

## الرشاقة التنظيمية مدخل لتحسين الفاعلية التنظيمية بالجامعات السعودية "تصور مقترح"



This work is licensed under a  
Creative Commons Attribution-  
NonCommercial 4.0  
International License.

الدكتورة/ تهاني علي حمود المطلق الشمري

المحاضرة بجامعة حائل بالملكة العربية السعودية، التخصص: الإدارة  
والتخطيط التربوي

نشر إلكترونياً بتاريخ: ١٦ ديسمبر ٢٠٢٢م

الكلمات المفتاحية: الرشاقة التنظيمية، الفاعلية التنظيمية،  
الجامعات السعودية

### Abstract

The current research aims to present a Suggested Paradigm to improve organizational effectiveness in Saudi universities in light of organizational flexibility (agility, speed in decision-making, speed of practice), The research sample consisted of (67) faculty members as a random sample, and the research used the descriptive approach, and the researcher used the questionnaire as a research tool that included two axes, the first to identify the reality of the application of organizational agility, The results of the field study showed, through the

### المخلص

استهدف البحث الحالي وضع تصور مقترح لتحسين الفاعلية التنظيمية بالجامعات السعودية في ضوء الرشاقة التنظيمية (رشاقة الاستشعار، ورشاقة اتخاذ القرار، ورشاقة الممارسة) وتمثلت عينة البحث في (67) عضو هيئة تدريس كعينة عشوائية، واستخدم البحث المنهج الوصفي واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة بحثية اشتملت على محورين، الأول للتعرف على واقع تطبيق أبعاد الرشاقة التنظيمية من خلال الأبعاد الثلاثة للفاعلية التنظيمية (تطور الجامعة - جودة المخرجات - الرضا الوظيفي)، والثاني لرصد متطلبات تحسين أبعاد الفاعلية التنظيمية في ضوء الرشاقة التنظيمية، أسفرت نتائج الدراسة الميدانية على أنه توجد علاقة ارتباط معنوية بين الرشاقة التنظيمية و الفاعلية التنظيمية كما توصلت الدراسة لوضح التصور المقترح الذي استهدفته .

يُدار بالآليات القديمة نفسها التي لا تتناسب مع هذا التوسع ، مع ظهور عدم التوازن في فروع التعليم، وعدم الموازنة بين مخرجات التعليم واحتياجات سوق العمل، كما تواجه إدارة الجامعات بعض التحديات مثل : التسارع المعرفي والتقني، وظهور مهن وتخصصات مستقبلية، وصعوبة استمرار التوسع في التمويل الحكومي. (باسعيد، 2020، ص 82-83)؛ لذا جاءت رؤية المملكة 2030 شاملة لكافة المسارات التنموية ، وأولت عناية خاصة بالتنمية البشرية من خلال الاهتمام بالتعليم بكافة مراحله ، إلا أن من الملاحظ أنها وضعت على عاتق الجامعات مسؤولية ضخمة في تأهيل الكوادر البشرية القادرة على مواكبة التحولات التي ستشهدها المملكة في جميع المجالات خلال السنوات المقبلة ، من خلال الارتقاء بجودة التعليم ومخرجاته ، مع ضرورة التحسين المستمر للخدمات والبرامج الأكاديمية المقدمة ، و تعزيز الشراكة والخدمة المجتمعية ، وتفعيل الشراكة مع القطاع الخاص ، وتحسين آليات التعاون وإبراز دور الجامعة في وظائفها الثلاث الرئيسة وهي التعليم والبحث وخدمة المجتمع .(الداود ، 2017 ، ص423-425)

إلا أن هذا التحسين المستمر و المستهدف والقدرة على البقاء والتنافسية مرهونة بمتطلبات عديدة منها القدرة على تحسين الفاعلية التنظيمية التي تضمن للجامعات التطور وتدعم المجتمع السعودي بجودة مخرجات مؤهلة ومناسبة لظروفه ، في بيئة تنظيمية مرنة ومناخ وظيفي ناجح بولاء منسوبيه ، وبالاعتماد على الرشاقة التنظيمية يمكن للجامعات أن تدير الفرص و المخاطر والمناخ التنظيمي بشكل داعم ، ومبتكر على اعتبار أنها مدخلاً بديلاً للتعامل مع التغيرات المتسارعة ، و أن الكثير من المؤسسات التي اعتمدت كمدخل

dimensions of organizational effectiveness, while the second study monitored the requirements for improving the dimensions of organizational effectiveness (university development - quality of outputs - job satisfaction) in light of organizational flexibility. There is a significant correlation between organizational flexibility and organizational effectiveness, and the proposed A Suggested Paradigm is presented.

**Keywords:** organizational agility, organizational effectiveness, Saudi universities

\* المقدمة

تعاني الجامعات عالمياً من ضغوطات مشتركة لإحداث تغييرات جوهرية ، مدفوعة بظروف وطنية وإقليمية متعددة تؤثر على الهياكل والإجراءات المؤسسية، ويمكن تلخيصها في : زيادة الطلب العالمي على التعليم الجامعي ، والمنافسة التي تواجه الأنظمة الوطنية في سوق عالمية تمنح امتيازات للجامعات المرموقة ، ويعد ازدياد عدد الجامعات الحكومية السعودية من (8) في عام (1426هـ) إلى (29) جامعة (وزارة التعليم، 1439هـ)، إنجازاً متميزاً بالنسبة لوقت إنشائها القياسي، لكنه يبقى تطوراً كمياً لا يمكنها من تحديد هويتها، بحسب ظروفها وموقعها ليدفع بها إلى التميز، ومنافسة الجامعات العالمية، ذلك لأنها تحكم بلوائح موحدة، وبرامجها الأكاديمية متطابقة، وهو ما يجعل غالبيتها نماذج مكررة ، وبالرغم من إيجابيات التوسع إلا أنها ما زال أغلبها

تحسيني تمتاز بالكفاءة العالية والتطوير المستمر ( العتري و خليفات ، 2019 ، ص 1 )

لذا جاءت فكرة البحث الحالية والذي استهدفت تقديم تصور لتحسين الفاعلية التنظيمية بالجامعات السعودية في ضوء الرقابة التنظيمية كمدخل تطويري داعم لطموحات الجامعة والمجتمع السعودي

### \* مشكلة البحث

وفق التزامات رؤية المملكة العربية السعودية (2030م) بالسعي نحو تواجد خمس جامعات سعودية من أفضل (200) جامعة دولية بحلول (2030) فإن ذلك لا يتحقق إلا بممارسات تتسم بالمرونة و الرقابة في اتخاذ القرارات ، و تقليص المركزية و التعقيد ، و اكتساب مهارات و قدرات أساسية كالحساسية للتغيرات البيئية و دقة التوقع ، و التعامل مع المواقف الطارئة و سرعة التكيف مع التغيير ، و الانتقال من النمط التقليدي للإدارة إلى مداخل حديثة ، و منها مدخل الرقابة التنظيمية كمدخل إداري يضمن حتمية تحسين الأداء ( الوهبي و ابن شعيبل ، 2020 ، ص 297 ) ، حيث اتفقت العديد من الدراسات كدراسة ( الذبياني ، 2020 ، ) ، و ( كمال ، 2020 ) ، و ( النشيلي ، 2020 ) ، و ( محمود ، 2021 ) ، و ( كعكي ، 2021 ) ، و ( الفيز والحمدان والعيقان ، 2021 ) و ( الزامل والدوسري ، 2021 ) حول أهمية الرقابة التنظيمية كمدخل لتحسين الأداء المؤسسي وداعم لبيئة العمل الخدمية وفي حالة تطبيقها في بيئة التعليم بأن ذلك سوف يساهم في رفع قدرة المؤسسة التعليمية حيث يمنحها القدرة على مواجهة التحديات والأزمات واكتشاف الفرص الجديدة واستثمارها وتحويلها إلى ميزة تنافسية جديدة ، بالاستغلال الأمثل للموارد البشرية

والمادية. وعليه وبناء على ما سبق تعد الرقابة التنظيمية المدخل المقترح هو الأنسب لتوجهات الجامعات السعودية التي تعمل بشكل متواصل على تجويد الأداء لتحقيق التميز والتنافسية في ضوء الرؤية الوطنية 2030. وفي ضوء ذلك يمكن تحديد مشكلة البحث في الإجابة عن الأسئلة التالية:

### \* أسئلة البحث

تبلور مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي: ما

النصور المقترح لتحسين الفاعلية التنظيمية بالجامعات السعودية في ضوء الرقابة التنظيمية؟

ويتفرع من هذا التساؤل الرئيس الأسئلة الفرعية

التالية: -

١- ما درجة توافر واقع أبعاد الرقابة التنظيمية (رقابة الاستشعار، رقابة عملية اتخاذ القرار، رقابة التطبيق والممارسة) لتحسين الفاعلية التنظيمية بالجامعات السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

٢- ما متطلبات تحسين أبعاد الفاعلية التنظيمية (تطور الجامعة، جودة المخرجات، الرضا الوظيفي) في ضوء الرقابة التنظيمية بالجامعات السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

٣- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $a \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات استجابات أفراد العينة لدرجة توافر واقع أبعاد الرقابة التنظيمية (رقابة الاستشعار، رقابة عملية اتخاذ القرار، رقابة التطبيق والممارسة) لتحسين الفاعلية التنظيمية بالجامعات السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

٤- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $a \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات استجابات أفراد العينة لدرجة الموافقة على متطلبات تحسين أبعاد الفاعلية التنظيمية (تطور الجامعة ، جودة المخرجات ، الرضا الوظيفي) في ضوء الرشاقة التنظيمية بالجامعات السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

#### \* أهداف البحث

**الهدف الرئيس:** وضع التصور المقترح لتحسين الفاعلية التنظيمية بالجامعات السعودية في ضوء الرشاقة التنظيمية.

ويتفرع من هذا الهدف الرئيس الأهداف الفرعية

التالية: -

١- رصد درجة توافر واقع أبعاد الرشاقة التنظيمية (رشاقة الاستشعار، رشاقة عملية اتخاذ القرار، رشاقة التطبيق والممارسة) لتحسين الفاعلية التنظيمية بالجامعات السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

٢- التوصل لمتطلبات تحسين أبعاد الفاعلية التنظيمية (تطور الجامعة، جودة المخرجات، الرضا الوظيفي) في ضوء الرشاقة التنظيمية بالجامعات السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

٣- التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى دلالة ( $a \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات استجابات أفراد العينة لدرجة توافر واقع أبعاد الرشاقة التنظيمية (رشاقة الاستشعار ، رشاقة عملية اتخاذ القرار ، رشاقة التطبيق والممارسة) لتحسين الفاعلية التنظيمية بالجامعات السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

٤- التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى دلالة ( $a \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات استجابات أفراد العينة لدرجة الموافقة على متطلبات تحسين أبعاد الفاعلية التنظيمية (تطور الجامعة ، جودة المخرجات ، الرضا الوظيفي) في ضوء الرشاقة التنظيمية بالجامعات السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة .

#### \* أهمية البحث

ويمكن إبراز أهمية الدراسة من خلال جانبين

أساسين هما:-

١- **الأهمية النظرية:** تتمثل أهمية البحث الحالي بمحاولته تحقيق إضافة بسيطة لأدبيات البحث من خلال إضافة دراسة بحثية تتناول موضوع الرشاقة التنظيمية ، و دورها في تحقيق الفاعلية التنظيمية . فضلاً عن سعيها لتزويد منسوبي الجامعات و متخذ القرار التربوي بالجامعات بتغذية راجعة عن مستوى الرشاقة التنظيمية، و دورها في تحقيق الفاعلية التنظيمية في الجامعات السعودية و تتمثل أهمية البحث الحالي فيما سيسفر عنه من نتائج قد تكون نقطة انطلاق لبحوث أخرى في المجال.

٢- **الأهمية التطبيقية:** وتشير الأهمية التطبيقية إلى الدور الذي يُمكن الاستفادة من خلاله بالواقع وهو كما يلي:-

أ- يتماشى البحث الحالية مع ما تستهدفه رؤية المملكة 2030 ويعد أحد آليات تحقيقها باعتباره بحث حديث يقدم

آليات ضمن تصور مقترح لتطوير للجامعات السعودية

ب- يقدم البحث تصور مقترح في ضوء الرشاقة التنظيمية يمكن الاستفادة منه على مستوى المسؤولين بالوزارة وصناع

القرار التعليمي

## \* حدود البحث

١- الحد الموضوعي: يعتمد البحث الحالي على إعداد تصور مقترح لتحسين الفاعلية التنظيمية بالجامعات السعودية في ضوء الرشاقة التنظيمية، بناءً على استكشاف الواقع الراهن، ورصد متطلبات تحسين الفاعلية التنظيمية.

٢- الحدود المكانية: وتقتصر الدراسة على بعض الجامعات السعودية.

٣- الحدود البشرية: وتقتصر الدراسة على عينة عشوائية أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية.

## \* فرضيات البحث

١- الفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباط معنوية بين الرشاقة التنظيمية والفاعلية التنظيمية

2- الفرضية الثانية: يوجد تأثير معنوي للرشاقة التنظيمية على الفاعلية التنظيمية

## \* منهجية البحث

وتستخدم الدراسة الحالية المنهج الوصفي الذي يتم من خلاله وصف الواقع والأحداث الراهنة وتفسيرها، و أسلوب المعاينة الطبقية العشوائية وذلك نظراً إلى أن المستجيبين غير متداخلين بالصفة (النوع - الجامعة).

## \* أدوات جمع البيانات

لتحقيق أهداف الدراسة الحالية والإجابة عن أسئلتها تستخدم الأدوات الآتية، وهي:-

- ١- أدبيات البحث (الكتب - المراجع العربية والأجنبية - الدوريات - القواميس - الأبحاث والدراسات السابقة )
- ٢- الاستبانة: لجمع البيانات الكمية من تصميم الباحثة .

## \* مصطلحات البحث

١- الرشاقة التنظيمية: ويقصد بها القدرة على الشعور والاستجابة للفرص والتهديدات في الوقت المناسب من خلال:-

أ- رشاقة الاستشعار: وتعني كشف والتقاط الاحداث المهمة في الوقت المناسب

ب- رشاقة اتخاذ القرار: وتعني تفسير الاحداث وتحديد الفرص والتهديدات واتخاذ الخطط الفعلية في الوقت المناسب.

ج- رشاقة الممارسة: وتعني إعادة تشكيل الموارد التنظيمية وتعديل العمليات الإدارية في الوقت المناسب. (محمد، 2021)

٢- الفاعلية التنظيمية: وتشير الفاعلية التنظيمية إلى "القدرة على تحقيق النشاط المرتقب، والوصول إلى النتائج المرتقبة"، ومصطلح الفاعلية يتعلق بدرجة بلوغ تحقيق الأهداف، أي الفرق بين النتائج المحققة والنتائج المتوقعة، فهي ترتبط بدرجة تحقيق الأهداف، وعليه يمكن القول إنه كلما كانت النتائج المحققة (أي ما تم تحقيقه من أهداف) أقرب من النتائج المتوقعة كلما كانت المؤسسة أكثر فاعلية" (الضلاعين واللافي، 2021، ص 113).

## \* الدراسات السابقة

المحور الأول: الدراسات التي تتعلق بالرشاقة التنظيمية:-

- ١- دراسة (محمد وعبد الحافظ، 2021): وهدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والاستغراق المعرفي (الإدراكي) كأحد أبعاد الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بالجامعات وأجريت الدراسة على (جامعة جنوب الوادي، جامعة الأقصر، وجامعة أسوان) وذلك عن طريق استمارة

استقصاء بلغ عددها ٣٦٣ استمارة وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، منها: يوجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية للرشاقة التنظيمية بأبعادها والمتمثلة في: رشاقة الاستشعار، ورشاقة اتخاذ القرار، ورشاقة الممارسة على الاستغراق الوظيفي ممثلاً في الاستغراق المعرفي في الجامعات الحكومية بإقليم جنوب الصعيد.

## ٢- دراسة (هونجي وآخرون، 2021 Hongyi et al):

وهدفت الدراسة إلى الكشف العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات (IT) والرشاقة التنظيمية، واستخدمت الدراسة المنهج التجريبي مستخدمة أنواع مختلفة من تكنولوجيا المعلومات تساهم في مختلف جوانب خفة الحركة التنظيمية لا تزال نادرة، ورصدت الدراسة التأثيرات ب 165 منظمة في الصين وجاءت نتائج الدراسة مؤكدة دور تكنولوجيا المعلومات في دعم الرشاقة المؤسسية، كما كشفت عن الآليات المناسبة لكفاءة تقنية المعلومات والرشاقة التنظيمية، واقترحت إطار متكامل للتطبيق.

٣- دراسة (عمر، 2020): وهدفت إلى تقديم مقترحات لتحسين ممارسات الرشاقة التنظيمية بكليات جامعة جنوب الوادي، وتم استخدام المنهج الوصفي لملائته لطبيعة البحث وأهدافه، وتطبيق استبانة لرصد واقع ممارسة الرشاقة التنظيمية بجامعة جنوب الوادي على (٩٧) عضو من أعضاء هيئة التدريس ببعض كليات الجامعة، وتوصل البحث إلى أن درجة ممارسة الرشاقة التنظيمية بكليات الجامعة (متوسطة) بنسبة (٧٣%) وتوصل البحث إلى مجموعة من المقترحات تساهم في تحسين ممارسة الرشاقة التنظيمية بكليات الجامعة من أهمها:

تشكيل وحدة خاصة في كل كلية لتحديد أنواع ومصادر التغييرات الخارجية التي ترتبط بعمل الجامعة، ونشر ثقافة تنظيمية تعزز الاستجابة للمتغيرات المحيطة، وتعزيز اتخاذ القرارات الاستباقية لمواجهة واستغلال التغييرات المحيطة، وضرورة منح أعضاء هيئة التدريس والجهاز الإداري مزيداً من الصلاحيات لاتخاذ القرارات في مجال عملهم، وتطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات في كليات الجامعة وإدارتها، ومنح إدارة الكليات الصلاحيات الكافية للتعامل مع المشكلات الطارئة، ونشر ثقافة التغيير والابتكار من خلال عقد البرامج التدريبية اللازمة لغرس ثقافة الابتكار لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم والجهاز الإداري.

## ٤- دراسة (شاليني و سيروش، 2020 Shalini and Suresh):

وهدفت إلى استكشاف العوامل المساعدة التي يمكن أن تسهل الرشاقة التنظيمية من خلال المنهج النوعي وإجراء التحقق النوعي من خلال تحليل الأدبيات وإجراء المقابلات لاستطلاع رأي الخبراء في تحديد 16 عاملاً يمكن تعزيزها وتحليل التفاعل بينها باستخدام النمذجة الهيكلية التفسيرية الكلية (TISM) لفهم العلاقات التنظيمية بينها و ترتيب الأولويات وتصنيفها على أساس القوة الدافعة للمنظمة والمساعدة على تحقيق أهدافها، وتوصلت الدراسة إلى أن "دعم الإدارة" هو العامل التمكيني الأكثر أهمية، يليه المكافآت والاهتمام بتقدير ذوي القدرات العالية ودعم التدريب للتعلم والابتكار وتوسيع دور أعضاء هيئة التدريس بالمشاركة في تصميم واعتماد وتنفيذ السياسات والممارسات التي من شأنها تسهيل الرشاقة التنظيمية التي تعزز استخدام الموارد البشرية على النحو الأفضل وتدعم مناخاً مبتكراً يغذي

أنشطة ريادة الأعمال ويمكنها من المساهمة في تقدم الجامعات والكليات.

**٥- دراسة (تشان و موثوفيلو، 2020، Chan and Muthuveloo):** وهدفت هذه الدراسة لاكتشاف القدرات التنظيمية اللازمة للرشاقة التنظيمية بين مؤسسات التعليم العالي الخاصة (HEIs) في ماليزيا وتحديد الأولويات لهذه المؤسسات، مستخدمة المنهج الوصفي بتصميم استبانة لجمع بيانات لمدة شهرين من 375 مؤسسة تعليمية خاصة وتم تحليل البيانات لتكشف النتائج عن ارتباط الرشاقة التنظيمية بجودة القدرات التنظيمية والأداء التنظيمي لمؤسسات التعليم العالي الخاصة في ماليزيا، خاصة في مواجهة الأزمات حيث تمنح المؤسسات مرونة اتخاذ القرار والتخطيط السريع بالوقت المناسب.

**٦- دراسة (عقيلات، 2019):** وهدفت إلى التعرف على أثر الرشاقة الاستراتيجية على السمعة الجامعية في الجامعات الأردنية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وذلك لمناسبتها لأهداف الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بإعداد الاستبانة كأداة رئيسية للتعرف على أثر الرشاقة الاستراتيجية على سمعة الجامعة، والتي تم تطبيقها على عينة الدراسة التي تكونت من (50) عضو من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك أثر للرشاقة الاستراتيجية في سمعة الجامعة وأوصت بضرورة وجود ثقافة تنظيمية تسهم في نمو مفهوم الرشاقة الاستراتيجية ومدى تأثيرها على سمعة الجامعة.

**المحور الثاني: الدراسات التي تتعلق بالفاعلية التنظيمية**

**١- دراسة (المطيري، 2021):** وهدفت إلى التعرف على واقع تطبيق الذكاء الإداري ودوره في تحسين الفاعلية التنظيمية من وجهة نظر معلمي ومديري المدارس الثانوية في دولة الكويت، وتمثلت عينة الدراسة في (1359) معلما، و(21) من مديري المدارس الثانوية، واستخدمت الدراسة الاستبانة لجمع بيانات الدراسة، وطبقت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت نتائج الدراسة عن قوة العلاقة بين الذكاء الإداري والفاعلية التنظيمية في المدارس الثانوية، وما يبرر الحاجة إلى تفعيل الذكاء الإداري لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت.

**٢- دراسة (الراوي، 2020):** وهدفت إلى التعرف على الفاعلية التنظيمية والأثر بين الفاعلية التنظيمية وتحمل المسؤولية لدى مديري المدارس الابتدائية، واعتمد البحث بجانبه التطبيقي على تصميم استبانة وفق اعتماد مقياسين: المقياس الأول خاص بالفاعلية التنظيمية ويتكون المقياس من (20) فقرة، أما المقياس الثاني خاص بتحمل المسؤولية، ويتكون المقياس من (23) فقرة، وعينة بحث بالطريقة الطباقية العشوائية من خلال توزيع (60) استمارة وجاءت أهم النتائج حول أن الفاعلية التنظيمية للمدرسة تتأثر بعوامل عديدة ينبغي توفرها، وأنه كلما تمتع مدرء المدارس بفاعلية تنظيمية جيدة كلما كانت لديهم القدرة على تحمل المسؤولية، وقد خرج البحث بمجموعة من التوصيات أهمها دعم العوامل الدافعة التي تخلق لدى الفرد شعورا بالرضا العالي عن الوظيفة أو العمل، وتضم: الاعتراف والتقدير والإنجاز والترقية والتقدم، والوظيفة أو العمل نفسه، والمسؤولية.

٣- دراسة (كيفبولد وتورك، 2020، Kivipold and Turk): وهدفت هذه الدراسة إلى تحديد كيفية تصميم نظام تقييم الأداء (PAS) وارتباطه بالفعالية التنظيمية وتم جمع بيانات الدراسة باستخدام المنهج الوصفي وتصميم استبانة لتقييم الأداء والفاعلية طبقه على عينة عددها 72 من الموظفين الأكاديميين وبعد تقييم وتحليل البيانات المتضمنة: أظهرت النتائج أن تصور الموظفين الأكاديميين للعدالة التوزيعية يؤثر على الفعالية التنظيمية من خلال الرضا الوظيفي والاحساس بالإنصاف وبالتالي الولاء المؤسسي وتحقيق النتائج المرجوة.

٤- دراسة (وارلي، 2019، Wray): وهدفت إلى فهم التصورات الحالية لفعالية برامج التطوير الوظيفي للطلاب الرياضيين لتحديد أفضل الممارسات لتحسين الفاعلية التنظيمية لبرامج التطوير الوظيفي ، انطلاقاً من فرضية مفادها أن الطلاب الرياضيين يتم تطويرهم بشكل كلي ، من أجل أن يكونوا أكاديمياً أفضل، ورياضياً أفضل، وأن يكونوا مستعدين للحياة بعد التخرج وقد أظهرت الدراسات أن الطلاب الرياضيين قد تخلفوا عن الهيئة الطلابية العامة فيما يتعلق الاستعداد الوظيفي ، لذا وباستخدام نظرية الفعالية التنظيمية، وقد سعت هذه الدراسة إلى القياس من خلال تحليل مسار نموذج المعادلة الهيكلية، والفعالية التنظيمية لبرنامج التطوير الوظيفي و من خلال تطبيق استبيان مسحي لآراء الطلاب الرياضيين ، وقد تم جمع البيانات المتعلقة بتصوراتهم للفعالية ، و تم التوصل لأن هناك علاقة مهمة في العلاقة بين الرضا والفعالية المتصورة.

٥- دراسة (ديبي وسوود، 2018، Dey and Sood): وهدفت الدراسة إلى اكتشاف مدى تأثير أنماط القيادة على الفعالية التنظيمية لمؤسسات التعليم العالي، وإذا ما كانت الفاعلية التنظيمية تختلف باختلاف المتغيرات الديموغرافية، وتم استخدام المنهج الوصفي وتصميم استبانة وتم جمع البيانات من 215 معلماً من مختلف المناصب من مؤسسات التعليم العالي الخاصة والعامة في هيماشال براديش (الهند)، وكشفت نتائج الدراسة أن هناك ارتباط بين القيادة والفعالية التنظيمية ، كما أشارت النتائج إلى أن الفاعلية التنظيمية تختلف باختلاف المتغيرات الديموغرافية الخاصة بعينة الدراسة فكلما زادة الخبرة في العمل القيادي كلما كانت درجة التأثير أعلى ، مع التأكيد على أن القيادة لها تأثير كبير على الفعالية التنظيمية لمؤسسات التعليم العالي.

#### \* التعليق على الدراسات السابقة

١- أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

يتضح من خلال العرض السابق للدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت الرشاقة التنظيمية، والفاعلية التنظيمية أن منها دراسات تشابهت في مجال الاهتمام بالجامعات مثل دراسة ديبي وسوود (2018) Dey and Sood، ودراسة عقيلات (2019)، ودراسة وارلي (2019) Wray، ودراسة عمر (2020) ودراسة تشان وموثوفيلو (2019) Chan and Muthuveloo ودراسة محمد وعبد الحافظ (2021) ودراسة هونجي وآخرون (2021) Hongyi et al



## ٢- أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في وضع إطار نظري للرشاقة التنظيمية، والفاعلية التنظيمية، كما استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في التحليل الميداني، وتميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة في أنه يسعى لرصد واقع تطبيق الرشاقة التنظيمية في تحسين الفاعلية التنظيمية بالجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وذلك للتوصل إلى وضع تصور مقترح لتحسين الفاعلية التنظيمية على ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية.

### \* الإطار النظري للبحث

## أولاً الرشاقة التنظيمية (Organizational Agility)

١- مفهومها: بدأت الرشاقة التنظيمية بالظهور كأحد المدخل الإدارية الحديثة مع مطلع التسعينات من القرن العشرين المنصرم في الولايات المتحدة الأمريكية، وترتكز أهدافها الرئيسية على الوصول بالمنظمة إلى سرعة الاستجابة الفورية للتغيرات الطارئة في البيئة الخارجية؛ مما يجعل المنظمات الرشيقة أكثر مرونة وسرعة في أداؤها، نحو تحقيق الأهداف المرجوة للمنظمة بفاعلية مميزة وكفاءة عالية. (المعيطة والعتيبي وأبو حسين، 2020، ص 256). وتزايد الاهتمام بالرشاقة التنظيمية بشكل كبير في السنوات الأخيرة، مما أدى إلى بحث وممارسة كبيرين بهدف تأهيل أفراد و فرق و منظمات أكثر مرونة ، حيث يعتبر الهدف الأساسي لتدخلات الرشاقة التنظيمية هو تمكين الجامعات من القدرة على التنافس لتحقيق نجاح أكبر في بيئة العمل شديدة التنافس والسريعة التغيير في عالم اليوم ، فالمنظمات غير المرنة لا يمكنها التكيف مع الفرص

و المتغيرات الجديدة في العصر الرقمي لذا وردت للرشاقة التنظيمية العديد من التعاريف بالدراسات و البحوث فمنهم من عرفها أنها قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها عن طريق تطوير منتجاتها و زيادة معرفتها بمواردها البشرية ، مما يؤثر على تنمية المنظمة و سرعة تطورها في بيئة سريعة التغيير . (قنديل و البطاينة ، 2020 ، ص 14 ) . وقيل: وهي " فن القيادة في بيئة أعمال سريعة التغيير مع القدرة على تعديل أو إعادة التخطيط الاستراتيجي للتعامل مع التغيير المفاجئ دون الابتعاد عن رؤية الجامعة. (عقيلات، 2019 ، ص 646 ) . أما عبد المتعال والأعصر وخشبة (2020) فعرفوها على أنها القدرة على الشعور بالتغير البيئي بسهولة كهيكلم متكامل يتألف من ثلاثة أجزاء: رشاقة الاستشعار، و رشاقة صنع القرار، و رشاقة التطبيق، و كل نوع من الثلاثة يمثل جانباً فريداً من الرشاقة التنظيمية و الثلاثة معاً يبنون المفهوم الكامل ص 709. في حين أضاف سليم (2020) بأنها تمثل عاملاً رئيسياً لنجاح المنظمة والاستفادة من الفرص في البيئة التي تتسم بعدم التأكد بدرجة كبيرة لمواجهة الإيجابية للتهديدات التنافسية التي تنتج عن تغيرات كبيرة وغير متوقعة. ص 450

٢- أهمية الرشاقة التنظيمية: تكمن أهم ميزة لمدخل الرشاقة التنظيمية في تنفيذ سلسلة من المهام المحددة في نظام مفتوح بشكل ناجح يدير الفرص والمخاطر المتجسدة في النشاطات، التي تؤدي إلى ابتكارات جديدة، فالرشاقة تجعل المنظمات أكثر استجابة لالتجاهات المجتمع والتغيرات المحيطة فضلاً عن أداء الخدمات بشكل أسرع وبأقل كلفة مقارنة مع المنظمات غير الرشيقة. (عبد الخير و بابكر، 2019، ص 76)

٣- خصائص المنظمات الرشيقة: تتمتع المنظمات التي تمتاز بالرشاقة بمجموعة من الخصائص هي كما يلي:-

أ- الاستجابة **Responsiveness** وتشير إلى القدرة

على تحديد التغييرات وفهمها والتنبؤ بها

ب- السرعة **Quickness** وتعني القدرة على تنفيذ

العمليات في أقصر وقت ممكن.

ج- المرونة **Flexibility** وتشير إلى تحقيق أهداف مختلفة

بنفس الموارد والأدوات.

د- الكفاءة **Competency** وتشير إلى رؤية

استراتيجية واضحة، تقنيات وبرامج مناسبة وقدرات بشرية

مؤهلة وجودة المخرجات (أمين وعيد، 2021، ص 59)

٦- ركائز الرقابة التنظيمية: في تقرير موجز أعده مجموعة

من الباحثين بجامعة كولورادوا بالولايات المتحدة الأمريكية

عن University of Northern Colorado

الرقابة التنظيمية؛ جاء فيه أن للرقابة التنظيمية عدة ركائز

تختلف من مؤسسة لأخرى، طبقاً لطبيعة مجالها ووفقاً

لاحتياجاتها الأساسية، وهذه الركائز هي كالتالي:-

أ- ثقافة الإبداع: تعد ثقافة الإبداع ركيزة أساسية للرقابة

التنظيمية، فهي تدل على عقلية تنظيمية.

ب- تمكين العاملين: التمكين هو الركيزة التي تصف العلاقة

بين القيادة والموظفين.

ج- مواجهة المخاطر: المنظمات الرشيقة تنجح في مواجهة

المخاطر والتحديات.

د- الرؤية الاستراتيجية: تمثل الرؤية الدليل النهائي والموحد

للمنظمة، وتحدد مستقبلها.

هـ- الاتجاه الاستراتيجي: يتم تأسيس الاتجاه الاستراتيجي

للمنظمة عن طريق الرؤية.

أ- الذكاء: ويشير إلى القدرة الجماعية للموارد البشرية

وبمختلف المستويات مثل (حاجات المستفيدين، فرص العمل

والتنافسية)

ب- التعاون: ويشير إلى تحديد الأولويات للمهام التي سيتم

إنجازها أولاً، كما تشير إلى آلية توزيع المهام المختلفة على كل

عضو.

ج- الثقافة: وهي منظومة من القيم والمعتقدات المشتركة التي

تتفاعل مع الأفراد والهيكل التنظيمي ونظم الرقابة لإنتاج

معايير سلوكية تعزز رشاقة المنظمة.

د- المعلومات: وهي بنية تحتية مرنة لتقنية المعلومات تدعم

استيعاب الأنظمة الجديدة (القطاونة وأبا زيد، 2020، ص

34 - 35)

٤- مراحل تحسين مستوى الرقابة التنظيمية في المنظمات

وتمر في المؤسسات بثلاث مراحل وهي:-

أ- المرحلة الأولى تحليل بيئة المنظمة من خلال مراجعة الرؤية

والغايات والأهداف والسياسات والإجراءات والقواعد

والاستراتيجيات.

ب- المرحلة الثانية تحديد العوامل والمؤثرات التي تضغط على

المنظمة لتواجه التغيير وتتوافق معه وأبرزها: سرعة التغيير

وحجمه، ومعدل الاضطرابات البيئية ودرجة المنافسة،

وخصائص المنافسين وحاجات المستفيدين

ج- المرحلة الثالثة ويتم فيها تحديد القدرات اللازمة لإجراء

التغيير (منصور، 2020، ص16).

٥- مقاييس الرقابة التنظيمية

وتعتمد في الغالب على عدد من المؤشرات أهمها:-

و- إدارة التغيير: المنظمة الرشيقة هي التي يمكنها أن تدير التغيير بنجاح.

ز- مرونة الهيكل التنظيمي: يعتبر الهيكل التنظيمي الإطار التوجيهي الذي يوجه أداء المنظمة.

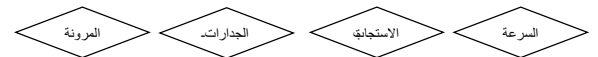
ح- الاتصال التنظيمي الفعال: هناك أهمية لتواصل المنظمة داخلياً وخارجياً.

ط- تطوير منظمة التعلم (التعلم التنظيمي): السعي دائماً للتحسين. (عمر، 2020، ص 61 - 64)

#### ٧- عناصر الرشاقة التنظيمية

وتتكون الرشاقة التنظيمية من العديد من العناصر

موضحة بالشكل (2)



ويتناول الشكل السابق عناصر الرشاقة التنظيمية حيث أن الاستجابة للتغيرات تتطلب السرعة Speed لكي يتم استغلال تلك التغيرات بالوقت المناسب، والاستجابة Responsiveness ل تشخيص التغيرات التي تحدث بالبيئات وطريقة التعامل معها، والجدارات التي تشير لتوفير الكفاءات من الموارد المالية والتكنولوجية والبشرية اللازمة والمرونة حيث أن زيادة مدى الاستجابة للتغيرات. (فريجات وأبو قلة، 2019، ص 19 - 20)

#### ٨- أبعاد الرشاقة التنظيمية

ويمكن توضيح تلك الأبعاد من خلال الآتي:-

أ- رشاقة الاستشعار (Sensing Agility): هي القدرة التنظيمية لفحص ومراقبة والتقاط الأحداث من التغيير البيئي في الوقت المناسب (العابدي، 2012، ص 156)

ب- رشاقة عملية اتخاذ القرار (Decision -

making Agility): هي القدرة على جمع المعلومات

وتراكمها وهيكلتها وتقييمها، وتحديد الفرص والتحديات

ووضع خطط العمل التي توجه كيفية إعادة تكوين الموارد.

(رضوان، 2014، ص 16)

ج- رشاقة التطبيق والممارسة (Acting Agility)

وهي قدرة المنظمة على تحقيق التوافق والاتساق مع بيئة العمل

المتغيرة، ومرونتها في تحمل أعمال مختلفة، للوصول إلى أهداف

مختلفة بنفس الطرق. (حمودة والقدسي وعلي، 2018، ص

195 - 196)

#### ٩- محددات الرشاقة الاستراتيجية

وللرشاقة محددات يوجزها البحث كما يلي:-

أ- الحساسية الاستراتيجية: (Strategic )

Sensitivity وتشير إلى القدرة على الاستجابة للتغيير البيئي

المستمر.

ب- الشراكة في المسؤولية: Shared

(Responsibility) وتشير للالتزام الجماعي.

ج- وضوح الرؤية وتوفير القدرات الأساسية: Clarity

of Vision and Core Capabilities لتحقيق

السرعة والاستقرار المطلوبين لعملية الرشاقة الاستراتيجية

د- اختيار الأهداف الاستراتيجية Select

Strategic Target التي تمثل النتائج التي تسعى

المنظمات لتحقيقها، بمعنى أنها تمثل وضع مستقبلي مستهدف.

هـ- تنفيذ الأعمال والأنشطة Tackin Action

يتعلق هذا البعد بتوافر عنصر التنسيق بين جميع وحدات العمل

المختلفة لتحقيق النتائج المرغوبة.

و- التكنولوجيا **Technology** تعد القدرات التكنولوجية وتطبيقاتها المختلفة إحدى الأدوات المساعدة في تحسين قدرة المنظمات. (رضوان، 2014، ص 7-8)

#### ١٠- معوقات تطبيق الرشاقة التنظيمية

مع كل الفوائد من جراء توظيف الرشاقة التنظيمية كمدخل للتحسين إلا أنه توجد بعض المعوقات كالتالي:-  
أ- صعوبة تقنين الرشاقة التنظيمية: هناك نقص في مقاييس الرشاقة التنظيمية؛ مما يعوق التحقق عملياً من العلاقات الممكنة بين الرشاقة التنظيمية والمتغيرات التي تقيس أداء الأعمال.

ب- اللوائح الجامدة: إن تطبيق الرشاقة التنظيمية بحاجة إلى إعادة النظر في بعض القوانين التي تتسم بالجمود، والتي تقف حجر عثرة أمام رغبة المنظمة في التطوير والتحديث. التكلفة المرتفعة نسبياً: ربما يحتاج تطبيق الرشاقة التنظيمية إلى بعض النفقات التي تتعلق بتطبيق تكنولوجيا المعلومات. تزايد وتيرة بعض التحديات: تعد بعض التحديات العالمية، كالتحديات التكنولوجية والاقتصادية تحديات مركبة يصعب التخطيط لها خاصة لو تحولت لأزمة. (التويجري، 2020، ص 307 - 308)

ثانياً: الفاعلية التنظيمية ( **organizational effectiveness** )

١- مفهومها: تعتبر الفاعلية التنظيمية هي المحرك الأساسي للمنظمة حيث أنها تعطي المؤشرات حول أداءها وأداء الأفراد العاملين فيها، فالفاعلية التنظيمية هي المبرر لوجود التنظيم واستمراره وتطوره وهي معيار الحكم على نجاح التنظيم " الجامعة " ويعد مفهوم الفعالية التنظيمية من المفاهيم الحديثة

في مجال الإدارة التربوية (خلف، 2020، ص 34). وتناولها (المطيري والحشالي، 2021، ص 158) على أنها عملية القياس لما هو منجز من أهداف مع المقارنة بالأهداف التي تم وضعها، أي أنها تكون أكثر مساهمة كلما تحققت الأهداف وأنجزت وبالتالي تصبح عملية وفعالة أي أنها تكون مرتبطة بالمرجات وهذا يشير إلى أن المنظمة تجد أن إنجاز الأهداف بدقة واسهامها في المرجات هي مسعى الفاعلية التنظيمية.

وأكد (السعدي، 2020، ص 28) أن الفاعلية التنظيمية هي "المحصلة النهائية لأداء الجامعة ومدى انعكاس مستوى التفاعل من حيث المواصفات المتمثلة في (رضا الموظفين عن العمل، النمو المهني لهيئة التدريس، انفتاح الجامعة وتفاعلها مع المجتمع، القدرة على استقطاب الموارد، الصحة التنظيمية)، ومدى قدرتها على التكيف مع البيئة الخارجية (سوق العمل وتحقيق الأهداف المنوطة بها، لتحافظ على بقائها ونموها وقدرتها على الاستمرار. وأضاف (قديد وفلاق وزروخي، 2020، ص 221) أنها الدرجة التي تحقق فيها الجامعة نجاحها وتفوقها في شتى جوانبها ومجالات نشاطها، فهي عملية كلية وشمولية تصف وتلخص الأبعاد المميزة للجامعة، فهي النهج السليم لتقييم الجامعة. واتفقت دراسة (القصاص، 2018) و(الراوي، 2020) و. (أحمد وأبو العينين، 2020) و. (الرميدي وأبو زيد، 2020) على أن الفاعلية التنظيمية تعبر عن قدرة المنظمة على البقاء والتطور من خلال تحقيق أهدافها من خلال حسن استغلال مواردها المتاحة بكفاءة عالية، وقدرتها على التكيف بفاعلية مع المشكلات البيئية المحيطة:

## ٢- أهمية الفاعلية التنظيمية

وتنبع أهمية الفاعلية التنظيمية من خلال أن توظيفها بمنح الجامعات القدرة على معالجة المشكلات والارتقاء بمخرجاتها والذي يتضمن التالي:-

أ- الاستمرارية: فالفاعلية التنظيمية هي مبرر وجود التنظيم واستمراره وتطويره ونجاحه.

ب- الشمولية: تعتبر أيضاً بمثابة ترمومتر إداري لقياس مدى نجاح المؤسسة وتفوقها، في جميع مجالات نشاطها، فهي خاصة كلية وشمولية تصف وتلخص الأبعاد المميزة للمؤسسة.

ج- التنوع: حيث تستفيد منها جهات مختلفة ومتنوعة منها المجتمع، الأفراد، المساهمين.

د- تقييم الأداء: يعتبر قياس الفاعلية التنظيمية بمثابة تقييم للأداء الكلي للجامعة.

وتختلف الفاعلية التنظيمية باختلاف موقعها وأهدافها والمستفيدين من خدماتها والوقت الذي يتم تقويم الفاعلية.

## ٣- مكونات الفاعلية التنظيمية

هناك أربعة مكونات للفاعلية التنظيمية يمكن إيجازها على النحو الآتي:-

أ- المنظمة واستدامتها: ويمكن تقييمها من خلال رضا الزبائن والدائنين وحملة الأسهم وجودة الخدمات والسلع والمنافسة التنظيمية.

ب- الموظفون واستحقاقاتهم: وذلك من خلال مقدرة الموظف وأدائه والتزامه والمناخ التنظيمي وسلامة وصحة الموظفين.

ج- كفاءة العمليات: وتتمثل في الموارد والربحية والخدمة أو الإنتاجية.

د- المنظمة وشرعيتها: وتتمثل في المسؤولية الاجتماعية والبيئية وكذلك احترام القوانين والتشريعات. (القلاف، 2021، ص.50)

## ٤- أبعاد الفاعلية التنظيمية

أ- نمو الجامعة: ويشير إلى قدرة الجامعة على استثمار مواردها في النشاطات التي تقوم بها، والهدف من النمو هو دعم قدرة الجامعات على البقاء في المدى الطويل، ويمكن أن يشتمل ذلك على توفير البرامج التدريبية للعاملين وجهود التطوير التنظيمي.

ب- جودة المخرجات: ويشير إلى هو قدرة المخرج التعليمي على تلبية او تجاوز توقعات المستفيدين حيث تمثل جودة المخرجات القدرة على القيام ببعض الوظائف والأدوار المأمولة من المجتمعات

ج- رضا الموظفين: ويشير مصطلح الرضا للولاء التنظيمي كأثر مرغوب كما لقدرة الجامعة على الوفاء باحتياجات ورغبات منسوبيها. ويعتبر رضا الموظفين مقياس لمدى سعادة الموظفين بعملهم وبيئة العمل، وإحدى العوامل التي تحقق الرضا هي توفير رواتب عالية وعادلة، وتوفير ظروف عمل جيدة، وتوفير الفرص التدريبية والتعليمية والتطوير الوظيفي ووجود علاقات جيدة مع زملاء العمل. (الصالح والصفال والسلطاني، 2021، ص 104)

د- نماذج الفاعلية التنظيمية: اشتقت نماذج الفاعلية التنظيمية أساساً من مدخل قيم التنافس عندما تم ربط البعدين الأساسيين، وهما التركيز التنظيمي والهيكلي التنظيمي وتنتج عن جمع ودمج هذين البعدين أربعة نماذج مختلفة للفاعلية

التنظيمية، كل نموذج يعكس تركيزة مختلفة للعلاقة مع القيم  
المهيمنة في المنظمات كالتالي:-

- نموذج الأنظمة المفتوحة: يعكس هذا النموذج الجمع بين  
التركيز الخارجي والهيكل المرن، وتمثل القيمة المهيمنة في هذا  
النموذج هو تأسيس علاقة جيدة مع البيئة للحصول على  
الموارد والنمو عبر أهداف فرعية، كالمرونة واللامركزية  
والتقييم المستمر للبيئة الخارجية.

- نموذج الأهداف الرشيدة: ويمثل هذا النموذج قيم السيطرة  
الهيكلية والتركيز الخارجي، وتمثل الأهداف الأساسية  
بتحقيق الإنتاجية، والكفاءة والربح، والسعي إلى تحقيق  
أهداف المخرجات بطريقة يمكن السيطرة عليها، وتمثل  
الأهداف الفرعية التي تسهل تحقيق هذه النتائج بالتخطيط  
الداخلي ووضع الأهداف التي تعد وسائل الإدارة الرشيدة.

- نموذج العملية الداخلية: يعكس هذا النموذج قيم التركيز  
الداخلي والرقابة الهيكلية والأهداف الأساسية هي الوضع  
التنظيمي المستقر، والأهداف الفرعية هي آليات الاتصال  
الكفوء وإدارة المعلومات الكفوة واتخاذ القرار الكفوء.  
المنظمات ذات العلاقة الجيدة مع البيئة التي تريد أن تحافظ على  
موقعها الحالي سوف تتلاءم مع هذا النموذج.

- نموذج العلاقات الإنسانية: يدمج أو يجمع هذا النموذج  
قيم التركيز الداخلي دمع الهيكل المرن. إذ تعطي الموارد  
البشرية فرصة للاستقلالية والتطور، وتعمل الإدارة باتجاه  
الأهداف الفرعية، كفرص تدريب الموارد البشرية، تحقيق  
التماسك، الروح المعنوية، المنظمات التي تتبنى هذا النموذج  
تهتم بالموارد البشرية بشكل أكبر من اهتمامها بالبيئة.  
(الراوي، 2020، ص572)

هـ- المدخل التقليدية للفاعلية التنظيمية: وفيما يلي

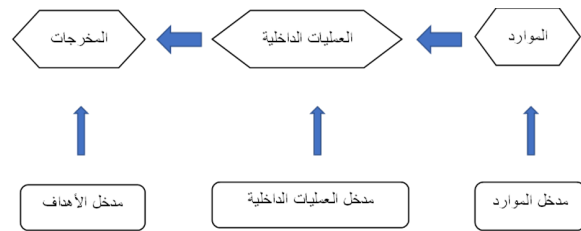
المدخل التقليدية الثلاثة للفاعلية التنظيمية:-

- مدخل تحقيق الأهداف: ويتكون من تحديد وتعريف  
أهداف المنظمة ومخرجاتها وتقييم مدى تحقيق المنظمة لتلك  
الأهداف التي أنشئت من أجلها.

- مدخل العمليات الداخلية: واعتماداً على هذا المدخل فإنه  
يمكن اعتبار المنظمة فاعلة إذا كانت عملياتها الداخلية يتم  
إنجازها بكفاءة وسلاسة في مناخ عمل صحي يسوده التعاون  
وروح الفريق، ويتسم بوسائل اتصال جيدة.

- مدخل الموارد: ويمكن تعريف الفاعلية التنظيمية اعتماد  
على مفهوم هذا المدخل بأنها قدرة المنظمة، سواء قدرة مطلقة  
أو قدرة نسبية، على الحصول على الموارد النادرة وذات  
القيمة، واستغلال تلك الموارد وإدارتها بنجاح. (العوايشة،  
2019، ص 17-18)

ولتغطية مفهوم الفاعلية التنظيمية والإحاطة بجوانبها  
المختلفة والوصول إلى صورة واضحة. تعتبر المدخل التقليدية  
مهمة (السالم وأبو حسين، 2015، ص 27).



و- مؤشرات الفاعلية التنظيمية: وهناك ثلاثة أنواع من  
المؤشرات للفاعلية التنظيمية وهي:-

- مؤشرات المخرجات حيث يكون التركيز على خصائص  
المخرجات النهائية.

- مؤشرات العمليات والتي تركز على جوده وكمية الأنشطة  
التي تؤدي من أجل إنجاز مخرجات.

- مؤشرات هيكلية تقوم قدرة وحدة الأعمال الاستراتيجية على إنجاز الأداء الفعال. (السالم، 2015، ص 28)

وهناك حكم آخر على فاعلية التنظيم بتقسيم مؤشرات الفاعلية داخلياً وخارجياً على النحو الآتي:-

**أولاً. المؤشرات الداخلية:** وهي المؤشرات المرتبطة بمدخلات المؤسسة وعملياتها وهي:-

- 1- تخطيط وتحديد الأهداف: أي القدرة على التخطيط وتحديد المسار لتحقيق الأهداف.
- 2- المهارات الاجتماعية: وهو توفير الدعم والمساندة من قبل القيادات.
- 3- المهارات العملية: وهي المهارات الفنية والتقنية التي يجب أن يتحلى بها الطاقم الإداري.
- 4- التحكم في سير الأحداث: وهو السيطرة الكاملة كتوزيع السلطة واللامركزية.
- 5- المشاركة في اتخاذ القرارات: وهي عملية تؤدي إلى تدعيم العمل والقرارات.
- 6- تدريب وتنمية قدرات الأفراد: وذلك من خلال عقد الدورات التدريبية لرفع كفاءة العمل.
- 7- التأخر والغياب بين العاملين: احتساب الهدر من تسرب وتغيب الموظفين.
- 8- كفاءة استخدام الموارد المتاحة: وتقاس بالاقتصاد في استخدام الموارد.
- 9- الرضا الوظيفي: ويعتبر الرضا الوظيفي المؤشر الأكثر صدقاً لفاعلية الموظفين.

**ثانياً: المؤشرات الخارجية:** أما فيما يخص المؤشرات الخارجية فألها ترتبط بشكل مباشر بالمرحلات والعلاقة بالبيئة الخارجية، ومن هذه المؤشرات ما يلي: خدمة المجتمع والجودة

وتحقيق الأرباح والتأهب للإنجاز والبقاء والتطور وهو عنصر الحدائة، وقدرة المنظمة على مواكبة التكنولوجيا، وادخال برامج تدريب حديثة، وتطوير الخدمات. (سياج، 2020، ص 49-51)

وهناك العديد من المعوقات التي تحول دون تحسين الفاعلية التنظيمية في المؤسسات منها:-

- 1- ضعف تمكين ومشاركة العاملين. قلة استغلال نقاط القوة في المنظمة، وضعف التركيز على التوجهات الاستراتيجية.
- 2- قلة تطوير سياسات المعلومات المهنية والإدارية، وضعف العدالة التنظيمية.
- 3- هدر الوقت وضعف إدارته، وضعف الخطط المستقبلية المتكررة.
- 4- ضعف وضوح الأهداف التنظيمية، وضعف المعرفة وإتاحتها لجميع العاملين. (المطيري، 2021، ص 535-536)

**ثانياً الدراسة الميدانية:** ويوضحها البحث على النحو التالي:-

أولاً: أهداف الدراسة الميدانية: سعت الدراسة الميدانية إلى تحقيق الأهداف التالية:-

- 1- رصد واقع تطبيق أبعاد الرشاقة التنظيمية من خلال الأبعاد الثلاثة للفاعلية التنظيمية:-
- بعد رشاقة الاستشعار لتحسين (تطور الجامعة - جودة المخرجات - الرضا الوظيفي)
- بعد رشاقة عملية اتخاذ القرار لتحسين (تطور الجامعة - جودة المخرجات - الرضا الوظيفي)
- بعد رشاقة التطبيق والممارسة لتحسين (تطور الجامعة - جودة المخرجات - الرضا الوظيفي)

٢ -التوصل إلى متطلبات تحسين الفاعلية التنظيمية (تطور الجامعة - جودة المخرجات - الرضا الوظيفي) في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية.

ثانياً: إجراءات الدراسة الميدانية

من حيث العينة والأداة

[1] وصف عينة الدراسة

١- متغير النوع

جدول (1): التوزيع النسبي لأفراد عينة البحث وفقاً لمتغير النوع

النوع	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	22	32.84%
أنثى	45	67.16%
المجموع	67	100%

يبين الجدول (1) التوزيع النسبي لأفراد عينة البحث وفقاً لمتغير النوع، حيث بلغت نسبة الذكور (32.84%)، في حين بلغت نسبة الإناث (67.16%).

٢- متغير الجامعة

جدول (2): التوزيع النسبي لأفراد عينة البحث وفقاً لمتغير الجامعة

الجامعة	التكرارات	النسبة المئوية
حكومية	7	77.78%
أهلية	2	22.22%
المجموع	9	100%

ويبين الجدول (2) التوزيع النسبي لأفراد عينة البحث وفقاً لمتغير الجامعة، حيث بلغت نسبة أفراد عينة البحث من الجامعات الحكومية (77.78%)، في حين بلغت نسبة أفراد عينة البحث من الجامعات الأهلية (22.22%).

[ب] أداة الدراسة (الاستبانة): اعتمد البحث الحالي على

تصميم استبانة كأداة للدراسة الميدانية طبقت على عينة عشوائية أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية، وربط كل محور بأبعاد الرشاقة التنظيمية: (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة الممارسة)، وتتكون الاستبانة من محورين كالتالي:-

١- واقع تطبيق أبعاد الرشاقة التنظيمية لتحسين الفاعلية التنظيمية.

٢- متطلبات تحسين أبعاد الفاعلية التنظيمية (تطور الجامعة - جودة المخرجات - الرضا الوظيفي) في ضوء الرشاقة التنظيمية.

(ج) المعالجة الإحصائية

أولاً: استخدمت الباحثة البرنامج الإحصائي (SPSS 25) لإجراء التحليلات الإحصائية والأساليب المستخدمة هي:-

١- معامل ارتباط بيرسون.

٢- معامل ألفا كرونباخ.

٣- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية (نسبة الاتفاق).

٤- اختبار "ك<sup>2</sup>".

٥- اختبار "تحليل التباين الأحادي - ANOVA".

ثانياً: صدق وثبات الاستبانة

نتائج صدق الاتساق الداخلي: وللتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة قامت الباحثة بحساب معامل الارتباط بين درجات كل عبارة من عبارات الاستبانة



والدرجات الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة، وجاءت النتائج كما هو مبين في الجدول (1) :-

جدول (1): يوضح معاملات الارتباط بين درجات كل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجات الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة.

المحاور	رقم العبارة	معامل الارتباط	المحاور	رقم العبارة	معامل الارتباط
واقع أبعاد الرشاقة التنظيمية	1	**0.637	متطلبات تحسين أبعاد الفاعلية التنظيمية	4	**0.489
	2	**0.823		5	**0.434
	3	**0.428		6	**0.587
	4	**0.521		7	**0.495
	5	**0.480		8	**0.477
	6	**0.450		9	**0.624
	7	**0.527		1	**0.640
	8	**0.520		2	**0.638
	1	**0.823		3	**0.736
	2	**0.671		4	**0.673
	3	**0.562		5	**0.687
	4	**0.712		6	**0.718
	5	**0.513		7	**0.852
	6	**0.823		8	**0.589
7	**0.532	1	**0.852		
1	**0.823	2	**0.598		
2	**0.474	3	**0.874		
3	**0.607	4	**0.890		

\*\* دال عند مستوى 0.01

يبين الجدول (1) معاملات الارتباط بين درجات كل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجات الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة، حيث تراوحت ما بين (0.428 - 890.0) وجميعها دالة إحصائياً، وبذلك تعتبر عبارات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

نتائج الصدق البنائي للاستبانة: وللتحقق من الصدق البنائي للاستبانة قامت الباحثة بحساب معامل الارتباط بين الدرجات الكلية لكل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة، وجاءت النتائج كما هي مبينة في الجدول (2).  
جدول (2): يوضح معاملات الارتباط بين الدرجات الكلية لكل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة.

المحاور	معامل الارتباط
واقع أبعاد الرشاقة التنظيمية	**0.825
متطلبات تحسين أبعاد الفاعلية التنظيمية	**0.714

\*\* دال عند مستوى 0.01

يبين الجدول (2) معاملات الارتباط بين درجات كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة حيث بلغت (0.825، 0.714) على الترتيب، وجميعها دالة إحصائياً، مما يدل صدق وتجانس المحاور، كما يدل ذلك على أن محاور الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.  
نتائج ثبات الاستبانة ومحاورها: وللتحقق من ثبات الاستبانة ومحاورها استخدمت الباحثة طريقة معامل ألفا كرونباخ وجاءت النتائج كما هي مبينة في الجدول (3).  
جدول (3): يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ للاستبانة ومحاورها.

المحاور	معامل ألفا كرونباخ
واقع أبعاد الرشاقة التنظيمية	0.883
متطلبات تحسين أبعاد الفاعلية التنظيمية	0.918
الاستبانة ككل	0.878

يبين الجدول (3) معاملات الثبات للاستبانة ومحاورها حيث بلغت للمحاور (0.883، 0.918) على الترتيب، وبلغ معامل الثبات للاستبانة ككل (0.878)،

وهي نسبة ثبات مرتفعة، مما يطمئن الباحثة لنتائج تطبيق الاستبانة.

**تحليل نتائج الاستبانة:** بهذا الجزء من البحث يتم عرض وتحليل آراء أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية حول "واقع أبعاد الرشاقة التنظيمية ( رشاقة الاستشعار ، رشاقة عملية اتخاذ القرار ، رشاقة التطبيق والممارسة ) لتحسين الفاعلية التنظيمية بالجامعات السعودية"، بهدف رصد متطلبات تحسين أبعاد الفاعلية التنظيمية ( تطور الجامعة ، جودة المخرجات ، الرضا الوظيفي ) بالجامعات السعودية، وتم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية (نسبة الاتفاق) واختبار "كا<sup>2</sup>" لدلالة الفروق بين آراء أفراد عينة البحث حول عبارات الاستبانة وفقاً لمقياس ثلاثي متدرج كالتالي:-

مقياس "موافق، موافق إلى حد ما، لا أوافق" بأوزان (3، 2، 1) على الترتيب، وتم حساب المدى، وذلك بطرح أصغر وزن من أعلى وزن في المقياس (3 - 1 = 2)، ثم قسمة المدى (2) على (3) بهدف تحديد الطول الفعلي لكل مستوى، وكانت (2 ÷ 3 = 0.67 تقريباً)، وهذا يعني أن المستوى "لا أوافق" يقع بين القيمة (1) وأقل من (1 + 0.67)، وأن المستوى "موافق إلى حد ما" يقع بين القيمة (1.67) وأقل من (1.67 + 0.67)، ويقع المستوى "موافق" بين القيمة (2.34) إلى (3.0). وبذلك يكون الوزن المرجح (المتوسط الحسابي) لإجابات كل عبارة من العبارات على النحو التالي:-

1 - 1.66 (لا أوافق)  
1.67 - 2.33 (موافق إلى حد ما)  
2.34 - 3.0 (موافق)

مع ملاحظة أن جميع المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية (نسبة الاتفاق) مقربة لأقرب رقمين عشريين.

**الإجابة على التساؤل الأول:** ما درجة توافر واقع أبعاد الرشاقة التنظيمية (رشاقة الاستشعار، رشاقة عملية اتخاذ القرار، رشاقة التطبيق والممارسة) لتحسين الفاعلية التنظيمية بالجامعات السعودية من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟

وللإجابة على هذا التساؤل قامت الباحثة بتحليل آراء أفراد عينة البحث نحو عبارات المحور الأول للوصول لدرجة توافر واقع أبعاد الرشاقة التنظيمية (رشاقة الاستشعار، رشاقة عملية اتخاذ القرار، رشاقة التطبيق والممارسة)، وجاءت النتائج على النحو التالي:

**جدول (1):** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونسب الاتفاق ونتائج اختبار "كا<sup>2</sup>" لآراء أفراد عينة البحث نحو رشاقة الاستشعار لتحسين (تطور الجامعة - جودة المخرجات - الرضا الوظيفي).

رقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاتفاق	درجة الموافقة	اختبار "كا <sup>2</sup> "	
						مستوى	دلالة
1	تسهم رؤية في تطور الجامعة بشكل مستمر	2.72	0.67	90.55%	موافق	76.69	0.001
2	تستهدف استراتيجية الجامعة جودة المخرجات	2.94	0.34	98.01%	موافق	59.24	0.001
3	تمتلك إدارة الجامعة رشاقة الاستشعار للأحداث بفحص الأحداث ذات التأثير البيئي (كالأزمات)	2.52	0.68	84.08%	موافق	28.69	0.001
4	تتم إدارة الجامعة بالأداء المستقبلي التنافسي بين الجامعات المحلية والدولية.	2.87	0.39	95.52%	موافق	91.10	0.001
5	توفر الجامعة مناخ العمل المشجع على المبادرة والابتكار.	2.24	0.92	74.63%	موافق إلى حد ما	21.52	0.001
6	تعتمد الجامعة على تبسيط إجراءات العمل لتحقيق السرعة في أداء الخدمات.	2.34	0.79	78.11%	موافق	13.10	0.001

7	0.157	3.70	موافق إلى حد ما	72.64%	0.78	2.18	تتم الجامعة بسياسات التحفيز للمستفيدين من خدمات الجامعة.
8	0.006	10.24	موافق إلى حد ما	77.11%	0.78	2.31	تشجع الجامعة تشارك المعرفة بين العاملين بالجامعة وتفعيل تبادل الخبرات.
			موافق	83.83%	0.74	2.51	رشاقة الاستشعار

ويوضح الجدول (1) مستويات آراء أفراد عينة

البحث نحو رشاقة الاستشعار، حيث جاءت قيم "كا<sup>2</sup>" لجميع العبارات دالة احصائياً، مما يدل على وجود فروق معنوية بين مستويات الآراء، ووقعت الآراء في مستوى "موافق" للعبارات أرقام (1، 2، 3، 4، 6)، حيث تراوحت قيم المتوسط الحسابي لهذه العبارات ما بين (2.34 - 2.94) وتراوحت نسب الاتفاق ما بين (78.11% - 98.01%)، في حين وقعت الآراء في مستوى "موافق إلى حد ما" للعبارات أرقام (5، 7، 8)، حيث بلغت قيم المتوسط الحسابي لهذه العبارات (2.24، 2.18، 2.31) وبلغت نسب الاتفاق (74.63%، 72.64%، 77.11%) على الترتيب. أما بعد رشاقة الاستشعار ككل؛ وقعت الآراء في مستوى "موافق" بمتوسط حسابي (2.51) ونسبة اتفاق (83.83%) وهذا يشير إلى أن الجامعات السعودية تبذل أقصى جهد ولديها رشاقة استشعار يمكن أن تسهم بشكل فعال في تحسين الفاعلية التنظيمية بالجامعات.

جدول (2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونسب الاتفاق ونتائج اختبار "كا<sup>2</sup>" لآراء أفراد عينة البحث نحو رشاقة عملية اتخاذ القرار لتحسين (تطور الجامعة - جودة المخرجات -

الرضا الوظيفي).

رقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاتفاق	اختبار "كا <sup>2</sup> "	
					درجة الموافقة	مستوى الدلالة
1	تنوفر قواعد بيانات موقفة ورسمية تربط الوحدات التنظيمية بالجامعة	2.81	0.53	93.53%	موافق	85.46

2	تعتمد الجامعة على بيانات موقفة لاتخاذ القرارات المناسبة	2.87	0.46	95.52%	موافق	100.42	
3	تتعامل إدارة الجامعة بمهارة مع استغلال القرض، والتقليل من تأثير المهددات (الأزمات)	2.76	0.52	92.04%	موافق	68.45	
4	يتم التخطيط للأزمات الطارئة في الوقت المناسب	2.82	0.42	94.03%	موافق	77.94	
5	تعتمد الوحدات الإدارية بالجامعة على معايير واضحة للمشاركة في صناعة القرار	2.55	0.58	85.07%	موافق	30.84	
6	تتصور قرارات الجامعة حو السعي لتطوير الجامعة وتحقيق التنافسية	2.84	0.51	94.53%	موافق	95.31	
7	تتبع القيادات الجامعة مقومات التكيّف السريع مع المتغيرات البيئية	2.69	0.58	89.55%	موافق	53.22	
			موافق	92.04%	0.53	2.76	رشاقة عملية اتخاذ القرار

ويوضح الجدول (2) مستويات آراء أفراد عينة

البحث نحو رشاقة عملية اتخاذ القرار لتحسين (تطور الجامعة - جودة المخرجات - الرضا الوظيفي)، حيث جاءت قيم "كا<sup>2</sup>" لجميع العبارات دالة احصائياً، مما يدل على وجود فروق معنوية بين مستويات الآراء، ووقعت الآراء في مستوى "موافق" لجميع العبارات، حيث تراوحت قيم المتوسط الحسابي لهذه العبارات ما بين (2.55 - 2.87) وتراوحت نسب الاتفاق ما بين (85.07% - 95.52%). أما بعد رشاقة عملية اتخاذ القرار ككل؛ وقعت الآراء في مستوى "موافق" بمتوسط حسابي (2.76) ونسبة اتفاق (92.04%).

جدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونسب

الاتفاق ونتائج اختبار "كا<sup>2</sup>" لآراء أفراد عينة البحث نحو رشاقة التطبيق والممارسة لتحسين (تطور الجامعة - جودة المخرجات - الرضا الوظيفي)

رقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاتفاق	درجة الموافقة	اختبار "كا <sup>2</sup> "	
						مستوى الدلالة	مستوى الدلالة
1	تعتمد هيكله الأزمات الإدارية على المتحرك الرقبي	2.88	0.33	96.02%	موافق	38.82	0.001
2	تعتمد الجامعة على خطة استراتيجية حديثة تراكم روية الشراكة 2030	2.88	0.48	96.02%	موافق	51.96	0.001
3	توحد شبكة معلومات واتصال بسنن دعم خدمات المستفيدين من الجامعة	2.70	0.58	90.05%	موافق	56.63	0.001

الإجابة على التساؤل الثاني: ما متطلبات تحسين أبعاد الفاعلية التنظيمية (تطور الجامعة، جودة المخرجات، الرضا الوظيفي) بالجامعات السعودية من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟

وللإجابة على هذا التساؤل قامت الباحثة بتحليل آراء أفراد عينة البحث نحو عبارات المحور الثاني للوصول لمتطلبات تحسين أبعاد الفاعلية التنظيمية (تطور الجامعة، جودة المخرجات، الرضا الوظيفي)، وجاءت النتائج على النحو التالي:-

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونسب الاتفاق ونتائج اختبار "كا<sup>2</sup>" لآراء أفراد عينة البحث نحو متطلبات تحسين أبعاد الفاعلية التنظيمية

رقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاتفاق	فرصة التوافق	اختبار "كا <sup>2</sup> "	
						كا <sup>2</sup>	مستوى الدلالة
1	الربط بين التعلم الأكاديمي والتعلم في مكان العمل	2.45	0.80	%81.59	موافق	28.78	0.001
2	توفير الشبكات بعزّج روح المسؤولية لدى العاملين بالجامعة	2.61	0.52	%87.06	موافق	37.82	0.001
3	تسيير إجراءات العمل بالأعداد الكاملة على التكنولوجيا	2.88	0.41	%96.02	موافق	100.51	0.001
4	تيسير الخدمات التعليمية من خلال تطبيق برامج التعلم الإلكتروني	2.90	0.39	%96.52	موافق	105.70	0.001
5	توفير أنشطة تعزيز النمو الشخصي والانفعال للطلاب	2.42	0.80	%80.60	موافق	23.40	0.001
6	توفير البرامج التدريبية للتعليم من الجامعة	2.79	0.41	%93.03	موافق	22.70	0.001
7	تسويق برامج الجامعة عملياً لخدمة توفير البرامج الدولية	2.87	0.42	%95.52	موافق	95.49	0.001
8	الاقسام برامج زيادة الأسمال وتبني مهارات سوق العمل	2.82	0.42	%94.03	موافق	77.94	0.001
9	وضع سياسة واضحة للشفقات والمخاطر	2.91	0.34	%97.01	موافق	105.88	0.001
10	تتمتع للتعليم على الامتداد في وضع أهداف العمل	2.51	0.56	%83.58	موافق	28.87	0.001
11	توفير مساحة تعليمية مناسبة ومستجيبة على العمل	2.88	0.41	%96.02	موافق	100.51	0.001
12	الاعتماد الأكاديمي كأحد طرق تحسين التعليم لضمان استمرار إصلاح التعليم وتحسينه	2.85	0.47	%95.02	موافق	95.31	0.001
	متطلبات تحسين أبعاد الفاعلية التنظيمية	2.74	0.55	%91.33	موافق		

4	تقدم الجامعة خدمات أكاديمية على تقنيات التعليم العالي	2.45	0.82	%81.59	موافق	32.09	0.001
5	توجد علاقات مهنية بين الكليات واتصفاً على التكامل والالتزام بالتعليم الأكاديمي	1.91	0.69	%63.68	موافق إلى حد ما	11.58	0.003
6	توجد علاقة للتعاون الفعالة لتقبل المخرجات الجامعية لسوق العمل	2.01	0.83	%67.16	موافق إلى حد ما	0.03	0.985
7	تقوم الجامعة بتطبيق الأفكار البديعة بهدف تحسين جودة الخدمات المقدمة	2.25	0.79	%75.12	موافق إلى حد ما	6.48	0.039
8	يتناسب الوقت مع نظام المقررة	2.03	0.94	%67.66	موافق إلى حد ما	12.03	0.002
9	توجد معايير الأداء عالية وواضحة	2.70	0.52	%90.05	موافق	52.15	0.001
	رضا الطلاب والمدرسة	2.42	0.77	%80.82	موافق		

ويوضح الجدول (3) مستويات آراء أفراد عينة البحث نحو رشاقة التطبيق والممارسة، حيث جاءت قيم "كا<sup>2</sup>" لمعظم العبارات دالة احصائياً، مما يدل على وجود فروق معنوية بين مستويات الآراء، ووقعت الآراء في مستوى "موافق" للعبارات أرقام (1 ، 2 ، 3 ، 4 ، 9)، حيث تراوحت قيم المتوسط الحسابي لهذه العبارات ما بين (2.45 - 2.88) وتراوحت نسب الاتفاق ما بين (%81.59 - %96.02)، في حين وقعت الآراء في مستوى "موافق إلى حد ما" للعبارات أرقام (5 ، 6 ، 7 ، 8)، حيث بلغت تراوحت قيم المتوسط الحسابي لهذه العبارات ما بين (1.91 - 2.25) وتراوحت نسب الاتفاق ما بين (%63.68 - %75.12). أما بعد رشاقة التطبيق والممارسة ككل؛ وقعت الآراء في مستوى "موافق" بمتوسط حسابي (2.42) ونسبة اتفاق (%80.82). ومن خلال الجداول (1) و(2) و(3) ونتائجها تكون قد تمت الاجابة على التساؤل الأول للبحث.

متوفرة بدرجة منخفضة	1 - 1.66
---------------------	----------

جدول (6): دلالة الفروق بين متوسطات درجات استجابات أفراد العينة لدرجة توافر واقع أبعاد الرشاقة التنظيمية (رشاقة الاستشعار، رشاقة عملية اتخاذ القرار، رشاقة التطبيق والممارسة)

عبار الرشاقة التنظيمية	مستويات الرأي	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافق	نتائج اختبار (Anova)		
						قيمة (ف)	درجات الحرية	مستوى الدلالة
رشاقة الاستشعار	موافق	55	2.65	0.18	متوفرة بدرجة كبيرة	108.86	2	64
	موافق إلى حد ما	7	2.13	0.14				
	لا أوافق	5	1.58	0.07				
رشاقة عملية اتخاذ القرار	موافق	57	2.90	0.10	متوفرة بدرجة كبيرة	436.15	2	64
	موافق إلى حد ما	6	2.24	0.12				
	لا أوافق	4	1.50	0.08				
رشاقة التطبيق والممارسة	موافق	45	2.59	0.13	متوفرة بدرجة كبيرة	207.89	2	64
	موافق إلى حد ما	17	2.26	0.10				
	لا أوافق	5	1.47	0.09				

ويبين الجدول (5) نتائج اختبار "تحليل التباين - ANOVA" لدلالة الفروق بين متوسطات درجات استجابات أفراد العينة لدرجة توافر واقع أبعاد الرشاقة التنظيمية (رشاقة الاستشعار، رشاقة عملية اتخاذ القرار، رشاقة التطبيق والممارسة)، وجاءت النتائج على النحو التالي:-

١- بعد رشاقة الاستشعار: بلغت قيمة "ف" (108.86) ومستوى الدلالة (0.001)، مما يدل على وجود فروق دالة احصائياً لصالح مستوى الرأي "موافق"، وتبين توافر واقع رشاقة الاستشعار بدرجة كبيرة.

٢- بعد رشاقة عملية اتخاذ القرار: بلغت قيمة "ف" (436.15) ومستوى الدلالة (0.001)، مما يدل على

ويبين الجدول (4) مستويات آراء أفراد عينة البحث نحو متطلبات تحسين أبعاد الفاعلية التنظيمية، حيث جاءت قيم "كأ" لجميع العبارات دالة احصائياً، مما يدل على وجود فروق معنوية بين مستويات الآراء، ووقعت الآراء في مستوى "موافق" لجميع العبارات، حيث تراوحت قيم المتوسط الحسابي لهذه العبارات ما بين (2.42 - 2.91) وتراوحت نسب الاتفاق ما بين (80.60% - 97.01%). أما بعد متطلبات تحسين أبعاد الفاعلية التنظيمية ككل؛ وقعت الآراء في مستوى "موافق" بمتوسط حسابي (2.74) ونسبة اتفاق (91.33%). ومن خلال الجدول (4) ونتائجه تكون قد تمت الاجابة على التساؤل الثاني للبحث.

أما الإجابة على التساؤل الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات درجات استجابات أفراد العينة لدرجة توافر واقع أبعاد الرشاقة التنظيمية (رشاقة الاستشعار، رشاقة عملية اتخاذ القرار، رشاقة التطبيق والممارسة) لتحسين الفاعلية التنظيمية بالجامعات السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

وللإجابة على هذا التساؤل قامت الباحثة باستخدام اختبار "تحليل التباين الأحادي - ANOVA"، وجاءت النتائج كما هي مبينة بالجدول (5)

جدول (5): درجة توافر واقع أبعاد الرشاقة التنظيمية وفقاً

للمتوسط الحسابي الرتيبي

درجات التوافر	فئات قيم المتوسط الحسابي
متوفرة بدرجة كبيرة	3 - 2.34
متوفرة بدرجة متوسطة	2.39 - 1.67

الرضا الوظيفي	موافق	61	2.82	0.17
	موافق إلى حد ما	4	2.00	0.20
	لا يوافق	2	1.50	0.01
تطوير الجامعة	موافق	64	2	96.27
جودة المخرجات	موافق	64	2	96.27
				0.001

يبين الجدول (5) نتائج اختبار "تحليل التباين - ANOVA" لدلالة الفروق بين متوسطات درجات استجابات أفراد العينة لدرجة الموافقة على متطلبات تحسين أبعاد الفاعلية التنظيمية (تطور الجامعة، جودة المخرجات، الرضا الوظيفي)، وجاءت النتائج على النحو التالي:-

١- بُعد تطوير الجامعة: بلغت قيمة "ف" (114.35) ومستوى الدلالة (0.001)، مما يدل على وجود فروق دالة احصائياً لصالح مستوى الرأي "موافق"، وتبين موافقة أفراد عينة البحث نحو متطلبات تحسين بُعد تطور الجامعة بدرجة كبيرة.

٢- بُعد جودة المخرجات: بلغت قيمة "ف" (119.59) ومستوى الدلالة (0.001)، مما يدل على وجود فروق دالة احصائياً لصالح مستوى الرأي "موافق"، وتبين موافقة أفراد العينة نحو متطلبات تحسين بُعد جودة المخرجات بدرجة كبيرة.

٣- بُعد الرضا الوظيفي: بلغت قيمة "ف" (96.27) ومستوى الدلالة (0.001)، مما يدل على وجود فروق دالة احصائياً لصالح مستوى الرأي "موافق"، وتبين موافقة أفراد عينة البحث نحو متطلبات تحسين بُعد الرضا الوظيفي بدرجة كبيرة.

من الجدول (7) ونتائجه تكون قد تمت الاجابة على التساؤل الرابع للبحث.

وجود فروق دالة احصائياً لصالح مستوى الرأي "موافق"، وتبين توافر واقع رشاقة عملية اتخاذ القرار بدرجة كبيرة.

٣- بُعد رشاقة التطبيق والممارسة: بلغت قيمة "ف" (207.89) ومستوى الدلالة (0.001)، مما يدل على وجود فروق دالة احصائياً لصالح مستوى الرأي "موافق"، وتبين توافر واقع رشاقة التطبيق والممارسة بدرجة كبيرة.

الإجابة على التساؤل الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات درجات استجابات أفراد العينة لدرجة الموافقة على متطلبات تحسين أبعاد الفاعلية التنظيمية (تطور الجامعة، جودة المخرجات، الرضا الوظيفي) في ضوء الرشاقة التنظيمية بالجامعات السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

وللإجابة على هذا التساؤل قامت الباحثة باستخدام اختبار "تحليل التباين الأحادي - ANOVA"، وجاءت النتائج كما هي مبينة بالجدول (7)

جدول (7): دلالة الفروق بين متوسطات درجات استجابات أفراد العينة لدرجة الموافقة على متطلبات تحسين أبعاد الفاعلية التنظيمية (تطور الجامعة، جودة المخرجات، الرضا الوظيفي)

أبعاد الفاعلية التنظيمية	مستويات الرأي	n	الدرجة الحاصل	الانحراف المعياري	فرصة الوقوع	نتائج اختبار (Anova)	
						قيمة (ف)	درجات الحرية
تطوير الجامعة	موافق	62	2.93	0.14	كبيرة	114.35	64, 2
	موافق إلى حد ما	4	2.06	0.24			
	لا يوافق	1	1.50	0.00			
جودة المخرجات	موافق	53	2.81	0.21	كبيرة	119.59	64, 2
	موافق إلى حد ما	11	2.16	0.17			
	لا يوافق	3	1.25	0.04			

**التصور المقترح:** في ضوء ما أسفر عنه البحث بشقيه النظري والميداني يمكن عرض أهم ملامح التصور المقترح لتحسين الفاعلية التنظيمية في ضوء الرشاقة التنظيمية كمنهجية تطويرية إدارية مناسبة لواقع الجامعات السعودية وتطلعاتها في ضوء رؤية المملكة الطموحة 2030، واهتم التصور بمحاولة وضع خارطة تطويرية للمساهمة في تحسين الفاعلية التنظيمية بالجامعات السعودية.

**أولاً: مبررات التصور المقترح:** تظهر حاجة الجامعات السعودية للفاعلية التنظيمية المرنة المنضبطة بشكل أفضل ومستهدف للتحسين المستمر تماشياً مع توجهات وزارة التعليم المنطلقة من إلزامها من المشاركة المسؤولة بتحقيق رؤية المملكة 2030 التي تقود المملكة للصدارة العالمية، كما إنها تعد الإدارة التحسينية الفعالة ضد الأزمات والتي كان آخرها جائحة كورونا (كوفيد 19) والتي أحدثت تغييراً كبيراً في التخطيط للتعليم ومستقبله في المملكة العربية السعودية، هذا بالإضافة إلى التفجر المعرفي الذي يستلزم التحسين المستمر لنمو الجامعة وتطويرها ونوعية الخريج الذي يتطلب تأهيله بشكل يناسب المستقبل واحتياجاته من خلال مناخ تنظيمي صحي يكفل الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي.

**ثانياً: فلسفة التصور المقترح:** تقوم فلسفة التصور المقترح لهذه الدراسة من كون الجامعات السعودية أحد أهم سبل بناء الأمة السعودية مما يتطلب تطوير النظم الإدارية والتربوية بها. ويمكن تحديد مؤشرات وموجهات فلسفة التصور المقترح على النحو التالي:-

١- فلسفة تعليمية واضحة تعبر عن الدور الوظيفي المستقبلي للجامعات السعودية التي تطمح لمكانة الصدارة عالمياً.

٢- التأهيل المناسب لمتطلبات التواجد على الساحة العالمية وتحقيق ميزة تنافسية.

**ثالثاً: منطلقات التصور المقترح:** يركز التصور المقترح لهذه الدراسة على عدد من المنطلقات المحلية والعالمية، وهي كالتالي:-

#### \* المنطلقات المحلية

١- التوجه المستقبلي الذي تتبناه المملكة العربية السعودية في رؤيتها 2030.

٢- ما حققته الجامعات السعودية على المستوى الوطني والإقليمي.

#### \* المنطلقات العالمية

١- ما حققته الجامعات من تصدر مكانات مصنفة عالمياً تبعاً لمؤشر QS وشغهاي وتايمز حيث استثمرت السعودية بكثافة في هذا القطاع من التعليم الهام منذ نشأتها وشهدت نمواً سريعاً في عدد مراكز ومؤسسات التعليم العالي بمعدل متزايد على مر العقود القليلة الماضية.

٢- تعاظم الدور الذي باتت الجامعات السعودية تقوم به في تأهيل الكوادر الوطنية لاستقطاب وتسويق برامجها عالمياً.

**رابعاً: أهداف التصور المقترح:** في ضوء ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج، ومن خلال الاطلاع على الأدبيات التربوية، تم صياغة أهداف التصور المقترح كما يلي:-

١- تقديم آليات تدعم التحسين المستمر للفاعلية التنظيمية بالجامعات السعودية.

٢- وضع منهجية رشيقة للتعامل مع الأزمات والتحديات المستقبلية والمساعدة في (تطور الجامعات - جودة المخرجات - الرضا الوظيفي) بسرعة ومرونة.

## خامساً: متطلبات التصور المقترح

٧- تطوير الهياكل التنظيمية واللوائح والأنظمة والتقييم المستمر.

### \* توصيات البحث

في ضوء ما سبق يمكن تقديم بعض التوصيات على

النحو التالي:-

١- ضرورة تبني استراتيجية وطنية فعالة لتعزيز الرشاقة التنظيمية.

٢- تطوير اللوائح التنظيمية والتوجه بالجامعات السعودية لتعميم نظام الجامعات الجديد لدعم استقلالية الجامعات ومرونتها وفعاليتها التنظيمية.

٣- إجراء مزيد من الدراسات حول آليات تحسين الفاعلية التنظيمية والرشاقة التنظيمية في الجامعات السعودية .

### \* المراجع

#### أولاً- المراجع العربية

أحمد، محمد عبد العزيز سيد، أبو العينين، رانيا السيد إبراهيم.

(2020). أثر أبعاد الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق

الفاعلية التنظيمية بالفنادق المصرية. مجلة اتحاد

الجامعات العربية للسياحة والضيافة. 19 (2).

359 - 345

أمين، مصطفى أحمد وعيد، محمود عمر أحمد (2021).

تحقيق الرشاقة التنظيمية للجامعات المصرية

باستخدام مدخل الهندسة المتزامنة من وجهة نظر

بعض القيادات الجامعية. مجلة البحث العلمي في

التربية. جامعة عين شمس - كلية البنات للآداب

والعلوم والتربية. (22) ج 4. 45 - 75



## سادساً: آليات تطبيق التصور المقترح

١- نشر الثقافة التنظيمية الداعمة لاتخاذ القرار بشكل تشاركي.

٢- استحداث وحدات مختصة بضبط الفاعلية التنظيمية تكون ملحقة بالجودة.

٣- إنشاء نظام للحوافز مبني على المشاركة والمسؤولية والعدالة.

٤- تعزيز قنوات التواصل والاستعانة بالجديد في مجال التكنولوجيا، بالإضافة إلى إعطاء الأولوية فمرونة تكنولوجيا المعلومات تدعم الفعالية التنظيمية وتعمل على تحسينها المستمر بكافة أبعادها ( Gao et al ,2020,p941 )

٥- عند الاستعانة بالرشاقة التنظيمية، يجب أن تدرك القيادات الحاجة الملحة لمواجهة إساءة استخدام المعرفة المضادة وتأهيل رأس المال الفكري ودعم الذاكرة التنظيمية للجامعات ( Martelo & Juan ، 2020 ، p459 )

٦- للتطوير المستمر للفاعلية التنظيمية المناسبة، تحتاج القيادات التركيز على ثلاثة مجالات: الرشاقة الاستراتيجية، والرشاقة التشغيلية (بما في ذلك الثقافة وكذلك الهياكل والأنظمة)، والرشاقة القيادية (Joiner, 2019, p139).



الذبياني. منى سليمان حمد (2020). الرشاقة التنظيمية مدخل لتحسين الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية: تصور مقترح. مجلة كلية التربية بالمنصورة. جامعة المنصورة. ع 110(3) 32-84.

الراوي، سعاد حضر عباس. (2020). أثر الفاعلية التنظيمية في تحمل المسؤولية وانعكاسه على أداء مديري المدارس. المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية. (11). 566 - 582

رضوان، طارق رضوان محمد (2014). أثر محددات الرشاقة الاستراتيجية على التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات في مصر. مجلة التجارة والتمويل. جامعة طنطا — كلية التجارة. (4). 1 — 44

الريميدي، بسام سمير عبد الحميد، أبو زيد، رضا محمد. (2020). أثر جودة الحياة الوظيفية على الأداء والفاعلية التنظيمية في شركات السياحة المصرية: الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط. مجلة كلية السياحة والفنادق. (1). 1 - 25

الزامل. مها عثمان والدوسري هيا بجيت (2021). الرشاقة التنظيمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بمدينة الرياض وسبل تحسينها. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية. الجامعة الإسلامية بغزة. مج 29(4). 761-778.

السالم، أحمد عبد السلام أحمد. (2015). أثر تمكين العاملين على الفاعلية التنظيمية في الجامعات الخاصة

باسعيد، ابتسام عبدالله عمر (2020): استقلالية الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية: دراسة استشرافية. رسالة الخليج العربي. مكتب التربية العربي لدول الخليج. س 41. ع 155. ص 83:82 التويجري، هيلة منديل محمد (2020). ممارسة العاملين الإداريين بجامعة القصيم للرشاقة التنظيمية وفعاليتها في تدعيم سلوكيات المواطنة لديهم: دراسة ميدانية. مجلة التربية. جامعة الأزهر - كلية التربية. (187) ج 2. 299 - 354

حمودة، عبد الناصر محمد علي والقدسي، عبد العزيز غالب عidan وعلي، نادية أمين محمد (2018). أثر بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز قدرات الرشاقة التنظيمية: دراسة ميدانية بالتطبيق على البنوك التجارية اليمنية. أعمال المؤتمر الدولي الثاني: إدارة المنظمات الصناعية والخدمية: الممارسات الحالية والتوجهات المستقبلية. جامعة جنوب الوادي. 1. 186 - 221

خلف، حسين عبد الله. (2020). أثر الصحة التنظيمية على مداخل الفاعلية التنظيمية: دراسة ميدانية في كليات الجامعة الأهلية في بغداد وواسط - العراق. رسالة ماجستير. جامعة الشرق الأوسط. كلية الأعمال. الأردن. 1- 120

الداود، عبد المحسن بن سعد (2017): مسؤولية الجامعات السعودية في تحقيق رؤية المملكة 2030. أبحاث مؤتمر: دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية 2030م. جامعة القصيم. ص ص 423: 425

الضلاعين، فرح نياز عبد السلام، اللافي، خالد خلف محمد. (2021). أثر الابتكار في الفاعلية التنظيمية: الدور المعدل للمناعة التنظيمية في الجامعات الحكومية الأردنية. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال. 10(1). 108 – 130

العابدي، علي رزاق جواد (2012). 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. جامعة الكوفة – كلية الإدارة والاقتصاد. (24). 147 – 174

عبد الخير، فرح يس فرح وبابكر، صفاء ياسر وبابكر، مأمون يس بدوي (2019). أثر الرقابة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي في الشركات الزراعية بولاية القضايف – السودان. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية. المركز القومي للبحوث غزة. 3 (1). 73 – 91

عبد المتعال، محمد السيد أحمد والأعصر، أية ربيع السعيد وحشبة، ناجي محمد فوزي (2020). أثر الرقابة التنظيمية على الإبداع الإداري: دراسة تطبيقية على مديري المصانع بالمنطقة الصناعية بمدينة دمياط الجديدة. مجلة الدراسات والبحوث التجارية. جامعة بنها – كلية التجارة. س 40 (1). 7070 – 724

عقيلات، هند ناصر أحمد (2019). أثر الرقابة الاستراتيجية على السمعة الجامعية في الجامعات الأردنية الخاصة.

الأردنية. رسالة ماجستير. جامعة عمان العربية. كلية الأعمال. الأردن. 1 – 147

السعدي، محمد محمود. (2020). درجة فاعلية الاتصال الإداري في الجامعات الأردنية في شمال الأردن وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس فيها. رسالة دكتوراة. جامعة اليرموك. الأردن. 1 – 136

سليم، سامح عبد الوهاب شحاته (2020). العلاقة بين الرقابة التنظيمية وإدارة التغيير: دراسة ميدانية على الشركة المصرية للاتصالات. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة. جامعة عين شمس – كلية التجارة. (1). 449 – 462

سياج، روان وائل. (2020). درجة التزام مؤسسات التعليم العالي بتطبيق معايير الاعتماد الأكاديمي والجودة وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية في جامعات الضفة الغربية من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس فيها: مقترحات للتطوير. رسالة دكتوراة. جامعة اليرموك. كلية التربية. الأردن. 1 – 181

الصالح، لينا عمران والصقال، معتز أحمد والسلطاني، أمال منصور (2021). أثر الرقابة التنظيمية على الفاعلية التنظيمية: دراسة ميدانية في الشركات العامة للصناعات الجلدية العراقية. المجلة الدولية لأبحاث في العلوم التربوية والإنسانية والآداب واللغات. جامعة البصرة ومركز البحث وتطوير الموارد البشرية رماح. 2. (4). 93 – 115

القصاص، هالة يوسف إبراهيم. (2018). أثر تطبيق المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية على الفاعلية التنظيمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية (غزة). كلية التجارة. فلسطين. 1 - 140

القطاونة، شروق حلمي يوسف وأبا زيد، رياض أحمد (2020). أثر إدارة المعرفة على الرشاقة التنظيمية لدى هيئة الاستثمار الأردنية. رسالة ماجستير. جامعة آل البيت. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية - الأردن. 1 - 98

القلاف، جمعة عبد الرحمن سعد عبد الله. (2021). أثر التخطيط الاستراتيجي في الفاعلية التنظيمية بوجود المرونة التنظيمية كمتغير وسيط: دراسة تطبيقية وزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين. رسالة دكتوراة. جامعة مؤتة. كلية الدراسات العليا. الأردن. 1 - 177

قنديل، سماح خليل والبطاينة، عبد الله. (2020). أثر الرشاقة التنظيمية على التميز المنظمي: الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية في شركات الاتصال العاملة في الأردن. رسالة ماجستير. جامعة الشرق الأوسط. الأردن. 1 - 116

كمال، جابر محمد أحمد (2020). الرشاقة التنظيمية وعلاقتها بالتميز في الأداء التنظيمي بالتطبيق على شركة الصناعات الوطنية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية. جامعة قناة السويس - كلية التجارة بالاسماعيلية. مج 11 (1). 846 - 869

مجلة كلية التربية. جامعة أسيوط. مج 35، (9). 642 - 667

عمر، دعاء محمد سيد (2020). تحسين ممارسات الرشاقة التنظيمية بكلليات جامعة جنوب الوادي. مجلة العلوم التربوية. جامعة جنوب الوادي - كلية التربية بالغردقة. س 3 (1). 40 - 87

العززي، سعيد فرحان جويعان مناوور وخليفات، عبد الفتاح صالح موسى (2019). مستوى الرشاقة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الكويت وعلاقتها بالقدرة التنافسية. رسالة ماجستير. جامعة مؤتة. الأردن. 1 - 107

العوايشة، منير تركي مصطفى. (2019). أثر الذكاء الإستراتيجي في الفاعلية التنظيمية في الخطوط الجوية الملكية الأردنية: القوة التنظيمية كمتغير وسيط. رسالة ماجستير. جامعة آل البيت. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية. الأردن. 1 - 84

فريجات، محمد سلطان محمد سعيد وأبو قلة، محمد عبده (2019). أثر الرشاقة التنظيمية على تحقيق البراعة التسويقية: دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية المدرجة أسماؤها في سوق عمان المالي. جامعة الإسرائ الخاصة. الأردن. 1 - 88

قديد، فوزية، فلاق، صليحة، زروخي، فيروز. (2020). تحقيق الفاعلية التنظيمية من خلال عمليات التعلم التنظيمي: دراسة حالة المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالشلف. مجلة الإبداع. 10 (1). 211 - 232

المفيز. خولة عبد الله والحمدان. أمل راشد والعيضان. مي محمد (2021). الرشاقة التنظيمية مدخل لإدارة الأزمة في مكاتب التعليم بمدينة الرياض: تصور مقترح. مجلة العلوم التربوية. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. ع26. 330-263.

منصور، منار منصور أحمد (2020). تطوير الأداء الإداري للقيادات بكلية التربية جامعة المنصورة في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية. مجلة البحث العلمي في التربية. جامعة عين شمس - كلية البنات للآداب والعلوم والتربية. (21) ج 4. 1 - 45

النشيلي، دينا حلمي عباس محمد (2020). دور الرشاقة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية. المجلة العربية للإدارة. المنظمة العربية للتنمية الإدارية. مج 40، (3). 182-163.

الوهبي، عبير بنت حمد بن عبد الله وابن شعيل، ندى بنت صالح بن سعد (2020). الرشاقة التنظيمية مدخل لإدارة الأزمات في الجامعات الحكومية السعودية: سيناريوهات مستقبلية. المجلة التربوية. جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز. (1). 295 - 332

#### ثانياً- المراجع الأجنبية

Chan, Josephine Ie Lyn and Muthuveloo, Rajendran (2020). Vital organisational capabilities for strategic agility: an empirical study . Asia-Pacific Journal of Business Administration ,Vol. 12 No. 3/4,  
Dey, Prajna Paromita; Sood, Ina (2018). Impact of Leadership

محمد، ياسر أحمد مدني وعبد الحافظ، أمير حسين شاكر (2021). تحليل العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والاستغراق المعرفي كأحد أبعاد الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بالجامعات المصرية بإقليم جنوب الصعيد: دراسة تطبيقية. مجلة البحوث التجارية المعاصرة. جامعة سوهاج - كلية التجارة. مج35، ع2. 88 - 123.

محمود، مي مرعي كامل (2021). أثر ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي في تعزيز الرشاقة التنظيمية: دراسة ميدانية. المجلة العربية للإدارة. المنظمة العربية للتنمية الإدارية. مج 41، (1). 227-209.

المطيري، سعد محمد عوض فلاح. (2021). الذكاء الإداري كمدخل لتحسين الفاعلية التنظيمية بإدارة المدارس الثانوية في دولة الكويت. مجلة التربية. (189) 513 - 559

المطيري، فهيد عبد الرحمن، الحشالي، شاكر جار الله. (2021). أثر الذكاء العاطفي في الفاعلية التنظيمية في البنوك التجارية الكويتية. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال. 11 (2). 156 - 172

المعيطة، سلام عبد الرحيم والعتيبي، متعب وأبو حسين، الحارث محمد موسى (2020). أثر الرشاقة التنظيمية على إدارة الأزمات في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن. مجلة جامعة عمان العربية للبحوث - سلسلة البحوث الإدارية. جامعة عمان العربية - عمادة البحث العلمي والدراسات العليا. 4 (1). 251 - 280

- and knowledge application. *Journal of Intellectual Capital*; Bradford Vol. 21, Iss. 3, (2020): 459-479. DOI:10.1108/JIC-03-2019-0048
- Kivipold, Kurmet; Turk, Kulno; Kivipold, Lea.(2020). Performance appraisal, justice and organizational effectiveness: a comparison between two universities. *International Journal of Productivity and Performance Management*; Bradford Vol. 69, Iss. 1, 87-108. DOI:10.1108/IJPPM
- Shalini Menon and M. Suresh (2020). Enablers of workforce agility in engineering educational institutions . *Journal of Applied Research in Higher Education* Vol. 13 No. 2, pp. 504-539.
- Wray, Daniel Elliot (2019) . Measuring Organizational Effectiveness in Student-Athlete Career Development . United States . Ohio. Ph.D. ProQuest Dissertations Publishing. 27712121
- Styles on the Effectiveness of Higher Educational Institutions in Himachal Pradesh. *OPUS: HR Journal*; Pune Vol. 9, Iss. 1, 36-68.
- Gao, Peiran (2020). Effects of technical IT capabilities on organizational agility: The moderating role of IT business spanning capability, *Industrial Management & Data Systems*; Wembley Vol. 120, Iss. 5, (2020): 941-961. DOI:10.1108/IMDS-08-2019-0433
- Hongyi Mao et al (2021). Information technology competency and organizational agility: roles of absorptive capacity and information intensity . *Information Technology & People* Vol. 34 No. 1, pp. 421-451 .
- Joiner, Bill(2019), Leadership Agility for Organizational Agility. *Journal of Creating Value*; New Delhi Vol. 5, Iss. 2, (Nov 2019): 139-149. DOI:10.1177/2394964319868321
- Juan-Gabriel, Martelo-Landroguez, Silvia(2020). The effect of organizational memory on organizational agility: Testing the role of counter-knowledge