193.
- صدوق، فتحية. (2020). الأداء المتميز الحكومي ودوره في تحقيق الجودة لدى مؤسسات التعليم العالي: دراسة مقارنة لجامعة أمريكية وجامعة عربية. مجلة قضايا معرفية. 2 (5). 50-67.
- طابع، فيصل. محروس، محمد. رشوان. محمد. (2022). متطلبات التميز المؤسسي في الجامعات المصرية على ضوء رؤية مصر 2030. مجلة شباب الباحثين. جامعة سوهاج. العدد 11. 1450-1490.
- طواهر، عبد الجليل. العمراوي، رميساء. كنتاوي، أمينة. (2021). إعادة الهيكلة التنظيمية كأداة لتعزيز تنافسية المنظمات: شركة جوجل الغابت أنموذجاً. مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة. 4 (2). 155-165.

- عفيفي، حسين. (2015). أثر الاستثمار في رأس المال الفكري في تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات العامة في الأردن. رسالة ماجستير. كلية الأعمال. الجامعة الأردنية. الأردن.
- العلوي، راشد. (2023). دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة الشركة العمانية الهندية للأسمدة. رسالة ماجستير. كلية إدارة الأعمال. جامعة الشرقية. عمان.
- علي، شادية. (2019). دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة بنك الخرطوم. رسالة ماجستير. كلية إدارة الأعمال. جامعة أفريقيا العالمية. السودان.
- عماري، سمير. (2022). دور التعليم الإلكتروني في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسات التعليم العالي: دراسة ميدانية من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة سكيكدة. مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال. 8 (1). 73-89.
- عمران، ميساء. الجمل، سمير. (2021). رأس المال البشري ودوره في تحقيق التميز المؤسسي في البنوك العاملة في مدينة دورا. المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات. 4 (1). 262-282.
- غازي، محمد علي. نافع، وجيه. (2022). دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي للجامعات المصرية: دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية. 13 (3). 175-205.
- غنيمي، عبد الفتاح. (2024). إعادة هيكلة العمليات الإدارية وتأثيرها على كفاءة الأداء: دراسة تطبيقية على الإدارات التعليمية بمحافظة الشرقية. مجلة البحوث التجارية. كلية التجارة. جامعة الزقازيق. 46 (3). 760-797.
- الفراج، أسامة، قبيطري، أماني. (2021). إثر إعادة الهيكلة الإدارية على جودة التنظيم المؤسسي في ضوء المشروع الوطني للإصلاح الإداري. مجلة جامعة البعث. 43 (6). 11-44.
- قادة، يزيد. (2012). واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية: دراسة تطبيقية على متوسطات ولاية سعيدة. رسالة ماجستير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان. الجزائر.

- قاري، محمد بن عبد الله. حافظ، محمد صبري. الشافعي، فرج. (2022). تطوير الواقع الإداري لجامعة أم القرى بمكة المكرمة في ضوء مدخل إدارة التميز. مجلة التربية. كلية التربية. جامعة الأزهر. 193 (4).
- كروش، محمد الأمين. لحرش، الطاهر. (2020). دور الإبداع التنظيمي في تحقيق أداء متميز للمؤسسة على ضوء النموذج الأوروبي لإدارة التميز. مجلة دفاتر اقتصادية. 11 (2). 35-52.
- لوراسية، الطاهر. (2021). اعتماد النموذج الأوروبي للتميز EFQM كمرجع للتميز في الأداء والتعلم التنظيمي: تجربة مؤسسة فرتيال. مجلة دراسات وأبحاث اقتصادية في الطاقات المتجددة. 8 (1). 255-277.
- محجوب، هالة. (2011). أثر إعادة الهيكلة على تحفيز التكاليف وتحسين كفاءة الأداء لتعظيم الربحية في الشركات الصناعية: دراسة ميدانية. رسالة ماجستير. كلية التجارة. جامعة عين شمس. مصر.
- محمد، باسم. (2025). أثر الإدارة الاستراتيجية وثقافة المنظمة على التميز المؤسسي: دراسة ميدانية في شركات الاتصالات المصرية. مجلة راية الدولية للعلوم التجارية. 4 (12). 1-26.
- محمد، بكر. (2021). دور الجامعات في تطوير المجتمعات بالاعتماد على البحث العلمي. مجلة كلية الإمام الجامعة. المجلد 1. 1-14.
- مسلم، إيمان. عيسى، أحمد. (2022). أثر تطبيق منهجيات التميز في تطوير الأداء بمؤسسات التعليم العالي. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية. 13 (2). 748-790.
- مصطفى، أميمة. الجوهري، وفاء. (2024). واقع التميز المؤسسي بجامعة طنطا وآليات تحقيقه في ضوء النماذج العالمية. مجلة كلية التربية. جامعة طنطا. 90 (2). 171-258.
- المطيران، يوسف. (2011). حدود تطبيق استراتيجيات إعادة الهيكلة لتحسين مستوى الأداء في الأجهزة الحكومية: دراسة تطبيقية. أطروحة دكتوراه. كلية التجارة. جامعة حلوان. مصر.
- المعناوي، أميرة. خليفة، محمد عبد العزيز. (2019). إعادة الهيكلة كمدخل مقترح لتحسين الأداء المالي في البنك الرئيسي للتنمية والائتمان الزراعي من المنظور البيئي. مجلة العلوم البيئية. معهد الدراسات والبحوث البيئية. جامعة عين شمس. 46 (1).

- المغيرية، فاطمة. دهليز، خالد. (2023). أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية على التميز المؤسسي بالقطاع الحكومي في سلطنة عمان. مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث. 3 (8). 471-451.
- الموسوي، هيام. الطورجاوي، عدي. (2024). تأثير التخطيط الاستراتيجي لضمان جودة التعليم وأثره على إدارة الأزمات: دراسة استطلاعية لآراء الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد. مجلة جامعة الزيتونة الدولية. العدد 23. 146-119.
- النسور، ليلي. (2022). أهمية المخططات التنظيمية في تحقيق الأهداف. المجلة العربية للنشر العملي. 5 (50). 1422 -1413.

#### المراجع الأجنبية:

- Abdelgadir, W & Al-Dirawi, A. (2022). Administrative Governance and its Role in Institutional Excellence Case Study – King Khalid University of Saudi Arabia. Journal of Economics, Finance and Management Studies. 5 (12). 3573–3591.
- Akroush, S. (2023). Leadership characteristics of youth and sport city managers and its role on quality performance. entrepreneurship and excellence from the perspective of the cities administrators. Al-Balqa Journal for Research and Studies. 26(1), 147–164.
- Al Zaabi, M. (2019). Driving an ambitious vision with excellence the UAE Government excellence model. International Journal of Excellence in Government, 1(1), 8–14.
- Al-Abbadi, L., Alsmairat, M., Alshawabkeh, R., & Rumman, A. (2024). The impact of strategic thinking on organizational excellence: An empirical examination in Jordan's ICT sector. International Journal of Data and Network Science, 8(2), 1169–1178.

- Al-Qamosi, H. Al-Khalidy, A. Ajeel, S. Abu Ghoneim, A. (2023). Adopting Organizational Restructuring Strategies to Improve the Speed of Tourism Work. *Russian Law Journal*, 2 (3). 842–853.
- Al-Subaie, O. B. A. (2022). A proposed model to evaluate the efforts of institutional excellence in Saudi universities in light of the constituents of the European model of quality and excellence. *Journal of Entrepreneurship Education*, Vol, 25, No.1, pp. 1–25.
- Amboka, B. (2012). *Organizational Restructuring as a Strategic Approach to Performance by Safaricom Limited*. Master of Business Administration. School of Business. University of Nairobi.
- Anderson, E., Fornell, C., & Rust, R. T. (2021). Customer satisfaction, productivity, and profitability: Differences between goods and services. *Marketing Science*, 40(5), 826–839.
- Andrea, I. (2010). TQM and business excellence. *Annals of the University of Petroşani Economics*, 10(4).
- Avolio, B. J., & Hannah, S. T. (2020). Transformational leadership and organizational excellence: Toward a comprehensive model. *The Leadership Quarterly*, 31(1), 101399.
- Balogun, J. (2007). The practice of organizational restructuring from design to reality “, *European Management journal*. 25 (2). 81 91.
- Barnawi, M. (2022). Organizational Excellence Models Failure and Success Factors of Organizational Excellence and Challenges Mitigation. *Open Journal of Business and Management*. 10 (6). 2915–2938.
- Daft, R. L. (2021). *Organization Theory and Design (13th ed.)*. Cengage Learning.

- Delios, A & Wu, Z. (2009). The Emergence of Portfolio Restructuring in Japan. *Management International Review*. 49 (3). 313 –335.
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization science*, 6(2), 204–223.
- Dubrovski, D. (2020). Developmental and technological restructuring for the implementation of competitive business models. *International Conference on Management, Knowledge and Learning*. <https://toknowpress.net/ISBN/978-961-6914-26-0/66.pdf>
- Edelmann, N., Lampoltshammer, T., & Virkar, S. (2023). New technologies and institutional change in public administration. *Administrative Sciences, Special Issue*.
- ELSayed, D. (2020). Mechanisms of Achieving Institutional Excellence in Civil Associations. As Prerequisite for Getting Master Degree in Social Work. *Community Organization Division, Methods of Social Work Department. Faculty of Social Work. Fayoum University*, PP: 1– 10.
- Geppert, M., & Dörrenbächer, C. (2014). *Politics and power in the multinational corporation: The role of institutions, interests and identities*. Cambridge University Press.
- Ghicajanu, M. (2015). Criteria for excellence in business. *Procedia economics and finance*, 23, 445–452.
- Hamouda, G., & Abd El-Aliem, S. (2020). Organizational creativity as a mediating factor for organizational performance and excellence among nurses: Developing a model. *International Journal of Novel Research in Healthcare and Nursing*, 7(1), 1026–1037.

- Harris, M. (2023). What Is the EFQM Excellence Model and How Useful is it For You?, available at: <https://blog.triaster.co.uk/blog/efqm-excellence-model-2020-business-improvement>
- Hautala, T. Helander, Y. & Korhonen, V. (2021). Administrative structures of higher education institutions – connection with the experience of professional agency of teaching staff. *International Journal of Leadership in Education*. (Online). DOI:[10.1080/13603124.2021.1937704](https://doi.org/10.1080/13603124.2021.1937704)
- John C., Coates IV., *Mergers, Acquisitions and Restructuring: Types, regulation, and Patterns of Practice*. Harvard Law School. Cambridge. Discussion Paper No. 781.
- Kováts, G. (2018). The change of organizational structure of higher education institutions in Hungary: a contingency theory analysis. *International Review of Social Research*. 8(1): 74–86.
- Kozlenkova, I. V., Samaha, S. A., & Palmatier, R. W. (2014). Resource-based theory in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42(1), 1–21.
- Krause, R., Withers, M. C., & Meier, K. J. (2020). Organizational restructuring and performance: A meta-analytic review. *Academy of Management Journal*, 63(1), 1–25.
- Kurgat, A. (2016). Organizational restructuring: An opportunity for growth and social networks. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 4(8), 1–15.
- Li, N., Zhang, T., Yang, Q., & Guo, J. (2024). Evaluation study on digitalized administrative approval reform. In *Proceedings of Ninth International Congress on ICT* (pp. 119–132). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-981-97-3556-3\\_10](https://doi.org/10.1007/978-981-97-3556-3_10)

- Madsen, E. L. (2010). A dynamic capability framework – Generic types of dynamic capabilities and their relationship to entrepreneurship. In S. Wall, C.
- Moroz, M., Orel, Y., Boklag, V., Naboka, K., & Pryputa, N. (2024). Utilization of innovative technologies in public administration: Advantages, challenges and prospects. *AD ALTA: Journal of Interdisciplinary Research*, 14(1), 1–10.
- Nafei, W. A. (2018). Organizational success as a mediating variable of the relationship between organizational learning and organizational excellence: A study on telecommunication sector in Egypt. *International journal of business and Management*. 13(1), 244–265.
- Nour, S., & Arbussà, A. (2024). Driving innovation through organizational restructuring and integration of advanced digital technologies. *European Journal of Innovation Management*. 4(3).
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (2019). Strategic intent. *Harvard Business Review*, 67(3), 63–76.
- Saeed, M., Khalifa, G., Nusari, M., Ameen, A., Hamoud, A., and El-Shazly, A. (2018). Effect of organizational excellence and employee performance on organizational productivity within healthcare sector in the UAE, *Journal of Engineering and Applied Sciences*, 13 (15). 6199–6210.
- Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2019). What do we really know about employee engagement? *Human Resource Development Quarterly*, 30(1), 1–8.
- Shaban, E. (2020). The Impact of Leadership Styles in Promoting Culture Quality. *Al-Balqa Journal for Research and Studies*. 23(1), 55–69.

- Sulieman, M. S. (2021). Managerial Skills and Competencies of Future Managers In the UAE. *Akkad Journal of Contemporary Management Studies*, 1(4), 195–202.
- Umar, M. A. (2024). Corporate restructuring: A strategy for improving organizational performance. *International Journal of Strategic Decision Sciences*, 14(1), 1–13.
- Veliu, L., and Manxhari, M. (2017). the impact of managerial competencies on business performance: SME's in Kosovo, *Journal of management*, 1(30). 59–65.
- Wruck, E. G., & Wruck, K. H. (2002). Restructuring top management: Evidence from corporate spinoffs. *Journal of Labor Economics*, 20(2), S176–S218.
- Yousaf, M. (2021). The European Foundation for Quality Management (EFQM) Excellence Model and the Czech Organizations. Doctoral Thesis, Tomas Bata University in Zlín.

## الملاحق

- الملحق رقم (1): الاستبانة.

## الملحق رقم (1)

### الاستبانة

تحية طيبة وبعد .....

تهدف هذه الاستبانة إلى الحصول على المعلومات الضرورية بهدف إكمال دراسة بعنوان: " دور عمليات إعادة الهيكلة الإدارية في التميز المؤسسي (دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي) وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على ماجستير التأهيل والتخصص في إدارة الموارد البشرية. يرجى التكرم بالإجابة على العبارات الواردة أدناه بكل صدق وشفافية علماً أن جميع البيانات والمعلومات سوف تُعامل بسرية تامة ولخدمة أغراض البحث العلمي فقط لا غير، وذلك بإحدى الإجابات التالية وفقاً للترتيب الآتي:

5-موافق بشدة 4-موافق 3-حيادي 2 -غير موافق 1-غير موافق بشدة

بوضع إشارة حول الرقم الذي يعبر عن إجابتك

ولكم جزيل الشكر والامتنان

القسم الأول: معلومات الشخصية:

الجنس		□ ذكر		□ انثى	
المؤهل العلمي	□ معهد متوسط	□ بكالوريوس	□ ماجستير	□ دكتوراه	
العمر	□ أقل من 30	□ 30 وأقل من 40	□ 40 وأقل من 50	□ 50 وأقل من 60	□ 60 فأكثر
الخبرة العملية	□ أقل من 5 سنوات	□ 5 وأقل من 10	□ 10 وأقل من 15	□ 16 فأكثر	

القسم الثاني: العبارات المرتبطة بمتغيرات الدراسة:

رقم العبارة	العبارات	الإجابات
<b>عمليات إعادة الهيكلة الإدارية</b>		
<b>دعم الإدارة العليا</b>		
1.	تعتبر الإدارة العليا في الوزارة نفسها مسؤولة عن عمليات إعادة الهيكلة الإدارية.	1 2 3 4 5
2.	تمتلك الإدارة العليا الخبرة الكافية لتطبيق عمليات إعادة الهيكلة الإدارية.	1 2 3 4 5
3.	تعمل القيادة العليا على متابعة تنفيذ مخرجات الهيكلة الإدارية بشكل مستمر.	1 2 3 4 5
4.	تقوم الإدارة العليا في الوزارة بتوسيع نطاق المتابعة لتسهيل عملياتها الإدارية.	1 2 3 4 5
5.	تقوم الإدارة العليا في المنظمة بتبسيط الإجراءات لتسهيل العمل.	1 2 3 4 5
<b>تطوير الهيكل التنظيمي</b>		
6.	يتم إعادة ترتيب الوحدات التنظيمية في الوزارة حسب درجة إسهامها في تنفيذ المهام الجديدة ضمن إعادة الهيكلة الإدارية.	1 2 3 4 5
7.	يتم إعادة توزيع المراكز الوظيفية حسب الحاجة ضمن نهج إعادة الهيكلة الإدارية في الوزارة.	1 2 3 4 5
8.	يتم الاعتماد على الاتصالات غير الرسمية كنمط جديد للتواصل بين الأقسام والمديريات ضمن الوزارة.	1 2 3 4 5
9.	يسهم تطوير الهيكل التنظيمي في تقليل البيروقراطية وتعزيز المرونة المؤسسية.	1 2 3 4 5
10.	يتم إعادة تصميم وهيكل الوظائف وفق متطلبات التنسيق بين عمليات إعادة الهيكلة الإدارية وكفاءات القوى العاملة المتوفرة في الوزارة.	1 2 3 4 5

تطوير القوى العاملة					
1	2	3	4	5	11. تمتلك الوزارة كوادر بشرية ذات كفاءة مؤهلة لقيادة فريق إعادة الهيكلة الإدارية.
1	2	3	4	5	12. يتم تقييم القوى العاملة من حيث المستويات الفعلية لمهاراتها الفنية والمعرفية والسلوكية لتحديد توافقها مع إعادة الهيكلة الإدارية.
1	2	3	4	5	13. يتم إعادة تنظيم القوى العاملة في الوزارة لتتوافق مع متطلبات إعادة الهيكلة الإدارية.
1	2	3	4	5	14. يتم وضع خطط تدريبية للقوى العاملة لغاية تحسين أدائهم ضمن نهج إعادة الهيكلة الإدارية.
1	2	3	4	5	15. تشجع الوزارة القوى العاملة على التعلم المستمر وتبني ثقافة التحسين الذاتي.
توافر التطوير التكنولوجي					
1	2	3	4	5	16. تتوفر بنية تحتية تقنية تدعم عمليات إعادة الهيكلة الإدارية في الوزارة.
1	2	3	4	5	17. يتم دمج تقنيات رقمية حديثة ضمن عمليات إعادة الهيكلة الإدارية.
1	2	3	4	5	18. ساهم التطوير التكنولوجي في الوزارة من تقليل مظاهر البيروقراطية الإدارية.
1	2	3	4	5	19. تعتمد الوزارة على استخدام برمجيات جديدة ومتطورة تساعد في تسهيل أعمالها.
1	2	3	4	5	20. ساهم تطبيق التقنيات الحديثة في تحسين الكفاءة من خلال تقليل التكرار وتبسيط سير العمل داخل الوزارة.
التميز المؤسسي					
1	2	3	4	5	21. تهتم الوزارة بتطبيق ثقافة مؤسسية قائمة على التوافق مع أداء الموظفين.
1	2	3	4	5	22. تطبق الوزارة نظام لتحفيز وتوليد الأفكار والابتكارات في مجال العمل المؤسسي.
1	2	3	4	5	23. تعمل الإدارة العليا في الوزارة على توفير البيئة الملائمة للعمل من خلال إزالة مظاهر الروتين والبيروقراطية.
1	2	3	4	5	24. تطبيق الوزارة نهج تفويض الصلاحيات إلى مسؤولي الأقسام والمديريات كنوع من التحفيز المعنوي.
1	2	3	4	5	25. تحرص الوزارة على تحديد عدد ونوعية الموارد البشرية المطلوبة لكل (مديرية، قسم، شعبة) تحديداً دقيقاً.
1	2	3	4	5	26. تقوم الوزارة بتوثيق خبرات العاملين وتجاربهم في قواعد بيانات من أجل الاستفادة منها.
1	2	3	4	5	27. يشارك العاملون في الوزارة في تطوير الإجراءات والعمليات المؤسسية.
1	2	3	4	5	28. تمتلك الوزارة موارد بشرية متخصصة في نظم المعلومات وتقنياتها.
1	2	3	4	5	29. تعمل الوزارة على إتاحة المعلومات للجميع عبر طرق وأساليب مختلفة خاصة بتوفير المعلومات.
1	2	3	4	5	30. تعنى الوزارة بإبصال المعلومات بدقة وأمانة وفي الوقت المناسب.