



King Khalid University Journal of Humanities, Volume 8, Issue 2, 2022  
<https://hj.kku.edu.sa>

## الدور الوسيط لرأس المال البشري في العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والتميز المؤسسي للجامعات السعودية في ظل جائحة كورونا "جامعة الملك خالد أنموذجاً"

د. فايز عوض بن ظفيرة  
جامعة الملك خالد

### الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى الربط بين محددات الرشاقة الاستراتيجية وبين التميز المؤسسي في الجامعات السعودية في ظل جائحة كورونا، بالإضافة إلى دراسة الدور الوسيط لرأس المال البشري في العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والتميز المؤسسي. ولتحقيق ذلك تم اختيار عينة عشوائية ماثلة لمجتمع البحث بحجم ٢٢٥ مفردة مقسمة بين أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد، محاضر ومعيد داخل جامعة الملك خالد أنموذج. وقد تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات بالإضافة إلى مجموعة من المقابلات الشخصية. وبلغ عدد الاستبيانات المستردة ١٧١ استبانة، أي بنسبة ٧٦٪ من إجمالي الاستبيانات الموزعة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج الهامة ومنها، بالرغم أن جائحة كورونا وباء عالمي شمل العالم كله، إلا أن ذلك مثل فرصة للمنظمات خاصة الجامعات في اتباع بعض الاستراتيجيات الحديثة ومنها الرشاقة الاستراتيجية بالشكل الذي انعكس إيجابياً على تحقيق التميز المؤسسي المرغوب فيه. كما أكدت الدراسة على التأثير الوسيط الإيجابي لرأس المال البشري في العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والتميز المؤسسي.

الكلمات المفتاحية: رأس المال البشري، الرشاقة الاستراتيجية، التميز المؤسسي.



**The Mediating Role of Human Capital in the Relationship between  
Strategic Agility and Institutional Excellence for Saudi Universities  
during Corona Pandemic  
"King Khalid University as a model"**

**Dr. Faiz Bin Zafrah**

King Khalid University

**Abstract:**

The goal of this research is to find a link between the factors that influence strategic agility and institutional excellence during the Corona pandemic. It also shows how human capital plays a mediating role in the relationship between strategic agility and institutional excellence. At King Khalid University, a sample of 225 professors, associate professors, assistant professors, lecturers, and teaching assistants were randomly selected for the study. In addition to a series of personal interviews, the questionnaire was employed as a data collection tool. A total of 171 questionnaires were retrieved, accounting for 76% of the total. Despite the fact that the Corona pandemic is a global epidemic, the study showed that there were opportunities for universities to adopt relevant strategies, such as strategic agility to have required institutional excellence. The findings also show significant role of human capital to achieve institutional excellence.

**Keywords:** Human Capital, Strategic Agility, Institutional Excellence



د. فايز عوض بن ظفرة، الدور الوسيط لرأس المال البشري في العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والتميز المؤسسي للجامعات السعودية في ظل جائحة كورونا

## المقدمة:

تمارس العديد من المنظمات أعمالها وأنشطتها في ظل بيئة شديدة التغيير والتعقيد وذلك نتيجة عوامل متعددة منها زيادة حدة المنافسة وقصر دورة حياة العديد من السلع والخدمات، والتنوع الكبير في حاجات ورغبات العملاء، والتطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (kettunen, 2009). ولا شك أن هذا يتطلب من المنظمات أن يتوافر لديها كافة مقومات وعناصر القدرة على التكيف السريع مع تلك المتغيرات البيئية غير المتوقعة من أجل أن يكتب لها البقاء والاستمرار.

ولما كان التخطيط الاستراتيجي التقليدي والسياسات الإدارية التقليدية لم تعد الآن كافية كمصدر للميزة التنافسية (doz and kosonen, 2008) فقد ظهرت واحدة من أحدث المفاهيم في مجال الإدارة الاستراتيجية ويطلق عليها الرشاقة الاستراتيجية strategic agility وهي إحدى الوسائل في إدارة التغيير والمخاطر التي تواجهها المنظمات والتي تعنى القدرة على البقاء والاستمرار في ظل بيئة تنافسية وذلك من خلال التفاعل والاستجابة السريعة مع متطلبات الأسواق المتعددة والمتغيرة وغير المؤكدة، بالإضافة إلى توافر المهارة اللازمة للتعامل مع الظروف البيئية وبناء استراتيجيات رشيقة وهادفة لتحقيق الاستجابة الفعالة لتلك التغيرات.

تعتبر الجامعات من أهم دعائم التنمية البشرية في المملكة العربية السعودية واحد أهم محاور رؤية المملكة العربية ٢٠٣٠ والتي من ضمن أهدافها وصول خمس جامعات سعودية ضمن أفضل ٢٠٠ جامعة بالعالم، ولكي تستطيع الجامعات السعودية ان تقوم بدورها المنشود يجب عليها التعامل بفعالية مع التطورات التعليمية الحالية والمستقبلية وان تتعامل مع التغيير برشاقة وفعالية ولعل جائحة كورونا من ابرز التحديات التي واجهتها



Dr. Faiz Bin Zafrah, The Mediating Role of Human Capital in the Relationship between Strategic Agility and Institutional Excellence for Saudi Universities during Corona Pandemic "King Khalid University as a model"

الجامعات في الفترة الحالية لما فرضته من ضرورة التعامل السريع والفعال والتحول من التعلم التقليدي الى استراتيجية التعلم الالكتروني.

ومن أهم الوسائل التي يمكن للجامعات الاعتماد عليها لتحقيق القدرة على التعامل بفعالية مع جائحة كورونا بشكل سريع ورشيق هو توفير محددات الرشاقة الاستراتيجية لما لها من نتائج إيجابية على مستوى الأداء والقدرة التنافسية ومواجهة التحديات والتغيرات من أجل تحقيق التميز المؤسسي، هذا من ناحية، من ناحية أخرى فإن رأس المال البشري باعتباره أهم الموارد الاستراتيجية والأساسية لكل منظمة، ويعتمد نجاح أي منظمة أو بيئة عمل بشكل مباشر على كفاءة استخدام هذه الموارد حيث أنها مصدر الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة. وفي ضوء ذلك، فإن البحث الحالي يهدف وبشكل رئيسي إلى دراسة أثر الدور الوسيط لرأس المال البشري في العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والتميز المؤسسي للجامعات في ظل جائحة كورونا.

#### ١. تساؤلات البحث:

مثلت جائحة كورونا تحديا واضحا لكل المنظمات كشفت ضعف معظم تلك المنظمات في التعامل معها ورغم ذلك استطاعت بعض المنظمات وعلى قلتها ان تتعامل بفعالية مع ذلك التحدي، بل استطاعت بعضها ليس فقط التعامل مع ذلك التحدي بل حولتها إلى فرصة حققت من خلالها نجاحات وقفزات في ادائها. وبنظرة سريعة لتلك المنظمات التي حولت جائحة كورونا الى فرصة نجد انها تلك المنظمات التي تتميز بالمرونة والرشاقة الاستراتيجية والتي من خلالها غيرت وطورت سريعا في استراتيجياتها ومن اهم تلك المنظمات والتي كان مطلوب منها احداث هذا



د. فايز عوض بن ظفرة، الدور الوسيط لرأس المال البشري في العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والتميز المؤسسي للجامعات السعودية في ظل جائحة كورونا

التغيير الاستراتيجي هي الجامعات وهنا يبرز التساؤل الرئيسي للبحث وهو " في ظل جائحة كورونا: هل استطاعت الجامعات السعودية احداث التحول في استراتيجياتها بشكل رشيق ومرن بما يحقق التميز المؤسسي؟ وما هو دور راس المال البشري بالجامعات السعودية في تحقيق هذا الرشاقة الاستراتيجية؟

وعليه يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤلات التالية:

١. ما مدى توافر محددات الرشاقة الاستراتيجية في الجامعات السعودية؟
٢. ما مدي تطبيق أبعاد التميز المؤسسي في الجامعات السعودية؟
٣. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرشاقة الاستراتيجية في التميز المؤسسي؟
٤. هل يتوسط راس المال البشري العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والتميز المؤسسي؟
٥. ما هي محددات الرشاقة الاستراتيجية التي تؤثر في التميز المؤسسي؟
٦. ما هو تأثير محددات الرشاقة الاستراتيجية في كل بعد من أبعاد التميز المؤسسي؟

## ٢. فروض البحث:

يسعى البحث إلى اختبار الفرضيات الآتية:

الفرضية الأولى: تؤثر الرشاقة الاستراتيجية تأثيراً هاماً ذو دلالة احصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  في التميز المؤسسي.

الفرضية الثانية: يتوسط متغير رأس المال البشري العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والتميز المؤسسي عند مستوى دلالة احصائية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

الفرضية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين متوسطات استجابات المستقصي منهم حول (التميز المؤسسي) تبعاً للمتغيرات التالية (الجنس، الرتبة الوظيفية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)



Dr. Faiz Bin Zafrah, The Mediating Role of Human Capital in the Relationship between Strategic Agility and Institutional Excellence for Saudi Universities during Corona Pandemic "King Khalid University as a model"

### ٣. متغيرات البحث:

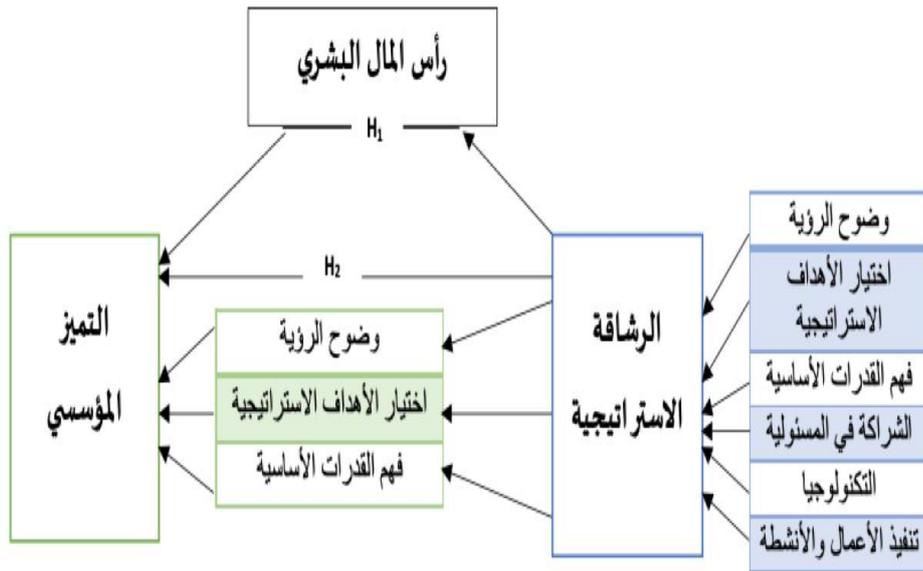
يهدف البحث الى بناء نموذج نظري مقترح للعلاقة السببية بين متغيرات الدراسة الثلاثة: الرشاقة الاستراتيجية ورأس المال البشري والتميز المؤسسي، ومن ثم التحقق من صحة النموذج المقترح من خلال فحص التأثير المباشر وغير المباشر لكل من الرشاقة الاستراتيجية ورأس المال البشري على التميز المؤسسي، وتحديد طبيعة مسار العلاقة بينهما، ومعرفة ما إذا كان رأس المال البشري متغير وسيط في العلاقة ما بين الرشاقة الاستراتيجية والتميز المؤسسي.

المتغيرات التي تناولها البحث هي رأس المال البشري كمتغير وسيط بين الرشاقة الاستراتيجية والتميز المؤسسي لدى أعضاء هيئة التدريس وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وذلك لملائمتها لطبيعة الدراسة للتوصل إلى نموذج سببي مفترض يتم من خلاله تحديد الآثار المباشرة وغير مباشرة لعلاقة الرشاقة الاستراتيجية، والتي تشمل الابعاد التالية (وضوح الرؤية، اختيار الأهداف الاستراتيجية، فهم القدرات الأساسية، الشراكة في المسؤولية، التكنولوجيا، تنفيذ الأعمال والأنشطة) كمتغير مستقل، ورأس المال البشري كمتغير وسيط على التميز المؤسسي كمتغير تابع والذي يشمل الابعاد التالية (وضوح الرؤية، اختيار الأهداف الاستراتيجية، فهم القدرات الأساسية)، يمكن التعبير عن متغيرات البحث بالشكل التالي:



د. فايز عوض بن ظفرة، الدور الوسيط لرأس المال البشري في العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والتميز المؤسسي للجامعات السعودية في ظل جائحة كورونا

شكل (١) نموذج البحث



#### ٤ . أهمية البحث:

#### ١/٤ تكمن أهمية هذا البحث من الناحية العلمية في:

جذب انتباه الباحثين لاكتشاف المزيد عن العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والتميز المؤسسي والقيمة المضافة من ذلك للمعرفة الإنسانية حيث أن موضوع الرشاقة الاستراتيجية من المواضيع التي تتسم بندرة في المكتبة العربية، ويشكل مدخل المنظمة الرشيق مرحلة أساسية في إطار تطور نظريات المنظمة (السالم، ٢٠٠٥).

يعد هذا البحث من أولى الدراسات - في حدود علم الباحث - التي تتناول موضوع العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بالتميز المؤسسي والتي عملت على مستوى الجامعات السعودية.



Dr. Faiz Bin Zafrah, The Mediating Role of Human Capital in the Relationship between Strategic Agility and Institutional Excellence for Saudi Universities during Corona Pandemic "King Khalid University as a model"

يعتبر هذا البحث من الدراسات القليلة على حد علم الباحث التي تناولت المتغيرات الثلاثة مجتمعة باختبار دور رأس المال البشري كمتغير وسيط (متداخل) في العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والتميز المؤسسي، لذا من المتوقع أن يسهم البحث في الإثراء المعرفي حيث أنها تساهم في التطور الإداري المنشود خاصة في ظل افتقار المكتبة العربية والسعودية على وجه الخصوص لمثل هذا النوع من الدراسات ويسهم البحث في التأصيل العلمي لمفاهيم إدارية معاصرة مهمة. يساهم هذا البحث في تفسير العلاقة بين محددات الرشاقة الاستراتيجية والتميز المؤسسي.

يتناول البحث موضوع الرشاقة الاستراتيجية والتي تعد نشاطاً إدارياً تمارسه الإدارة العليا للمنظمة والذي يمثل نتاج إبداعي.

#### ٢/٤ تكمن أهمية هذا البحث من الناحية العلمية في:

مساعدة القيادات الجامعية في التعرف على العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والتميز المؤسسي وبناء الجامعات كمنظمة رشيقة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة خاصة في ظل الازمات والتي تمثلها في هذا البحث جائحة كورونا،

#### ٥. أهداف البحث:

يتمثل الهدف الرئيسي لهذا البحث في محاولة الربط بين محددات الرشاقة الاستراتيجية وبين التميز المؤسسي في الجامعات السعودية وما مدي تأثير رأس المال البشري كمتغير وسيط بينهما، ويمكن التوصل إلى ذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:



د. فايز عوض بن ظفيرة، الدور الوسيط لرأس المال البشري في العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والتميز المؤسسي للجامعات السعودية في ظل جائحة كورونا

- قياس مدى توافر محددات الرشاقة الاستراتيجية في الجامعات السعودية.
  - قياس مدى توافر أبعاد التميز المؤسسي في الجامعات السعودية.
  - الوصول إلى مجموعة من محددات الرشاقة الاستراتيجية التي تؤثر في التميز المؤسسي.
  - قياس تأثير محددات الرشاقة الاستراتيجية في كل بعد من أبعاد التميز المؤسسي.
  - ترتيب محددات الرشاقة الاستراتيجية تبعاً لأهمية تأثيرها في تحقيق التميز المؤسسي.
- التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات التي ترتبط بمدى تأثير محددات الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي، والعمل على نشر الوعي الإداري والثقافة التنظيمية الداعمة للرشاقة الاستراتيجية ودورها الفعال في خلق البيئة التنظيمية المتميزة.

## ٦. حدود البحث:

١/٦ الحد الزمني: ٢٠٢٠.

٢/٦ الحد المكاني: جامعة الملك خالد بأبها.

٣/٦ الحد الموضوعي: دور الرشاقة الاستراتيجية في التميز المؤسسي بالجامعات السعودية.

٤/٦ الحد البشري: أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك خالد.

## ٧. التعريفات الإجرائية:

### ١/٧ الرشاقة الاستراتيجية:

هي القدرة على التحكم المستمر والتكيف في الوقت المناسب من خلال التوجه الاستراتيجي في الأعمال الأساسية مع الظروف البيئية المتغيرة من خلال تقديم منتجات



Dr. Faiz Bin Zafrah, The Mediating Role of Human Capital in the Relationship between Strategic Agility and Institutional Excellence for Saudi Universities during Corona Pandemic "King Khalid University as a model"

وخدمات جديدة، وأساليب إدارية مستحدثه، وطرق مبتكرة لأداء الأعمال بما يساهم في خلق القيمة.

### ٢/٧ التميز المؤسسي :

عرف ( Kelly & Mcadem, 2022 ) التميز المؤسسي بأنه العملية الديناميكية التي تحقق قيمة عالية وميزة تنافسية، ورضا العملاء والموردين من خلال تحسين القدرات الداخلية التي تتعلق بالموارد البشرية والتكنولوجيا وتدفع العمليات والمواد التي تحقق التكامل في العمل مما يفرز وضعا تنافسيا مستمرا للمنظمة في مجال عملها

### ٣/٧ رأس المال البشري :

وهي المعرفة والمهارات والإبداع والخبرة، فيتكون رأس المال البشري من مزيج المهارات والقدرات والمعرفة، بالإضافة إلى الخبرة السابقة أو المكتسبة خلال العمل (ابو الجدايل، ٢٠١٢)

### ٨. الدراسات السابقة:

تناولت العديد من الدراسات لمحددات وأبعاد الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بالتميز المؤسسي والقدرات التنافسية والفعالية التنظيمية، كما تناولت دراسات أخرى موضوع التميز المؤسسي سواء فيما يتعلق بالعوامل المؤثرة في التميز التنظيمي أو الأبعاد المختلفة للتميز. وسوف يتناول الباحث في هذا الجزء لمجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث للوصول إلى المتغيرات الأساسية التي يستخدمها الباحث كمتغيرات في تلك الدراسة وذلك على النحو التالي :



د. فايز عوض بن ظفرة، الدور الوسيط لرأس المال البشري في العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والتميز المؤسسي للجامعات السعودية في ظل جائحة كورونا

قدمت دراسة (Noorecha et al., 2001) نموذجاً لتميز الأداء في المنظمات الماليزية حيث تكون هذا النموذج من مجموعة من العناصر وهي (القيادة، الثقافة، إدارة التغيير، الممارسات الإدارية، الإبداع والإنتاجية)، وتوصلت الدراسة إلى أن تلك العناصر لها تأثير معنوي على درجة تميز الأداء.

وقد ركزت دراسة (Khoo and Tan, 2002) على معرفة التحديات التي تواجه المنظمات نحو التميز. وقد أجريت على شركة Smelter Plant في استراليا، واستخدمت الدراسة نموذج تميز الأعمال الأسترالي حيث تم تحديد مكونات النموذج التي اشتملت على كل من (القيادة، الاستراتيجيات، الأهداف، الخطط، المعلومات، إدارة العمليات، نتائج الأعمال). وقد جاءت النتائج لتؤكد معنوية العلاقة بين تلك المكونات وبين تميز التنظيمي.

وفي دراسة (الشمائله، ٢٠٠٤) والتي استهدفت دراسة الأثر بين سلوكيات الدور الإضافي والتميز التنظيمي، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل بمختلف أبعاده وبين التميز والذي اشتمل على عدة أبعاد وهي (تميز القادة، تميز العاملين، تميز الاستراتيجيات، تميز الهيكل التنظيمي)، وكذلك وجود تأثير معنوي لمتغير السلوك الموجه نحو الفرد في تميز المرؤوسين وتميز الهيكل التنظيمي.

وفي دراسة (Ramathan, 2004) والتي استهدفت قياس أثر إدارة التكنولوجيا والاستثمار فيها بهدف التحسين في درجة تميز الأعمال، والتي أجريت على عينة عددها ١٩ شركة من الشركات الصناعية. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن هناك تأثير معنوي لإدارة التكنولوجيا والاستثمار فيها في تحقيق تميز الأعمال والأنشطة.



Dr. Faiz Bin Zafrah, The Mediating Role of Human Capital in the Relationship between Strategic Agility and Institutional Excellence for Saudi Universities during Corona Pandemic "King Khalid University as a model"

وفي دراسة (Fotis, et al, 2005) التي استهدفت قياس أفضل الممارسات للمنظمات اليونانية في طريقها للتميز، والتحقق نظرياً وتجريبياً من الحالة الراهنة لأفضل التطبيقات في عشر منظمات صناعية يونانية في طريقها للتميز، وتم استخدام طريقة المقابلات الشخصية مع مديري التخطيط والإنتاج والجودة بالإضافة إلى قائمة استقصاء تضمنت أسئلة مفتوحة. وقد أظهرت النتائج أن هناك بعض المشكلات التي تتعلق ببيروقراطية المنظمات وعدم مرونة التنظيم، وانخفاض قدرات ومهارات ومعارف العاملين، وعدم استخدام المكافآت كأداة تسويقية.

كما ركزت، دراسة (عبد اللطيف وتركان، ٢٠٠٥) على قياس وتحليل العلاقة بين الرقابة الاستراتيجية وفعالية أداء المنظمات. وتم تطبيق تلك الدراسة على عينة من العاملين في المستشفيات السورية قوامها ٦٠ مفردة، وتم استخدام الأسلوب الوصفي. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين الرقابة الاستراتيجية وفعالية أداء المنظمات، حيث تزداد فعالية المنظمات باستخدام أسلوب الرقابة الاستراتيجية خاصة في ظل وجود تقنيات حديثة لقياس الأداء.

وقد قام (الحرشة، ٢٠٠٦) بدراسة استهدفت قياس أثر الممارسات القيادية في تميز منظمات الأعمال، وقد أجريت الدراسة على عشرة بنوك تجارية تم اختبارها عشوائية وتضمنت عينة الدراسة ١٤٠ مفردة من العاملين في تلك البنوك، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- إن التميز في قطاع البنوك الأردنية كان إيجابياً وبدرجة مرتفعة.
- هناك أثر للممارسات القيادية في تميز قطاع البنوك وأنها فسرت ما يقرب من ٦٩٪ من التباين في تميز قطاع البنوك.



د. فايز عوض بن ظفيرة، الدور الوسيط لرأس المال البشري في العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والتميز المؤسسي للجامعات السعودية في ظل جائحة كورونا

- هناك أثر للممارسات القيادية في الجدارات الأساسية كبعد من أبعاد التميز في قطاع البنوك.
  - أشارت النتائج أن هناك أثراً للممارسات القيادية في قيمة العمل بالنسبة للمرؤوسين كبعد من أبعاد التميز التنظيمي.
- كما أشارت النتائج إلى وجود أثر للممارسة القيادية في المسؤولية الاجتماعية كبعد من أبعاد تميز قطاع البنوك..
- أما دراسة (OJHA, 2008) والتي استهدفت قياس أثر الرشاقة الاستراتيجية على القدرات التنافسية والأداء المالي والتشغيلي في ظل مستويات مختلفة عن الاضطرابات البيئية، وقد تمثلت عينة الدراسة من المديرين في المستويات الإدارية المختلفة في بعض الصناعات بالولايات المتحدة الأمريكية وعددها ٢٤ مفردة. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية بين الرشاقة الاستراتيجية والقدرات التنافسية والأداء التشغيلي لتلك الشركات وذلك في ظل وجود مستويات معتدلة من الاضطرابات البيئية، وأنه لا توجد علاقة معنوية بينهما في ظل الاضطرابات البيئية المنخفضة أو المرتفعة. كما أكدت الدراسة على عدم وجود علاقة معنوية بين الرشاقة الاستراتيجية والأداء المالي لتلك الشركات.

وركزت دراسة (ketrunen, 2010) على اختيار العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية وتطوير المنتجات في الشركات عالية التكنولوجيا، والتي أجريت على عينة من المديرين التنفيذيين في عدد من شركات التكنولوجيا بفنلندا عن طريق أسلوب المقابلات الشخصية، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية بين الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها (القيادة، سيولة الموارد، الشراكة في المسؤولية، التكنولوجيا) وبين العمليات



Dr. Faiz Bin Zafrah, The Mediating Role of Human Capital in the Relationship between Strategic Agility and Institutional Excellence for Saudi Universities during Corona Pandemic "King Khalid University as a model"

التشغيلية بتلك الشركات والتي تؤدي إلى تطوير وتنمية المنتجات التي تقدمها تلك الشركات.

أما دراسة (المعاضدي، ٢٠١١) قد استهدفت اختبار وتحليل العلاقة بين قدرات تقنية المعلومات والاستعداد للتغيير الاستراتيجي القائم على الرشاقة الاستراتيجية بوصفها المدخل الملائم لمواجهة التغيرات البيئية وتمثلت عينة الدراسة في فئة الإدارة العليا والوسطى بالشركة العامة للأدوية والمستلزمات الطبية قوامها ٤٨ فرداً.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة تأثير معنوي بين قدرات تقنية المعلومات الرشاقة الاستراتيجية وتم تقديم تشخيص لواقع المنظمة محل الدراسة فضلاً عن المقترحات المتعلقة بتشجيع المنظمات على تعزيز قدرات تقنية المعلومات بهدف استخدامها كأداة مناسبة لمواجهة حالات التغيير الاستراتيجي والاستعداد له.

أما دراسة (الرشيدي، ٢٠١٠) والتي استهدفت التعرف على التخطيط الاستراتيجي وأثره في تحقيق التميز التنظيمي، والتي أجريت على عينة من العاملين في الدوائر الحكومية بالمدينة المنورة قوامها ٣٧٩ مفردة. وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر معنوي لأبعاد التخطيط الاستراتيجي (الرؤية، الأهداف، الاستراتيجيات، الموارد التنظيمية) في تحقيق التميز التنظيمي وأن هذه الأبعاد تفسر ما مقداره ٦٨,٩٪ من التباين في التميز التنظيمي، كما أكدت الدراسة على العلاقة المعنوية بين أبعاد التحليل الاستراتيجي والتميز التنظيمي.

كما حددت دراسة (Oyedijo, 2012) لقياس أثر الرشاقة الاستراتيجية على الأداء التنافسي لشركات الاتصالات النيجيرية، وتضمنت عينة الدراسة جميع أعضاء الإدارة العليا في تلك الشركات. وقد أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة



د. فايز عوض بن ظفرة، الدور الوسيط لرأس المال البشري في العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والتميز المؤسسي للجامعات السعودية في ظل جائحة كورونا

توافر محددات الرشاقة الاستراتيجية والتي تمثلت في (التخطيط الاستراتيجي، الهيكل التنظيمي، ممارسات الموارد البشرية، التكنولوجيا) وبين الأداء التنافسي لتلك الشركات. بينما قام (Onyema and Akanbi, 2012) بدراسة العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والأداء التنظيمي، وقد طبقت الدراسة على المنشآت الصناعية في نيجيريا وتم استخدام أسلوب المسح الشامل لجميع فئات العمال بعدد من الشركات الصناعية. وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي لمحددات الرشاقة الاستراتيجية (المرونة الاستراتيجية، الالتزام الجماعي، وحدة القيادة، سيولة الموارد) على الأداء في تلك الشركات، كما جاءت ضمن توصيات الدراسة إلى ضرورة تبني الشركات استراتيجية المبادرة بدلاً من رد الفعل وذلك عند تعاملها مع المتغيرات البيئية المعقدة واتفقت مع ذلك دراسة (Doz and Kosonen, 2010) والتي استهدفت قياس العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والتطوير التنظيمي وتوصلت الدراسة إلى أهمية تضمين جدول أعمال القادة للرشاقة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة (وحدة القيادة، سيولة الموارد، المرونة الاستراتيجية) لما لها من تأثير معنوي في التطوير التنظيمي.

كذلك استهدفت دراسة (الصانع، ٢٠١٣) وصف وتحليل أثر محددات الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة والتي تمثلت في (التخطيط، التنظيم، الأفراد، التكنولوجيا) وذلك على الفعالية التنظيمية بأبعادها المختلفة (مدى تحقيق الأهداف، التكيف البيئي، نوعية المخرجات). وقد أجريت الدراسة على عينة من العاملين في إحدى شركات تصنيع الإسمنت قوامها ٦٣ مفردة. وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الفعالية التنظيمية أما دراسة (Abu-Radi, 2013) والتي استهدفت قياس أثر الرشاقة الاستراتيجية



Dr. Faiz Bin Zafrah, The Mediating Role of Human Capital in the Relationship between Strategic Agility and Institutional Excellence for Saudi Universities during Corona Pandemic "King Khalid University as a model"

على القدرات التنافسية، والتي طبقت على عينة من المديرين ورؤساء الإدارات العامة في المستشفيات الخاصة الأردنية قوامها ١٤٧ مفردة. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة معنوية بين بعض محددات الرشاقة الاستراتيجية (اختيار الأهداف الاستراتيجية، الشراكة في المسلية، تنفيذ الأعمال والأنشطة) وبين القدرات التنافسية لتلك الشركات، بينما أظهرت النتائج أن وضوح الرؤية وفهم القدرات الأساسية ليس لها تأثير معنوي على القدرات التنافسية لتلك المستشفيات وأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية بين تلك المستشفيات

#### الفجوة البحثية والتعليق على الدراسات السابقة :

أبرزت معظم الدراسات العربية والأجنبية أهمية محددات الرشاقة الاستراتيجية بالنسبة للشركات في ظل المتغيرات البيئية السريعة والمتلاحقة، وهذا ما يتفق مع الدراسة الحالية، إلا ان الدراسة الحالية تتميز بربطها بأزمة جائحة كورونا، هذا الوباء العالمي الذي أطاح بالعالم بأسره، وغير من طبيعة الحياة بشكل عام وطبيعة العمل المؤسسي بشكل خاص، مما اوجب التفكير في سبل واليات أكثر حداثة ومؤامة لهذه الازمة طويلة المدى

اهتمت الدراسات السابقة بقياس أثر أحد أو بعض محددات الرشاقة الاستراتيجية، بينما ركزت الدراسة الحالية على عدة أبعاد أو محددات للرشاقة الاستراتيجية.

أكدت معظم الدراسات العربية والأجنبية على أثر توافر محددات الرشاقة الاستراتيجية على عدة أبعاد خاصة بالفعالية التنظيمية، والقدرات التنافسية، الأداء



د. فايز عوض بن ظفيرة، الدور الوسيط لرأس المال البشري في العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والتميز المؤسسي للجامعات السعودية في ظل جائحة كورونا

والتطوير التنظيمي، بينما ركزت الدراسة الحالية على تأثير توافر محددات الرشاقة الاستراتيجية على التميز المؤسسي.

لم تتناول أي دراسة على حد علم الباحث العلاقة بين محددات الرشاقة الاستراتيجية والتميز المؤسسي وتأثير راس المال البشري كمتغير وسيط بينهما. اعتمدت الدراسات السابقة على دراسة بعض محددات الرشاقة الاستراتيجية ومنها التخطيط، التنظيم، الأفراد، التكنولوجيا، الأهداف، القدرات الأساسية. بينما ركزت الدراسة الحالية على عدة محددات مجتمعه وهي (الرؤية، الأهداف، القدرات، الشراكة في المسؤولية، تنفيذ الأعمال والأنشطة، التكنولوجيا).

تختلف تلك الدراسة عن الدراسات السابقة من حيث الهدف والمجال، فمن الهدف ركزت هذه الدراسة على معرفة أثر مجموعة من محددات الرشاقة الاستراتيجية على التميز المؤسسي، أما من حيث المجال فتختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في أنها تركز على دراسة محددات الرشاقة الاستراتيجية في الجامعات السعودية، حيث لم يسبق إجراء هذه النوعية من الدراسات على الجامعات خاصة اذ اخذنا بالاعتبار ظروف تطبيقها في ظل جائحة كورونا.

#### ٩. منهجية الدراسة:

#### ١/٩ منهجية الدراسة وإجراءاتها

#### ١/١/٩ أسلوب البحث:

يعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات من المبحوثين، وتحليل البيانات المجمعة من الاستبانات التي تمت استعادتها واستخدمت الطرق الإحصائية المناسبة.



Dr. Faiz Bin Zafrah, The Mediating Role of Human Capital in the Relationship between Strategic Agility and Institutional Excellence for Saudi Universities during Corona Pandemic "King Khalid University as a model"

٢/١/٩ مجتمع وعينة البحث

١/٢/١/٩ مجتمع البحث

يتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك خالد، حيث طبق البحث على عينة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك خالد، وبلغ عدد أعضاء هيئة التدريس في الجامعة في العام الجامعي ١٤٤٢ هـ (٣٥٤٥) عضواً من مختلف الدرجات الأكاديمية (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد، محاضر أو معيد).

٢/٢/١/٩ عينة البحث

ونتيجة لعدم تجانس مفردات مجتمع البحث، حيث يضم مجموعة من أعضاء هيئة التدريس المختلفون من حيث درجاتهم العلمية بالإضافة إلى اختلاف مستوياتهم الإدارية، فهناك فئة الأساتذة، الأساتذة المشاركين، الأساتذة المساعدين، المحاضرون، المعيدون؛ لذلك تم سحب عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة والذي بلغ حجمه ٣٥٤٥ مفردة، وبناء على حجم مجتمع الدراسة بلغت حجم العينة العشوائية إلى ٢٢٥ مفردة، وذلك اعتماداً على معادلة كريجسي ومورجان (Krejcie & Morgan 1970) والمعتمدة من رابطة علم النفس الأميركية لتحديد حجم العينة، وعليه تم توزيع ٢٢٥ استمارة استقصاء لمحاولة استيفاء العدد المطلوب، وبلغت عدد الاستمارات المستردة ١٧١ استمارة بنسبة استجابة ٧٦٪.

$$n = \frac{(x^2 NP(1-P)) / (d^2 (N-1) + x^2 P(1-P)) = 225$$

٣/١/٩ أسلوب جمع البيانات

اعتمد الباحث على نوعين من المصادر لجمع البيانات اللازمة لإنجاز الدراسة:



د. فايز عوض بن ظفرة، الدور الوسيط لرأس المال البشري في العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والتميز المؤسسي للجامعات السعودية في ظل جائحة كورونا

النوع الأول: المصادر الثانوية التي تم الحصول منها على نتائج الأبحاث والدراسات السابقة.

النوع الثاني: البيانات الأولية، وقد مزج الباحث بين طريقتين لجمع البيانات عبر الاستبانة هما الطريقة التقليدية التي يتم من خلالها توزيع الاستبيان على الأفراد ليتم تعبئة اجاباتها بشكل يدوي، والطريقة المعاصرة عن طريق تصميم استبانة إلكترونية ومن ثم قام بتجميع الاستبيانات وتحليلها للحصول على نتيجة الاستبيان التي تستطيع أن تعكس واقع المشكلة المدروسة من ناحية، وتجب عن أسئلة هذا البحث من ناحية أخرى، وذلك بتصميم استبانة تم الحصول منها على البيانات الأولية.

٤/١/٩ أداة الدراسة

المرحلة الأولى: وضع التصور المبدئي للاستبانة:

وضع الباحث تصورا مبدئيا للأسئلة والفقرات المتعلقة بتساؤلات البحث، وذلك من خلال الآتي:

- الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة المتصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في صياغة فقرات الاستبانة.
- تصميم الاستبانة، والتي اشتملت على عدد من العبارات التي تعكس الجوانب المختلفة لكل محاور وأبعاد الظاهرة المدروسة.
- التشاور مع عدد من المهتمين حول الاستبانة للتأكد من مدى صلاحيتها بصورة مبدئية.



Dr. Faiz Bin Zafrah, The Mediating Role of Human Capital in the Relationship between Strategic Agility and Institutional Excellence for Saudi Universities during Corona Pandemic "King Khalid University as a model"

في ضوء الدراسات السابقة تم تصميم أداة جمع البيانات (الاستبانة) حول " الدور الوسيط لراس المال البشري في العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والتميز المؤسسي للجامعات السعودية في ظل جائحة كورونا -جامعة الملك خالد أنموذج " ، وتتضمن الاستبانة في صورتها النهائية عدد (٦٥) سؤال مقسمة إلى اربعة أقسام رئيسية هي :  
القسم الأول: يتناول البيانات الاساسية والمتمثلة في الجنس، العمر، مدة الخدمة، المؤهل العلمي والوظيفة الحالية.  
القسم الثاني: يتناول المحور الأول رأس المال البشري، وتم إدراج عدد (٩) سؤال لهذا المحور بالاستبانة موزعة إلى ثلاثة ابعاد أساسية هي :  
البعد الاول: المعارف لدي عضو هيئة التدريس - وتم إدراج عدد (٣) أسئلة لهذا البعد بالاستبانة.  
البعد الثاني: المهارات لدي عضو هيئة التدريس - وتم إدراج عدد (٣) أسئلة لهذا البعد بالاستبانة.  
البعد الثالث: الخبرات - وتم إدراج عدد (٣) أسئلة لهذا البعد بالاستبانة.  
القسم الثالث: يتناول المحور الثاني الرشاقة الاستراتيجية - وتم إدراج عدد (٢٩) سؤال لهذا المحور بالاستبانة موزعة إلى ستة ابعاد أساسية هي :  
البعد الاول: وضوح الرؤية - وتم إدراج عدد (٥) أسئلة لهذا البعد بالاستبانة.  
البعد الثاني: اختيار الأهداف الاستراتيجية - وتم إدراج عدد (٤) أسئلة لهذا البعد بالاستبانة.  
البعد الثالث: فهم القدرات الاساسية - وتم إدراج عدد (٤) أسئلة لهذا البعد بالاستبانة.



البعد الرابع: الشراكة في المسؤولية - وتم إدراج عدد (٥) أسئلة لهذا البعد بالاستبانة.

البعد الخامس: التكنولوجيا - وتم إدراج عدد (٥) أسئلة لهذا البعد بالاستبانة.

البعد السادس: تنفيذ الاعمال - وتم إدراج عدد (٦) أسئلة لهذا البعد بالاستبانة.

القسم الرابع: يتناول المحور الثالث التميز المؤسسي، وتم إدراج عدد (٢٧) سؤال لهذا المحور بالاستبانة موزعة إلى ثلاثة ابعاد أساسية هي:

البعد الاول: النمو والتعليم الجامعي - وتم إدراج عدد (٥) أسئلة لهذا البعد بالاستبانة.

البعد الثاني: كفاءة العمليات الداخلية - وتم إدراج عدد (١٠) أسئلة لهذا البعد بالاستبانة.

البعد الثالث: رضا العاملين - وتم إدراج عدد (١٢) أسئلة لهذا البعد بالاستبانة. وقد جرى اعتماد مقياس ليكرت (Likert Scale) الخماسي لاختيار الإجابة المناسبة عن فقرات الاستبانة، وهي (لا تنطبق أبدا، تنطبق نادرا، تنطبق أحيانا، تنطبق غالبا، تنطبق دائما).

١/٤/١/٩ صدق الأداة وثباتها:

استخدم الباحث طريقتين للتأكد من صدق محتوى الاستبانة، وهما:

١/٤/١/٩ الصدق الظاهري Face Validity:

تم التأكد من صدق الاستبانة ظاهريا بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والكفاءة في مجالات الموارد البشرية وإدارة الأعمال والاحصاء التطبيقي، وبناء



على مرثيات هؤلاء المحكمين فقد قام الباحث بتعديل أو حذف أو إضافة عبارات جديدة لتطوير بناء الاستبانة.

1/4/1/9 الصدق البنائي Contrast Validity :

المرحلة الثانية من مراحل تصميم أداة البحث، فتمثلت في معرفة مدى صدق أداة البحث المستخدمة من عدمه، والمراد بذلك معرفة مدى قدرتها على قياس ما وضعت أساساً لقياسه؛ للتأكد من صدق الأداة المستخدمة في الدراسة، فقد تم اتباع ما يأتي:

1. صياغة العبارات ذات العلاقة الوثيقة بأهداف البحث صياغة واضحة بحيث يمكن فهم محتواها.

2. تم عرض الأداة على عدد من المتخصصين في علم الاجتماع والتربية، وطلب منهم إبداء رأيهم في مدى وضوح العبارات، واقتراح بعض العبارات التي يرونها مناسبة، ومدى قياسها لما هدفت أصلاً لقياسه، وهذا ما يسمى بأساليب الصدق الظاهري أو صدق المحكمين.

3. أبدى المحكمون مرثياتهم حول فقرات وعبارات الاستبانة، وتضمنت اقتراحاتهم حذف بعض العبارات، وإضافة عبارات أخرى.

4. استفاد الباحث كثيراً من مرثيات المحكمين، وأعاد صياغة بعض العبارات، وإضافة بعضها الآخر.

لجأ الباحث كذلك إلى أسلوب صدق المضمون أو المحتوى بغرض التأكد من محتوى الأداة بعناصرها وعباراتها، ومدى فهم واستيعاب أفراد العينة للعبارات. وقد تم ذلك من خلال تطبيق أداة البحث تطبيقاً مبدئياً على عينة من المبحوثين بلغت (15) مبحوثاً عشوائياً؛ وذلك بهدف التعرف على مدى وضوح العبارات.



مجلة جامعة الملك خالد للعلوم الإنسانية

المجلد الثامن - العدد الثاني - ٢٠٢٢

د. فايز عوض بن ظفرة، الدور الوسيط لرأس المال البشري في العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والتميز المؤسسي للجامعات السعودية في ظل جائحة كورونا

١/٤/١/٩ ثبات أداة الدراسة

تم إيجاد معامل الثبات، طبقاً لاختبار كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) للاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة كلها، ولفقرات كل متغير من متغيرات الدراسة.

٥/١/٩ الأساليب الإحصائية المستخدمة

استخدم الباحث الحزمة الإحصائية الجاهزة (SPSS.25) في التحليل، من خلال استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistical Measures) لوصف خصائص عينة الدراسة والإجابة على أسئلة الدراسة وترتيب الأهمية النسبية لها تنازلياً. اختبار كولموجروف سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov test) لاختبار تبعية توزيع

البيانات للتوزيع الطبيعي (Normality test Distribution)

إحصائية ليفين (Levene's statistic) لاختبار تجانس التباينات بين المجموعات

(Homogeneity of variances).

معامل ارتباط كرونباخ ألفا للتأكد من ثبات أداة الدراسة ومن تناسبها الداخلي.

اختبار مان ويتني (Mann-Whitney Test) لاختبار الفروق للمتغيرات الديمغرافية

الخاصة بالجنس والمناصب الإدارية في تصورات أعضاء هيئة التدريس لأهمية الرشاقة الاستراتيجية وتأثيرها في جودة الحياة الوظيفية في الجامعات السعودية.

اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis Test) لاختبار الفروق للمتغيرات

الديمغرافية الخاصة بالعمر ومدة الخدمة والدرجة الوظيفية في تصورات أعضاء هيئة التدريس لأهمية الرشاقة الاستراتيجية وتأثيرها في التميز المؤسسي في الجامعات السعودية.

التحليل الوصفي: ويشمل النسب والمتوسط والانحراف المعياري



Dr. Faiz Bin Zafrah, The Mediating Role of Human Capital in the Relationship between Strategic Agility and Institutional Excellence for Saudi Universities during Corona Pandemic "King Khalid University as a model"

اختبار "ت" لعينتين مستقلتين وتحليل التباين أحادي الاتجاه، لدراسة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة.  
دراسة الارتباط لمعرفة طبيعة العلاقة ما بين متغيرات الدراسة  
الانحدار الخطي البسيط والانحدار الخطي المتعدد، وتحليل المسار لمعرفة اثر المتغيرات على المتغير التابع.

#### ١٠. استعراض النتائج الاحصائية واختبار الفروض

١/١٠ ثبات الاستبانة Reliability :

وقد استخدم في البحث طريقة الاتساق الداخلي ( Internal Consistency Method) لقياس ثبات الأداة باستخدام اختبار كرونباخ ألفا Cronbachs Alpha وكانت نتائج اختبار كرونباخ ألفا كما في الجدول الآتي :

جدول (١) قيم معامل ألفا كرونباخ للمقاييس المستخدمة في الدراسة

المحور	عدد العبارات	قيمة معامل ألفا
راس المال البشري	9	.894
الرشاقة الاستراتيجية	29	.978
التميز المؤسسي	27	.982
الاستبانة ككل	65	.951

نلاحظ من الجدول (١) السابق أن معاملات الثبات لمحاور الأداة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ كانت مقبولة، حيث كانت للمحور الأول رأس المال البشري (٠.٨٩٤)



د. فايز عوض بن ظفرة، الدور الوسيط لرأس المال البشري في العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والتميز المؤسسي للجامعات السعودية في ظل جائحة كورونا

وللمحور الثاني الرشاقة الاستراتيجية (٠.٩٧٨) وللمحور الثالث التميز المؤسسي (٠.٩٨٢)، وهي قيم ثبات مرتفعة، وتدل على الاتساق والترابط الجيد بين بنود كل محور. ونلاحظ أيضا أن معامل الثبات للاستبانة ككل بلغ (٠.٩٥١)، وهي قيمة ثبات مرتفعة جدا، وتدل على الاتساق والترابط الجيد بين محاور الدراسة؛ مما يدل على ثبات الاستبانة وصلاحيته للتطبيق العملي.

### ٢/١٠ التحليل الوصفي لبيانات الدراسة

١/٢/١٠ الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة:

يعرض الجدول التالي رقم (٢) الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، والمتمثلة في الجنس، العمر، مدة الخدمة، المؤهل العلمي وأخيرا الوظيفة الحالية.

جدول رقم (٢) الخصائص الديموغرافية والوظيفية لعينة الدراسة

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	58	64.4
	أنثي	32	35.6
العمر	من ٢٦ إلى ٣٠ سنة	2	2.2
	من ٣١ إلى ٣٥ سنة	15	16.7
	من ٣٦ إلى ٤٠ سنة	17	18.9
	من ٤١ إلى ٥٠ سنة	40	44.4
	أكبر من ٥٠ سنة	16	17.8



Dr. Faiz Bin Zafrah, The Mediating Role of Human Capital in the Relationship between Strategic Agility and Institutional Excellence for Saudi Universities during Corona Pandemic "King Khalid University as a model"

النسبة المئوية %	العدد	فئات المتغير	المتغير
22.2	20	٥ سنوات فأقل	مدة الخدمة
26.7	24	من ٥ إلى ١٠ سنوات	
51.1	46	١١ سنة فأكثر	
2.2	2	بكالوريوس	المؤهل العلمي
24.4	22	ماجستير	
73.3	66	دكتوراه	
4.4	4	معيد	الوظيفة الحالية
21.1	19	محاضر	
45.6	41	استاذ مساعد	
12.2	11	استاذ مشارك	
10.0	9	استاذ	
6.7	6	عميد	

٢/٢/١٠ التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

١/٢/٢/١٠ المحور الأول: رأس المال البشري

تم الاعتماد علي تحليل المتوسطات والانحراف المعياري للمحور الأول وهو راس المال البشري، وتم ترتيبها بشكل تنازلي من الأكبر متوسط للاقل، يتضح في الجدول



د. فايز عوض بن ظفرة، الدور الوسيط لرأس المال البشري في العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والتميز المؤسسي للجامعات السعودية في ظل جائحة كورونا

رقم (٣)، ان المحور الأول يشمل ثلاث ابعاد هم المعارف، المهارات، الخبرة). حيث اكدت النتائج الاحصائية ان المعارف لدي عضو هيئة التدريس هي صاحبة المتوسط الأكبر حيث بلغت (٤.٣٠) وجاءت المهارات لديهم في المركز الثاني بمتوسط (٤.١٢). بينما الخبرة في المركز الثالث بمتوسط (٤.٠٤).

### جدول (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الأول: رأس المال البشري

رقم الفقرة	مضمون العبارة	لا تنطبق أبداً	تنطبق نادراً	تنطبق أحياناً	تنطبق غالباً	تنطبق دائماً	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى التوافق	ترتيب الأهمية
		%	%	%	%	%				
البعد الأول: المعارف لدي عضو هيئة التدريس										
١	لدى عضو هيئة التدريس القدرة على استخدام المعارف ونقلها إلى حيز التطبيق.	0	0	7.8	44.4	47.8	4.40	0.63	تنطبق دائماً	1
٢	يعمل عضو هيئة التدريس على تحديث معارفه بما يتناسب مع مستجدات العمل.	0	0	11.1	37.8	51.1	4.40	0.68	تنطبق دائماً	2
٣	تسعى الجامعة للاحتفاظ بأعضاء هيئة التدريس ذوي المعرفة المتميزة.	1.1	6.7	14.4	35.6	42.2	4.11	0.97	تنطبق غالباً	3
<b>اجمالي المحور الاول: المعارف</b>							<b>4.30</b>	<b>0.76</b>	تنطبق دائماً	
البعد الثاني: المهارات لدي عضو هيئة التدريس										
٤	يكتسب عضو هيئة التدريس المهارات اللازمة لتطوير العمل.	0	1.1	10.0	40.0	48.9	4.37	0.71	تنطبق دائماً	1
٥	تراعي الجامعة المهارات التي يمتلكها عضو هيئة التدريس عند توزيع المهام.	4.4	10.0	18.9	36.7	30.0	3.78	1.12	تنطبق غالباً	3



Dr. Faiz Bin Zafrah, The Mediating Role of Human Capital in the Relationship between Strategic Agility and Institutional Excellence for Saudi Universities during Corona Pandemic "King Khalid University as a model"

رقم الفقرة	مضمون العبارة	لا تنطبق أبدا	تنطبق نادرا	تنطبق أحيانا	تنطبق غالبا	تنطبق دائما	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى التوافق	ترتيب الأهمية
٦	يملك اعضاء هيئة التدريس المهارات الكافية لحل المشكلات التي تواجههم.	0	0	23.3	33.3	43.4	4.20	0.80	تنطبق دائما	2
<b>اجمالي المحور الثاني : المهارات</b>										
البعد الثالث : الخبرة										
٧	تعتمد الجامعة في شغل الوظائف على الأفراد الأكثر خبرة .	3.3	6.7	20.0	36.7	33.3	3.90	1.05	تنطبق غالبا	3
٨	يتلقى عضو هيئة التدريس الدعم الذي يحتاجونه لزيادة خبراتهم في العمل.	4.4	8.9	13.3	37.8	35.6	3.91	1.12	تنطبق غالبا	2
٩	تمكن الخبرة الحالية عضو هيئة التدريس من تحقيق أداء متميز في العمل.	0	1.1	17.8	28.9	52.2	4.32	0.80	تنطبق دائما	1
<b>اجمالي المحور الثالث : الخبرة</b>										
<b>المحور الأول : رأس المال البشري</b>										
							4.15	0.66	تنطبق غالبا	

#### ٢/٢/٢/١٠ المحور الثاني : الرشاقة الاستراتيجية

شمل هذا الجزء تحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الرشاقة الاستراتيجية، والتي تتضمن ست ابعاد تم ترتيبها تنازليا بداية من وضوح الرؤية بمتوسط ٤.٣٢، التكنولوجيا بمتوسط ٤.٢٤، فهم القدرات الأساسية بمتوسط ٤.١٧، اختيار الأهداف الاستراتيجية (٤.١١)، تلها تنفيذ الاعمال بمتوسط ٤.٠٣، وأخيرا الشراكة في المسؤولية باقل متوسط ٣.٩٩. (انظر الجدول (٤))



د. فايز عوض بن ظفرة، الدور الوسيط لرأس المال البشري في العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والتميز المؤسسي للجامعات السعودية في ظل جائحة كورونا

#### جدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الثاني: الرشاقة الاستراتيجية

رقم الفقرة	مضمون العبارة	لا تنطبق أبداً	تنطبق نادراً	تنطبق أحياناً	تنطبق غالباً	تنطبق دائماً	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق	ترتيب الأهمية
		%	%	%	%	%				
<b>البعد الأول: وضوح الرؤية</b>										
١	لدينا رؤية واضحة عن ما نرغب أن نكون عليه مستقبلاً.	0	6.7	20.0	27.8	45.6	4.12	0.96	تنطبق غالباً	4
٢	استخدام الرؤية كموجه أو مرشد لكافة الأعمال التي أقوم بها.	0	3.3	20.0	32.2	44.4	4.18	0.87	تنطبق غالباً	3
٣	أجد سهولة في تفسير الأهداف العامة للشركة.	2.2	12.2	12.2	26.7	46.7	4.03	1.14	تنطبق غالباً	5
٤	التزم بالمبادئ والقواعد المتفق عليها باعتبارها الموجه السلوكي في أداء العمل.	0	4.4	6.7	18.9	70.0	4.54	0.81	تنطبق دائماً	2
٥	أشعر بالفخر كلما ساهمت في تحقيق ما كلفت به من أعمال	0	0	7.8	13.3	78.9	4.71	0.60	تنطبق دائماً	1
<b>اجمالي البعد الأول: وضوح الرؤية</b>							4.32	0.86	تنطبق دائماً	
<b>البعد الثاني: اختيار الأهداف الاستراتيجية</b>										
٦	تقوم الجامعة بوضع الأهداف الاستراتيجية في ضوء رؤية الجامعة ورسالتها.	1.1	0	13.3	32.2	53.3	4.37	0.80	تنطبق دائماً	1
٧	تتلاءم الأهداف الاستراتيجية للجامعة مع الفرص المتاحة.	1.1	6.7	15.6	31.1	45.6	4.13	0.99	تنطبق غالباً	2



Dr. Faiz Bin Zafrah, The Mediating Role of Human Capital in the Relationship between Strategic Agility and Institutional Excellence for Saudi Universities during Corona Pandemic "King Khalid University as a model"

رقم الفقرة	مضمون العبارة	لا تنطبق أبدا	تنطبق نادرا	تنطبق أحيانا	تنطبق غالبا	تنطبق دائما	المتوسط	الاختراف المعياري	مستوى التطابق	ترتيب الأهمية
٨	تناسب طبيعة الخدمات المقدمة مع خصائص المستفيدين التي تقدم خدمات الجامعة.	2.2	7.8	13.3	42.2	34.4	3.99	1.00	تنطبق غالبا	3
٩	هناك مرونة في أداء الخدمات بما يتناسب مع متطلبات المستفيدين المختلفة	3.3	4.4	20.0	37.8	34.4	3.96	1.02	تنطبق غالبا	4
<b>اجمالي البعد الثاني : اختيار الأهداف الاستراتيجية</b>							4.11	0.73	تنطبق غالبا	
<b>البعد الثالث : فهم القدرات الأساسية</b>										
١٠	لدى مجموعة من المعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل.	0	0	4.4	36.7	58.9	4.54	0.58	تنطبق دائما	1
١١	توظف نقاط القوة بالجامعة بالطريقة التي تحقق لها الميزة التنافسية.	0	3.3	21.1	41.1	34.4	4.07	0.83	تنطبق غالبا	3
١٢	تخصص موارد الجامعة في الاتجاه الذي يحقق رضا المستفيدين.	3.3	2.2	18.9	42.2	33.3	4.00	0.96	تنطبق غالبا	4
١٣	هناك أولوية في تحديد الأنشطة التي تضيف قيمة للخدمات المقدمة.	2.2	1.1	22.2	35.6	38.9	4.08	0.93	تنطبق غالبا	2
<b>اجمالي البعد الثالث : فهم القدرات الأساسية</b>							4.17		تنطبق غالبا	



د. فايز عوض بن ظفيرة، الدور الوسيط لرأس المال البشري في العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والتميز المؤسسي للجامعات السعودية في ظل جائحة كورونا

رقم الفقرة	مضمون العبارة	لا تنطبق أبداً	تنطبق نادراً	تنطبق أحياناً	تنطبق غالباً	تنطبق دائماً	التوسط	الانحراف المعياري	مستوى التطابق	ترتيب الأهمية
البعد الرابع : الشراكة في المسؤولية										
١٤	تشجع الجامعة اعضاء هيئة التدريس على التعامل مع أخطاء العمل باعتبارها فرص للتعلم.	2.2	15.6	23.3	27.8	31.1	3.70	1.14	تنطبق غالباً	5
١٥	توفر الجامعة باستمرار المعلومات التي تهتم اعضاء هيئة التدريس والمتعاملين معها.	4.4	6.7	12.2	34.4	42.2	4.03	1.11	تنطبق غالباً	2
١٦	تتعامل الجامعة مع كافة الأطراف المعنية باعتبارهم شركاء في المسؤولية عن تحقيق النتائج النهائية	5.6	7.8	11.1	34.4	41.1	3.98	1.16	تنطبق غالباً	4
١٧	يعد التحسين المستمر أحد المقومات الأساسية عند القيام بتخطيط وتنفيذ الاعمال الاكاديمية	00	5.6	12.2	34.4	47.8	4.24	0.88	تنطبق دائماً	1
١٨	تتعامل إدارة الجامعة مع اعضاء هيئة التدريس باعتبارهم شركاء في المسؤولية عن نتائج الأعمال.	7.8	4.4	14.4	26.7	46.7	4.00	1.23	تنطبق غالباً	3
اجمالي البعد الرابع : الشراكة في المسؤولية							3.99	0.97	تنطبق غالباً	



Dr. Faiz Bin Zafrah, The Mediating Role of Human Capital in the Relationship between Strategic Agility and Institutional Excellence for Saudi Universities during Corona Pandemic "King Khalid University as a model"

رقم الفقرة	مضمون العبارة	لا يتطبق أبدا	تنطبق نادرا	تنطبق أحيانا	تنطبق غالباً	تنطبق دائماً	المتوسط	الاختراف المعياري	مستوى التطبيق	ترتيب الأهمية
<b>البعد الخامس : التكنولوجيا</b>										
١٩	تحصل الجامعة على التغذية الراجعة عن طريق شبكة اتصالات قوية.	5.6	5.6	11.1	36.7	41.1	4.02	1.12	تنطبق غالباً	5
٢٠	تستخدم الجامعة قدرات تقنية المعلومات من أجل التهيئة والاستجابة للتغير.	1.1	6.7	12.2	26.7	53.3	4.24	0.99	تنطبق دائماً	3
٢١	يوجد في كل إدارة أو قسم نظام معلومات مرتبط بالإدارة العليا من خلال شبكة داخلية.	5.6	4.4	12.2	30.0	47.8	4.10	1.13	تنطبق غالباً	4
٢٢	تمتاز الجامعة بوجود نظام إلكتروني فعال.	0	3.3	8.9	26.7	61.1	4.46	0.80	تنطبق دائماً	1
٢٣	تستثمر الجامعة في تكنولوجيا المعلومات بما يحقق سرعة الاستجابة للمتغيرات المحلية.	1.1	1.1	13.3	28.9	55.6	4.37	0.84	تنطبق دائماً	2
<b>اجمالي البعد الخامس : التكنولوجيا</b>							4.24	0.89	تنطبق غالباً	
<b>البعد السادس : تنفيذ الاعمال</b>										
٢٤	أعلم استراتيجية الجامعة وأساهم في تنفيذها.	0	0	18.9	32.2	48.9	4.30	0.77	تنطبق دائماً	1
٢٥	يمكن أن تعدل الجامعة من استراتيجيتها لتتوافق مع المتغيرات البيئية دون الإخلال	00	2.2	14.4	40.0	43.3	4.24	0.78	تنطبق دائماً	2



د. فايز عوض بن ظفيرة، الدور الوسيط لرأس المال البشري في العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والتميز المؤسسي للجامعات السعودية في ظل جائحة كورونا

رقم الفقرة	مضمون العبارة	لا تنطبق أبداً	تنطبق نادراً	تنطبق أحياناً	تنطبق غالباً	تنطبق دائماً	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى التطابق	ترتيب الأهمية
	بالتوجه الاستراتيجي الكلي للجامعة.									
٢٦	تشجع الجامعة على الحوار والنقاش بين المسؤولين واعضاء هيئة التدريس.	5.6	6.7	22.2	30.0	35.6	3.83	1.15	تنطبق غالباً	5
٢٧	تسمح الجامعة بالمبادرات والأفكار الجيدة عن أفضل طرق تنفيذ الاستراتيجية.	3.3	3.3	20.0	34.4	38.9	4.02	1.02	تنطبق غالباً	4
٢٨	يتم تبادل الأفكار الخاصة بتنفيذ استراتيجية الجامعة بين كليات الجامعة المختلفة.	5.6	10.0	17.8	35.6	31.1	3.77	1.16	تنطبق غالباً	6
٢٩	يتم وضع جداول زمنية لتنفيذ كافة المهام والأنشطة.	2.2	5.6	18.9	32.2	41.1	4.04	1.02	تنطبق غالباً	3
	اجمالي البعد السادس : تنفيذ الاعمال						4.03	0.87	تنطبق غالباً	
	المحور الثاني : الرشاقة الاستراتيجية						4.14	0.76	تنطبق غالباً	

٣/٢/٢/١٠ المحور الثالث : التميز المؤسسي

يوضح الجدول رقم (٥) تحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور التميز المؤسسي، والذي يتضمن ثلاث أبعاد، حيث احتل البعد النمو والتعليم الجامعي المركز كأكبر متوسط (٤.٢٣)، تلاه بعد كفاءة العمليات الداخلية بمتوسط (٣.٩١)، ثم بعد رضا العاملين باقل متوسط (٣.٦٨).



Dr. Faiz Bin Zafrah, The Mediating Role of Human Capital in the Relationship between Strategic Agility and Institutional Excellence for Saudi Universities during Corona Pandemic "King Khalid University as a model"

جدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الثالث: التميز المؤسسي

رقم الفقرة	مضمون العبارة	لا تنطبق أبداً	تنطبق نادراً	تنطبق أحياناً	تنطبق غالباً	تنطبق دائماً	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق	ترتيب الأهمية
		%	%	%	%	%				
البعد الأول: النمو والتعليم الجامعي										
١	تشجع الجامعة على التعلم المستمر لتطوير القدرات لكل الأفراد في الجامعة.	0	4.4	12.2	31.1	52.2	4.31	0.86	تنطبق دائماً	2
٢	تحرص الجامعة على وضع قنوات تربط تعلم الافراد بسياساتها.	4.4	3.3	13.3	31.1	47.8	4.14	1.07	تنطبق غالباً	4
٣	تحرص الجامعة على اعتماد وسائل التكنولوجيا الحديثة لتبادل المعلومات.	0	4.4	6.7	30.0	58.9	4.43	0.81	تنطبق دائماً	1
٤	تشجع الجامعة على تحسين أداء البحث العلمي	2.2	5.6	10.0	32.2	50.0	4.22	0.99	تنطبق دائماً	3
٥	تلتزم الجامعة بمخرجات تتماشى مع متطلبات المجتمع.	3.3	8.9	8.9	40.0	38.9	4.02	1.07	تنطبق غالباً	5
اجمالي البعد الأول: النمو والتعليم الجامعي							4.23	0.85	تنطبق دائماً	
البعد الثاني: كفاءة العمليات الداخلية										
٦	تعمل الجامعة على زيادة التنسيق بين الأقسام المختلفة.	1.1	6.7	21.1	34.4	36.7	3.99	0.98	تنطبق غالباً	4



د. فايز عوض بن ظفرة، الدور الوسيط لرأس المال البشري في العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والتميز المؤسسي للجامعات السعودية في ظل جائحة كورونا

رقم الفقرة	مضمون العبارة	لا تنطبق أبدا	تنطبق نادرا	تنطبق أحيانا	تنطبق غالبا	تنطبق دائما	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق	ترتيب الأهمية
		%	%	%	%	%				
٧	تحدد الجامعة المسؤوليات والمهام بكل شفافية.	3.3	3.3	21.1	31.1	41.1	4.03	1.03	تنطبق غالبا	2
٨	تعمل الجامعة على تقديم الخدمات والمعلومات للمستفيدين.	2.2	5.6	13.3	37.8	41.1	4.10	0.98	تنطبق غالبا	1
٩	تتوافر لدى الجامعة المعرفة بمتطلبات سوق العمل من التخصصات المختلفة	1.1	10.0	15.6	32.2	41.1	4.02	1.04	تنطبق غالبا	3
١٠	تحرص الجامعة على توفير الأجهزة الحديثة لتقديم المعلومات للعاملين	11.1	10.0	12.2	34.4	32.2	3.67	1.32	تنطبق غالبا	10
١١	تعتمد الجامعة على آراء الأفراد ذوي الخبرة من داخل الجامعة حول نتائج عملها.	7.8	10.0	12.2	35.6	34.4	3.79	1.24	تنطبق غالبا	8
١٢	تشجع الجامعة على الابداع الذي يساعد في رفع كفاءتها.	7.8	6.7	12.2	30.0	43.3	3.94	1.24	تنطبق غالبا	6
١٣	تتيح الجامعة فرص التقدم الوظيفي من خلال التشجيع والدعم للبحث العلمي واثاحة فرص التعليم والتعلم والتدريب لأعضاء هيئة التدريس	3.3	10.0	15.6	30.0	41.1	3.96	1.13	تنطبق غالبا	5



Dr. Faiz Bin Zafrah, The Mediating Role of Human Capital in the Relationship between Strategic Agility and Institutional Excellence for Saudi Universities during Corona Pandemic "King Khalid University as a model"

رقم الفقرة	مضمون العبارة	لا تنطبق أبداً	تنطبق نادراً	تنطبق أحياناً	تنطبق غالباً	تنطبق دائماً	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق	ترتيب الأهمية
		%	%	%	%	%				
١٤	تطور الجامعة الوصف الوظيفي كما تعمل على إعادة تصميم وإثراء الوظائف لتتماشى مع طموحات ومهارات اعضاء هيئة التدريس	6.7	7.8	13.3	37.8	34.4	3.86	1.18	تنطبق غالباً	7
١٥	توفر الجامعة لأعضاء هيئة التدريس متطلبات الاستقرار والأمان الوظيفي.	12.2	5.6	12.2	34.4	35.6	3.76	1.33	تنطبق غالباً	9
اجمالي البعد الثاني: كفاءة العمليات الداخلية							3.91	1.03	تنطبق غالباً	
البعد الثالث: رضا العاملين										
١٦	الإشراف الجيد في الجامعة يسهم في رفع مستوى رضا العاملين.	1.1	10.0	17.8	28.9	42.2	4.01	1.05	تنطبق غالباً	2
١٧	تلتزم الجامعة بالموضوعية عند القيام بإجراءات الترقية للعاملين.	7.8	5.6	15.6	38.9	32.2	3.82	1.18	تنطبق غالباً	4
١٨	نظام الرواتب المطبق تبعاً للفئات الوظيفية عادل في الجامعة.	7.8	10.0	16.7	35.6	30.0	3.70	1.22	تنطبق غالباً	6

د. فايز عوض بن ظفيرة، الدور الوسيط لرأس المال البشري في العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والتميز المؤسسي للجامعات السعودية في ظل جائحة كورونا



رقم الفقرة	مضمون العبارة	لا تنطبق أبداً	تنطبق نادراً	تنطبق أحياناً	تنطبق غالباً	تنطبق دائماً	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق	ترتيب الأهمية
		%	%	%	%	%				
١٩	تحقيق العدالة بين العاملين في الجامعة يضمن سير العمل بكفاءة.	8.9	4.4	17.8	32.2	36.7	3.83	1.23	تنطبق غالباً	3
20	صرف بدل وقت العمل خارج نطاق الدوام الرسمي للعاملين في جامعتنا يزيد من رضاهم	5.6	3.3	18.9	27.8	44.4	4.02	1.13	تنطبق غالباً	1
٢١	ان العمل بالجامعة يوفر فرص لإحداث التوازن والانسجام بين الحياة الوظيفية والأسرية لعضة هيئة التدريس	4.4	10.0	17.8	35.6	32.2	3.81	1.13	تنطبق غالباً	5
٢٢	تقدم الجامعة برامج للترفيه لأعضاء هيئة التدريس	15.6	13.3	23.3	27.8	20.0	3.23	1.34	تنطبق غالباً	12
٢٣	توفر الجامعة لأعضاء هيئة التدريس بيئة عمل صحية وأمنة من التوتر والقلق والأمراض	15.6	4.4	15.6	26.7	37.8	3.67	1.42	تنطبق غالباً	8
٢٤	تدعم الإدارة بالجامعة متطلبات لأعضاء هيئة التدريس في تحسين الظروف الشخصية.	12.2	14.4	17.8	30.0	25.6	3.42	1.34	تنطبق غالباً	11



Dr. Faiz Bin Zafrah, The Mediating Role of Human Capital in the Relationship between Strategic Agility and Institutional Excellence for Saudi Universities during Corona Pandemic "King Khalid University as a model"

رقم الفقرة	مضمون العبارة	لا تنطبق أبدا	تنطبق نادرا	تنطبق أحيانا	تنطبق غالبا	تنطبق دائما	التوسط	الاخلاف المعياري	مستوى التطبيق	ترتيب الأهمية
		%	%	%	%	%				
٢٥	تحتزم وتؤكد الجامعة على العدالة الاجتماعية وبناء الحفاظ على كرامة اعضاء هيئة التدريس وخصوصياتهم	11.1	6.7	17.8	30.0	34.4	3.70	1.31	تنطبق غالبا	7
٢٦	أشعر بعدالة في نظم الأجور والمكافآت والحوافز المادية والمعنوية بالجامعة	13.3	8.9	21.1	34.4	22.2	3.43	1.30	تنطبق غالبا	10
٢٧	اشعر داخل الجامعة بالمشاركة الفعلية بمفهومها الواسع (اتخاذ القرارات - الإدارة الذاتية)	8.9	13.3	16.7	35.6	25.6	3.56	1.26	تنطبق غالبا	9
	اجمالي البعد الثالث: رضا العاملين						3.68	1.06	تنطبق غالبا	
	المحور الثالث: التميز المؤسسي						3.94	0.93	تنطبق غالبا	

### ٣/١٠ دراسة الفروق الاحصائية لمتغيرات الدراسة

هل توجد فروق ذات دلالة احصائية للتميز المؤسسي من وجهة نظر افراد الدراسة

تُعزى لمتغير الجنس؟



د. فايز عوض بن ظفيرة، الدور الوسيط لرأس المال البشري في العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والتميز المؤسسي للجامعات السعودية في ظل جائحة كورونا

جدول رقم (٦) نتائج اختبار "ت" لعينتين مستقلتين للفروق لمتغير التميز المؤسسي وفقا للجنس

متغيرات الدراسة	الفئات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	معنوية "ت"	النتيجة
التميز المؤسسي	ذكور	3.6818	.95308	-4.21	0.00	توجد فروق
	اناث	4.4099	.67646			

يتضح في جدول (٦) ان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة عند تصنيفهم طبقا للجنس في التميز المؤسسي، حيث بلغت قيمة "ت" المحسوبة (-٤.٢١) بمستوى دلالة (٠.٠٠) وهي قيمة دالة احصائيا عند مستوي معنوية (٠.٠٥)، مما يعنى اختلاف تقديرات أفراد الدراسة للتميز المؤسسي عند تصنيفهم وفقا للجنس. وعليه يوجد تأثير لمتغير الجنس على تقدير التميز المؤسسي. هل توجد فروق ذات دلالة احصائية للتميز المؤسسي من وجهة نظر افراد الدراسة تُعزى لمتغير العمر؟

جدول رقم (٧) نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه للفروق لمتغير التميز المؤسسي وفقا للعمر

العمر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتغير	مصدر الاختلاف	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة "ت"	النتيجة
26-30 سنة	2	4.76	.0118	التميز المؤسسي	بين المجموعات	6.976	1.744	2.120	.085	لا توجد فروق
31-35 سنة	15	3.46	1.178		داخل المجموعات	69.918	.823			
36-40 سنة	17	3.81	1.228			76.895				



Dr. Faiz Bin Zafrah, The Mediating Role of Human Capital in the Relationship between Strategic Agility and Institutional Excellence for Saudi Universities during Corona Pandemic "King Khalid University as a model"

العمر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتغير	مصدر الاختلاف	مجموع المربعات	متوسط المربعات	مستوى الدلالة	التفسير
41-50 سنة	40	4.15	.735	المجموع					
اكبر من 50 سنة	16	3.9014	.61160						

أكدت النتائج الاحصائية في الجدول رقم (٧) بانه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة عند تصنيفهم وفقاً للعمر في التمييز المؤسسي، حيث بلغت قيمة "ف" المحسوبة (٢,١٢٠) وهي قيمة غير دالة احصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، مما يعني تشابه تقديرات أفراد الدراسة للتمييز المؤسسي عند تصنيفهم وفقاً للعمر. وعليه لا يوجد تأثير لمتغير العمر على تقدير التمييز المؤسسي. هل توجد فروق ذات دلالة احصائية للتمييز المؤسسي من وجهة نظر افراد الدراسة تُعزى لمتغير مدة الخبرة ؟

جدول رقم (٨) نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه للفروق لمتغير التمييز المؤسسي وفقاً لمدة الخبرة

الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتغير	مصدر الاختلاف	مجموع المربعات	متوسط المربعات	مستوى الدلالة	التفسير
٥ سنوات فأقل	20	4.14	1.04	بين المجموعات	داخل المجموعات	1.199	.59		



د. فايز عوض بن ظفرة، الدور الوسيط لرأس المال البشري في العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والتميز المؤسسي للجامعات السعودية في ظل جائحة كورونا

									5-10 سنوات
				76.89	المجموع		.87	3.94	24
							.92	3.85	46
									١١ سنة فأكثر

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة عند تصنيفهم وفقاً لسنوات الخبرة في التميز المؤسسي، حيث بلغت قيمة "ف" المحسوبة (٠,٦٩) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، مما يعني تشابه تقديرات أفراد الدراسة للتميز المؤسسي عند تصنيفهم وفقاً لسنوات الخبرة. وعليه لا يوجد تأثير لمتغير سنوات الخبرة على تقدير التميز المؤسسي. انظر الجدول (٨)

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية للتميز المؤسسي من وجهة نظر أفراد الدراسة

تُعزى لمتغير المؤهل العلمي

جدول رقم (٩) نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه للفروق لمتغير التميز المؤسسي وفقاً للمؤهل

#### العلمي

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتغير	مصدر الاختلاف	مجموع المربعات	متوسط المربعات	معدلية	معدلية	معدلية
المؤهل العلمي				بين المجموعات	بين المجموعات	3.235	1.617			
بكالوريوس	2	4.66	.149	داخل المجموعات	داخل المجموعات	73.660	.847			
ماجستير	22	3.65	1.05	المجموع	المجموع	76.895				
دكتوراه	66	4.02	.880							



Dr. Faiz Bin Zafrah, The Mediating Role of Human Capital in the Relationship between Strategic Agility and Institutional Excellence for Saudi Universities during Corona Pandemic "King Khalid University as a model"

يظهر الجدول رقم (٩) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة عند تصنيفهم وفقا للمؤهل العلمي في التميز المؤسسي، حيث بلغت قيمة "ف" المحسوبة (١,٩١٠) وهي قيمة غير دالة احصائيا عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، مما يعني تشابه تقديرات أفراد الدراسة للتميز المؤسسي عند تصنيفهم وفقا للمؤهل العلمي. وعليه لا يوجد تأثير لمتغير المؤهل العلمي على تقدير التميز المؤسسي.

هل توجد فروق ذات دلالة احصائية للتميز المؤسسي من وجهة نظر افراد الدراسة تُعزى لمتغير الوظيفة الحالية؟

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة عند تصنيفهم وفقا للوظيفة الحالية في التميز المؤسسي، حيث بلغت قيمة "ف" المحسوبة (٢,٠٨٨) وهي قيمة غير دالة احصائيا عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، مما يعني تشابه تقديرات أفراد الدراسة للتميز المؤسسي عند تصنيفهم وفقا للوظيفة الحالية. وعليه لا يوجد تأثير لمتغير الوظيفة الحالية على تقدير التميز المؤسسي. كما ما هو موضح في الجدول رقم (١٠)

جدول (١٠) نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه للفروق لمتغير التميز المؤسسي وفقا للوظيفة الحالية

النتيجة	معنى	ف	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصدر الاختلاف	المتغير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	العمر
لا توجد فروق	.075	2.088	1.700	8.499	بين المجموعات	التميز المؤسسي	1.56	2.95	5	معيد
			.814	68.395	داخل		.85	3.78	18	محاضر



د. فايز عوض بن ظفيرة، الدور الوسيط لرأس المال البشري في العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والتميز المؤسسي للجامعات السعودية في ظل جائحة كورونا

المجموعات					
76.895	المجموع	.96	4.07	41	استاذ مساعد
		.74	4.27	11	استاذ مشارك
		.58	4.09	9	استاذ

#### ٤/١٠ دراسة الارتباط بين محاور وابعاد الدراسة

يناقش هذا الجزء النتائج الاحصائية لمعاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

وابعادها، وبين متغيرات الدراسة مع بعضها البعض على النحو التالي:

١/٤/١٠ معاملات الارتباط بين محور رأس المال البشري وابعاده

يتضح من الجدول رقم (١١) ان قيمة معامل ارتباط بيرسون بين راس المال

البشري وكلا من المعارف، المهارات، الخبرات (٠.٨٥٥، ٠.٩٣٠، ٠.٩٤١) وان جميع

العلاقات ذات دلالة إحصائية عند مستوي دلالة اقل من ٠.٠٠١٠ مما يدل علي وجود

علاقة ارتباط طردية قوية بين راس المال البشري وابعاده الثلاثة:

#### جدول رقم (١١) نتائج اختبار بيرسون للعلاقة بين رأس المال البشري وابعاده

الخبرات	المهارات لدي عضو هيئة التدريس	المعارف لدي عضو هيئة التدريس	معامل ارتباط بيرسون	راس المال البشري
.941**	.930**	.855**		
.000	.000	.000	مستوي الدلالة	



Dr. Faiz Bin Zafrah, The Mediating Role of Human Capital in the Relationship between Strategic Agility and Institutional Excellence for Saudi Universities during Corona Pandemic "King Khalid University as a model"

٢/٤/١٠ معاملات الارتباط بين محور الرشاقة الاستراتيجية وابعاده

يوضح الجدول (١٢) ان جميع قيم معامل ارتباط بيرسون بين الرشاقة الاستراتيجية وجميع الابعاد قوية وكبيرة وان جميع العلاقات ذات دلالة إحصائية عند مستوي دلالة اقل من ٠,٠٠١ مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين راس المال البشري وابعاده الست.

جدول رقم (١٢) نتائج اختبار بيرسون للعلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية وابعاده

تنفيذ الاعمال	التكنولوجيا	الشراكة في المسؤولية	فهم القدرات الأساسية	اختيار الأهداف الاستراتيجية	وضوح الرؤية	معامل ارتباط بيرسون	الرشاقة التنظيمية
.936**	.880**	.931**	.907**	.912**	.857**		
.000	.000	.000	.000	.000	.000	مستوي الدلالة	

٢/٤/١٠ معاملات الارتباط بين محور التميز المؤسسي وابعاده

يوضح الجدول (١٣) ان جميع قيم معامل ارتباط بيرسون بين التميز المؤسسي وجميع الابعاد قوية وكبيرة وان جميع العلاقات ذات دلالة إحصائية عند مستوي دلالة اقل من ٠,٠٠١ مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين راس المال البشري وابعاده الثلاث.



د. فايز عوض بن ظفيرة، الدور الوسيط لرأس المال البشري في العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والتميز المؤسسي للجامعات السعودية في ظل جائحة كورونا

١٠/٤/٤ معاملات الارتباط بين محاور الدراسة

#### جدول رقم (١٣) نتائج اختبار بيرسون للعلاقة بين التميز المؤسسي وابعاده

رضا العاملين	كفاءة العمليات الداخلية	النمو والتعلم الجامعي	معامل ارتباط بيرسون	التميز المؤسسي
.941**	.970**	.937**		
.000	.000	.000	مستوي الدلالة	

أكدت النتائج الاحصائية علي وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين التميز المؤسسي والرشاقة الاستراتيجية، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون بينهما (٠,٩٤٩)، (٠,٧٩٢) وان العلاقة بينهما ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة اقل من ٠,٠٠١ مما يدل علي وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين التميز المؤسسي والرشاقة الاستراتيجية.

#### جدول رقم (١٤) نتائج اختبار بيرسون للعلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية وابعاده

التميز المؤسسي	الرشاقة الاستراتيجية	معامل ارتباط بيرسون	التميز المؤسسي
.792**	.949**		
.000	.000	مستوي الدلالة	

#### ١٠/٥ اختبار فروض الدراسة

يسعى البحث إلى اختبار الفرضيات الآتية:

الفرضية الأولى: يؤثر الرشاقة الاستراتيجية تأثيراً هاماً ذو دلالة احصائية عند

مستوى (٠,٠٥) في التميز المؤسسي.



Dr. Faiz Bin Zafrah, The Mediating Role of Human Capital in the Relationship between Strategic Agility and Institutional Excellence for Saudi Universities during Corona Pandemic "King Khalid University as a model"

الفرضية الثانية: يتوسط متغير رأس المال البشري العلاقة بين رأس المال العامل والتميز المؤسسي عند مستوى دلالة احصائية (٠,٠٥).

للإجابة على تساؤلات الدراسة قام الباحث ببناء نموذج سببي مقترح بناء على أساس نظري توصل إليه الباحث من خلال الاطار النظري، والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة، ومن ثم اختبار صحة النموذج الموضح بالشكل رقم (١)، كما يتضح التأثير غير المباشر، حيث يتضح التأثير المباشر لمتغير الرشاقة الاستراتيجية على التميز المؤسسي، كما يتضح التأثير الغير مباشر عن طريق إضافة متغير رأس المال البشري كمتغير وسيط إلى معادلة الانحدار في النموذج السببي. للتحقق من صحة النموذج استخدم الباحث أسلوب الانحدار البسيط والمتعدد وتحليل المسار، للتعرف على اتجاهات التأثير بين متغيرات الدراسة من خلال نموذج سببي ينظم العلاقة بين متغيرات الدراسة المستقلة والوسيطه والتابعة.

#### **خطوات التأكد من الوساطة باستخدام طريقة Baron and Kenny:**

الخطوة الاولى: نتأكد ان المتغير السببي الرشاقة الاستراتيجية (متغير تنبؤي) يرتبط ويؤثر بالمتغير التابع التميز المؤسسي.

الخطوة الثانية: نتأكد ان المتغير السببي الرشاقة الاستراتيجية مرتبط ويؤثر في المتغير الوسيط الرشاقة الاستراتيجية، وذلك باعتبار المتغير الوسيط رأس المال البشري متغير تابع في معادلة الانحدار ومتغير الرشاقة الاستراتيجية كمتغير تنبؤي.

الخطوة الثالثة: نتأكد ان المتغير الوسيط رأس المال البشري مرتبط ويؤثر على متغير التميز المؤسسي، وذلك من خلال استخدام متغير التميز المؤسسي كمتغير تابع في معادلة



الانحدار والمتغير المستقل الرشاقة الاستراتيجية والمتغير الوسيط رأس المال البشري كمتغيرات تنبؤية.

الخطوة الرابعة: اثبات ان المتغير الوسيط رأس المال البشري يتوسط العلاقة بين المتغير المستقل الرشاقة الاستراتيجية والمتغير التابع التميز المؤسسي، ويتحقق ذلك عندما يكون تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع غير معنوي في وجود المتغير الوسيط رأس المال البشري.

بتحقيق الخطوات الأربعة، يتضح ان البيانات تتفق مع الفرضية القائلة بان المتغير الوسيط رأس المال البشري يتوسط تماما (وساطة كلية) تماما العلاقة ما بين المتغير المستقل الرشاقة الاستراتيجية والمتغير التابع التميز المؤسسي.

#### خطوات التأكد من الوساطة باستخدام طريقة Baron and Kenny<sup>(١)</sup>

الخطوة الاولى: نتأكد ان المتغير السببي الرشاقة الاستراتيجية (متغير تنبؤي) يرتبط ويؤثر بالمتغير التابع التميز المؤسسي من خلال الفرضية الآتية.  
الفرض الأول: هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لمتغير الرشاقة الاستراتيجية على التميز المؤسسي.

<sup>(١)</sup> Baron and Kenny (1986), Judd and Kenny (1981), and James and Brett (1984) "discussed four steps in establishing mediation".

### جدول (١٥) تحليل الانحدار الخطي المتعدد للفرض الأول

النموذج	الأول		
مصدر التباين	الانحدار	البواقي	الكلي
مجموع المربعات	48.230	28.665	76.895
درجات الحرية	1	88	89
متوسط المربعات	48.230	.326	
قيمة (ف) المحسوبة	148.064		
مستوى الدلالة	0		
القرار	النموذج معنوي		
النموذج	الأول		
مصدر الانحدار	الثابت	راس المال البشري	
معامل الانحدار	-.706	1.118	
انحطاً المعياري	.387	.092	
معامل بينا		.792	
t	-1.826	12.168	
مستوى الدلالة	.071	.000	
القرار		معنوي	
الدلالة الكلية قيمة $F = 148.064$ ؛ مستوى الدلالة الكلية = $0.000$ ، معامل الارتباط $R = 0.792$ ، معامل التحديد $R^2 = 0.627$ معامل التحديد المعدل $R^2 = 0.623$ Adjusted			

من خلال الجدول (١٥) السابق، يتضح ان قيمة معامل ارتباط بيرسون يساوي  $0.792$  أي انه توجد علاقة إيجابية قوية ما بين محور الرشاقة الاستراتيجية والتميز المؤسسي، وبلغت قيمة معامل التحديد (التفسير)  $0.623$ ، أي ان الرشاقة الاستراتيجية يفسر  $62.3\%$  من التغير في التميز المؤسسي. كما يتبين من الجدول السابق أن مستوى الدلالة يساوي  $(0.000)$ ، وهي أصغر من مستوى المعنوية  $(0.05)$ ، مما يعني قبول



د. فايز عوض بن ظفيرة، الدور الوسيط لرأس المال البشري في العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والتميز المؤسسي للجامعات السعودية في ظل جائحة كورونا

الفرض بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمحور الرشاقة الاستراتيجية على التميز المؤسسي.

الخطوة الثانية: نتأكد ان المتغير السببي الرشاقة الاستراتيجية مرتبط ويؤثر في المتغير الوسيط رأس المال البشري، وذلك باعتبار المتغير الوسيط رأس المال البشري متغير تابع في معادلة الانحدار ومتغير الرشاقة الاستراتيجية كمتغير تنبؤي.

الفرض الثاني: هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لمتغير الرشاقة الاستراتيجية على رأس المال البشري.

يتضح من الجدول (١٦) ان قيمة معامل ارتباط بيرسون يساوي ٠,٨٤ اي انه توجد علاقة إيجابية قوية ما بين محور رأس المال البشري والرشاقة الاستراتيجية، وبلغت قيمة معامل التحديد (التفسير) ٠,٧٠٦، اي ان رأس المال البشري يفسر ٧٠,٣٪ من التغير في رأس المال البشري. كما يتبين من الجدول السابق أن مستوي الدلالة يساوي (٠,٠٠)، وهي أصغر من مستوي المعنوية (٠,٠٥)، مما يعني قبول الفرض بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمحور الرشاقة الاستراتيجية على رأس المال البشري.

جدول (١٦) تحليل الانحدار الخطي المتعدد للفرض الثاني

النموذج	الثاني		
مصدر التباين	الانحدار	الواقعي	الكلبي
مجموع المربعات	36,223	15,093	الكلبي
درجات الحرية	1	88	51,317
متوسط المربعات	36,223	.172	
قيمة (F) المحسوبة	211.2		
مستوى الدلالة	.000b		
القرار	النموذج معنوي		
النموذج	الثاني		
مصدر الانحدار	الثابت	رأس المال البشري	
معامل الانحدار	.118	.969	
الخطأ المعياري	.281	.067	
معامل بيتا		.84	
t	.419	14.53	
مستوى الدلالة	.676	.000	
القرار		معنوي	

الخطوة الثالثة: نتأكد ان المتغير الوسيط رأس المال البشري مرتبط ويؤثر على متغير التميز المؤسسي، وذلك من خلال استخدام متغير التميز المؤسسي كمتغير تابع في معادلة الانحدار والمتغير المستقل الرشاقة الاستراتيجية والمتغير الوسيط رأس المال البشري كمتغيرات تنبؤية.

الخطوة الرابعة: اثبات ان المتغير الوسيط رأس المال البشري يتوسط العلاقة بين المتغير



د. فايز عوض بن ظفرة، الدور الوسيط لرأس المال البشري في العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والتميز المؤسسي للجامعات السعودية في ظل جائحة كورونا

المستقل الرشاقة الاستراتيجية والمتغير التابع التميز المؤسسي، ويتحقق ذلك عندما يكون تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع غير معنوي في وجود المتغير الوسيط رأس المال البشري.

الفرض الثالث: هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لمتغيري الرشاقة الاستراتيجية ورأس المال البشري على التميز المؤسسي.

جدول (١٧) تحليل الانحدار الخطي المتعدد للفرض الثالث

النموذج	الثالث		
مصدر التباين	الاختلاف	البواقي	الكلي
مجموع المربعات	69,253	7,641	76,895
درجات الحرية	2	87	89
متوسط المربعات	34,627	.088	
قيمة (ف) المحسوبة	394,240		
مستوى الدلالة	.000b		
القرار	النموذج معنوي		
النموذج	الثالث		
مصدر الاختلاف	الثابت	رأس المال البشري	
معامل الاختلاف	-845	-0,26	1,1 80
الخطأ المعياري	.201	.088	.07 6
معامل بيتا		-0,18	.96 4
t	-4,2	-29	15, 47
مستوى الدلالة	.000	.773	.00 0
القرار	غير معنوي		
القرار	نر		
الدلالة الكلية قيمة F = 211.194 مستوى دلالة الكلية = .000 ، معامل الارتباط R = 0.84 معامل التحديد R2 = 0.706 معامل التحديد المعدل R2 Adjusted = 0.703			



Dr. Faiz Bin Zafrah, The Mediating Role of Human Capital in the Relationship between Strategic Agility and Institutional Excellence for Saudi Universities during Corona Pandemic "King Khalid University as a model"

يتضح من الجدول (١٧) السابق ان قيمة معامل ارتباط بيرسون يساوي ٠,٩٤٩ اى انه توجد علاقة إيجابية قوية ما بين محور رأس المال البشري والرشاقة الاستراتيجية مع المتغير التابع التميز المؤسسي، وبلغت قيمة معامل التحديد (التفسير) ٠,٩٠١، اى ان رأس المال البشري والرشاقة الاستراتيجية يفسروا ٩٠,١٪ من التغير في التميز المؤسسي. كما يتبين من الجدول السابق أن مستوي الدلالة لمتغير رأس المال البشري يساوي (٠,٧٧٣)، وهي أكبر من مستوي المعنوية (٠,٠٥)، مما يعني رفض الفرض بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمحور رأس المال البشري على التميز المؤسسي.

كما يتبين من الجدول (١٧) أن مستوي الدلالة لمتغير الرشاقة الاستراتيجية يساوي (٠,٠٠)، وهي أقل من مستوي المعنوية (٠,٠٥)، مما يعني قبول الفرض بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمحور الرشاقة الاستراتيجية على التميز المؤسسي.

بتحقيق الخطوات الأربعة، يتضح ان البيانات تتفق مع الفرضية القائلة بان المتغير الوسيط رأس المال البشري يتوسط تماما (وساطة كلية) تماما العلاقة ما بين المتغير المستقل الرشاقة الاستراتيجية والمتغير التابع التميز المؤسسي

## ١١. المناقشة والتوصيات:

### ١/١١ مناقشة نتائج الدراسة

يناقش هذا الجزء من البحث اهم النتائج التي توصلت لها الدراسة الحالية والتي تهدف بشكل رئيسي دراسة الأثر الوسيط لرأس المال البشري في العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية مع التميز المؤسسي ... على النحو التالي:



د. فايز عوض بن ظفرة، الدور الوسيط لرأس المال البشري في العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والتميز المؤسسي للجامعات السعودية في ظل جائحة كورونا

— ان مستوي جميع ابعاد الدراسة جاءت بدرجة كبيرة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد محل الدراسة فنجد:

- الرشاقة الاستراتيجية جاءت بدرجة كبيرة، حيث احتل بعد وضوح الرؤية الترتيب الأول، يليه في الترتيب الثاني التكنولوجيا، ثم بعد فهم القدرات الأساسية في الترتيب الثالث، بينما بعد اختيار الأهداف الاستراتيجية في الترتيب الرابع، اما بعد تنفيذ الاعمال فحتل الترتيب الخامس، وأخيرا الشراكة في المسؤولية في الترتيب السادس، اذا نستنتج ان وضوح الرؤية لدي الافراد وتوافر الإمكانيات التكنولوجية وتحديد المتطلبات والقدرات اهم الابعاد التي يجب الاعتماد عليها عند تطبيق الرشاقة الاستراتيجية داخل الجامعات.
- رأس المال البشري أيضا جاءت بدرجة كبيرة، حيث نجد بعد المعارف لدي عضو هيئة التدريس هي في الترتيب الاول، وجاءت المهارات في الترتيب الثاني. بينما الخبرة في الترتيب الثالث.
- التميز المؤسسي فقد احتل بعد النمو والتعليم الجامعي الترتيب الاول، يليه بعد كفاءة العمليات الداخلية في الترتيب الثاني، ثم بعد رضا العاملين في الترتيب الثالث.
- كما احتل المتغير المستقل الرشاقة الاستراتيجية الترتيب الأول كأعلى مستوي فيما بين متغيرات الدراسة، وكانت أبرز العوامل الدالة على مستوى الرشاقة الاستراتيجية:

❖ أشعر بالفخر كلما ساهمت في تحقيق ما كلفت به من أعمال



Dr. Faiz Bin Zafrah, The Mediating Role of Human Capital in the Relationship between Strategic Agility and Institutional Excellence for Saudi Universities during Corona Pandemic "King Khalid University as a model"

- التزم بالمبادئ والقواعد المتفق عليها باعتبارها الموجه السلوكي في أداء العمل.
- تمتاز الجامعة بوجود نظام إلكتروني فعال.
- لدى مجموعة من المعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل.
- بينما احتل المتغير الوسيط رأس المال البشري الترتيب الثاني في المستوي فيما بين متغيرات الدراسة، وكانت أبرز العوامل الدالة علي مستوى الرشاقة الاستراتيجية:
- لدى عضو هيئة التدريس القدرة على استخدام المعارف ونقلها إلى حيز التطبيق.
- يعمل عضو هيئة التدريس على تحديث معارفه بما يتناسب مع مستجدات العمل.
- تسعى الجامعة للاحتفاظ بأعضاء هيئة التدريس ذوي المعرفة المتميزة.
- وأخيرا احتل المتغير التابع التميز المؤسسي الترتيب الثالث في المستوى فيما بين متغيرات الدراسة
- تحرص الجامعة على اعتماد وسائل التكنولوجيا الحديثة لتبادل المعلومات.
- تشجع الجامعة على تحسين أداء البحث العلمي
- تشجع الجامعة على التعلم المستمر لتطوير القدرات لكل الأفراد في الجامعة



د. فايز عوض بن ظفرة، الدور الوسيط لرأس المال البشري في العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والتميز المؤسسي للجامعات السعودية في ظل جائحة كورونا

- أظهرت النتائج الاحصائية وجود علاقة ارتباط قوية بين رأس المال البشري كمتغير وسيط وابعاده، حيث يوجد علاقة ارتباط طردية قوية بين رأس المال البشري والمعارف ويديها المهارات، ثم الخبرات لدي أعضاء هيئة التدريس.
- فيما يخص ارتباط الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها الست، فكانت درجة الارتباط قوية وذات دلالة إحصائية بين الرشاقة الاستراتيجية وتنفيذ الأعمال، الشراكة في المسؤولية، اختيار الأهداف الاستراتيجية، فهم القدرات الأساسية، التكنولوجيا، وضوح الرؤية على التوالي.
- أيضا درجة ارتباط التميز المؤسسي بأبعاده الثلاث قوية وذات دلالة إحصائية، فنجد كفاءة العمليات الداخلية شكلت اقوى علاقة ارتباط طردية، تلها رضا العاملين، ثم النمو والتعلم الجامعي.
- تم قبول الفرض الأول للدراسة، الذي اكد على التأثير القوي والمعنوي للرشاقة الاستراتيجية على التميز المؤسسي.
- أيضا تم قبول الفرض الثاني للدراسة، حيث يلعب رأس المال البشري دور وسيط في العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والتميز المؤسسي، وهو الهدف الأساسي للدراسة، وقد اثبتت نتائج الفرضيات الثلاثة للدراسة بأن العلاقة معنوية وجوهرية بين الرشاقة الاستراتيجية والتميز المؤسسي، ويتحقق ذلك عندما يكون تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع غير معنوي في وجود المتغير الوسيط رأس المال البشري. مما يدعم صحة النموذج المقترح للدراسة.
- بينما الفرضية الثالثة فتم رفضها حيث لا وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات افراد الدراسة للتميز المؤسسي عند تصنيفهم وفقا للخصائص الديموغرافية



Dr. Faiz Bin Zafrah, The Mediating Role of Human Capital in the Relationship between Strategic Agility and Institutional Excellence for Saudi Universities during Corona Pandemic "King Khalid University as a model"

والوظيفية مثل العمر، الخبرة، المؤهل العلمي، والوظيفة الحالية. أي لا يوجد تأثير معنوي لهم على التمييز المؤسسي بخلاف الجنس، فهو الخاصية الديموغرافية الوحيدة التي اثبت أنها ذات تأثير معنوي.

#### ٢/١١ التوصيات:

اعتمادا علي النتائج السابقة توصي الدراسة الحالية بضرورة تطبيق الرشاقة الاستراتيجية باعتبارها احد الاستراتيجيات الحديثة التي تعزز بشكل كبير من تحقق التميز المؤسسي في مختلف القطاعات، وخاصة القطاع الجامعي محل الدراسة ... وتظهر أهمية الرشاقة الاستراتيجية في النقاط التالية:

- تساعد الرشاقة الاستراتيجية في القدرة علي التكيف مع التغيرات المحيطة خاصة في ظروف الأزمات، لذلك نحن حاليا في احوج الحالات لتطبيق استراتيجيات حديثة ومعاصرة لمواجهة جائحة كورونا، حيث تلعب الرشاقة الاستراتيجية دورا هاما في اكتشاف الفرص والتهديدات والمخاطر، واطلاق المبادرات الاستراتيجية الجديدة.
  - ان المنظمات الرشيقة هي الأكثر نجاحا في ظل البيئة التنافسية الحالية من خلال قدرات الاستجابة، والكفاءة، والمرونة، والسرعة. فهي تزيد من قدرة المنظمة على تعديل وتكييف اتجاهاتها الاستراتيجية بشكل مستمر من اجل خلق قيمة مضافة.
- بناء على ما سبق، توصي الدراسة:
- ضرورة ترجمة رؤية الجامعات إلى سياسات وإجراءات أكثر مرونة من أجل تعزيز تأثيرها على القدرات التنافسية، ويجب أن يكون هناك فهم واضح ومشارك للرؤية الإستراتيجية للجامعة.



د. فايز عوض بن ظفرة، الدور الوسيط لرأس المال البشري في العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والتميز المؤسسي للجامعات السعودية في ظل جائحة كورونا

- تعزيز قدرات الجامعة الأساسية (المهارات والمعرفة الخاصة) والبحث عن سبل الاستفادة منها للحفاظ على ميزتها المؤسسية وخلق قيمة لعملائها.
- يجب على الجامعات السعودية أن ترفع من سرعتها الإستراتيجية من أجل زيادة قدراتها التنافسية التشغيلية.
- يوصى بإجراء مزيد من الدراسات في قطاع التعليمي في المملكة العربية السعودية؛ لزيادة قدرات الخدمات التعليمية.



Dr. Faiz Bin Zafrah, The Mediating Role of Human Capital in the Relationship between Strategic Agility and Institutional Excellence for Saudi Universities during Corona Pandemic "King Khalid University as a model"

## المراجع:

### أولاً: المراجع العربية:

إبراهيم، يحيى، (٢٠٠١)، "استراتيجيات النجاح وأسرار التميز"، القاهرة، دار التوزيع والنشر الإسلامية.

أبو الجدايل، حاتم (٢٠١٢) راس المال البشري "مركز الخبرات المهنية" القاهرة، بيمك.  
الخرشة، ياسين كاسب، (٢٠٠٦)، "أثر الممارسة القيادية في تميز منظمات الأعمال الأردنية لتطوير نموذج لاختيار القيادات القادر على قيادة المنظمات نحو التميز"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، الأردن.

الخرشة، ياسين كاسب، وآخرون، (٢٠١٣)، "أثر عوامل التغيير على تحقيق التميز التنظيمي بالتطبيق على شركة البوتاس العربية"، مجلة دراسات، العلوم الإدارية، المجلد ٤٠، العدد ٢: ٢١٤٠

الخلف، عبدالعزيز بن موسى، (١٩٩٧)، "حول ثالث التميز: تحسين الجودة، تخفيض التكلفة، زيادة الإنتاجية"، مجلة الإدارة العامة، العدد الأول، المجلد ٣٧.  
الدهان، أيمن عامر سعيد، (٢٠٠٧)، "الاختيار الاستراتيجي لتوجه إدارة الموارد البشرية نحو العالمية وأثرها في الفعالية التنظيمية"، دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

الرشيدي، محمد، (٢٠١٠)، "التخطيط الاستراتيجي وأثره في تحقيق التميز التنظيمي من وجهة نظر مديري الدوائر الحكومية في المدينة المنورة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.



مجلة جامعة الملك خالد للعلوم الإنسانية

المجلد الثامن - العدد الثاني - ٢٠٢٢

د. فايز عوض بن ظفيرة، الدور الوسيط لرأس المال البشري في العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والتميز المؤسسي للجامعات السعودية في ظل جائحة كورونا

الشمائله، نانسي عبدالله، (٢٠٠٤)، "تأثير سلوكيات الدور الإضافي في التميز التنظيمي في أمانة عمان الكبرى"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.  
الصانع، إيمان سالم، (٢٠١٣)، "أثر محددات الرشاقة الإستراتيجية في الفعالية التنظيمية"، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال.

المعاضيدي، معن وعبد الله، (٢٠١١)، "قدرات تقنين المعلومات وأثرها في خفة الحركة الإستراتيجية في صناعة الأدوية العراقية"، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد السابع، العدد. ٢٩.

زايد، عادل، (٢٠٠٣)، "الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

عبد اللطيف، عبداللطيف، وتركمان، حنان، (٢٠٠٥)، "الرقابة الإستراتيجية وأثرها في فعالية أداء المنظمات"، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد ٢٧، العدد، ٤.

### ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Abu-Radi, S. (2013), "Strategic agility and its Impact on the operations Competitive Capabilities in Jordanian Private hospitals", Master-degree, Middle east University.
- Bukovec, B.; Markic, M. (2008), 'The Level of integration of various Models for organizational change management in solvenion organizations', International Journal of Business and Systems Research, Vol.2, No.4: 431-446.
- Burkhat, P. (1993), "Successful strategic planning in USA" Prentice Hill, New Jersey; 278.



Dr. Faiz Bin Zafrah, The Mediating Role of Human Capital in the Relationship between Strategic Agility and Institutional Excellence for Saudi Universities during Corona Pandemic "King Khalid University as a model"

- David, F. (2009), "Strategic Management: Concepts and Cases", 12th ed., Prentice-Hill, Pearson Education International Inc. USA:46.
- Doz, Y., Kosnen, M. (2010), 'Embedding strategic Agility: A Leadership Agenda for Accelerating Business Model Renewal', Long range Planning, Vol.43, No.2: 3 70-3 82.
- Eskild, D.; Adders, D. (1999), "The Impact of Creativity and Learning on Business Excellence", Total quality Management, Vol.10, No.3: 259-266.
- Fotis, K.; Gotzaman, K. (2005), "Best Practices of Selected Greek Organizations on Their road to business excellence the Contribution of the New ISO 9000:2000 Series of Standards. The TQM Magazine, Vol.17, No.3.
- Gilgeous, V. (1997), "Operations and Management Change", London: Pitman.
- Grote, D. (2002), "The Performance Appraisal Question and Answer Book Survival Guide for managers, U.S.A.
- Hesslbein, F.; Johnston, R. (2002), "On Mission and Leadership: A Leader to Leader Guide, U.S.A.
- Juach, L.; Glueck, W. (1988), "Business Policy and Strategic Management, 5th ed., McGraw-Hill, N.Y: 60.
- Kanjil, G. (2004), "Sustainable Growth and Business Excellence" 9th World Congress for Total Quality management, Abu-Dhabi. London, Routledge.
- Kandula, S. (2002), "Strategic Human Resource Development", Meenakshi Printers, Delhi.
- Kettunen, P. (2009), "Adopting Key Lessons from agile manufacturing to agile software product development: A comparative study" Innovation, Vol, 29, No.6: 408-421.
- Kettunen, O. (2010), "Agile Product Development and Strategic Agility In Technology firms", Master degree, Helsinki University of Technology, ESPOO, Finland.



د. فايز عوض بن ظفيرة، الدور الوسيط لرأس المال البشري في العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والتميز المؤسسي للجامعات السعودية في ظل جائحة كورونا

- Khoo, H.; Tan, K. (2002), "Using The Australian, Business Excellence Framework to Achieve Sustainable Business Excellence", Corporate Social Responsibility and Environmental Management, Vol.9, No.5: 203-216.
- Lee, H. (2002), "Aligning Supply Chain Strategies with Product Uncertainties", California Management Review, Vol.44, No.3: 105-118.
- Long, C. (2000), "You Don't Have a strategic Plan? — Good s", Consulting to Management, Vol.11, Issue 1.
- Martensen, A.; Jens, J; Dahlgard, S. (2001), "Measuring and diagnosing innovation excellence: Simple Conta advanced Approached" a Danish study, Measuring Business Excellence, Vol.11, No.4: 51-65.
- Narasimhan, R.; Swirk, M.; Kim, S. (2006), "Disentangling Leanness and agility: An empirical investigation", Journal of Operations Management, Vol.24, Issue 5.
- Noorech, A.; Makhtar, A.; Fazli, I. (2001), "The Malaysian Total Performance Excellence Model: A Conceptual Framework Routledge, Part of Taylor and Francis Group publications, Vol.12, No.7.
- Ojha, D. (2008), "impact of Strategic agility on Competitive Capabilities and financial performance, ph.d The Graduate School of Clemson University, South Carolina.
- Onyema, E.; Akanbi, A. (2012), "The Influence of Strategic Agility on The Perceived Performance of Manufacturing firms in Nigeria", International Business and Economic Research Journal, Vol.11, No.2.
- Oyedijo, A. (2012), "Strategic Agility and Competitive Performance in The Nigerian Telecommunication Industry", American International Journal of Contemporary Research, vol.2, No.3.
- Page, K., Morgan, R. (2008), "Managing Business Transformation to Deliver Strategic Agility", Strategic Change, Vol.17, Issue 5/6.
- Pearson, G. (1979), "Setting Corporate Objectives as a Basis Action, long range Planning, Col.12 August: 15.



Dr. Faiz Bin Zafrah, The Mediating Role of Human Capital in the Relationship between Strategic Agility and Institutional Excellence for Saudi Universities during Corona Pandemic "King Khalid University as a model"

Ramathan, R. (2004), "The Business excellence of Industrial groups in Oman", *Measuring Business Excellence*, Vol.8, No.4: 79-95.

Sambamurthy, V., Bhardwaj, A.; Grover, V.; (2003) "Shaping Agility Through digital options: Reconceptualizing the role of information technology in contemporary firms", *Mis Quarterly*, Vol.27, No.2, 237-263.

Sasmita, P.; Nagantara, P. (2003), "Measuring Effectiveness of TQM Training: An Indian Study", *International Journal of Training and Bevelopment*, Vol.7, No.3: 203-216.

Schemerhon,j. (2005), "Management, 8th, ed., Wiley and SoDs, New-Jersey: 220-221-222-223-224-225-226-227-228-229-230-231-232-233-234-235-236-237-238-239-240-241-242-243-244-245-246-247-248-249-250-251-252-253-254-255-256-257-258-259-260-261-262-263-264-265-266-267-268-269-270-271-272-273-274-275-276-277-278-279-280-281-282-283-284-285-286-287-288-289-290-291-292-293-294-295-296-297-298-299-300-301-302-303-304-305-306-307-308-309-310-311-312-313-314-315-316-317-318-319-320-321-322-323-324-325-326-327-328-329-330-331-332-333-334-335-336-337-338-339-340-341-342-343-344-345-346-347-348-349-350-351-352-353-354-355-356-357-358-359-360-361-362-363-364-365-366-367-368-369-370-371-372-373-374-375-376-377-378-379-380-381-382-383-384-385-386-387-388-389-390-391-392-393-394-395-396-397-398-399-400-401-402-403-404-405-406-407-408-409-410-411-412-413-414-415-416-417-418-419-420-421-422-423-424-425-426-427-428-429-430-431-432-433-434-435-436-437-438-439-440-441-442-443-444-445-446-447-448-449-450-451-452-453-454-455-456-457-458-459-460-461-462-463-464-465-466-467-468-469-470-471-472-473-474-475-476-477-478-479-480-481-482-483-484-485-486-487-488-489-490-491-492-493-494-495-496-497-498-499-500-501-502-503-504-505-506-507-508-509-510-511-512-513-514-515-516-517-518-519-520-521-522-523-524-525-526-527-528-529-530-531-532-533-534-535-536-537-538-539-540-541-542-543-544-545-546-547-548-549-550-551-552-553-554-555-556-557-558-559-560-561-562-563-564-565-566-567-568-569-570-571-572-573-574-575-576-577-578-579-580-581-582-583-584-585-586-587-588-589-590-591-592-593-594-595-596-597-598-599-600-601-602-603-604-605-606-607-608-609-610-611-612-613-614-615-616-617-618-619-620-621-622-623-624-625-626-627-628-629-630-631-632-633-634-635-636-637-638-639-640-641-642-643-644-645-646-647-648-649-650-651-652-653-654-655-656-657-658-659-660-661-662-663-664-665-666-667-668-669-670-671-672-673-674-675-676-677-678-679-680-681-682-683-684-685-686-687-688-689-690-691-692-693-694-695-696-697-698-699-700-701-702-703-704-705-706-707-708-709-710-711-712-713-714-715-716-717-718-719-720-721-722-723-724-725-726-727-728-729-730-731-732-733-734-735-736-737-738-739-740-741-742-743-744-745-746-747-748-749-750-751-752-753-754-755-756-757-758-759-760-761-762-763-764-765-766-767-768-769-770-771-772-773-774-775-776-777-778-779-780-781-782-783-784-785-786-787-788-789-790-791-792-793-794-795-796-797-798-799-800-801-802-803-804-805-806-807-808-809-810-811-812-813-814-815-816-817-818-819-820-821-822-823-824-825-826-827-828-829-830-831-832-833-834-835-836-837-838-839-840-841-842-843-844-845-846-847-848-849-850-851-852-853-854-855-856-857-858-859-860-861-862-863-864-865-866-867-868-869-870-871-872-873-874-875-876-877-878-879-880-881-882-883-884-885-886-887-888-889-890-891-892-893-894-895-896-897-898-899-900-901-902-903-904-905-906-907-908-909-910-911-912-913-914-915-916-917-918-919-920-921-922-923-924-925-926-927-928-929-930-931-932-933-934-935-936-937-938-939-940-941-942-943-944-945-946-947-948-949-950-951-952-953-954-955-956-957-958-959-960-961-962-963-964-965-966-967-968-969-970-971-972-973-974-975-976-977-978-979-980-981-982-983-984-985-986-987-988-989-990-991-992-993-994-995-996-997-998-999-1000-1001-1002-1003-1004-1005-1006-1007-1008-1009-1010-1011-1012-1013-1014-1015-1016-1017-1018-1019-1020-1021-1022-1023-1024-1025-1026-1027-1028-1029-1030-1031-1032-1033-1034-1035-1036-1037-1038-1039-1040-1041-1042-1043-1044-1045-1046-1047-1048-1049-1050-1051-1052-1053-1054-1055-1056-1057-1058-1059-1060-1061-1062-1063-1064-1065-1066-1067-1068-1069-1070-1071-1072-1073-1074-1075-1076-1077-1078-1079-1080-1081-1082-1083-1084-1085-1086-1087-1088-1089-1090-1091-1092-1093-1094-1095-1096-1097-1098-1099-1100-1101-1102-1103-1104-1105-1106-1107-1108-1109-1110-1111-1112-1113-1114-1115-1116-1117-1118-1119-1120-1121-1122-1123-1124-1125-1126-1127-1128-1129-1130-1131-1132-1133-1134-1135-1136-1137-1138-1139-1140-1141-1142-1143-1144-1145-1146-1147-1148-1149-1150-1151-1152-1153-1154-1155-1156-1157-1158-1159-1160-1161-1162-1163-1164-1165-1166-1167-1168-1169-1170-1171-1172-1173-1174-1175-1176-1177-1178-1179-1180-1181-1182-1183-1184-1185-1186-1187-1188-1189-1190-1191-1192-1193-1194-1195-1196-1197-1198-1199-1200-1201-1202-1203-1204-1205-1206-1207-1208-1209-1210-1211-1212-1213-1214-1215-1216-1217-1218-1219-1220-1221-1222-1223-1224-1225-1226-1227-1228-1229-1230-1231-1232-1233-1234-1235-1236-1237-1238-1239-1240-1241-1242-1243-1244-1245-1246-1247-1248-1249-1250-1251-1252-1253-1254-1255-1256-1257-1258-1259-1260-1261-1262-1263-1264-1265-1266-1267-1268-1269-1270-1271-1272-1273-1274-1275-1276-1277-1278-1279-1280-1281-1282-1283-1284-1285-1286-1287-1288-1289-1290-1291-1292-1293-1294-1295-1296-1297-1298-1299-1300-1301-1302-1303-1304-1305-1306-1307-1308-1309-1310-1311-1312-1313-1314-1315-1316-1317-1318-1319-1320-1321-1322-1323-1324-1325-1326-1327-1328-1329-1330-1331-1332-1333-1334-1335-1336-1337-1338-1339-1340-1341-1342-1343-1344-1345-1346-1347-1348-1349-1350-1351-1352-1353-1354-1355-1356-1357-1358-1359-1360-1361-1362-1363-1364-1365-1366-1367-1368-1369-1370-1371-1372-1373-1374-1375-1376-1377-1378-1379-1380-1381-1382-1383-1384-1385-1386-1387-1388-1389-1390-1391-1392-1393-1394-1395-1396-1397-1398-1399-1400-1401-1402-1403-1404-1405-1406-1407-1408-1409-1410-1411-1412-1413-1414-1415-1416-1417-1418-1419-1420-1421-1422-1423-1424-1425-1426-1427-1428-1429-1430-1431-1432-1433-1434-1435-1436-1437-1438-1439-1440-1441-1442-1443-1444-1445-1446-1447-1448-1449-1450-1451-1452-1453-1454-1455-1456-1457-1458-1459-1460-1461-1462-1463-1464-1465-1466-1467-1468-1469-1470-1471-1472-1473-1474-1475-1476-1477-1478-1479-1480-1481-1482-1483-1484-1485-1486-1487-1488-1489-1490-1491-1492-1493-1494-1495-1496-1497-1498-1499-1500-1501-1502-1503-1504-1505-1506-1507-1508-1509-1510-1511-1512-1513-1514-1515-1516-1517-1518-1519-1520-1521-1522-1523-1524-1525-1526-1527-1528-1529-1530-1531-1532-1533-1534-1535-1536-1537-1538-1539-1540-1541-1542-1543-1544-1545-1546-1547-1548-1549-1550-1551-1552-1553-1554-1555-1556-1557-1558-1559-1560-1561-1562-1563-1564-1565-1566-1567-1568-1569-1570-1571-1572-1573-1574-1575-1576-1577-1578-1579-1580-1581-1582-1583-1584-1585-1586-1587-1588-1589-1590-1591-1592-1593-1594-1595-1596-1597-1598-1599-1600-1601-1602-1603-1604-1605-1606-1607-1608-1609-1610-1611-1612-1613-1614-1615-1616-1617-1618-1619-1620-1621-1622-1623-1624-1625-1626-1627-1628-1629-1630-1631-1632-1633-1634-1635-1636-1637-1638-1639-1640-1641-1642-1643-1644-1645-1646-1647-1648-1649-1650-1651-1652-1653-1654-1655-1656-1657-1658-1659-1660-1661-1662-1663-1664-1665-1666-1667-1668-1669-1670-1671-1672-1673-1674-1675-1676-1677-1678-1679-1680-1681-1682-1683-1684-1685-1686-1687-1688-1689-1690-1691-1692-1693-1694-1695-1696-1697-1698-1699-1700-1701-1702-1703-1704-1705-1706-1707-1708-1709-1710-1711-1712-1713-1714-1715-1716-1717-1718-1719-1720-1721-1722-1723-1724-1725-1726-1727-1728-1729-1730-1731-1732-1733-1734-1735-1736-1737-1738-1739-1740-1741-1742-1743-1744-1745-1746-1747-1748-1749-1750-1751-1752-1753-1754-1755-1756-1757-1758-1759-1760-1761-1762-1763-1764-1765-1766-1767-1768-1769-1770-1771-1772-1773-1774-1775-1776-1777-1778-1779-1780-1781-1782-1783-1784-1785-1786-1787-1788-1789-1790-1791-1792-1793-1794-1795-1796-1797-1798-1799-1800-1801-1802-1803-1804-1805-1806-1807-1808-1809-1810-1811-1812-1813-1814-1815-1816-1817-1818-1819-1820-1821-1822-1823-1824-1825-1826-1827-1828-1829-1830-1831-1832-1833-1834-1835-1836-1837-1838-1839-1840-1841-1842-1843-1844-1845-1846-1847-1848-1849-1850-1851-1852-1853-1854-1855-1856-1857-1858-1859-1860-1861-1862-1863-1864-1865-1866-1867-1868-1869-1870-1871-1872-1873-1874-1875-1876-1877-1878-1879-1880-1881-1882-1883-1884-1885-1886-1887-1888-1889-1890-1891-1892-1893-1894-1895-1896-1897-1898-1899-1900-1901-1902-1903-1904-1905-1906-1907-1908-1909-1910-1911-1912-1913-1914-1915-1916-1917-1918-1919-1920-1921-1922-1923-1924-1925-1926-1927-1928-1929-1930-1931-1932-1933-1934-1935-1936-1937-1938-1939-1940-1941-1942-1943-1944-1945-1946-1947-1948-1949-1950-1951-1952-1953-1954-1955-1956-1957-1958-1959-1960-1961-1962-1963-1964-1965-1966-1967-1968-1969-1970-1971-1972-1973-1974-1975-1976-1977-1978-1979-1980-1981-1982-1983-1984-1985-1986-1987-1988-1989-1990-1991-1992-1993-1994-1995-1996-1997-1998-1999-2000-2001-2002-2003-2004-2005-2006-2007-2008-2009-2010-2011-2012-2013-2014-2015-2016-2017-2018-2019-2020-2021-2022-2023-2024-2025-2026-2027-2028-2029-2030-2031-2032-2033-2034-2035-2036-2037-2038-2039-2040-2041-2042-2043-2044-2045-2046-2047-2048-2049-2050-2051-2052-2053-2054-2055-2056-2057-2058-2059-2060-2061-2062-2063-2064-2065-2066-2067-2068-2069-2070-2071-2072-2073-2074-2075-2076-2077-2078-2079-2080-2081-2082-2083-2084-2085-2086-2087-2088-2089-2090-2091-2092-2093-2094-2095-2096-2097-2098-2099-2100-2101-2102-2103-2104-2105-2106-2107-2108-2109-2110-2111-2112-2113-2114-2115-2116-2117-2118-2119-2120-2121-2122-2123-2124-2125-2126-2127-2128-2129-2130-2131-2132-2133-2134-2135-2136-2137-2138-2139-2140-2141-2142-2143-2144-2145-2146-2147-2148-2149-2150-2151-2152-2153-2154-2155-2156-2157-2158-2159-2160-2161-2162-2163-2164-2165-2166-2167-2168-2169-2170-2171-2172-2173-2174-2175-2176-2177-2178-2179-2180-2181-2182-2183-2184-2185-2186-2187-2188-2189-2190-2191-2192-2193-2194-2195-2196-2197-2198-2199-2200-2201-2202-2203-2204-2205-2206-2207-2208-2209-2210-2211-2212-2213-2214-2215-2216-2217-2218-2219-2220-2221-2222-2223-2224-2225-2226-2227-2228-2229-2230-2231-2232-2233-2234-2235-2236-2237-2238-2239-2240-2241-2242-2243-2244-2245-2246-2247-2248-2249-2250-2251-2252-2253-2254-2255-2256-2257-2258-2259-2260-2261-2262-2263-2264-2265-2266-2267-2268-2269-2270-2271-2272-2273-2274-2275-2276-2277-2278-2279-2280-2281-2282-2283-2284-2285-2286-2287-2288-2289-2290-2291-2292-2293-2294-2295-2296-2297-2298-2299-2300-2301-2302-2303-2304-2305-2306-2307-2308-2309-2310-2311-2312-2313-2314-2315-2316-2317-2318-2319-2320-2321-2322-2323-2324-2325-2326-2327-2328-2329-2330-2331-2332-2333-2334-2335-2336-2337-2338-2339-2340-2341-2342-2343-2344-2345-2346-2347-2348-2349-2350-2351-2352-2353-2354-2355-2356-2357-2358-2359-2360-2361-2362-2363-2364-2365-2366-2367-2368-2369-2370-2371-2372-2373-2374-2375-2376-2377-2378-2379-2380-2381-2382-2383-2384-2385-2386-2387-2388-2389-2390-2391-2392-2393-2394-2395-2396-2397-2398-2399-2400-2401-2402-2403-2404-2405-2406-2407-2408-2409-2410-2411-2412-2413-2414-2415-2416-2417-2418-2419-2420-2421-2422-2423-2424-2425-2426-2427-2428-2429-2430-2431-2432-2433-2434-2435-2436-2437-2438-2439-2440-2441-2442-2443-2444-2445-2446-2447-2448-2449-2450-2451-2452-2453-2454-2455-2456-2457-2458-2459-2460-2461-2462-2463-2464-2465-2466-2467-2468-2469-2470-2471-2472-2473-2474-2475-2476-2477-2478-2479-2480-2481-2482-2483-2484-2485-2486-2487-2488-2489-2490-2491-2492-2493-2494-2495-2496-2497-2498-2499-2500-2501-2502-2503-2504-2505-2506-2507-2508-2509-2510-2511-2512-2513-2514-2515-2516-2517-2518-2519-2520-2521-2522-2523-2524-2525-2526-2527-2528-2529-2530-2531-2532-2533-2534-2535-2536-2537-2538-2539-2540-2541-2542-2543-2544-2545-2546-2547-2548-2549-2550-2551-2552-2553-2554-2555-2556-2557-2558-2559-2560-2561-2562-2563-2564-2565-2566-2567-2568-2569-2570-2571-2572-2573-2574-2575-2576-2577-2578-2579-2580-2581-2582-2583-2584-2585-2586-2587-2588-2589-2590-2591-2592-2593-2594-2595-2596-2597-2598-2599-2600-2601-2602-2603-2604-2605-2606-2607-2608-2609-2610-2611-2612-2613-2614-2615-2616-2617-2618-2619-2620-2621-2622-2623-2624-2625-2626-2627-2628-2629-2630-2631-2632-2633-2634-2635-2636-2637-2638-2639-2640-2641-2642-2643-2644-2645-2646-2647-2648-2649-2650-2651-2652-2653-2654-2655-2656-2657-2658-2659-2660-2661-2662-2663-2664-2665-2666-2667-2668-2669-2670-2671-2672-2673-2674-2675-2676-2677-2678-2679-2680-2681-2682-2683-2684-2685-2686-2687-2688-2689-2690-2691-2692-2693-2694-2695-2696-2697-2698-2699-2700-2701-2702-2703-2704-2705-2706-2707-2708-2709-2710-2711-2712-2713-2714-2715-2716-2717-2718-2719-2720-2721-2722-2723-2724-2725-2726-2727-2728-2729-2730-2731-2732-2