



جامعة أم القرى

المملكة العربية السعودية

وزارة التعليم

جامعة أم القرى

كلية التربية

الرشاقة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي بمنطقة مكة المكرمة

باحثة الدكتوراه: تهاني بنت سعود بن عيد الغامدي
القسم: إدارة تربوية
جامعة أم القرى

الرشاقة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي بمنطقة مكة المكرمة

الملخص: هدف البحث الحالي إلى التعرف على مستوى تطبيق الرشاقة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود مستوى مرتفع من تطبيق رشاقة الاستشعار كأحد أبعاد الرشاقة التنظيمية في "مؤسسات التعليم العالي بمنطقة مكة المكرمة" من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث بلغت قيمة المتوسط العام ٣.٤٠٨ بانحراف معياري ٠.٩٢٣ ، ووجود مستوى متوسط من تطبيق رشاقة اتخاذ القرار كأحد أبعاد الرشاقة التنظيمية في "مؤسسات التعليم العالي بمنطقة مكة المكرمة" من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث بلغت قيمة المتوسط العام ٣.٢٧٢ بانحراف معياري ١.٠١٣، وأوصت الباحثة بعدد من التوصيات أهمها: ضرورة العمل على زيادة قدرة القيادات الإدارية بالجامعات السعودية على اتخاذ القرارات وتطبيق الأساليب الحديثة في القيادة من خلال توفير البرامج والدورات التدريبية لتعريفهم بالأساليب الحديثة في مجال القيادة والإدارة، والاهتمام بتوفير أحدث الأساليب والوسائل التي يمكن من خلالها تنفيذ المهام الإدارية والقيادية في الجامعات السعودية مما يسهم في تحقيق أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠.

الكلمات المفتاحية: الرشاقة التنظيمية، مؤسسات التعليم العالي، المرونة التنظيمية، التعليم الأكاديمي.

مقدمة:

يشهد العالم اليوم العديد من التحديات والظروف، التي عملت على رفع وتيرة التغيير بسرعة عالية وبطريقة غير متوقعة، مما جعل المؤسسات في موقف صعب أمام مواجهتها، وتحديد التصرف الفعّال والمناسب لها، فالانفجار المعرفي، وتطور التكنولوجيا السريع انعكس على احتياجات ومتطلبات العملاء، وزاد من حدة تنافس المؤسسات في تلبيتها، مما جعل الطرق التقليدية غير كافية لمواجهة ومواكبة كل تلك التغييرات، وأدى ذلك بالضرورة إلى البحث عن أساليب حديثة تتيح لهم الاستجابة السريعة لتلك التغييرات مع الاستغلال الأمثل للموارد في الوقت المناسب.

ويتحتم على المؤسسات التعامل مع تلك التغييرات السريعة، فالاستجابة السريعة للتغيرات الخارجية تشكل أهمية بالغة لمساعدتها على النمو، كما أن المرونة العالية والقدرة على التكيف أحد أبرز الأهداف للمؤسسات المعاصرة وهو ما يعرف بالرشاقة، وخصوصاً في مؤسسات التعليم العالي، وقد أصبحت كثير من المؤسسات رشيقة في نهجها من أجل تحقيق التميز، وجذب الطلبة، والمستثمرين، وخلق جو إيجابي للتعليم والتعلم وذلك بسبب ما أدت إليه التحديات التنافسية (Altah, 2018).

ولا يكفي أن تتحول المؤسسات إلى رشيقة لتحقيق الأهداف المنشودة فحسب، بل لا بد أن يكون لدى الموارد البشرية الاستعداد لبلوغ الإنجاز والنجاح؛ لذلك تأتي أهمية الرشاقة التنظيمية التي تسهم في تحويل سلوك الموارد البشرية عند أداء الأعمال لتكون أكثر فعالية (الزامل والدوسري، ٢٠٢٠).

وتعد الرشاقة التنظيمية من المداخل الإدارية الحديثة التي ظهرت في بداية التسعينيات، وذلك في القرن العشرين في الولايات المتحدة الأمريكية (مغاوري، ٢٠١٦)، وتعمل على تزويد العاملين في المؤسسات بالمعارف اللازمة والمهارات العالية، وتوظيف التكنولوجيا الجديدة في العمل (Sherehiy, 2008)، كما أصبحت الرشاقة التنظيمية

ضرورة لاستجابة الضغوط البيئة الخارجية ولتميز المؤسسات ونجاحها (Harraf et al., 2015).

ونظرًا لأن التعليم يعد من المجالات المهمة التي لها دور فعال في تقدم الأمم ورفقيها، حيث يساعد في تأسيس وإعداد أفراد المجتمع وغرس المسؤولية فيهم تجاه أوطانهم ومستقبلها؛ فإنه من الضروري أن تواكب مؤسسات التعليم التطورات الحاصلة، ومواجهة التحديات والظروف المحلية والعالمية، والتعامل مع التغيرات برشاقة، خصوصًا أن مؤسسات التعليم العالي تسهم في إعداد الأيدي العاملة التي يتطلبها سوق العمل (مغاوري، ٢٠١٦).

فالرشاقة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي تعد من التوجهات الحديثة والمهمة في التعليم، من أجل استدامتها وتحقيق الميزة التنافسية لها، وضمان مخرجاتها بحيث تكون منسجمة ومتوافقة مع متطلبات سوق العمل (عمر، ٢٠٢٠).

ونظرًا لأهمية الدور الذي تقوم به الرشاقة التنظيمية بمساعدة مؤسسات التعليم العالي في التعامل مع المستجدات بأساليب وطرق حديثة، بعيدًا عن الطرق التقليدية التي لم تعد ملائمة في مواجهة التحديات المختلفة، جاء هذا البحث للتعرف على الرشاقة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي.

مشكلة الدراسة:

لم تعد الرشاقة التنظيمية في عصرنا الحالي مسألة اختيارية، وإنما هي ضرورة حتمية لتمييز المؤسسات ونجاحها، حيث ظهر مفهوم الرشاقة التنظيمية نتيجة للاضطراب الشديد وسرعة التغير في الوسط البيئي للمؤسسات، فالرشاقة التنظيمية من المداخل الإدارية الحديثة التي تعين المؤسسات في مواجهة التحديات والضغوط المختلفة نتيجة التغيرات العالمية الحاصلة، كما يساعدها على تحقيق الميزة التنافسية لها.

ويعد الاهتمام بالرشاقة التنظيمية مطلبًا ضروريًا لكافة المؤسسات عامة والمؤسسات التعليمية على وجه الخصوص، وذلك لما تقدمه المؤسسات التعليمية من دعم

وعون للمؤسسات الأخرى داخل المجتمع، فالرشاقة التنظيمية تساعد على تجديد رؤيتها وتحسينها، واحتواء التغيير ومواجهته (منصور، ٢٠٢٠).

وقد أكدت دراسة مغاوري (٢٠١٦) أن المقومات الأساسية: مشاركة جميع العاملين في وضع استراتيجية المؤسسة، والاستفادة من تكنولوجيا المعلومات، والمشاركة في صنع القرار، ودعم اللامركزية، وكفاءة العاملين، والابتكار، تسهم في تحقيق الرشاقة التنظيمية داخل المؤسسة التعليمية في التعليم الجامعي المصري، كما قدمت دراسة عمر (٢٠٢٠) عددًا من المقترحات لتحسين ممارسات الرشاقة التنظيمية بكلية جامعة جنوب الوادي، وأكدت دراسة Saha et al. (2017) على تأثير الرشاقة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات، كما توصلت دراسة Vaishnavi et al. (2019) إلى الكشف عن العوامل التي تؤثر في تحقيق الرشاقة التنظيمية في المؤسسات، ودراسة Nafei (2016) التي أكدت على أن أبعاد الرشاقة التنظيمية تؤثر بشكل مباشر على النجاح التنظيمي بالمؤسسات، بينما توصلت دراسة العنزي وخليفات (٢٠١٩) إلى وجود علاقة ارتباطية قوية موجبة بين مجالات مستوى الرشاقة التنظيمية والقدرة التنافسية لها لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الكويت، وتوصلت دراسة الحمدان (٢٠١٩) أن مستوى تطبيق تحركات الرشاقة التنظيمية في الجامعات السعودية جاء بدرجة ضعيفة، أما دراسة Jahangiri and Khalkhali (2014) فقد توصلت إلى أن الرشاقة التنظيمية في النظام التعليمي الإيراني جاء بأقل من المتوسط.

فالاهتمام بالرشاقة التنظيمية لمؤسسات التعليم العالي يساعدها في الاستجابة السريعة في ظل التغيرات والتحديات، كما يمنحها القدرة على التكيف ومواجهة المستجدات بمرونة عالية، بحيث يزيد من قدرتها على تلبية احتياجات التجديد والتطوير، ونظرًا لأهمية الرشاقة التنظيمية من جانب، ومؤسسات التعليم العالي من جانب آخر جاء هذا البحث للتعرف على مستوى تطبيق الرشاقة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي.

أسئلة البحث:

وتحدد مشكلة البحث في السؤال الرئيس الآتي:

ما مستوى تطبيق الرشاقة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي؟

ويتفرع منه الأسئلة الآتية:

ما مستوى تطبيق رشاقة الاستشعار في مؤسسات التعليم العالي بمنطقة مكة

المكرمة؟

ما مستوى تطبيق رشاقة اتخاذ القرار في مؤسسات التعليم العالي بمنطقة مكة

المكرمة؟

ما مستوى تطبيق رشاقة التطبيق والممارسة في مؤسسات التعليم العالي بمنطقة مكة

المكرمة؟

أهداف البحث:

يهدف البحث إلى تحقيق الهدف الرئيس الآتي:

التعرف على مستوى تطبيق الرشاقة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي.

ويتفرع من الهدف الرئيس الأهداف الفرعية الآتية:

١- التعرف على مستوى تطبيق رشاقة الاستشعار في مؤسسات التعليم

العالي بمنطقة مكة المكرمة.

٢- التعرف على مستوى تطبيق رشاقة اتخاذ القرار في مؤسسات التعليم

العالي بمنطقة مكة المكرمة.

٣- التعرف على مستوى تطبيق رشاقة التطبيق والممارسة في مؤسسات

التعليم العالي بمنطقة مكة المكرمة.

أهمية البحث:

تبرز أهمية هذا البحث من خلال نتائجه التي قد تفيد:

- ١- القائمين على التخطيط والتطوير في وزارة التعليم، بحيث يعطي تصورًا واضحًا في التعرف على الرقابة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي.
- ٢- العاملين في مؤسسات التعليم العالي من خلال التعرف على أهمية الرقابة التنظيمية وأهم مقوماتها التي تسهم في تحقيقها داخل المؤسسة.
- ٣- الباحثين المهتمين بالرقابة التنظيمية لإجراء بحوث علمية، وذلك من خلال التوصيات والمقترحات.

حدود البحث:

تقتصر حدود البحث على الآتي:

الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على الرقابة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي.

الحدود المكانية: اقتصر البحث على مؤسسات التعليم العالي في منطقة مكة المكرمة.

الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الثاني ٢٠٢٢.

مصطلحات البحث:

تعرف الباحثة المصطلحات المتعلقة بهذا البحث كالآتي:

الرقابة التنظيمية: "هي الاستجابة التي تمكن الجامعة من التكيف الإيجابي مع متطلبات سوق العمل، والتقدم التكنولوجي، من خلال إيجاد وسائل بديلة تُسهل العمليات الإدارية داخل الجامعة، وإنجازها في أقصر وقت ممكن مع مراعاة تجنب أي تأثير سلبي قد يؤثر في العمليات أو الأهداف" (العنزي والخليفات، ٢٠١٩، ١٠). وقد تبنت الباحثة هذا التعريف إجرائيًا.

مؤسسات التعليم العالي: التعليم العالي في المملكة العربية السعودية هو مرحلة من التعليم تأتي بعد التعليم الثانوي الذي يدوم ثلاث سنوات، وتتنوع مؤسسات التعليم العالي

في السعودية إلى جامعات وكليات ومعاهد، ومنها الحكومية (العامة) والأهلية (الخاصة)، وتشمل ثلاث مراحل وهي: مرحلة البكالوريوس، ومرحلة الماجستير، ومرحلة الدكتوراه (وزارة التعليم، ٢٠١٩)، وقد تبنت الباحثة هذا التعريف إجرائيًا.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

أولاً- الإطار النظري

مفهوم الرقابة التنظيمية:

تعددت تعريفات الرقابة التنظيمية فقد عرفها Alhadid and Abu-Rumman (2015) بأنها تلك الاستجابة السريعة للتغيير في بيئة عمل المؤسسات، ومواجهة العقبات والتغلب عليها وذلك من خلال كسب الفرص والمزايا التنافسية، كما عرفها العابدي (٢٠١٢) بأنها قدرة المنظمة على تحقيق النتائج المرجوة من خلال تطويرها لمنتجاتها وزيادة المعرفة بمواردها البشرية، مما يؤثر على تنمية المنظمة لجعلها خفيفة الحركة ومرنة في بيئة مضطربة سريعة التغيير، بينما عرفتها فرح وآخرون (٢٠١٩) بأنها مدى مرونة المنظمة وقدرتها في الاستجابة السريعة لتلبية الحاجات، والرغبات، والتوقعات لعملائها في بيئة مضطربة التغير والتغيير، أما Žitkienė and Deksnys (2018) فقد ذكرا بأنها تلك المنظمة التي تستخدم المعرفة والهيكل الافتراضي من أجل استغلال الفرص في بيئة السوق المتغيرة، وقدرتها على البقاء في بيئة الأعمال التي يصعب التنبؤ بها.

كما عرفها كلٌّ من قنديل والبطانية (٢٠٢٠) بأنها قدرة المنظمة في استجابتها الاستباقية للتغيرات غير المتوقعة في السوق، وتلبية رغبات العميل المتغيرة، وأشار كلٌّ من فريحات وأبي قلة (٢٠١٩) إلى أنها قدرة المنظمات على الاستجابة السريعة لتغيرات البيئة المحيطة بها، واستغلالها وتحويلها إلى فرص من أجل تحقيق الازدهار والتقدم بسرعة ومرونة.

في حين ذكر (Mahmoudi, 2015) أنها مدى تمكن المؤسسات من استجابتها للتغيرات بسرعة أكبر، وقدرتها على توقع احتياجات العاملين وخلق الفرص الجديدة من خلال الابتكار المستمر، كما تعمل على تشكيل الدور الحيوي في الإصلاح الإداري والتعليمي، بينما يرى أحمد (٢٠١٦) بأنها قدرة المنظمة على تعظيم مواردها وإمكاناتها، واستغلال الفرص المتاحة أمامها، مما يساعدها على معالجة أوجه القصور الداخلية ومواجهة الظروف والتحديات الخارجية من أجل ضمان بقائها واستمرارها، كما تعمل على تحقيق الميزة التنافسية لها.

أما (Hosseini et al. 2013) فقد عرفها بأنها القدرة على الاستجابة السريعة والتعامل مع متغيرات البيئة الخارجية في الوقت المناسب، والإسهام في كسب المزايا التنافسية للمؤسسة، كما أنها القدرة التي تمتلكها المؤسسة على تحقيق الأهداف المنشودة من خلال تطوير المنتجات وزيادة معرفتها بمواردها البشرية، مما يؤثر بشكل إيجابي على تنمية وتطوير المؤسسة في ظل بيئة تتسم بسرعة التغيير (Park, 2011)، ويرى King (2015) أنها تلك العملية الإدارية الاستباقية في المؤسسة، وتشمل إدخال التكنولوجيا والعمليات الجديدة، وإعادة تدريب العاملين أو إضافة عاملين جدد حسب ما تحتاج إليه المؤسسة.

كما تعرف بأنها قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات والتجديد المستمر في قدراتها، ومواردها المادية والبشرية من أجل تحسين أدائها (الصالح وآخرون، ٢٠٢١).

أهمية الرقابة التنظيمية:

إن الرقابة التنظيمية تعد من المفاهيم المهمة في المؤسسات الحديثة والتي تعمل في بيئة غير مستقرة، بحيث تمنح المؤسسات الاستجابة السريعة للتغيير المستمر، واستغلال الفرص الجديدة في بيئات الأعمال (Young, 2013).

كما تأتي أهميتها في المرونة التي تمتلكها في التعامل مع الآخرين وقدرتها على التكيف بفاعلية، وتسهم في التعامل مع ضغوطات العمل والمواقف الصعبة في بيئة الأعمال، وتعمل على تخفيض المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي، ورفع مستوى الإبداع التنظيمي في المؤسسة من خلال التحسين المستمر لها، كما تسهم في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، وتقلل من البيروقراطية وتسرع من عملية اتخاذ القرارات، وأيضًا تقوم بتهيئة المناخ المناسب للتعليم والابتكار، ويتم ذلك من خلال التشجيع وإعداد برامج تدريبية متنوعة (Chamanifardet et al., 2015).

وتبرز أهمية الرقابة التنظيمية في المؤسسات التي تعمل في بيئات متغيرة وسريعة، بحيث توجد علاقات داخلية نظامية بشكل متزايد مما يجعل طبيعة أعمال المنظمات معقدة أكثر (فريحات وأبو قلة، ٢٠١٩).

وأضاف هلال (٢٠٢١) أن أهميتها من الناحية التنظيمية والإدارية تكمن في تخفيض الأعمال الورقية، والاعتماد على التكنولوجيا الحديثة، وكذلك التقليل من المستويات الإدارية، وسرعة الاتصال بين القيادة والأفراد، كما تقوم بتخفيض عدد العاملين ويتم من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وتقوم أيضًا بتوصيف العمل للوظائف بما يضمن تحسين مستوى أداء الأفراد العاملين.

كما تساعد على إنجاز الأعمال بكفاءة وجودة عالية (منصور، ٢٠٢٠)، وأضاف Hosseini et al. (2013) أنها تهتم بالتنسيق التنظيمي الوثيق مع احتياجات سوق العمل المتغيرة، وقد أكد Harraf et al. (2015) على ضرورتها للمؤسسات؛ لأنها

تسهم في تحسين قدرة الاستجابة السريعة للتغيرات في البيئة الخارجية، وهي بذلك تميز بين المؤسسات المميزة والتقليدية.

أبعاد الرشافة التنظيمية:

يوجد ثلاثة أبعاد للرشافة التنظيمية وهي: رشافة الاستشعار، ورشافة اتخاذ القرارات، ورشافة التطبيق (Park, 2011)، وقد اتفقت عدة دراسات معاصرة على تبني هذه الأبعاد، واعتمد عليها البحث الحالي، وهي موضحة كالآتي:

رشافة الاستشعار: هي القدرة التنظيمية التي تقوم بفحص ومراقبة والتقاط الأحداث من التغير البيئي (التكنولوجيا الجديدة، وتغيير تفضيل العميل، وتحركات المنافسين الجدد) في الوقت المناسب (Holbeche, 2015).

وتشير مهمة الاستشعار إلى عملية الرصد الاستراتيجي الذي يكون للأحداث البيئية، والتي من الممكن أن يكون لها تأثير كبير على الاستراتيجية التنظيمية والعمل التنافسي، كذلك الأداء المستقبلي، كما تشمل أنشطة تتمثل في الحصول على المعلومات التي تتعلق بالأحداث ويتجلى فيها التغير البيئي، وتتقنيتها من المعلومات غير المهمة والتي تعتمد على أساس من القواعد المحددة مسبقاً (Alhadid and Abu-Rumman, 2015).

رشافة اتخاذ القرار: وهي القدرة على جمع وهيكله وتقييم المعلومات ذات الصلة من عدة مصادر متنوعة، من أجل تفسير الآثار المترتبة على الأحداث الخاصة على العمل دون تأخير، كذلك تحديد الفرص والتهديدات القائمة على تفسير الأحداث في البيئة المحيطة، ووضع خطة عمل تسهم في إعادة تكوين الموارد، وعمل الإجراءات التنافسية الجديدة (Nafei, 2016).

فالمؤسسة الرشيفة لديها المعرفة في الاستجابة للتغيير واتخاذ قراراتها في الوقت المناسب، وتتخذ قراراتها في ضوء ثلاثة معايير، وهي: السرعة في اتخاذ القرار، وإمكانية التنفيذ الفعلي للقرار، إضافة إلى الاستجابة السريعة للتغيير، كما أن مشاركة الأفراد العاملين في اتخاذ القرار يقلل من احتمالية مقاومة التغييرات المصاحبة للقرارات، وفي

بعض الأحيان قد تعرقل المشاركة من سرعة اتخاذ القرار، لذلك يجب على المؤسسات تحقيق التوازن بين المركزية والاستجابة السريعة للتغيرات البيئية (Harraf et al., 2015).

رشاقة التطبيق/ الممارسة: وهي القدرة على إعادة تكوين الموارد التنظيمية، بشكل حيوي وجذري، وكذلك تعديل العمليات وإعادة هيكلة علاقات تغيير التجهيز، ويتم على أساس خطة فعلية، وتقديم المنتجات والخدمات الجديدة، ونماذج سعرية في السوق بحيث تكون في الوقت المناسب (De Smet et al., 2016)، وتتكون رشاقة التطبيق من مجموعة من الأنشطة من أجل إعادة تجميع الموارد التنظيمية، وكذلك تعديل العمليات التجارية على أسس مبادئ العمل التي نتجت من مهمة اتخاذ القرار لمواجهة التغيير البيئي (Holbeche, 2015).

مبادئ الرشاقة التنظيمية:

هناك خمسة مبادئ للرشاقة التنظيمية: الإدراك، والانضباط، والشمولية، وإعادة التوازن، والتكرار، وتفصل على النحو الآتي (Araujo, 2010):

الإدراك: وهو الاعتقاد بضرورة تغيير جميع المفاهيم من أجل الوقوف على جميع المخاطر التي تهدد المؤسسة، ويتم ذلك من خلال إدارة التغيير التي تقوم بتلبية احتياجات العمل بسرعة عالية مع الحفاظ على سلامة الخدمات دون تأثر.

الانضباط: يعد الانضباط مطلبًا ضروريًا عندما تكون المؤسسة في حالة تطور سريع، ولا بد من فرق الرشاقة في العمل أن تعمل مع فرق إدارة الخدمة بالمؤسسة، وذلك لتحقيق أهداف ثلاثة: تلبية الاحتياجات المحددة، وتحقيق التوافق السريع، والحفاظ على سلامة التشغيل.

الشمولية: ترتبط الشمولية بالانضباط، حيث لا يمكن أن تتحقق أهداف الانضباط إن لم يتم الانتقال من الفردية إلى الشمولية، مما يساعد في البحث عن فرص من أجل بناء

فرق عمل متكاملة تركز على حل مشكلات المؤسسة، وأيضًا إيجاد فهم مشترك لدى الجميع وزيادة التواصل والتنسيق داخل المؤسسة، وتلبية الاحتياجات البيئية للمؤسسة.

إعادة التوازن: إن إدارة التغيير في العديد من المؤسسات هي أقرب إلى البيروقراطية المتضخمة، بحيث يتم التركيز على الوثائق والأساليب التقليدية مما يضر برشاقة المنظمة، كما يسهم في تباطؤ درجة الاستجابة، مما يجعل المؤسسة بحاجة إلى تدخل، وإلقاء نظرة على العمليات بداخل المؤسسة وإعادة التوازن لها، ويتم ذلك من خلال إعادة تصميم وتبسيط العمليات، وإزالة العديد من عناصر التحكم الحالية، كما يجب على المؤسسة تقديم مستوى أعلى من الثقة المتبادلة، والتركيز على نقاط المراقبة الحرجة من أجل إعادة التوازن وتوفير حماية حقيقية لها.

التكرار: إن المؤسسات بحاجة إلى توظيف مفهوم إدارة التغيير بشكل مرن من أجل مواجهة منظمات تكنولوجيا المعلومات، والموافقة على مشروع شامل على المستوى النظري بحيث يتم فيه تحديد أصحاب المنفعة الذين يعهد إليهم إدارة التغيير، وإعطاء تفويض للقيام بذلك، كل ذلك يعود إلى مفهوم إيجاد الثقة المتبادلة.

ركائز الرشاقة التنظيمية:

إن للرشاقة التنظيمية عدة ركائز تختلف من مؤسسة إلى أخرى، وذلك وفقاً لطبيعة مجالها واحتياجاتها الأساسية، ويمكن استخدام هذه الركائز كمقياس لقابلية المؤسسة للتكيف والاستجابة للتغيرات البيئية، وهي على النحو الآتي (Harraf et al., 2015):

ثقافة الإبداع: وتعد ثقافة الإبداع من الركائز الأساسية للرشاقة التنظيمية؛ لأنها تدل على عقلية تنظيمية واضحة، كما أن المؤسسة التي تتبنى هذه الثقافة تكون قادرة بشكل أكبر على التغيير، كما تعني ثقافة الإبداع أن تقوم المؤسسة بعملية التقييم المستمر للنظم والهيكل والإجراءات، كذلك فرق العمل والمكونات التنظيمية الأخرى.

تمكين العاملين: وتعد ركيزة أساسية تصف العلاقة بين القيادة والموظفين، وتشير إلى مستوى درجة توزيع صلاحيات القادة على العاملين، ولكن الميزة تكمن في صناعة القرار من المستوى الإداري الأقل وهو مستوى الموظفين، بحيث يتمثل في زيادة الفاعلية ورفع المعنويات لدى الموظفين نتيجة الحكم الذاتي ومشاركتهم، مما يزيد من الرشاقة التنظيمية الشاملة للمؤسسة.

مواجهة المخاطر: لا بد من النجاح في مواجهة التحديات والمخاطر الداخلية والخارجية في المؤسسات الرشيقة، كما أنه لا يوجد طريقة محددة صحيحة للاستجابة للتحديات والمخاطر، مما يحتم على المؤسسة أن يكون لديها القدرة والمرونة للتعامل مع تحديات السوق والمنافسة، بحيث يساعدها على النجاح في اتخاذ القرارات المناسبة.

الرؤية الاستراتيجية: تعد الرؤية بمثابة الدليل النهائي والموحد للمؤسسة، ولها صلة وثيقة بالرشاقة التنظيمية، والالتزام بالرؤية والعمل على تحقيقها يساعد المؤسسات أن تكون أكثر رشاقة، فلا بد أن تكون رؤية واقعية وواضحة لجميع العاملين من أجل العمل الجماعي المستمر في سبيل تحقيقها.

الاتجاه الاستراتيجي: ويتم تأسيسه للمؤسسة عن طريق الرؤية، فعندما يكون للمؤسسات نص صريح للرؤية يكون لديها توجه استراتيجي واضح، بحيث يساعدها هذا

الوضوح على الاستجابة بطريقة فعّالة ورشيقة، ويتم ذلك من خلال بناء إطار توجيهي للقرارات، والاستجابة للعوامل الخارجية.

إدارة التغيير: تساعد المنظمات الرشيقة على مواجهة الضغوط المختلفة وإدارة التغيير بنجاح، وتتضمن إدارة التغيير في المؤسسات الرشيقة ثلاث مراحل: إدراك التغيير، وتنفيذ التغيير، واختبار التغيير، فاستعداد المؤسسة للكشف عن التغييرات المتوقعة الداخلية والخارجية يشير إلى معنى إدراك التغيير، وتنفيذ التغيير يعني عملية تحول القرار إلى نتائج قابلة للتنفيذ، بحيث تنفذ التغييرات بسرعة وسلاسة، واختبار التغيير هو الذي يختبر فاعلية تنفيذ التغيير بالكشف عن مجالات التحسين والفرص، وإعادة النظر في صحة التغيير، والقدرة على الاستجابة للبيئة.

مرونة الهيكل التنظيمي: ويعد بمثابة الإطار التوجيهي الذي يقوم بتوجيه المؤسسة بشكل رئيس، كما يقوم بتحديد قنوات الاتصال والروابط التي تؤثر بشكل عميق على رؤية المؤسسة.

الاتصال التنظيمي الفعّال: من المهم تواصل المؤسسات داخلها وخارجها مع المساهمين، والعملاء، والأطراف الأخرى ذات الصلة في السوق، كما يتم استخدام الاتصالات الداخلية في تعميم المعلومات بجميع أنحاء المؤسسة، والمؤسسات الناجحة هي التي لديها القدرة في الجمع بين أساليب الاتصالات الفعّالة ومتعددة الاتجاه في جميع جوانبها.

التحليل البيئي والاستجابة: يتمثل الهدف العام من هذه الركيزة في تسهيل الرشاقة، بحيث توفر الأدوات والمقاييس لتحليل البيئة الخارجية، ويعد تحليل السوق والاستجابة للتحديات بمثابة مقياس لكيفية تقييم المؤسسة للبيئة الخارجية، كما تركز على العلاقات التي تحدث داخل المؤسسة وخارجها بحيث تعزز من فرص نجاحها.

تطوير منظمة التعلم: تشجع المؤسسات أعضائها على التعلم والتحسين المستمر، من أجل تجنب احتمال ركود الأداء التنظيمي العام، ويرتبط التعلم في المنظمات والمؤسسات بالاستجابة، كما يقدم فرصة للتعلم من تجارب المؤسسات الجيدة والسيئة. **مرونة العمليات:** من الضروري أن تكون عمليات المنظمة مرنة بشكل كبير، وذلك من أجل توسيع بعض القدرات التنظيمية التي ترتبط بزيادة الرشاقة التنظيمية.

أهمية الرشاقة التنظيمية لمؤسسات التعليم العالي:

تعد الرشاقة التنظيمية أحد المتطلبات الأساسية لتفوق مؤسسات التعليم العالي وضمان بقائها واستمرارها، كما أن للرشاقة التنظيمية عددًا من الفوائد مما يجعل تلك المؤسسات تتبناها وهي كالاتي (عمر، ٢٠٢٠):

تساعد الرشاقة التنظيمية في زيادة قدرة المؤسسة على الاستشعار والاستجابة للتغيرات البيئية، ومساعدتها على التكيف معها مما يحقق أهدافها الحالية والمستقبلية (Harraf et al., 2015)، كما تعد ميزة تنافسية شاملة لجميع مكونات المؤسسة، مثل رشاقة العمليات، ورشاقة اتخاذ القرار، ورشاقة التكنولوجيا، ورشاقة القوى العاملة والرشاقة الاستراتيجية (Trinh et al., 2012).

وتعد أيضًا استراتيجية تنموية تساعد المؤسسات على البقاء والاستمرار إلى جانب النجاح في البيئات سريعة التغيير، وتساعد الرشاقة التنظيمية تحسين سرعة الأداء التنظيمي وزيادته من خلال تحسين أداء العمليات، كما تقوم بالعمل على تقييم الأنشطة، وتحسين الكفاءة التنظيمية، وزيادة قدرة المؤسسة في الاستجابة السريعة لاحتياجات المستفيدين، كما تعمل على تحقيق الاستقرار الوظيفي وتحقيق أهدافها، والاستغلال الأمثل للفرص الناتجة عن التغييرات (Moshki and Teimouri, 2013).

كما أن للرشاقة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي مميزات عدة، فهي تقوم بدور مهم في المحافظة على بقائها في ظل التغيرات المتسارعة، وزيادة المنافسة بين المؤسسات الأخرى، وتقوم بزيادة القدرة على التكيف مع التغييرات المحيطة بها، كما تسهم في تحقيق

أهدافها، لذلك تعد الرشاقة التنظيمية أحد أهم المتطلبات لتفوقها وتحقيق ميزة تنافسية لها (عمر، ٢٠٢٠).

الخطوات الأساسية لتحسين مستوى الرشاقة التنظيمية في مؤسسات التعليم

العالى:

لتحسين الرشاقة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالى تحتاج إلى تحليل البيئة التنظيمية لها كمرحلة أولية، ويتحقق ذلك من خلال مراجعة كلٍ من: الرؤية، والغايات، والأهداف، والسياسات، والإجراءات، والاستراتيجيات، والهيكل التنظيمي ودرجة التغيير البيئي، أما المرحلة الثانية فيتم فيها تحديد العوامل والمؤثرات التي تشكل ضغطاً على المؤسسات لكي تواجه التغيير وتتوافق معه، والمرحلة الثالثة يتم فيها تحديد القدرات المطلوبة لإجراء التغيير ومن ثم التكيف معه (Jafarnejad and Shahabi, 2008).

المقومات الأساسية لتحقيق الرشاقة التنظيمية

مؤسسات التعليم العالى:

أهم المقومات الأساسية التي قد تسهم في تحقيق الرشاقة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالى موضحة كالاتي (مغاوري، ٢٠١٦):

مشاركة جميع العاملين في وضع استراتيجية المؤسسة التعليمية: لكي تتحقق

الرشاقة التنظيمية لا بد أن تتعاون قيادات مؤسسات التعليم العالى من جميع الأفراد في وضع استراتيجية المؤسسة، بحيث يكون لديهم فرصة حقيقية تمكنهم من المشاركة في تحديدها، كما يتم الاستعانة بالأفكار المميزة وتشجيعها، مما يضمن سعيهم الإيجابي وتعاونهم وتفاعلهم مع القيادات الجامعية من أجل تحقيق الاستراتيجية بعدما يتم إقرارها، وتوضيحها لجميع العاملين، وعندما تكون الاستراتيجية محددة يسهل استيعابها للعاملين، كما تسمح بمعرفة نقاط القوة ومواطن الضعف لدى المؤسسة التعليمية، والاستفادة من

الفرص المتاحة والاستجابة للتغيرات المحيطة بها بطريقة رشيقة وفعّالة بما يضمن تقدمها نحو الأفضل.

الاستفادة المثلى من تكنولوجيا المعلومات: تعد تكنولوجيا المعلومات من أهم الموارد التي تدعم الرقابة التنظيمية، وذلك لأنها تتيح التعرف على التغيرات والمستجدات المحلية والعالمية المهمة بأقل وقت ممكن، كما تسمح بالتوصل إلى أي معلومات ومعرفة تحتاجها المؤسسة التعليمية من أجل اتخاذ قرار معين، وتستجيب بسرعة عالية للتغيرات واتخاذ الإجراءات التي تتلاءم معها، وتسهم في تحقيق الاتصال بطريقة فعّالة بين المستويات الإدارية والأقسام المختلفة داخل المؤسسة التعليمية وخارجها، مما يسمح بتبادل المعلومات والخبرات، وتحقيق التوافق والانسجام والمرونة بين المستويات الوظيفية المختلفة، كما يسهم في دعم وتحقيق الرقابة التنظيمية.

إيجاد هياكل تنظيمية شبكية مرنة: بحيث تزيد من قدرات المؤسسة على اتخاذ الإجراءات والقرارات في الوقت المناسب، ويتم من خلال تشجيع الأنشطة الداخلية بين الأقسام والإدارات والمستويات الوظيفية والتعاون فيما بينهم داخل المؤسسة التعليمية، كما تعتمد في التواصل على التكنولوجيا بحيث تسهم في تحقيق الاستجابة السريعة للمستجدات وتدعيم الرقابة التنظيمية.

المشاركة في صنع القرار وعدم اللامركزية: لكي تتمتع المؤسسات التعليمية بالرقابة التنظيمية، فلا بد من مشاركة أفراد المؤسسة في صنع القرارات المرتبطة بهم والمتعلقة بمستقبل مؤسساتهم التعليمية، فعندما يكون هناك تفاعل بينهم وبين القيادات فإنه يزيد من فعاليتهم ويسهم في رفع معنوياتهم، بما يضمن الوصول إلى قرار رشيد وسليم، وضمان سرعة تنفيذه، وإعطاء بعض الصلاحيات للعاملين في المستويات التنفيذية يضمن الاستجابة السريعة للتغيرات الحاصلة، ومواجهة التحديات بفعالية وإنجاز الأعمال المطلوبة بمرونة.

كفاءة الأفراد في المؤسسات التعليمية: لا بد أن يكون أفراد المؤسسات التعليمية على قدر عالٍ من الكفاءة، مع امتلاكهم المهارات المطلوبة التي تجعل منهم مؤهلين لتنفيذ المهام المطلوبة، وتجعل لديهم القدرة على التعامل مع التغيير، ومن الضروري أن تكون لديهم قابلية التعلم وتحسين أنفسهم باستمرار، وتبادل الخبرات فيما بينهم.

إتاحة مناخ يدعم الابتكار وتجريب الأفكار الجديدة والتميزة: الابتكار له علاقة وثيقة بالرشاقة التنظيمية، فلا بد من توافر ثقافة تنظيمية داخل المؤسسة تدعم الابتكار، فقد يكون ابتكار لأفكار جديدة، أو أساليب وطرق عمل جديدة تغير المؤسسة التعليمية وتقدم لها فرصًا ربما تتحول لمزايا تنافسية لها مما يجعلها قوية، ومن المهم تشجيع ثقافة تجريب الأفكار الجديدة والعمل على تقويمها باستمرار.

ثانيًا- الدراسات السابقة:

من خلال الاطلاع على العديد من الدراسات المتعلقة بموضوع الرشاقة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي، تم عرضها وترتيبها بالترتيب الزمني بدءًا من الأقدم إلى الأحدث على النحو الآتي:

دراسة Yeganegi and Azar (2012) بعنوان: "تأثير تكنولوجيا المعلومات على الرشاقة التنظيمية" هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير تكنولوجيا المعلومات على الرشاقة التنظيمية في مؤسسات العمل، كما استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: تدعيم الرشاقة التنظيمية وذلك من خلال توافر المعلومات المطلوبة عن بيئة العمل المحيطة بها بالسرعة والدقة المطلوبة، وأيضًا استخدام برامج إلكترونية تساعد على تحقيق المرونة في إتمام الأعمال.

دراسة Hosseini et al. (2013) بعنوان: "دور القيادة الخدمية في تحقيق الرشاقة التنظيمية – دراسة حالة على مؤسسة فارس للضمان الاجتماعي" هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور القيادة الخدمية في تحقيق الرشاقة التنظيمية في المؤسسة، كما

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: أن عناصر القيادة الخدمية تؤثر بدورها في تحقيق الرشاقة التنظيمية داخل المؤسسة.

دراسة Jahangiri and Khalkhali (2014) بعنوان: "تحليل الرشاقة التنظيمية في نظام التعليم الإيراني" هدفت هذه الدراسة إلى تحليل الرشاقة التنظيمية بالنظام التعليمي الإيراني، كما استخدمت الدراسة المنهج المسحي الوصفي، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: أن الرشاقة التنظيمية في النظام التعليمي الإيراني جاء بأقل من المتوسط في الجوانب التالية: السرعة، والاستجابة، والكفاءة، والمرونة، وتحسين الخدمات، وإثراء رضا العملاء.

دراسة Harraf et al. (2015) بعنوان: "الرشاقة التنظيمية" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم الرشاقة التنظيمية وذلك من خلال تحليل بعض الأدبيات ذات الصلة بالموضوع ووضع الإطار المفاهيمي له، كما استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: وضع إطار للرشاقة التنظيمية من خلال الاعتماد على عدد من الركائز وهي: (الرؤية والتوجه الاستراتيجي، والتمكين، وإدارة والتغيير، والاهتمام بالتعلم التنظيمي، وثقافة الابتكار، ومواجهة الغموض، وتحليل سوق العمل، والاتصال، والمرونة في الهيكل التنظيمي، وإدارة العمليات)، ولا بد من تحقيق الآتي: نشر ثقافة الرشاقة التنظيمية لأن لها دورًا أساسيًا من خلال جعل المؤسسة أكثر استجابة للتغيرات في البيئة الخارجية، كما أن الركائز تختلف من مؤسسة إلى أخرى وذلك لاختلاف طبيعة المجال والاحتياجات الأساسية.

دراسة Alhadid and Abu-Rumman (2015) بعنوان: "المحددات الفعالة لممارسات الرشاقة التنظيمية دراسة تحليلية لمؤسسة تكنولوجيا المعلومات في الأردن" هدفت هذه الدراسة إلى معرفة المحددات الفعالة المؤثرة على ممارسات الرشاقة التنظيمية داخل المؤسسة، كما استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وقد توصلت الدراسة إلى عدة

نتائج منها: محددات الرشاقة التنظيمية (الابتكار، وإدارة الموارد البشرية، وتكنولوجيا المعلومات) تؤثر بشكل إيجابي على الأداء التنظيمي للمؤسسة.

دراسة Panda and Rath (2016) بعنوان: "التحقيق في الارتباط الهيكلي بين قدرة تكنولوجيا المعلومات والرشاقة التنظيمية: دراسة عن المؤسسات المالية الهندية" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الارتباط الهيكلي بين قدرات تكنولوجيا المعلومات والرشاقة التنظيمية وذلك في المؤسسات المالية الهندية، كما استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: أن قدرة تكنولوجيا المعلومات بالمؤسسات المالية الهندية تمكن من تحقيق الرشاقة التنظيمية.

دراسة مغاوري (٢٠١٦) بعنوان "الرشاقة التنظيمية مدخل لتحسين القدرة المؤسسية في التعليم الجامعي المصري" هدفت هذه الدراسة إلى معرفة المقومات الأساسية المساهمة في تحقيق الرشاقة التنظيمية في المؤسسات التعليمية، كما استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: أن المقومات الأساسية (مشاركة جميع العاملين في وضع استراتيجية المؤسسة، والاستفادة من تكنولوجيا المعلومات، والمشاركة في صنع القرار، ودعم اللامركزية، وكفاءة العاملين، والابتكار) تسهم في تحقيق الرشاقة التنظيمية داخل المؤسسة التعليمية.

دراسة Nafei (2016) بعنوان: "الرشاقة التنظيمية: مفتاح النجاح التنظيمي" هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور أبعاد الرشاقة التنظيمية في تعزيز النجاح التنظيمي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: أن أبعاد الرشاقة التنظيمية المتمثلة في (رشاقة الاستشعار، ورشاقة اتخاذ القرار، ورشاقة التطبيق) لها تأثير مباشر على أبعاد النجاح التنظيمي.

دراسة أحمد (٢٠١٦) بعنوان: "تحسين الأداء الإداري بكليات جامعة جازان في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية" هدفت هذه الدراسة إلى بناء تصور مقترح لتحسين الأداء الإداري لممارسات (التخطيط، والتنظيم، والمتابعة، واتخاذ القرارات) بكليات جامعة

جازان، كما استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: أن درجة الرشاقة التنظيمية بكليات جامعة جازان جاءت بدرجة متوسطة، حيث كانت درجة رشاقة التخطيط ورشاقة اتخاذ القرار منخفضة، بينما جاءت درجة رشاقة المتابعة متوسطة، ودرجة رشاقة التنظيم مرتفعة.

دراسة Saha et al. (2017) بعنوان: "الرشاقة التنظيمية واستراتيجية إدارة الموارد البشرية" هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير الرشاقة التنظيمية ونظم إدارة الموارد البشرية على تحقيق التنافسية، كما استخدمت الدراسة أسلوب المسح والتحليل من المنهج الوصفي، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: أن أهمية دور الرشاقة التنظيمية وإدارة الموارد البشرية تسهم في تحقيق القدرة التنافسية للمؤسسات، مع ضرورة تطوير الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية حتى يكون العاملون أكثر استيعابًا للتغيير وأكثر فعالية ومرونة في اتخاذ القرار.

دراسة Felipe et al. (2017) بعنوان: "تأثير قيم الثقافة التنظيمية على الرشاقة التنظيمية" هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير قيم الثقافة التنظيمية على الرشاقة التنظيمية، كما استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: أن الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل إيجابي على الرشاقة التنظيمية.

دراسة Vaishnavi et al. (2019) بعنوان: "نمذجة عوامل الاستعداد لخفة الحركة في منظمة الرعاية الصحية: نهج TISM" هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العوامل التي تؤثر في تحقيق الرشاقة التنظيمية، كما استخدمت الدراسة أسلوب المسح والتحليل من المنهج الوصفي، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: أهمية دور (التغذية الراجعة التنظيمية، والتفاعل بين الأفراد، ومرونة الوحدات التنظيمية) في تحقيق الرشاقة التنظيمية، مع ضرورة توفر الموارد المادية والبشرية، وتبني فلسفة الابتكار والتجديد.

دراسة العنزي وخليفات (٢٠١٩) بعنوان: "مستوى الرشاقة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الكويت وعلاقتها بالقدرة التنافسية" هدفت هذه الدراسة في الكشف عن العلاقة بين مستوى الرشاقة التنظيمية والقدرة التنافسية للجامعة، كما استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: أن مستوى الرشاقة لدى القيادات جاء مرتفعاً، ووجود علاقة ارتباطية قوية موجبة بين مجالات مستوى الرشاقة التنظيمية والقدرة التنافسية لها لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الكويت.

دراسة الحمدان (٢٠١٩) بعنوان: "الرشاقة التنظيمية لتحقيق التميز التنظيمي في الجامعات السعودية: نموذج مقترح" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق تحركات الرشاقة التنظيمية بالجامعات السعودية وذلك في ضوء النماذج العالمية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: أن مستوى تطبيق تحركات الرشاقة التنظيمية في الجامعات السعودية جاء بدرجة ضعيفة.

دراسة عمر (٢٠٢٠) بعنوان: "تحسين ممارسات الرشاقة التنظيمية بكليات جامعة جنوب الوادي"، هدفت هذه الدراسة إلى تقديم مقترحات تسهم في تحسين ممارسات الرشاقة التنظيمية بكليات جامعة جنوب الوادي، كما استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: مجموعة مقترحات لتحسين ممارسات الرشاقة التنظيمية بالكليات من أهمها: نشر ثقافة تنظيمية لتعزيز الاستجابة للمتغيرات المحيطة، وتعزيز اتخاذ القرارات الاستباقية، وذلك لمواجهة التغيرات المحيطة واستغلالها، ونشر ثقافة التغيير والابتكار، وتشكيل وحدة خاصة بالكلية تحدد أنواع التغيرات الخارجية ومصادرها المرتبطة بعمل الجامعة، ومنح إدارة الكليات داخل الجامعة الصلاحيات الكافية من أجل التعامل مع المشكلات والظروف الطارئة.

دراسة الزامل والدوسري (٢٠٢٠) بعنوان: "الرشاقة التنظيمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بمدينة الرياض وسبل تحسينها" هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع الرشاقة التنظيمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بمدينة الرياض، كما استخدمت

الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: أن واقع تطبيق الرقابة التنظيمية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن جاءت بدرجة مرتفعة.

دراسة منصور (٢٠٢٠) بعنوان: " تطوير الأداء الإداري للقيادات بكلية التربية جامعة المنصورة في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية" هدفت هذه الدراسة إلى تحديد المتطلبات لتطوير الأداء الإداري بكلية التربية جامعة المنصورة وذلك في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: أن الأداء الإداري بكلية التربية جاءت بدرجة متوسطة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية.

دراسة الصالحي وآخرين (٢٠٢١) بعنوان: "أثر الرقابة التنظيمية على الفاعلية التنظيمية: دراسة ميدانية في الشركات العامة للصناعات الجلدية العراقية" هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين الرقابة التنظيمية والفاعلية التنظيمية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: وجود تأثير إيجابي للرقابة التنظيمية بأبعادها (رقابة الاستشعار، ورقابة اتخاذ القرار، ورقابة التطبيق) على الفاعلية التنظيمية للشركة.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة واستعراضها اتضح أن هناك اختلافاً في الدراسات السابقة التي تناولت الرقابة التنظيمية، واختلف البحث الحالي مع جميع الدراسات في تركيزه على موضوع الرقابة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي، وقد اتفق البحث مع جميع الدراسات المقدمة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد اتفق البحث الحالي مع دراسة (Nafei (2016) في الأبعاد المستخدمة في الدراسة وهي (رقابة الاستشعار، ورقابة اتخاذ القرار، ورقابة التطبيق)، وكذلك اتفق البحث الحالي مع دراسة الصالحي وآخرين (٢٠٢١) في الأبعاد المستخدمة في الدراسة، وهي (رقابة الاستشعار، ورقابة اتخاذ القرار، ورقابة التطبيق) وقد استفاد البحث الحالي من

الدراسات السابقة، في صياغة منهجية البحث، والمساعدة في بناء أركان الإطار النظري، والاستفادة في تفسير نتائج البحث الحالي، والاستفادة من توصيات الدراسات السابقة ومقترحاتها، والاستفادة من المراجع العلمية التي استندت إليها الدراسات السابقة.

منهج البحث وإجراءاته

منهج البحث:

يستخدم البحث المنهج الوصفي، والذي يهتم بالتعرف على المتغيرات المتعلقة بالدراسة، وكذلك المنهج التحليلي الذي يهتم بتحليل البيانات عن طريق استخدام الأساليب والطرق الإحصائية للوصول إلى النتائج.

مجتمع وعينة البحث:

يتكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمنطقة مكة المكرمة، وقد قامت الدراسة باستخدام أسلوب العينة العشوائية، وتم نشر الرابط الخاص بالاستبيان على كافة مواقع التواصل الاجتماعي الخاصة بأفراد مجتمع الدراسة، وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة ٤٤٠ فرداً وهم الذين أجابوا على اسئلة الاستبانة.

الأساليب الإحصائية:

قام البحث باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل بيانات الدراسة باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية كما يلي:

- معامل الفاكورنباخ لحساب مستوى ثبات أداة الدراسة.
- معامل ارتباط بيرسون لتحديد مستوى الاتساق الداخلي وصدق أداة الدراسة.
- النسب والتكرارات لوصف خصائص عينة الدراسة.
- الوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف مستوى استجابة افراد عينة الدراسة لعبارات أداة الدراسة.

أداة البحث:

قامت الدراسة باستخدام استبانة، وقد تضمنت الاستبانة قسمين: حيث يتناول القسم الأول منها الخصائص الشخصية لعينة الدراسة، والتي تتمثل في (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة) في حين يوضح القسم الثاني من الاستبانة العبارات المتعلقة بأبعاد الدراسة ويتضمن ٢٦ عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد (بعد رشاقة الاستشعار

ويتضمن ٨ عبارات، بعد رشاقة اتخاذ القرار ويتضمن ٨ عبارات، بعد رشاقة التطبيق والممارسة ويتضمن ١٠ عبارات) وتم استخدام مقياس ليكرت ذو الخمس درجات (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشده) في الإجابة على أسئلة محاور الدراسة.

جدول (1) مستويات موافقة عينة الدراسة على عبارات أداة الدراسة

| الدرجة | المستوى |
|-------------|------------|
| ١ - ١.٧٩ | منخفضة جدا |
| ١.٨٠ - ٢.٥٩ | منخفضة |
| ٢.٦٠ - ٣.٣٩ | متوسطة |
| ٣.٤٠ - ٤.١٩ | مرتفعة |
| ٤.٢٠ - ٥.٠٠ | مرتفعة جدا |

صدق أداة البحث:

جدول (٢) قيمة معاملات الارتباط لعبارات أداة الدراسة

| الفقرة | معامل الارتباط بيرسون | الدلالة الاحصائية | الفقرة | معامل الارتباط بيرسون | الدلالة الاحصائية | الفقرة | معامل الارتباط بيرسون | الدلالة الاحصائية |
|-------------------------|-----------------------|-------------------|--------------------|-----------------------|-------------------|-----------------|-----------------------|-------------------|
| رشافة التطبيق والممارسة | | | رشافة اتخاذ القرار | | | رشافة الاستشعار | | |
| ١ | ٠.٧٣٦** | ٠.٠٠٠ | ١ | ٠.٦٦٩** | ٠.٠٠٠ | ١ | ٠.٦٠١** | ٠.٠٠٠ |
| ٢ | ٠.٧٣٠** | ٠.٠٠٠ | ٢ | ٠.٧٥٢** | ٠.٠٠٠ | ٢ | ٠.٧٠٢** | ٠.٠٠٠ |
| ٣ | ٠.٧٧٧** | ٠.٠٠٠ | ٣ | ٠.٧٢٤** | ٠.٠٠٠ | ٣ | ٠.٧٢٩** | ٠.٠٠٠ |
| ٤ | ٠.٧٥٧** | ٠.٠٠٠ | ٤ | ٠.٧٧٧** | ٠.٠٠٠ | ٤ | ٠.٦٣١** | ٠.٠٠٠ |
| ٥ | ٠.٧٤٦** | ٠.٠٠٠ | ٥ | ٠.٥٩٤** | ٠.٠٠٠ | ٥ | ٠.٧٠٤** | ٠.٠٠٠ |
| ٦ | ٠.٧٤٠** | ٠.٠٠٠ | ٦ | ٠.٨٧٣** | ٠.٠٠٠ | ٦ | ٠.٧٣٨** | ٠.٠٠٠ |
| ٧ | ٠.٨٢٧** | ٠.٠٠٠ | ٧ | ٠.٨١٩** | ٠.٠٠٠ | ٧ | ٠.٥٨٤** | ٠.٠٠٠ |
| ٨ | ٠.٧٦٢** | ٠.٠٠٠ | ٨ | ٠.٧٧٤** | ٠.٠٠٠ | ٨ | ٠.٦٦٣** | ٠.٠٠٠ |
| ٩ | ٠.٧٣١** | ٠.٠٠٠ | ٩ | ----- | ----- | ٩ | ----- | ----- |
| ١٠ | ٠.٣٩٨** | ٠.٠٠٠ | ١٠ | ----- | ----- | ١٠ | ----- | ----- |

دالة إحصائية عند ٠.٠١

تبين أن جميع معاملات الارتباط لجميع أسئلة أداة الدراسة كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠١) وهذا يعني أن الأداة تتمتع بصدق الاتساق الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة.

ثبات أداة البحث:

جدول (٣) قيمة معامل الثبات لمحاور أداة الدراسة

| المحور | عدد العبارات | قيمة ألفا كرونباخ |
|-------------------------|--------------|-------------------|
| رشافة الاستشعار | ٨ | ٠.٨٢٤ |
| رشافة اتخاذ القرار | ٨ | ٠.٨٨٦ |
| رشافة التطبيق والممارسة | ١٠ | ٠.٨٩٦ |
| إجمالي الأداة | ٢٦ | ٠.٩٤٩ |

تبين أن قيمة معامل الثبات Alpha أكبر من ٠.٧ لجميع محاور أداة الدراسة مما يؤكد على صلاحية وارتباط عبارات أداة الدراسة وارتفاع مستوى ثبات الأداة المستخدمة في الدراسة.

خصائص عينة الدراسة:

جدول (٤) توزيع افراد عينة الدراسة وفقاً لخصائصهم

| م | الخصائص الشخصية | الفئات | العدد | النسبة % |
|---|------------------|--------------------------|-------|----------|
| ١ | الجنس | ذكر | ٢٥٨ | 58.6 |
| ٢ | | أنثى | ١٨٢ | 41.4 |
| ١ | المؤهل العلمي | دبلوم | ٢٩ | 6.6 |
| ٢ | | بكالوريوس | ١٧٨ | 40.5 |
| ٣ | | ماجستير | ١٢٠ | 27.3 |
| ٤ | | دكتوراه | ١١٣ | 25.7 |
| ١ | المسمى الوظيفي | عضو هيئة تدريس | ٢١٩ | 49.8 |
| ٢ | | كادر إداري | ١٦٥ | 37.5 |
| ٣ | | كادر فني | ٥٦ | 12.7 |
| ١ | عدد سنوات الخبرة | أقل من ٥ سنوات | ٧٣ | 16.6 |
| ٢ | | من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات | ٩٢ | 20.9 |
| ٣ | | من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة | ١٣٣ | 30.2 |
| ٤ | | ١٥ سنة فأكثر | ١٤٢ | 32.3 |

عرض نتائج البحث:

الإجابة على السؤال الفرعي الأول للدراسة والذي ينص على " ما هو مستوى تطبيق رشاقة الاستشعار في "مؤسسات التعليم العالي بمنقطة مكة المكرمة؟ للإجابة على هذا السؤال قامت الدراسة باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد الأول (رشاقة الاستشعار) وكذلك البعد ككل، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (٥) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة
لعبارة رشاقة الاستشعار

| مستوى الموافقة | الترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبرة |
|----------------|---------|-------------------|-----------------|---|
| | | | | |
| متوسط | ٦ | 0.948 | 3.355 | مؤسسات التعليم العالي سريعة في كشف التغيرات الحاصلة في تفضيلات الطلاب للتخصصات والمجالات العلمية |
| متوسط | ٨ | 1.035 | 3.059 | تستجيب مؤسسات التعليم العالي للظروف المتغيرة من خلال التوزيع السريع للموارد المتاحة |
| مرتفع | ٣ | 0.927 | 3.539 | يعتمد صناع القرار في مؤسسات التعليم العالي على الدراسات التحليلية الدقيقة للمستقبل |
| مرتفع | ٢ | 0.852 | 3.627 | يتم توزيع المهام الوظيفية في مؤسسات التعليم العالي بالشكل الصحيح مما يؤدي إلى سرعة الاستجابة للتغيرات في البيئة التعليمية |
| مرتفع | ٤ | 0.928 | 3.484 | مؤسسات التعليم العالي سريعة في الكشف عن التغيرات في التكنولوجيا المتعلقة بالعملية التعليمية |
| متوسط | ٧ | 1.035 | 3.120 | تمتلك مؤسسات التعليم العالي المرونة العالية في التخطيط الاستراتيجي من أجل الاستجابة للتغيرات في البيئة التعليمية |
| مرتفع | ٥ | 0.799 | 3.434 | تنتهج مؤسسات التعليم العالي مبدأ السرعة في اعتماد تكنولوجيا جديدة لتوفير الخدمات التعليمية بكفاءة وفاعلية |
| مرتفع | ١ | 0.863 | 3.643 | تبسط مؤسسات التعليم العالي إجراءات العمل. |
| مرتفع | | 0.923 | 3.408 | المتوسط العام للبعد. |

عند دراسة عبارات رشاقة الاستشعار كأحد أبعاد الرشاقة التنظيمية في "مؤسسات التعليم العالي بمنقطة مكة المكرمة"، من حيث قيمة المتوسط الحسابي الأكبر من وجهة نظر عينة الدراسة، تبين أن العبارة (تبسط مؤسسات التعليم العالي إجراءات العمل) هي أكثر العبارات أهمية بمتوسط حسابي ٣.٦٤٣ بمستوى موافقة مرتفع، بينما كانت عبارة (تستجيب مؤسسات التعليم العالي للظروف المتغيرة من خلال التوزيع السريع للموارد المتاحة) هي أقل العبارات أهمية بمتوسط حسابي بلغ ٣.٠٥٩ بمستوى موافقة متوسط، وتبين أن عبارات رشاقة الاستشعار كأحد أبعاد الرشاقة التنظيمية في "مؤسسات التعليم العالي بمنقطة مكة المكرمة"، جاء خمسة منها في مستوى الموافقة المرتفع وثلاثة منها في مستوى الموافقة المتوسط، مما يوضح وجود مستوى مرتفع من تطبيق رشاقة الاستشعار كأحد أبعاد الرشاقة التنظيمية في "مؤسسات التعليم العالي بمنقطة مكة المكرمة" من وجهة نظر أفراد عينة

الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط العام ٣.٤٠٨ بانحراف معياري ٠.٩٢٣ وهو ما يجيب عن السؤال الفرعي الأول للدراسة.

الإجابة على السؤال الفرعي الثاني للدراسة والذي ينص على " ما هو مستوى تطبيق رشاقة اتخاذ القرار في "مؤسسات التعليم العالي بمنقطة مكة المكرمة"؟ للإجابة على هذا السؤال قامت الدراسة باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد الثاني (رشاقة اتخاذ القرار) وكذلك البعد ككل، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (٦) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة لعبارات رشاقة اتخاذ القرار

| مستوى الموافقة | الترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارات |
|----------------|---------|-------------------|-----------------|--|
| متوسط | ٢ | 1.013 | 3.391 | تحلل مؤسسات التعليم العالي الاحداث الهامة حول الطلاب، البيئة التعليمية، التكنولوجيا دون أي تأخير |
| متوسط | ٥ | 1.102 | 3.225 | تكتشف مؤسسات التعليم العالي الفرص والتهديدات من التغييرات في اختيارات الطلاب، البيئة التعليمية، التكنولوجيا في الوقت المناسب |
| متوسط | ٨ | 1.171 | 2.948 | تحرص مؤسسات التعليم العالي على تطوير أساليب العمل بصفة مستمرة |
| متوسط | ٧ | 0.945 | 3.143 | تنفذ مؤسسات التعليم العالي خطة عمل لتلبية احتياجات الطلاب دون تأخير |
| مرتفع | ١ | 0.906 | 3.650 | تتبنى مؤسسات التعليم العالي أساليب جديدة في تصميم الإجراءات الخاصة في العمل |
| متوسط | ٦ | 0.980 | 3.220 | تمتلك مؤسسات التعليم العالي قاعدة بيانات جيدة لاستخدامها في اتخاذ القرار |
| متوسط | ٣ | 1.057 | 3.311 | تعتمد مؤسسات التعليم العالي نظام رقابة واضح على البرامج والأنشطة التي يتم تنفيذها |
| متوسط | ٤ | 0.927 | 3.284 | تمتاز قرارات مؤسسات التعليم العالي أنها مواكبة للتطورات الحادثة في البيئة التعليمية |
| متوسط | | 1.013 | 3.272 | المتوسط العام للبعد |

عند دراسة عبارات رشاقة اتخاذ القرار كأحد ابعاد الرشاقة التنظيمية في "مؤسسات التعليم العالي بمنقطة مكة المكرمة"، من حيث قيمة المتوسط الحسابي الأكبر من وجهة نظر عينة

الدراسة تبين أن العبارة (تتبنى مؤسسات التعليم العالي أساليب جديدة في تصميم الإجراءات الخاصة في العمل) هي أكثر العبارات أهمية بمتوسط حسابي ٣.٦٥٠ بمستوى موافقة مرتفع، بينما كانت عبارة (تحرص مؤسسات التعليم العالي على تطوير أساليب العمل بصفة مستمرة) هي أقل العبارات أهمية بمتوسط حسابي بلغ ٢.٩٤٨ بمستوى موافقة متوسط، وتبين أن عبارات رشاقة اتخاذ القرار كأحد أبعاد الرشاقة التنظيمية في "مؤسسات التعليم العالي بمنقطة مكة المكرمة" جاءت عبارة واحدة فقط منها في مستوى الموافقة المرتفع، وسبعة عبارات منها في مستوى الموافقة المتوسط؛ مما يوضح وجود مستوى متوسط من تطبيق رشاقة اتخاذ القرار كأحد أبعاد الرشاقة التنظيمية في "مؤسسات التعليم العالي بمنقطة مكة المكرمة" من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث بلغت قيمة المتوسط العام ٣.٢٧٢ بانحراف معياري ١.٠١٣ وهو ما يجيب عن السؤال الفرعي الثاني للدراسة.

الإجابة على السؤال الفرعي الثالث للدراسة، والذي ينص على " ما هو مستوى تطبيق رشاقة التطبيق والممارسة في "مؤسسات التعليم العالي بمنقطة مكة المكرمة"؟" للإجابة على هذا السؤال قامت الدراسة باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد الثالث (رشاقة التطبيق والممارسة)، وكذلك البعد ككل، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (٧) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة لعبارات رشاقة التطبيق والممارسة

| مستوى موافقة | الترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارة |
|--------------|---------|-------------------|-----------------|---|
| مرتفع | ٥ | 0.867 | 3.520 | تستطيع مؤسسات التعليم العالي تعديل وإعادة هيكلة العمليات التي تتم بداخلها في الوقت المناسب. |
| مرتفع | ٤ | 0.877 | 3.530 | يتم تطوير إجراءات العمل في مؤسسات التعليم العالي لمواكبة التغيرات في البيئة الخارجية. |
| مرتفع | ٣ | 0.877 | 3.536 | يتم تنفيذ المهام من قبل العاملين في مؤسسات التعليم العالي وفق المدة الزمنية المحددة لها. |
| مرتفع | ١ | 0.917 | 3.670 | تستطيع مؤسسات التعليم العالي اعتماد تكنولوجيا جديدة في الوقت المناسب. |
| مرتفع | ٢ | 0.943 | 3.645 | تستطيع مؤسسات التعليم العالي تقديم خدمات تعليمية جديدة في الوقت المناسب. |
| متوسط | ٦ | 0.929 | 3.252 | تشجع مؤسسات التعليم العالي العاملين بها على الابتكار والابداع في أعمالهم. |

| | | | | |
|-------|----|-------|-------|--|
| متوسط | ٨ | 1.018 | 3.218 | يقوم العاملون في مؤسسات التعليم العالي بمتابعة مهامهم بشكل مستمر حرصا على سرعة الأداء. |
| متوسط | ٧ | 0.961 | 3.245 | تستطيع مؤسسات التعليم العالي تلبية احتياجات وحل شكاوى الطلاب والعاملين دون تأخير. |
| متوسط | ١٠ | 1.032 | 3.123 | يمتلك العاملون في مؤسسات التعليم العالي على أداء مهام متنوعة. |
| متوسط | ٩ | 0.961 | 3.198 | تتسم أدوار ومهام العاملين في مؤسسات التعليم العالي بالوضوح والدقة. |
| متوسط | | 0.938 | 3.394 | المتوسط العام للبعد |

عند دراسة عبارات رشاقة التطبيق والممارسة كأحد أبعاد الرشاقة التنظيمية في "مؤسسات التعليم العالي بمنقطة مكة المكرمة" من حيث قيمة المتوسط الحسابي الأكبر من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن العبارة (تستطيع مؤسسات التعليم العالي اعتماد تكنولوجيا جديدة في الوقت المناسب) هي أكثر العبارات أهمية بمتوسط حسابي ٣.٦٧٠ بمستوى موافقة مرتفع بينما كانت عبارة (يمتلك العاملون في مؤسسات التعليم العالي على أداء مهام متنوعة) هي أقل العبارات أهمية بمتوسط حسابي بلغ ٣.١٢٣ بمستوى موافقة متوسط وتبين أن عبارات رشاقة التطبيق والممارسة كأحد أبعاد الرشاقة التنظيمية في "مؤسسات التعليم العالي بمنقطة مكة المكرمة" جاء خمسة عبارات منها في مستوى الموافقة المرتفع وخمسة عبارات منها في مستوى الموافقة المتوسط مما يوضح وجود مستوى متوسط من تطبيق رشاقة التطبيق والممارسة كأحد أبعاد الرشاقة التنظيمية في "مؤسسات التعليم العالي بمنقطة مكة المكرمة" من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث بلغت قيمة المتوسط العام ٣.٣٩٤ بانحراف معياري ٠.٩٣٨ وهو ما يجيب عن السؤال الفرعي الثالث للدراسة

مناقشة النتائج:

وجود مستوى مرتفع من تطبيق رشاقة الاستشعار كأحد أبعاد الرشاقة التنظيمية في "مؤسسات التعليم العالي بمنقطة مكة المكرمة" من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث بلغت قيمة المتوسط العام ٣.٤٠٨ بانحراف معياري ٠.٩٢٣ وهو ما يجيب عن السؤال الفرعي الأول للدراسة.

وجود مستوى متوسط من تطبيق رشاقة اتخاذ القرار كأحد أبعاد الرشاقة التنظيمية في "مؤسسات التعليم العالي بمنقطة مكة المكرمة" من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث بلغت قيمة المتوسط العام ٣.٢٧٢ بانحراف معياري ١.٠١٣ وهو ما يجيب عن السؤال الفرعي الثاني للدراسة.

وجود مستوى متوسط من تطبيق رشاقة التطبيق والممارسة كأحد أبعاد الرشاقة التنظيمية في "مؤسسات التعليم العالي بمنقطة مكة المكرمة" من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث بلغت قيمة المتوسط العام ٣.٣٩٤ بانحراف معياري ٠.٩٣٨ وهو ما يجيب عن السؤال الفرعي الثالث للدراسة.

قد اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (Nafei (2016) ، حيث جاء من ضمن نتائجها أن أبعاد الرشاقة التنظيمية المتمثلة في (رشاقة الاستشعار، ورساقة اتخاذ القرار، ورساقة التطبيق) لها تأثير مباشر على أبعاد النجاح التنظيمي وهذا ما تمثل في الدراسة الحالية أن أبعاد الرشاقة التنظيمية المتمثلة في (رشاقة الاستشعار، ورساقة اتخاذ القرار، ورساقة التطبيق) لها تأثير مباشر على أبعاد النجاح التنظيمي، حيث إن رشاقة الاستشعار جاءت بمستوى مرتفع، ورساقة اتخاذ القرار جاءت بمستوى متوسط، ورساقة التطبيق والممارسة جاءت بمستوى متوسط، وكذلك مع دراسة (الصالحي وآخرين (٢٠٢١) فقد جاء من ضمن نتائجها وجود تأثير إيجابي للرشاقة التنظيمية بأبعادها (رشاقة الاستشعار، ورساقة اتخاذ القرار، ورساقة التطبيق) على الفاعلية التنظيمية للشركة.

وقد تبين في دراسة الزامل والدوسري (٢٠٢٠)، أن واقع تطبيق الرشاقة التنظيمية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن جاءت بدرجة مرتفعة، وهذا قد اتفق مع بعد رشاقة الاستشعار في الدراسة الحالية.

واختلفت دراسة أحمد (٢٠١٦) مع الدراسة الحالية، حيث إن دراسة أحمد (٢٠١٦) جاء فيها أن بعد رشاقة اتخاذ القرار جاء بمستوى منخفض، أما في الدراسة الحالية جاء بعد رشاقة اتخاذ القرار بمستوى متوسط.

التوصيات

- ✓ ضرورة العمل على زيادة قدرة القيادات الإدارية بالجامعات السعودية على اتخاذ القرارات وتطبيق الأساليب الحديثة في القيادة من خلال توفير البرامج والدورات التدريبية لتعريفهم بالأساليب الحديثة في مجال القيادة والإدارة.
- ✓ الاهتمام بتوفير أحدث الأساليب والوسائل التي يمكن من خلالها تنفيذ المهام الإدارية والقيادية في الجامعات السعودية مما يساهم في تحقيق أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠.

- ✓ لا بد من تحقيق نشر ثقافة الرشاقة التنظيمية؛ لأن لها دورًا أساسيًا من خلال جعل المؤسسة أكثر استجابة للتغيرات في البيئة الخارجية.

- ✓ يجب تدعيم الرقابة التنظيمية وذلك من خلال توافر المعلومات المطلوبة عن بيئة العمل المحيطة بها بالسرعة والدقة المطلوبة، وأيضًا استخدام برامج إلكترونية تساعد على تحقيق المرونة في إتمام الأعمال.
- ✓ لا بد من تحسين مستوى رقابة اتخاذ القرار من خلال ضرورة توافر نظام فعال للمعلومات لترشيد عملية اتخاذ القرار، وكذلك تطوير سياسات وأنظمة وقوانين مؤسسات التعليم العالي بمنقطة مكة المكرمة بما يتناسب مع الأنظمة المحلية والعالمية والتغييرات المحيطة.

الدراسات المقترحة:

- تقترح الدراسة مجموعة من الأبحاث والدراسات التي يمكن إجراؤها مستقبلياً وهي:
- ✓ الدراسات والأبحاث المتعلقة بتطبيق الأساليب الحديثة في مجال القيادة والإدارة.
 - ✓ الدراسات والأبحاث المتعلقة بالعوامل المؤثرة على تطبيق الرقابة التنظيمية في المؤسسات داخل المملكة العربية السعودية وكيفية تحقيق أفضل استفادة ممكنة منها.
 - ✓ الدراسات والأبحاث المتعلقة بالتعرف على تأثير تطبيق الأساليب الحديثة في القيادة والإدارة على مستويات أداء المؤسسات التعليمية.

المراجع العربية:

- أحمد، كمال. (٢٠١٦). تحسين الأداء الإداري بكليات جامعة جازان في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية. مجلة الإدارة التربوية، ٣ (٨)، ١١٦-١٥.

<https://search.mandumah.com/Record/784499>

- الحمدان، أمل. (٢٠١٩). الرقابة التنظيمية لتحقيق التميز التنظيمي في الجامعات السعودية: نموذج مقترح [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة الملك سعود.

- الزامل، مها، الدوسري، هيا. (٢٠٢٠). الرقابة التنظيمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بمدينة الرياض وسبل تحسينها. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، ٢٩ (٤)، ٧٦١-٧٧٨.

<https://search.mandumah.com/Record/1166386>

- الصالحي، لينا، الصقال، معتز، السلطاني، أمال. (٢٠٢١). أثر الرقابة التنظيمية على الفاعلية التنظيمية: دراسة ميدانية في الشركات العامة للصناعات الجلدية العراقية. المجلة الدولية لأبحاث في العلوم التربوية والإنسانية والأدب واللغات، ٢ (٤)، ١١٥-٩٣.

<https://search.mandumah.com/Record/1132461>

- العادي، علي. (٢٠١٢). الرقابة التنظيمية: مدخل استراتيجي في عملية تعزيز الاستغراق الوظيفي للعاملين دراسة تجريبية لعينة من شركات القطاع الصناعي في وزارة الصناعة والمعادن. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، ٨ (٢٤)، ١٤٧-١٧٤.

<https://iasj.net/iasj?func=article&ald=82329>

- العنزي، سعيد، خليفات، عبد الفتاح (٢٠١٩). مستوى الرقابة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الكويت وعلاقتها بالقدرة التنافسية [رسالة ماجستير، جامعة مؤتة]. دار المنظومة.

<https://search.mandumah.com/Record/1057148>

- عمر، دعاء. (٢٠٢٠). تحسين ممارسات الرقابة التنظيمية بكليات جامعة جنوب الوادي. مجلة العلوم التربوية، ٣ (١)، ٨٧-٤٠.

<https://search.mandumah.com/Record/1132876>

- فرح، فرح، بدوي، مأمون، بابكر، صفاء. (٢٠١٩). أثر الرقابة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي في الشركات الزراعية بولاية القضارف - السودان. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، ٣ (١)، ٧٣-٩١.

<https://search.mandumah.com/Record/1038148>

- فريجات، محمد، أبو قلة، محمد. (٢٠١٩). أثر الرقابة التنظيمية على تحقيق البراعة التسويقية: دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية المدرجة أسماؤها في سوق عمان المالي [رسالة ماجستير منشورة، جامعة الإسراء الخاصة]. دار المنظومة.

<https://search.mandumah.com/Record/991260>

- قنديل، سماح، البطاينة، عبد الله. (٢٠٢٠). أثر الرقابة التنظيمية على التميز المنظمي: الدور الوسيط لسلوك المواطن التنظيمية: دراسة ميدانية في شركات الاتصال العاملة في الأردن [رسالة ماجستير منشورة، جامعة الشرق الأوسط]. دار المنظومة.

<https://search.mandumah.com/Record/1130295>

- مغاوري، هالة. (٢٠١٦). الرقابة التنظيمية مدخل لتحسين القدرة المؤسسية في التعليم الجامعي المصري. مجلة الإدارة التربوية، ٣ (١٠)، ١٣٣-١٧٤.

<https://search.mandumah.com/Record/869533>

- منصور، منار. (٢٠٢٠). تطوير الأداء الإداري للقيادات بكلية التربية جامعة المنصورة في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية. مجلة البحث العلمي في التربية، ٤ (٢١)، ٤٥-١.

<https://search.mandumah.com/Record/1071548>

- هلال، شعبان. (٢٠٢١). متطلبات تطبيق الرقابة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة بمصر. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ١٥، ٤٨٩-٥٤٠.

https://jfust.journals.ekb.eg/article_193930.html

- وزارة التعليم. (٢٠١٩، أكتوبر ٢٢). في المنصة الوطنية الموحدة. <https://2u.pw/UfFuB>

المراجع الأجنبية:

- Altalhi, H. (2018). The Study om Measuring the Level of Organizational Agility at Yanbu Colleges and Institutes in Saudi Arabia. *Asia Pacific Institute of Advanced Research*, 4(1), 252-262. <https://2u.pw/4GGVH>.
- Alhadid, A., Abu-Rumman; A. (2015). Effective Determinations on Organization Agility Practices: Analytical Study on Information Technology organization in Jordan. *International Review of Management and Business Research*, 4 (1), 34-39. <https://2u.pw/uwu0k>.
- Araujo. C. (2010). Creating Organizational Agility. *itSM Solutions*, 6(35), 1-4. <http://itsmsolutions.com/wp-content/uploads/2013/01/DITYvol6iss35.pdf>.
- Chamanifard, R., Nikpour, A., & Chamanifard, S. (2015). Impact of organizational agility dimensions on employee's organizational commitment in Foreign Exchange Offices of Tejarat Bank, Iran. *European Online Journal of Natural and Social Sciences: Proceedings*, 4(1), 199-207. <https://2u.pw/1TJcv>.
- De Smet, A., Lund, S., & Schaninger, W. (2016). Organizing for the future. *McKinsey Quarterly*, 1, 30-43. <https://2u.pw/pxNmE>.
- Felipe, C., Roldán, J., & Leal-Rodríguez, A. (2017). Impact of organizational culture values on organizational agility. *Sustainability*, 9(12), 2354-2377. <https://www.mdpi.com/2071-1050/9/12/2354/htm>.
- Harraf, A., Wanasika, I., Tata, K., & Talbott, K. (2015). Organization Agility. *Journal of Applied Business Research*, 31 (2), 675-686. <https://www.clutejournals.com/index.php/JABR/article/view/9160/9152>.

- Hosseini, S., Zare, F., Nematollahi, K., & Avatefi, E. (2013). The Role of Servant Leadership in Organizational Agility: A Case Study in Fars Social Security Organization. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 2 (3), 2935-2943. <https://2u.pw/T5rpn>.
- Holbeche, L. (2015). *The Agile Organization: How to build an innovative, sustainable and resilient business*. Kogan Page Publishers.
- Jafarnejad, Ahmad; Shahaie, B. (2008). Evaluating and Improving Organizational Agility. *Delhi business review*, 9(1), 1-18. https://www.delhibusinessreview.org/V_9n1/v9n1h_word.pdf.
- Jahangiri, F., Khalkhali, A. (2014). Analysis of organizational agility in education system of Iran. *International Journal of Economy Management and Social Sciences*, 3(12), 869-873. <https://2u.pw/mY1yq>.
- King, R. (2015). *The Effects of Organizational Agility on Transnational Crime in Jamaica* [Doctor Dissertation, St. Thomas University]. ProQuest Dissertations Publishing. <https://2u.pw/iJySd>.
- Moshki, M., Teimouri, H. (2013). A survey on the level of Organization Agility and proposition of a Comprehensive model (the case of Nir Pars Company). *International Journal of Human Resource Studies*, 3(3), 62-77. <https://2u.pw/8mqqN>.
- Mahmoudi, O. (2015). The impact of E-government on organizational agility: Case study of governmental banks in Iran. *International Journal of Management, Accounting and Economics*, 2(10), 1-20. <https://2u.pw/Boke5>
- Nafei, W. (2016). Organizational agility: The key to organizational success. *International Journal of Business and Management*, 11(5), 296-309. <https://2u.pw/MB9RC>.

- Panda, S., Rath, S. (2016), Investigating the structural linkage between IT capability and organizational agility: A study on Indian financial enterprises. *Journal of Enterprise Information Management*, 29(5), 751-773. <https://doi.org/10.1108/JEIM-04-2015-0033>.
- Park, Y. (2011). *The Dynamics of Opportunity and Threat Management in Turbulent Environments: The Role of Information Technologies* [Doctoral dissertation, University of Southern California]. Eric. <https://eric.ed.gov/?id=ED534930>.
- Saha, N., Gregar, A., & Sáha, P. (2017). Organizational agility and HRM strategy: Do they really enhance firms' competitiveness?. *International Journal of Organizational Leadership*, 6, 323-334. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3335720.
- Sherehiy, B. (2008). *Relationships between agility strategy, work organization and workforce agility* [Doctor Dissertation, University of Louisville]. ProQuest. <https://2u.pw/68QU5>.
- Trinh, T., Molla, A., & Peszynski, K. (2012). Enterprise systems and organizational agility: A review of the literature and conceptual framework. *Communications of the Association for Information Systems*, 31(1),167-193. <https://2u.pw/cQjF5>.
- Vaishnavi, V., M. Suresh, & Dutta, P. (2019). Modelling the readiness factors for agility in healthcare organization: a TISM approach. *Benchmarking: An International Journal*, 26(7), 2372-2400. <https://2u.pw/NxZuW>.
- Young, G. (2013). *Identifying the impact of leadership practices on organizational agility* [Master dissertation, Pepperdine University]. ProQuest. <https://2u.pw/XZKTY>.

- Yeganegi, K., Azar, M. (2012, July 3-6). *The effect of IT on organizational agility* [Search presentation]. In Proceedings of the 2012 International Conference on Industrial Engineering and Operations Management, Istanbul, Turkey.
- Žitkienė, R., Deksnys, M. (2018). Organizational agility conceptual model. *Montenegrin Journal of Economics*, 14(2), 115-129. <https://repository.mruni.eu/handle/007/15370>.