

درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية للرشاقة التنظيمية

أ/ خلود بنت أحمد الأنصاري

محاضر بقسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة

أم القرى

The Degree of Practicing Organizational Agility by
Academic Leaders at Saudi Universities

Kholoud Ahmad Al Ansari

Lecturer, Department of Educational Administration
and Planning, College of Education,

Umm Al-Qura University

الملخص: هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية لأبعاد الرشاقة التنظيمية والمتمثلة في: رشاقة استخدام التقنية، رشاقة اتخاذ القرارات الفعّالة، رشاقة التمكين في ضوء متغيري النوع والجامعة، ولتحقيق ذلك تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. تكون مجتمع الدراسة من القيادات الأكاديمية من أعضاء وعضوات الهيئة التدريسية المكلفين والمعيّنين على مناصب إدارية بكل من الجامعات السعودية الحكومية التالية: جامعة أم القرى، وجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وجامعة الملك فيصل، وجامعة تبوك، وجامعة الملك خالد، وبلغ عددهم (342) قائدًا وقائدة ممن هم على رأس العمل أثناء تطبيق الدراسة. تم بناء استبانة لقياس درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية لأبعاد الرشاقة التنظيمية الثلاثة. وخلصت الدراسة لعدة نتائج أبرزها: أن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية لرشاقة استخدام التقنية كانت مرتفعة، في حين أن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية لرشاقة اتخاذ القرارات الفعّالة، ورشاقة التمكين كانت متوسطة. ولم تُظهر النتائج وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغيري النوع والجامعة.

Abstract: This study aims to identify the degree of practicing organizational agility dimensions by academic leaders at Saudi universities. A review of literature is used to identify three main agility dimensions: technology, decision-making and empowerment. The study distinguishes between two different variables, namely university and gender. To this end, a closed-ended questionnaire is designed and distributed among 342 academic leaders in five Saudi universities: Umm Alqura University, Imam Mohammed Bin Saud Islamic University, King Faisal University, University of Tabuk, and King Khalid University. The study concluded that the degree of practicing organizational agility in technology is high and the degrees of practicing organizational agility in decision-making and empowerment are moderate. The results show no statistically significant differences for gender and university variables.

مقدمة الدراسة

يُعد التعليم الجامعي عاملاً حاسماً في التنمية الاقتصادية، والرفاه الإنساني، والتقدم الاجتماعي، وحماية البيئة؛ إذ أن التعليم يجعل الأفراد والجماعات أقدر على الاستفادة من محيطهم، والمشاركة الفعّالة في مجتمعهم، ومواجهة التحديات المختلفة. وهو ما يتطلب من الجامعات أن تكون أكثر سرعة ومرونة في استثمار قدراتها المؤسسية؛ لتتمكن من تحقيق التفاعل بين التعليم الجامعي والتحديات والمتغيرات المحلية والعالمية التي فرضت نفسها عليه من جهة، وبين ضرورة الاستثمار الأمثل للفرص والإمكانات المتاحة له من جهة أخرى. وقد وجهت رؤية المملكة ٢٠٣٠ (رؤية ٢٠٣٠، ٢٠١٦) على ضرورة تحسين فاعلية وكفاءة المنظمات الحكومية، من خلال الهدف الاستراتيجي تعزيز فاعلية الحكومة والذي تضمن تحسين أداء الجهات الحكومية، وتحسين إنتاجية موظفي الحكومة، والارتقاء بجودة الخدمات المقدمة للمواطنين، وتعزيز الشفافية في جميع القطاعات الحكومية، ودعم الاتصال الفاعل بين المنظمة والمجتمع. كما يأتي نظام الجامعات الجديد الصادر بالمرسوم الملكي رقم م/٢٧ وتاريخ ١٤٤١/٣/٢هـ متوافقاً مع الممارسات الدولية في جامعات دول العالم المتقدم، ومحققاً في ذات الوقت مضامين رؤية المملكة ٢٠٣٠ القاضي "بضرورة تطوير التنظيمات الإدارية للجامعات السعودية، وأنظمة الصلاحيات، ومؤشرات الأداء بما يكفل زيادة مواردها الذاتية، والرعاية الضرورية للعملية التعليمية، وإجراء الدراسات التي تساعد في التحول الوطني والاستثمار الحقيقي في الإنسان السعودي مصدر التنمية الأول" (وزارة التعليم، ٢٠٢٠). في ضوء ما سبق لا بد من إعادة النظر في الطريقة التي تدار بها الجامعات السعودية بحيث تكون مواكبة لكل ما هو جديد من الأساليب والمداخل الإدارية التي تحقق رسالتها وأهدافها وتضمن لها التميز، وهو ما يجعل مدخل الرشاقة التنظيمية ضرورة حتمية لنجاح المنظمات عامة والجامعات خاصة؛ من أجل مواجهة التحديات والمتغيرات البيئية والتكيف معها تحقيقاً للأهداف الاستراتيجية لرؤية المملكة ٢٠٣٠ ونظام الجامعات الجديد. فالرشاقة التنظيمية كما أكد عبدالمولى (٢٠١٩) لم تعد مسألة اختيارية للمنظمات، بل أصبحت مطلباً حيوياً وضرورياً لزيادة القدرة على الاستجابة لمتطلبات ومتغيرات البيئة المتسارعة من جهة، وعلى بلورة الاستراتيجية المتكاملة للتعامل مع التغيرات وتحسين قدرات المنظمات من جهة أخرى. من هنا انبثقت فكرة الدراسة الحالية والتي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية للرشاقة التنظيمية بشكل يحقق تطلعات الجامعات الجديدة، وأهدافها المستقبلية.

مشكلة الدراسة

على الرغم مما تبذله وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية من جهود لإصلاح وتطوير الجامعات للقيام بوظائفها المتجددة بكفاءة، والوصول بها إلى مصاف الجامعات المتقدمة إلا أن هناك العديد من الدراسات التي أثبتت أن الجامعات مازالت تواجه العديد من المعوقات

الإدارية والتنظيمية التي تحد من فاعليتها ورسالتها. فأكدت نتائج دراسة أحمد (٢٠١٦) بأن العمليات الإدارية بالجامعة لازالت تواجه بعض المعوقات كتأخر وصول المعاملات الإدارية إلى الأعضاء في الوقت المناسب، والروتين في بعض الإجراءات الإدارية، وضعف قنوات التواصل بين الإدارة العليا بالجامعة وإدارات العمادات والكليات والأقسام، وجهل أعضاء هيئة التدريس بقرارات مجلس كلياتهم التي يعملون بها، وضعف تفعيل الشراكة الجامعية مع مراكز البحث المحلية والعالمية، وقلة التشجيع والدعم لأعضاء هيئة التدريس. وتوصلت دراسة منصور (٢٠٢٠) إلى أن أبرز المعوقات التي تواجه تطوير الأداء الإداري للقيادات الجامعية الجمود والاستبدادية وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات، وقلة الاهتمام بتدريب الموظفين وتمييزهم مهنيًا، وقلة الحوافز المتاحة لأعضاء هيئة التدريس في أدائهم للأعمال الإدارية، وضعف توفر بيئة التفكير الإبداعي. ولندرة الأبحاث والدراسات المتخصصة في المملكة العربية السعودية التي تناولت موضوع الرشاقة التنظيمية بالجامعات السعودية وسبل تطبيقها؛ من أجل تحقيق الإصلاح والتطوير الإداري المرغوب؛ فقد تحددت مشكلة الدراسة الحالية في التعرف على درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية لأبعاد الرشاقة التنظيمية والمتمثلة في: رشاقة استخدام التقنية، رشاقة اتخاذ القرارات الفعالة، رشاقة التمكين.

أسئلة الدراسة

أجابت الدراسة الحالية عن السؤال الرئيس التالي: ما درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية لأبعاد الرشاقة التنظيمية؟ ويتفرع منه التساؤلات التالية:

١. ما درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية لرشاقة استخدام التقنية؟
٢. ما درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية لرشاقة اتخاذ القرارات الفعالة؟
٣. ما درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية لرشاقة التمكين؟

فرضيات الدراسة

سعت الدراسة الحالية لاختبار الفرضيات التالية:

١. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية للرشاقة التنظيمية تعزى لمتغير النوع.
٢. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية للرشاقة التنظيمية تعزى لمتغير الجامعة.

أهداف الدراسة

سعت الدراسة الحالية إلى التعرف على درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية لأبعاد الرشاقة التنظيمية والمتمثلة في: رشاقة استخدام التقنية، رشاقة اتخاذ القرارات الفعالة، رشاقة التمكين.

أهمية الدراسة

١. تتوافق هذه الدراسة مع اتجاهات وسياسات تطوير التعليم العالي في المملكة العربية السعودية الواردة في رؤية ٢٠٣٠ والتي تستهدف حصول خمسة جامعات سعودية على مراتب ضمن أفضل مائة جامعة على مستوى العالم.
٢. نتائج هذه الدراسة ستساهم في تحديد نقاط القوة والضعف في ممارسة القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية لأبعاد الرشاقة التنظيمية.
٣. نتائج هذه الدراسة ستفيد المسؤولين ومتخذي القرار بكل من وزارة التعليم والجامعات للوصول إلى قرارات مناسبة تسهم في تطوير المنظومة الأكاديمية.

حدود الدراسة

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة الحالية على التعرف على درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية لأبعاد الرشاقة التنظيمية والمتمثلة في: رشاقة استخدام التقنية، رشاقة اتخاذ القرارات الفعالة، رشاقة التمكين.

الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة الحالية على جميع القيادات الأكاديمية ببعض الجامعات السعودية من أعضاء وعضوات الهيئة التدريسية المكلفين والمعيّنين على مناصب إدارية وهم: رؤساء الجامعات، ووكلائها، وعمداء ووكلاء العمادات والكليات والمعاهد، ورؤساء الأقسام ومشرفات الأقسام.

الحدود المكانية: اقتصر الحدود المكانية للدراسة الحالية على جامعة أم القرى بمكة المكرمة، وجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالرياض، وجامعة الملك فيصل بالأحساء، وجامعة تبوك بتبوك، وجامعة الملك خالد بأبها.

الحدود الزمنية: طُبِق الجزء الميداني للدراسة خلال العام الجامعي ١٤٤١/١٤٤٢ هـ.

الإطار النظري للدراسة

أولاً: المفهوم والنشأة والتطور التاريخي لمدخل الرشاقة التنظيمية

يُعد مفهوم الرشاقة التنظيمية Organizational Agility من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري المعاصر، وقد تعددت المصطلحات ووجهات النظر حوله، فاعتبره البعض فلسفة إدارية، في حين اعتبره آخرون بأنه نموذج تصنيغي، ورأى البعض بأنه قدرة أداء، واستراتيجية إدارية، وصنّفه آخرون باعتباره خاصية معينة للنظام. والرشاقة في المعجم الوسيط (٢٠٢٠) هي مصدر رَشَقَ، وتعني خِفة وسُرعة في العمل، ويُقال: رَشَقَ في عمله: أي خَفَّ وأَسْرَعَ. أما معجم (Merriam Webster (2020) فقد عرّف الرشاقة بأنها: الجودة أو حالة المرونة. وعُرِّفت الرشاقة في موقع (Dictionary.com (2020) بأنها: قوة التحرك بسرعة وسهولة، وبأنها: القدرة على التفكير واستخلاص النتائج بسرعة، والبراعة الفكرية. وقد عُرِّف مصطلح الرشاقة في بداية تكوّنه بمعهد Lacocca في جامعة Lehigh بالولايات المتحدة الأمريكية على أنه: نظام تصنيغي مع قدرات التكنولوجيات المادية وغير المادية، والموارد البشرية، والإدارة المثقفة؛ لتلبية الاحتياجات المتغيرة السريعة للسوق والمتمثلة في السرعة والمرونة والعملاء والمنافسين والموردين والبنية التحتية والاستجابة، فالرشاقة نظام ينتقل بسرعة بين نماذج المنتجات أو بين خطوط الإنتاج، بشكل مثالي وفي الوقت المناسب استجابةً لطلب العملاء (Park, 2011). وعُرِّفت الرشاقة التنظيمية بأنها قدرة، كما جاء عند (Lu & Ramamurthy (2011, p932) الذي عرّفها بأنها: قدرة المنظمة على التعامل مع التغييرات السريعة والقاسية وغير المؤكدة، والازدهار في بيئة تنافسية تتسم بالفرص المتغيرة وغير المتوقعة باستمرار. كما عُرِّفت الرشاقة التنظيمية كمنظور فلسفي للتصميم التنظيمي، فعرفها (Singh et al. (2013, p12) بأنها: مزيج من المرونة والرشاقة والسرعة، يُنظر إليها بشكل متزايد على أنها مصدر للميزة التنافسية في أسواق شديدة التنافس وسريعة التغيير. وعُرِّفت الرشاقة التنظيمية أيضاً على أنها سمة خاصة بالنظام، فذكر (Sharifi & Zhang (1999, p10) بأن مفهوم الرشاقة التنظيمية يتضمن خاصيتين أساسيتين هما: الاستجابة للتغيير المتوقع أو غير المتوقع بالطرق المناسبة، وفي الوقت المناسب، واستغلال التغييرات والاستفادة منها كفرص. أما في مجال التعليم العالي فقد عُرِّفت الحمدان (٢٠٢٠، ص ٤٥) الرشاقة التنظيمية للجامعات بأنها: "مجموعة من الصفات التنظيمية التي تظهر في سرعة استجابة الجامعات للتغيرات الحالية، والتنبؤ بالمستقبلية منها، وجعلها قادرة على التحرك بخفة، والتفوق على المنافسين في البيئة سريعة التغير؛ لاستثمار الفرص لصالحها في التوقيت المناسب، من خلال مجموعة من الممارسات التنظيمية تدرج تحت خمسة محركات ديناميكية تتمثل في توقع التغيرات والاستجابة إليها، وبناء الثقة في العاملين والمستفيدين وأصحاب المصلحة، وتشجيع حرية التفكير، والتركيز على تقيوم النتائج، بالاعتماد على قدرات الموارد البشرية والعمليات والتكنولوجيا في الجامعات". وتعرّف الرشاقة التنظيمية إجرائياً بأنها: "مجموعة الممارسات التنظيمية التي يقوم بها القادة الأكاديميون في ثلاث أبعاد رئيسية هي: استخدام التقنية واتخاذ القرارات الفعّالة والتمكين". يتضح مما سبق، أنه على الرغم من اختلاف التوجهات في تعريف الرشاقة التنظيمية إلا أنها أجمعت على عدد من السمات المشتركة تتمثل في أن الرشاقة التنظيمية تُعد استجابة للتغيرات المستمرة وغير المتوقعة، وبالتالي فهي ضرورية وفعّالة بشكل خاص في بيئة أعمال متغيرة باستمرار ومتقلبة وغير متوقعة، كما تركز الرشاقة التنظيمية على السرعة والمرونة وزيادة القدرة التنافسية. والمتتبع لنشأة الرشاقة التنظيمية يجد أن المصادر اتفقت على أن مفهوم الرشاقة ظهر في بداية التسعينيات من القرن الحادي والعشرين في مجال الصناعة، وتحديدًا مصانع السيارات بالولايات المتحدة الأمريكية، ومن ثم اكتسب المفهوم اعترافاً بين الباحثين والممارسين في تطبيقه على المؤسسات، حيث كانت الحاجة إلى التكيف التنظيمي للتغييرات؛ لمواجهة ظروف السوق الديناميكية والمتطورة تتطلب السرعة والمرونة ورضا العملاء (Sharifi & Zhang, 1999; and Harraf et al., 2015; and Nafei, 2016). وشأن الاتجاهات الإدارية الحديثة الأخرى، انتقلت الرشاقة التنظيمية من مجال الإدارة العامة إلى إدارة المؤسسات التربوية، واكتسبت أهمية حاسمة لدورها الكبير في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالنسبة لجميع المنظمات بشكل عام، والجامعات بشكل خاص، فهي أحد المكونات الأساسية لمواكبة التطورات العلمية والتقنية في جميع المجالات التي تتميز بها الجامعات المتقدمة في التصنيفات العالمية (الحمدان، ٢٠١٩).

ثانياً: أهداف وأهمية الرشاقة التنظيمية

تُعد الرشاقة التنظيمية صمّام النجاح الاستراتيجي لمواجهة التغيرات والتطورات التي قد تظهر في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة (أبو عابد، ٢٠٢٠). فالمنظمات الرشيقة تسعى لتعزيز موقعها التنافسي والمحافظة عليه؛ من خلال الإنتاج السريع والفعال للمنتجات والخدمات عالية الجودة، وخفض التكاليف، والحصول على رضا العملاء والموظفين، وزيادة سرعة تقديم خدمات ومنتجات جديدة، والقضاء على العمليات التي لا تضيف قيمة للمنظمة (Walter, 2020). وتساهم الرشاقة التنظيمية حسب رأي (Bunton (2017) في فهم التغييرات البيئية التي تواجه مؤسسات التعليم العالي والاستجابة لها بسرعة، وتطبيق الشفافية في القيادة، وتمكين العاملين، والتركيز على الابتكار، واستخدام نماذج الميزانية المناسبة، والتعاون من أجل زيادة استثمارات التقنية التي تعكس حجم وقدرات المنظمة. كما تدعم الرشاقة التنظيمية قدرة المنظمة على تعبئة الموارد البشرية، وتوجيهها نحو الفرص الاستراتيجية الجديدة المتاحة للمنظمة؛ وبالتالي تحقيق أعلى درجات التميز (الحمدان، ٢٠٢٠).

ثالثاً: أبعاد الرشاقة التنظيمية

تعتبر الرشاقة التنظيمية مدخلاً إدارياً يُستخدم لمساعدة المؤسسات التعليمية بشكل عام والجامعات بشكل خاص لتتمارس عملها بكل كفاءة وفعالية. وتتضمن الرشاقة التنظيمية مجموعة من الأبعاد (Dimensions) والممارسات (Practices) التي تُساعد الجامعات على التركيز على رؤيتها وترتيب أولوياتها، وتحديد طرق استجابتها لبيئتها المتغيرة الداخلية والخارجية، وبالتالي تحقيق أهدافها. وترتكز الرشاقة التنظيمية في هذه الدراسة على ثلاثة أبعاد هي:

١. رشاقة استخدام التقنية

تؤثر رشاقة استخدام التقنية إيجاباً على العديد من جوانب المنظمة، وتحديد استراتيجياتها، وشكل القرارات الإدارية فيها، إذ أنها لا تقتصر على المعدات والأجهزة والأدوات والجوانب الميكانيكية والرقمية فقط، وإنما تتضمن الجوانب المعرفية والفكرية والأساليب والفنون اللازمة لتحويل جميع مدخلات المنظمة إلى مخرجات فعّالة (حريم، ٢٠١٠). وتُعد عمليات التطوير والتكيف المستمرة للنظام التقني وبنيتها التحتية في الجامعات وإدارتها، وتطوير قواعد البيانات واستيفائها لكافة أنشطتها التعليمية والبحثية والمجتمعية، وتدريب أعضاء هيئة التدريس والموظفين على سبل توظيف التقنية في إنجاز الأعمال المختلفة، وتوفير وسائل الاتصال الحديثة والمرنة، وضمان وصول المعلومات في الوقت المناسب لجميع أفراد المجتمع الجامعي؛ من أهم الطرق لمواجهة التحديات أو استغلال الفرص المحيطة بالجامعات بشكل يضمن استجابتها السريعة للمتغيرات المحيطة، وزيادة قدراتها التنافسية.

٢. رشاقة اتخاذ القرارات الفعّالة

تعتبر عملية اتخاذ القرارات الفعّالة محور العملية الإدارية، فهي عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة وأنشطتها المختلفة. كما أنها عملية دورية مستمرة باستمرار العملية الإدارية نفسها. والجامعات الرشيقة لابد أن تكون قادرة على التعامل مع الأوضاع المتغيرة وحالات الضعف أو عدم التأكد، ولذا لا بد أن تتخذ قراراتها في ضوء ثلاثة معايير حددها المصري (٢٠١٦) هي: سرعة اتخاذ القرار، وإمكانية التنفيذ الفعلي للقرار، والاستجابة السريعة للتغيير. ويُعد توفير نظام فعّال للمعلومات والبيانات، وتطوير سياسات وأنظمة وقوانين الجامعات بما يتناسب مع الأنظمة المحلية والعالمية والتغييرات المحيطة، وتوسيع دائرة المشاركة في اتخاذ القرارات؛ من أهم سبل تحسين رشاقة اتخاذ القرار.

٣. رشاقة التمكين

تُعد رشاقة التمكين من أهم الأبعاد الإدارية التي تُركز على التحول من نموذج المنظمة الجامدة المتكّمة والأمر، إلى المنظمة الرشيقة والممكنة، وهو ما يترتب عليه تغيير الممارسات الإدارية للعمليات والوظائف، والانتقال من النمط المركزي إلى النمط الأقل مركزية من خلال زيادة تفويض السلطات ومنح الصلاحيات. وتدعم عملية تمكين العاملين كفاءة وفاعلية الأداء والإنتاجية في الجامعات، فهناك علاقة موجبة قوية بين التمكين والرضا الوظيفي للعاملين، وجودة القرارات الإدارية، والانتماء للمنظمة، ووضوح دور المسؤولية الوظيفية، وتصميم الوظائف، وفعالية وسائل الرقابة، ووضوح العلاقات بين الوحدات الإدارية، والإبداع (السكرانة، ٢٠١٣).

الدراسات السابقة

من أبرز هذه الدراسات دراسة (Razzaghi and Moghaddam and Jafari (2015) التي هدفت إلى تقديم نموذج لثقافة الرشاقة التنظيمية في الجامعات بشكل عام، كما هدفت إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من الرشاقة التنظيمية في كليات جامعة آزاد الإسلامية بيران؛ من خلال تحديد الأبعاد الثقافية والمكونات التنظيمية التي تساهم في الرشاقة التنظيمية، وتحديد درجة توفر مكونات الرشاقة بجامعة آزاد الإسلامية.

وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في ثمانية كليات بجامعة آزاد والبالغ عددهم (١٢٩٧١) موظف وموظفة يعملون في (٣٤) وحدة أكاديمية. واستخدم المنهج الوصفي المسحي. كشفت نتائج الدراسة بأن هناك فرق كبير بين الوضع الحالي للجامعة والوضع المثالي المرغوب الوصول إليه فيما يتعلق بمكونات الرشاقة. كما توصلت النتائج إلى أن هناك علاقة ارتباطية قوية بين المكونات التنظيمية المتمثلة في التوجُّه نحو التغيير، والذكاء التنافسي، والتمكين، والجودة، وتوجيه الأداء وبين الرشاقة التنظيمية. وأجرى أحمد (٢٠١٦) دراسة هدفت إلى وضع تصور مقترح لاستخدام مدخل الرشاقة التنظيمية في تحسين الأداء الإداري بكليات جامعة جازان؛ من خلال معرفة الأسس النظرية للرشاقة التنظيمية، وتحديد إمكانية استخدام الرشاقة التنظيمية في تحسين الأداء الإداري، والكشف عن واقع الرشاقة التنظيمية بكليات جامعة جازان، كما هدفت إلى معرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير النوع. وتكوّنت عينة الدراسة القصدية من أعضاء هيئة التدريس ممن ينتسبون للكليات العلمية والنظرية، والبالغ عددهم (٢٤٠) عضواً. استُخدم فيها المنهج الوصفي المسحي وأسلوب دراسة الحالة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة رشاقة التخطيط ورشاقة اتخاذ القرار بكليات جامعة جازان جاءت بدرجة منخفضة. في حين جاءت درجة ممارسة رشاقة التنظيم مرتفعة، بينما أظهرت نتائج الدراسة بأن درجة ممارسة رشاقة الرقابة بكليات جامعة جازان جاءت متوسطة. كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقدير استجابات أفراد عينة الدراسة لمحاور ممارسات الرشاقة التنظيمية الأربعة تعزى لمتغير النوع وكان لصالح الذكور. وأجرت المغاوري (٢٠١٦) دراسة استهدفت تحديد عناصر الرشاقة التنظيمية في مؤسسات التعليم الجامعي المصري، وتحديد المقومات الأساسية التي تسهم في تحقيق الرشاقة التنظيمية في التعليم الجامعي المصري، وتحديد معايير القدرة المؤسسية في مؤسسات التعليم الجامعي المصري. استخدم فيها المنهج الوصفي (الوثائقي). وتوصلت نتائج الدراسة إلى تحديد سبعة عناصر للرشاقة التنظيمية والتي تُميّز المؤسسات الرشيقة وهي: استشعار التغيير، وسرعة الاستجابة للتغيير، والاستباقية، واعتنام الفرص وتحويلها إلى مزايا تنافسية، والابتكار، والاعتماد على الكفاءات، والمبادرة. في حين حددت نتائج الدراسة المقومات الأساسية لتحقيق الرشاقة التنظيمية في مؤسسات التعليم الجامعي المصري في عدة مقومات هي: مشاركة جميع الأفراد في وضع استراتيجية المؤسسة التعليمية، والاستفادة المثلى من تكنولوجيا المعلومات، والمشاركة في صنع القرار ودعم اللامركزية، وكفاءة الأفراد بالمؤسسات التعليمية، وإتاحة المناخ الداعم للابتكار وتجريب الأفكار الجديدة والمتميزة.

وهدفت الدراسة التي أجراها كل من (Khavari and Arasteh and Jafari (2016) إلى قياس درجة الرشاقة التنظيمية في فروع جامعة آزاد الإسلامية بإيران. وتكونت عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في فروع الجامعة، والبالغ عددهم (٢٧٠) عضواً. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي. وتم تطبيق استبانة مكونة من (٧٠) فقرة لقياس واقع الرشاقة التنظيمية في فروع جامعة آزاد الإسلامية، وقياس الدرجة المطلوبة للوصول للرشاقة. وأظهرت نتائج الدراسة وجود فجوة كبيرة بين الواقع الحالي للرشاقة التنظيمية في فروع جامعة آزاد الإسلامية والدرجة المطلوب الوصول إليها لتحقيق الرشاقة التنظيمية.

واستهدفت الدراسة التي أجراها الضمور (٢٠١٧) التعرف على درجة ممارسة الرشاقة الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات الأردنية الحكومية والخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. كما هدفت إلى الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير النوع. وتكوّنت عينة الدراسة التطبيقية من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة، والبالغ عددهم (٤٧٠) عضواً. استُخدم فيها المنهج الوصفي الارتباطي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة الرشاقة الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات الأردنية جاءت بدرجة متوسطة. كما توصلت إلى أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين تقدير استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة الرشاقة الاستراتيجية للقيادات الأكاديمية بالجامعات الأردنية تعزى لمتغير النوع وكانت لصالح الإناث.

وهدفت دراسة عقيلات (٢٠١٩) إلى التعرف على أثر الرشاقة الاستراتيجية على السمعة الجامعية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. وتكونت عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس ممن هم في منصب عميد ورئيس قسم في الجامعات الأردنية الخاصة التالية: جامعة عمان العربية، وجامعة عمان الأهلية، وجامعة البتراء، وجامعة الإسراء، وجامعة فيلادلفيا، والبالغ عددهم (٥٠) عضواً. استُخدم فيها المنهج الوصفي التحليلي. وأظهرت نتائج الدراسة بأن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للرشاقة الاستراتيجية كانت بدرجة متوسطة، كما توصلت النتائج إلى أن للرشاقة الاستراتيجية تأثير إيجابي على السمعة الجامعية، وإن العلاقة بينهما طردية فكلما زادت ممارسة الرشاقة الاستراتيجية كلما تحسنت سمعة الجامعة.

وأجرت الحمدان (٢٠١٩) دراسة هدفت إلى معرفة مستوى تطبيق محركات الرشاقة التنظيمية بالجامعات السعودية في ضوء النماذج العالمية، ومعرفة مستوى إسهام محركات الرشاقة التنظيمية في تحقيق التميز التنظيمي بالجامعات السعودية، كما هدفت إلى الكشف عن الفروق بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو مستوى تطبيق محركات الرشاقة التنظيمية في الجامعات السعودية تعزى لمتغير الجامعة. وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس ممن هم في مناصب قيادية أكاديمية (وكيل جامعة، عميد عمادة، عميد كلية، رئيس قسم) في ثلاث جامعات حكومية هي: جامعة الملك سعود، وجامعة الملك عبدالعزيز، وجامعة الملك فيصل، والبالغ عددهم (٤٥٠) عضواً. استُخدم فيها المنهج الوصفي المسحي. أظهرت نتائج الدراسة بأن مستوى تطبيق محركات الرشاقة التنظيمية الخمسة كان بدرجة ضعيفة في الجامعات السعودية. كما أظهرت النتائج بأن مستوى إسهام محركات الرشاقة التنظيمية في تحقيق التميز التنظيمي بالجامعات السعودية جاء بدرجة كبيرة جداً. ولم تُظهر نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو مستوى تطبيق محركات الرشاقة التنظيمية في الجامعات السعودية تعزى لمتغير الجامعة.

وهدف دراسة عبد المولى (٢٠١٩) إلى الكشف عن متطلبات تطبيق الرشاقة التنظيمية كما يراها أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد من خلال معرفة الواقع الحالي لجامعة الملك خالد بناءً على تحليل خطتها الاستراتيجية، وتحديد مبررات تطبيق الرشاقة التنظيمية بجامعة الملك خالد. وتكونت عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بكليات العلوم الإنسانية، والتربية، وعلوم الحاسب الآلي، والبالغ عددهم (٤١١) عضواً. استُخدم فيها المنهج الوصفي المسحي. وأظهرت نتائج الدراسة بأن درجة موافقة أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد على توفر أبعاد الرشاقة التنظيمية (متطلبات التطبيق) جاءت منخفضة. كما توصلت نتائج الدراسة إلى تحديد أهم مبررات تطبيق الرشاقة التنظيمية بجامعة الملك خالد.

وأجرت منصور (٢٠٢٠) دراسة هدفت إلى تحديد متطلبات تطوير الأداء الإداري للقيادات (عميد، وكيل، رئيس قسم) في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية بكلية التربية في جامعة المنصورة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ومعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الدرجة النوع. وتكونت عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية في جامعة المنصورة والبالغ عددهم (٧٢) عضواً. استُخدم فيها المنهج الوصفي المسحي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن استجابات أفراد العينة حول واقع الأداء الإداري للقيادات بكلية التربية جاءت بدرجات متفاوتة ما بين متوسطة ومنخفضة. ولم تظهر نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقدير استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع الأداء الإداري بكلية التربية في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية تعزى لمتغير النوع. وهدفت دراسة عمر (٢٠٢٠) إلى رصد واقع ممارسة الرشاقة التنظيمية بكليات جامعة جنوب الوادي بجمهورية مصر العربية، وتقديم مقترحات لتحسين ممارساتها داخل كليات الجامعة. وتكونت عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بوحدة ضمان الجودة والاعتماد ببعض كليات جامعة جنوب الوادي، والبالغ عددهم (٩٧) عضواً. استُخدم فيها المنهج الوصفي المسحي. وأظهرت نتائج الدراسة بأن مستوى ممارسة الرشاقة التنظيمية بكليات جامعة جنوب الوادي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت بدرجة متوسطة.

من استعراض الدراسات السابقة اتضح أنها هدفت بوجه عام إلى التأكيد على أهمية الرشاقة التنظيمية ودورها في إحداث التحسين والتطوير التنظيمي المطلوب في الجامعات، كما جاءت أهدافها الخاصة بتحديد أبعاد الرشاقة التنظيمية وتحديد واقع ممارسة القيادات وأعضاء هيئة التدريس لهذه الأبعاد متفق مع أهداف الدراسة الحالية. وظهر الفرق بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية في البعد المكاني، والفترة الزمنية لتلك الدراسات، وفي تصنيف أبعاد الرشاقة التنظيمية التي حددتها الدراسة الحالية في ثلاثة أبعاد هي: رشاقة استخدام التقنية، ورشاقة اتخاذ القرارات الفعالة، ورشاقة التمكين.

إجراءات الدراسة ونتائجها

منهج الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية لأبعاد الرشاقة التنظيمية، لذا أُستخدم المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهدافها، ذلك لأنه يهتم بوصف الواقع عن طريق جمع المعلومات والبيانات الكافية عنه، ومن ثم تحليل هذا الواقع وتفسيره؛ للوصول لاستنتاجات وتعميمات تُسهم في عملية تطوير هذا الواقع.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الأكاديمية من أعضاء وعضوات الهيئة التدريسية المكلفين والمعيّنين على مناصب إدارية بكل من الجامعات السعودية الحكومية التالية: جامعة أم القرى، وجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وجامعة الملك فيصل، وجامعة تبوك، وجامعة الملك خالد، والبالغ عددهم (1609) قائداً وقائدة ممن هم على رأس العمل أثناء تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الثاني للعام ١٤٤١-١٤٤٢ هـ. وبلغت نسبة الاستجابة (21.26%) من إجمالي الاستبيانات الموزعة بواقع بلغ (342) استجابة، وهو عدد مقبول نظراً لطبيعة عمل فئات مجتمع الدراسة، وكبير حجم المسؤوليات الملقاة على عاتقهم، وتعدد المهام المكلفين بها.

خصائص مجتمع الدراسة: تم وصف خصائص مجتمع الدراسة حسب متغير النوع، والجامعة كالتالي:

١. توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير النوع.

جدول رقم (١): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير النوع

النوع	العدد	النسبة %
ذكور	226	66.1%
إناث	116	33.9%
الإجمالي	342	100%

بالنظر للجدول (١) وُجد أن حوالي ثلثي أفراد مجتمع الدراسة وبنسبة (66.1%) من الذكور، في حين أن باقي أفراد مجتمع الدراسة وبنسبة (33.9%) من الإناث.

٢. توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الجامعة.

جدول (٢): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الجامعة

الجامعة	العدد	النسبة %
جامعة أم القرى	123	36%
جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية	62	18.1%
جامعة الملك فيصل	40	11.7%
جامعة تبوك	40	11.7%
جامعة الملك خالد	77	22.5%
الإجمالي	342	100%

بالنظر للجدول (٢) وُجد أن الغالبية العظمى من أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (123) من القيادات الأكاديمية الذين يعملون بجامعة أم القرى أي ما يعادل نسبة (36%)، في حين جاءت أقل نسبة (11.7%) بين القيادات الأكاديمية الذين يعملون بكلاً من جامعة الملك فيصل وجامعة تبوك حيث بلغ عددهم (40) عضو وعضوة هيئة تدريس بكلتا الجامعتين.

أداة الدراسة:

للإجابة عن أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها تم بناء أدواتها بالرجوع للأدبيات التي تناولت موضوع الرشاقة التنظيمية، والتي شملت الكتب العلمية، والدراسات والبحوث المنشورة وغير المنشورة المقدمة إما لنيل الدرجات العلمية، أو المقدمة للمؤتمرات والندوات. وتكونت أداة الدراسة من جزأين رئيسيين، اشتمل الجزء الأول على البيانات الأولية لمجتمع الدراسة، وتضمن متغيري النوع، والجامعة. أما الجزء الثاني فتضمن مقياساً متدرجاً من خمسة مستويات (عالية جداً=٥، عالية=٤، متوسطة=٣، ضعيفة=٢، لا تمارس=١). وذلك لقياس درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية لأبعاد الرشاقة التنظيمية والمتمثلة في: رشاقة استخدام التقنية، رشاقة اتخاذ القرارات الفعالة، رشاقة التمكين. وقد بلغ عدد عبارات الأداة (٣٨) عبارة. ولمعرفة درجة مناسبة أداة الدراسة لتحقيق أهدافها تم التأكد من صدقها، وثباتها على النحو التالي:

صدق أداة الدراسة:

تم التأكد من صدق الأداة باستخدام الصدق الظاهري، وصدق الاتساق الداخلي:

١. الصدق الظاهري للأداة: للتأكد من قدرة الأداة على قياس ما صممت من أجله تم عرضها على ثمانية عشر محكماً من ذوي الخبرة في مجال الإدارة والبحث العلمي والاختبارات والمقاييس من أعضاء وعضوات هيئة التدريس بالجامعات المحلية والعربية؛ وذلك لإبداء آرائهم حول مناسبة العبارات لأهداف الدراسة المحددة، ومدى انتمائها لمحاورها، ودرجة وضوحها من حيث الصياغة، وبعد إجراء التعديلات المطلوبة بناءً على مقترحاتهم أصبحت الأداة صادقة لقياس ما صممت من أجله.

٢. صدق الاتساق الداخلي: تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات محاور أداة الدراسة والدرجة الكلية لكل محور على حدة، وبين كل محور وعلاقته بالمجموع الكلي للمحاور، بحيث يكون دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وبالنظر للجداولين (٣) و (٤) يمكن ملاحظة وجود ارتباط معنوي عال بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لكل محور من محاور الأداة، وبين درجة كل محور من محاور الأداة والدرجة الكلية للمحاور، فجاءت معاملات الارتباط لجميع عبارات محاور الأداة دالّة إحصائياً مما يدل على تمتعها بصدق داخلي، وقدرتها على قياس ما صممت من أجله.

جدول (٣): معاملات الارتباط ودلالاتها الإحصائية بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لكل محور

من محاور مقياس "درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية لأبعاد الرشاقة التنظيمية"

العبارة	رشاقة استخدام التقنية		رشاقة اتخاذ القرارات الفعّالة		رشاقة التمكين	
	بالدرجة الكلية	بالمحور	بالدرجة الكلية	بالمحور	بالدرجة الكلية	بالمحور
١	٠,٨٢٤**	٠,٦١٩**	٠,٨٤١**	٠,٧٧٣**	٠,٧٥٥**	٠,٧٠٨**
٢	٠,٧٩٣**	٠,٧١٣**	٠,٨٣٤**	٠,٧٥٣**	٠,٨٤٢**	٠,٧٦١**
٣	٠,٨٧٠**	٠,٧٠١**	٠,٨٩٢**	٠,٧٧٤**	٠,٧٤٢**	٠,٧٤١**
٤	٠,٨٧٣**	٠,٥٩٠**	٠,٨٩٢**	٠,٧٩٣**	٠,٧٧٣**	٠,٧٩٣**
٥	٠,٨٤١**	٠,٦٧٩**	٠,٨٩٠**	٠,٨٢٠**	٠,٨٢٤**	٠,٦٩٦**
٦	٠,٧٩٨**	٠,٦٦٣**	٠,٨٦٧**	٠,٨١٣**	٠,٨٧٥**	٠,٧٩٦**
٧	٠,٦٢٣**	٠,٥٠٠**	٠,٧٦٧**	٠,٧٣٨**	٠,٨٨٣**	٠,٧٧٨**
٨	٠,٨٦١**	٠,٦٠٠**	٠,٨٨٢**	٠,٧٨٨**	٠,٩٢٤**	٠,٦٧٨**
٩	٠,٨٥٤**	٠,٥٣٩**	٠,٨٥٩**	٠,٧٩٨**	٠,٨٨٧**	٠,٧١٤**
١٠	٠,٧٧٠**	٠,٦٥٦**	٠,٨٧٦**	٠,٦٦٥**	٠,٨٢٣**	٠,٧٧٣**
١١	٠,٨٤٤**	٠,٦٠١**	٠,٨٦٦**	٠,٦٩٠**	٠,٨٥٨**	٠,٧١٧**
١٢	٠,٨٠٤**	٠,٦٣٤**	٠,٧٨٢**	٠,٦٤٥**	٠,٨٧١**	٠,٦٧٩**
١٣	٠,٩٢٦**	٠,٦٩٢**			٠,٨٥١**	٠,٧٣٥**

** دالة عند مستوى 0.01

جدول (٤): معاملات الارتباط ودلالاتها الإحصائية بين درجة كل محور من محاور الأداة والدرجة الكلية للمحاور

المحاور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
١	٠,٩٠٠**	٠,٠٠٠	دالة
٢	٠,٩٥٩**	٠,٠٠٠	دالة
٣	٠,٩٣٨**	٠,٠٠٠	دالة

** دالة عند مستوى 0.01

ثبات أداة الدراسة:

للتأكد ثبات أداة الدراسة تم استخدام اختبار معامل ألفا -كرونباخ، حيث كانت قيم معامل ألفا لمحاوَر الأداة الثلاثة كما يوضحه

الجدول رقم (٥). جدول (٥): ثبات أداة الدراسة وفق محاورها حسب معامل ألفا -كرونباخ

معامل الثبات ألفا -كرونباخ	المحاور
0.96	درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية لرشاقة استخدام التقنية
0.96	درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية لرشاقة اتخاذ القرارات الفعالة
0.96	درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية لرشاقة التمكين
0.96	الثبات الكلي

** دالة عند مستوى 0.01

يلاحظ من الجدول (٥) أن قيم معامل ألفا -كرونباخ بالنسبة لدرجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية لأبعاد الرشاقة التنظيمية الثلاثة، وقيمة معامل ألفا بالنسبة لمعامل الثبات الكلي لكافة محاور أداة الدراسة بلغت نسبة 96% وهي درجة عالية مما يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة ثبات عالية.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم إدخال وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الحاسوبي الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية The Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). وتحليل البيانات، ووصف خصائص أفراد مجتمع الدراسة، والإجابة عن أسئلة الدراسة وفرضياتها، استخدمت الأساليب الإحصائية التالية: التكرارات، والنسب المئوية لوصف خصائص أفراد مجتمع الدراسة، ومعاملات الارتباط ودلالاتها الإحصائية لقياس صدق الاتساق الداخلي، واختبار معامل ألفا -كرونباخ؛ لحساب ثبات أداة الدراسة ومعرفة مدى اختلاف التباينات بين محاورها والتباين الكلي، واستخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية؛ للإجابة عن أسئلة الدراسة، واستخدم اختبار (ت) T-test للعينات المستقلة لتحديد الفروق بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير (النوع)، واستخدمت المتوسطات الحسابية، واختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA لتحديد الفروق بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير (الجامعة).

نتائج الدراسة وتفسيرها

أولاً: الإجابة عن أسئلة الدراسة

للإجابة عن السؤال الرئيس للدراسة تم تحديد درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية لأبعاد الرشاقة التنظيمية من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة بمحاورها الثلاثة: (رشاقة استخدام التقنية، ورشاقة اتخاذ القرارات الفعالة، ورشاقة التمكين) وذلك بحساب معادلة المدى؛ لتحديد قيم مقياس أداة الدراسة كالتالي: (أكبر قيمة في المقياس - أدنى قيمة في المقياس = ١ - ٤ = ٣). وعُرضت النتائج في الجداول من (٦-٩) كالتالي:

نتائج المحور الأول: رشاقة استخدام التقنية

جدول رقم (٦): درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية لعبارات محور

رشاقة استخدام التقنية مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي. (ن = ٣٤٢)

م	الممارسات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	دعم العمل عن بعد كاجتماعات واللقاءات والمؤتمرات.	٤,١٥	٠,٧٩	مرتفعة
٢	تبنى سياسات واضحة ومحددة لحماية خصوصية المعلومات والبيانات.	٣,٧٣	٠,٨٤	مرتفعة
٣	تطوير مهارات أعضاء هيئة التدريس/ الموظفين في استخدام التقنية.	٣,٧١	٠,٨٧	مرتفعة
٤	تحديث نظم الأرشيف الإلكتروني للمستندات والمعاملات.	٣,٦٦	٠,٩٠	مرتفعة
٥	أتمته الأعمال الإدارية والأكاديمية الروتينية.	٣,٥٩	٠,٩٢	مرتفعة
٦	توفير بنية تحتية متطورة لتقنية المعلومات.	٣,٥٩	٠,٨٨	مرتفعة
٧	تحديث وسائل التقنية المختلفة بشكل دوري.	٣,٥٨	٠,٨٨	مرتفعة
٨	تأمين بيئة عمل مناسبة وآمنة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.	٣,٥٧	٠,٨٧	مرتفعة

مرتفعة	٠,٨٩	٣,٥٦	الاعتماد على التقنية لتقليص المستويات الإدارية.	٩
مرتفعة	٠,٨١	٣,٥١	تبنى سياسات وأنظمة واضحة لتطبيق التقنية.	١٠
مرتفعة	٠,٨٦	٣,٤٨	استخدام أنظمة تقنية مرنة لتقديم الخدمات للمستخدمين من داخل وخارج الجامعة للتكيف مع التغييرات المستجدة.	١١
متوسطة	٠,٨٧	٣,٢٣	استخدام المعايير والبروتوكولات المناسبة في تبادل المعلومات بين المستويات الإدارية والأكاديمية.	١٢
متوسطة	٠,٨٨	٣,١٨	الاعتماد على نظم دعم القرارات الجامعية.	١٣
مرتفعة		٣,٥٨	المتوسط العام لممارسة القيادات الأكاديمية لرشاقة استخدام التقنية	

يبين الجدول (٦) تقدير أفراد مجتمع الدراسة لدرجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية لرشاقة استخدام التقنية. وبدراسة النتائج يظهر أن المتوسط العام لدرجة ممارسة هذا المحور كان بدرجة مرتفعة، حيث بلغ (3.58)، وقد جاءت جميع ممارسات هذا المحور بدرجة مرتفعة حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (٤,١٥-٣,٤٨) فيما عدا الممارسات الخاصة باستخدام المعايير والبروتوكولات المناسبة في تبادل المعلومات بين المستويات الإدارية والأكاديمية، والاعتماد على نظم دعم القرارات الجامعية التي جاءت بدرجة متوسطة حيث بلغت متوسطاتها الحسابية (٣,٢٣) و (٣,١٨) على الترتيب. ويمكن تبرير هذه النتيجة بزيادة اهتمام المسؤولين في كل من وزارة التعليم والجامعات بتفعيل التقنية وإنجاز الأعمال عن بُعد بمرونة وسرعة، وهو ما أكدته المغاوري (٢٠١٦) من أن الاستفادة المثلى من تكنولوجيا المعلومات تُعد من المقومات الأساسية لتحقيق الرشاقة التنظيمية في مؤسسات التعليم الجامعي. وقد اتفقت هذه النتيجة مع عقيلات (٢٠١٩) بأن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للرشاقة الاستراتيجية في بُعد التقنية كانت بدرجة متوسطة، في حين اختلفت مع نتيجة دراسة عبد المولى (٢٠١٩) في أن درجة موافقة أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد على توفر بُعد الرشاقة التكنولوجية جاء بدرجة منخفضة.

نتائج المحور الثاني: رشاقة اتخاذ القرارات الفعالة

جدول رقم (٧): درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية لعبارات محور

رشاقة اتخاذ القرارات الفعالة مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي (ن = ٣٤٢)

م	الممارسات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	الأخذ بعين الاعتبار للظروف الداخلية للجامعة عند اتخاذ القرارات.	٣,١٥	٠,٩١	متوسطة
٢	استخدام أسلوب المفاضلة بين البدائل المختلفة عند اتخاذ القرارات الفعالة.	٣,٠٢	٠,٨٨	متوسطة
٣	تحديد المشكلات الإدارية والأكاديمية التي تحتاج إلى اتخاذ قرار تحديداً واضحاً.	٣,٠١	٠,٨٩	متوسطة
٤	دعم القرارات المتعلقة بالفرص والتحديات التي تواجه الجامعة في الوقت المناسب.	٢,٩٩	٠,٨٨	متوسطة
٥	استخدام البيانات والمعلومات للوصول لقرارات رشيدة وفعالة.	٢,٩٩	٠,٩١	متوسطة
٦	متابعة عملية تنفيذ القرارات للتأكد من تنفيذها بدقة.	٢,٩٦	٠,٩٤	متوسطة
٧	توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب.	٢,٩٦	٠,٨٧	متوسطة
٨	مشاركة أعضاء هيئة التدريس/ الموظفين في عمليات صنع القرارات المرتبطة بهم.	٢,٨٤	٠,٩٩	متوسطة
٩	مشاركة أعضاء هيئة التدريس/ الموظفين في عمليات صنع القرارات الخاصة بالخطة الاستراتيجية للجامعة.	٢,٧٨	٠,٩٩	متوسطة
١٠	مشاركة أعضاء هيئة التدريس/ الموظفين في تطوير اللوائح المنظمة للعمل الإداري والأكاديمي	٢,٥٩	١,٠٥	متوسطة
١١	مشاركة أعضاء هيئة التدريس/ الموظفين في وضع الوصف الوظيفي للإدارات التي يعملون بها.	٢,٥٦	١,٠٦	متوسطة
١٢	المشاركة في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بميزانية الجامعة/ العمادة/ القسم.	٢,٠٨	١,٠٦	متوسطة
	المتوسط العام لممارسة القيادات الأكاديمية لرشاقة اتخاذ القرارات الفعالة	٢,٨٣		متوسطة

يبين الجدول (٧) تقدير أفراد مجتمع الدراسة لدرجة ممارسة القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية لرشاقة اتخاذ القرارات الفعالة. وبدراسة النتائج يظهر أن المتوسط العام لدرجة ممارسة هذا المحور كان بدرجة متوسطة، حيث بلغ (٢,٨٣)، وقد جاءت جميع ممارسات هذا المحور بدرجة متوسطة حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (٣,١٥-٢,٠٨). ويمكن تبرير هذه النتيجة إلى أن أغلب الجامعات السعودية لا

تزال تتبع الأسلوب التقليدي في اتخاذ القرارات دون وضع الظروف الداخلية والخارجية للجامعات في الاعتبار، كما أنها مازالت تخضع للفكر المركزي في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالشؤون الإدارية والمالية والتطويرية للجامعة. وتتفق هذه النتيجة مع منصور (٢٠٢٠) التي توصلت إلى أن استجابات أفراد العينة حول واقع الأداء الإداري للقيادات فيما يخص رشاقة اتخاذ القرارات بكلية التربية جاءت بدرجات متفاوتة ما بين متوسطة ومنخفضة.

نتائج المحور الثالث: رشاقة التمكين

جدول رقم (٨): درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية لعبارات محور

رشاقة التمكين مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي (ن = ٣٤٢)

م	الممارسات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	الالتحاق ببرامج تدريبية لتحسين أداء العمل الإداري والأكاديمي وتطويره.	٣,٢٧	٠,٩٦	متوسطة
٢	توفير فرص التدريب المستمر لأعضاء هيئة التدريس/ الموظفين لتحمل مسؤوليات الوظيفة.	٣,١٣	١,٠٣	متوسطة
٣	تعزيز الثقة في قدرات أعضاء هيئة التدريس/ الموظفين لإنجاز المهام الموكلة إليهم.	٣,١٣	٠,٩٥	متوسطة
٤	تنمية روح المبادرة والإبداع لدى أعضاء هيئة التدريس/ الموظفين بالجامعة.	٢,٩٦	٠,٩٧	متوسطة
٥	تفويض أعضاء هيئة التدريس/ الموظفين سلطات كافية لإنجاز المهام الموكلة إليهم.	٢,٩٥	٠,٩٦	متوسطة
٦	تحديد الأسلوب المناسب لإنجاز المهام المسندة إلي بحرية.	٢,٩٤	١,٠٠	متوسطة
٧	توضيح الصلاحيات ونطاق الإشراف وترتيب الوظائف والتنسيق بينها.	٢,٩٣	٠,٩٤	متوسطة
٨	تقديم الأفكار الإبداعية التي تخدم العملية الإدارية والأكاديمية للإدارة العليا بالجامعة.	٢,٩٢	٠,٩٧	متوسطة
٩	مشاركة الإدارة العليا للجامعة في تقديم المقترحات والحلول.	٢,٨٧	٠,٩٩	متوسطة
١٠	دعم فرق العمل والتأكيد على أهميتها.	٢,٨٢	٠,٩٩	متوسطة
١١	تشجيع أعضاء هيئة التدريس/ الموظفين على الأخذ بالمبادرات خارج التعليمات الرسمية.	٢,٥٨	١,٠٠	متوسطة
١٢	تطبيق برامج تحفيزية متعددة لدعم جهود أعضاء هيئة التدريس/ الموظفين بالجامعة.	٢,٥٣	١,٠٣	متوسطة
١٣	تأهيل قيادات الصف الثاني قبل تكليفهم بالعمل الإداري.	٢,٣٧	١,١٠	متوسطة
	المتوسط العام لممارسة القيادات الأكاديمية لرشاقة التمكين	٢,٨٨		متوسطة

يبين الجدول (٨) تقدير أفراد مجتمع الدراسة لدرجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية لرشاقة التمكين. وبدراسة النتائج يظهر أن المتوسط العام لدرجة ممارسة هذا المحور كان بدرجة متوسطة، حيث بلغ (٢,٨٨)، وقد جاءت جميع ممارسات هذا المحور بدرجة متوسطة حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (٢,٣٧-٣,٢٧). ويمكن تبرير هذه النتيجة إلى أن أغلب الجامعات السعودية يغلب عليها النمط التقليدي الجامد في الإدارة بدلاً من النمط الديموقراطي المشارك الأكثر انفتاحاً ومرونة. كما أن نظام الجامعات المطبق حالياً يعاني من ضعف أنظمة الحوافز الخاص بأعضاء هيئة التدريس والموظفين وعدم ارتباطها بكفاءة الأداء. وتتفق هذه النتيجة مع عمر (٢٠٢٠) التي توصلت إلى أن مستوى ممارسة رشاقة التمكين بكليات جامعة جنوب الوادي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت بدرجة متوسطة.

جدول رقم (٩): المتوسط العام لدرجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية لرشاقة التنظيمية

بمحاورها الثلاثة من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة مرتبة تنازلياً

درجة الممارسة	المتوسط الحسابي العام	المحاور
مرتفعة	٣,٥٨	درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية لرشاقة استخدام التقنية
متوسطة	٢,٨٨	درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية لرشاقة التمكين
متوسطة	٢,٨٣	درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية لرشاقة اتخاذ القرارات الفعالة

متوسطة	3.09	المتوسط العام
--------	------	---------------

يوضح الجدول (٩) المتوسط العام لدرجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية للرشاقة التنظيمية بأبعدها الثلاثة: رشاقة استخدام التقنية، ورشاقة اتخاذ القرارات الفعالة، ورشاقة التمكين بلغ (3.09)، أي أن هذه الأبعاد تمارس بدرجة متوسطة على أساس أن درجة المستوى المتوسط تبدأ من (2.61-3.40). وكانت درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية لرشاقة استخدام التقنية ضمن درجة الممارسة المرتفعة على أساس أن درجة المستوى المرتفع تبدأ من (3.41-4.20) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣,٥٨). في حين كانت درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية لبعدي رشاقة التمكين ورشاقة اتخاذ القرارات الفعالة ضمن درجة الممارسة المتوسطة، حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (٣,١٦ - 2.83).

ثانياً: التحقق من فروض الدراسة

لاختبار فرضيات الدراسة، وتحديد الفروق تم استخدام اختبار T-Test (ت) للعينات المستقلة بالنسبة لمتغير النوع، واختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA (ف)؛ لتحديد الفروق بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة عند مستوى معنوية (0.05) فأقل لمتغير الجامعة.

الفرض الأول: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية للرشاقة التنظيمية تعزى لمتغير النوع.

للتحقق من صحة هذه الفرضية، حُسبت متوسطات درجات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية للرشاقة التنظيمية لمتغير النوع، ولمعرفة ما إذا كانت هذه الفروق دالة إحصائية تم إجراء اختبار T-test، ويوضح جدول رقم (١٠) نتائج هذا الفرض.

جدول رقم (١٠): اختبار (ت) للعينات المستقلة لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات

أفراد مجتمع الدراسة بالنسبة لمتغير النوع

محاوَر الدراسة	المتوسطات الحسابية		اختبار تجانس التباين Levene's		اختبار (ت)	
	ذكر ن=٢٢٦	انثى ن=١١٦	مستوى الدلالة (ف)	مستوى الدلالة (ت)	درجة الحرية	مستوى الدلالة الفروق
المحور الأول	٤٦,١٩	٤٧,٢٦	١,٣١٥	٠,٢٥٢	١,١٢٦-	١,٠٦٤-
المحور الثاني	٣٣,٧٤	٣٤,٢٩	٠,٠٥٤	٠,٨١٧	٠,٥٢٠-	٠,٥٤٩-
المحور الثالث	٣٧,٤٥	٣٧,٢٩	٠,١١٢	٠,٧٣٨	٠,١٣٦	٠,١٥٨
معدل المتوسط العام	١٥٤,٧١	١٥٧,٨٩	٠,٧٧٤	٠,٣٨٠	٠,٨٦٣-	٣,١٨٩-

* دالة عند مستوى معنوية (0.05)

من قراءة الجدول (١٠) تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية للرشاقة التنظيمية بأبعدها الثلاثة وفقاً لمتغير النوع وبالتالي يمكن قبول فرضية الدراسة.

الفرض الثاني: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية للرشاقة التنظيمية تعزى لمتغير الجامعة.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية، حُسبت متوسطات درجات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية للرشاقة التنظيمية لمتغير الجامعة كما ظهرت في الجدول (١١).

جدول رقم (١١): المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة حول درجة ممارسة القيادات الأكاديمية

في الجامعات السعودية للرشاقة التنظيمية لمتغير الجامعة

محاوَر الدراسة	المتوسطات الحسابية
----------------	--------------------

جامعة الملك خالد ن=٧٧	جامعة تبوك ن=٤٠	جامعة الملك فيصل ن=٤٠	جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ن=٦٢	جامعة أم القرى ن=١٢٣	
٤٦,٧٧	٤٦,٦٨	٤٨,٦٠	٤٦,١٣	٤٥,٩٣	المحور الأول
٣٤,٣٢	٣٣,٦٨	٣٣,٢٣	٣٤,٦٣	٣٣,٦٤	المحور الثاني
٣٧,٦١	٣٩,٧٥	٣٨,٠٠	٣٧,٠٨	٣٦,٤٦	المحور الثالث
١٥٦,١٣	١٥٧,٨٥	١٥٨,٣٣	١٥٧,٠٥	١٥٣,٤٥	المعدل العام

يبين الجدول (١١) المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة حول درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية للرشاقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة وفقاً لمتغير الجامعة، حيث حصلت الجامعة (جامعة الملك فيصل) على أعلى متوسط حسابي عام (١٥٨,٣٣)، في حين حصلت الجامعة (جامعة أم القرى) على أقل متوسط حسابي عام (١٥٣,٤٥). ولمعرفة هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين هذه المتوسطات تم إجراء اختبار تحليل التباين (ف) لمتغير الجامعة حول درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية للرشاقة التنظيمية، وتم عرض النتائج في الجدول (١٢).

جدول رقم (١٢): اختبار تحليل التباين (ف) لمتغير الجامعة حول درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية للرشاقة التنظيمية من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة

اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA	متوسطات المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصادر التباين	اختبار تجانس التباين Levene's		محاور الدراسة
					مستوى الدلالة	(ف)	
٠,٥٠٣	٠,٨٣٧	٥٧,٤٥٧	٤	٢٢٩,٨٣٠	بين المجموعات	٠,٤٣١	٢,٦٩٢
		٦٨,٦٦١	٣٣٧	٢٣١٣٨,٦١٥	داخل المجموعات		
			٣٤١	٢٣٣٦٨,٤٤٤	المجموع		
٠,٩٢٩	٠,٢١٧	١٨,٧٣٩	٤	٧٤,٩٥٥	بين المجموعات	٠,٤٢٤	٠,٩٧٠
		٨٦,٣٨٤	٣٣٧	٢٩١١١,٣٦١	داخل المجموعات		
			٣٤١	٢٩١٨٦,٣١٦	المجموع		
٠,٤٩٦	٠,٨٤٧	٨٨,٢٣١	٤	٣٥٢,٩٢٤	بين المجموعات	٠,٤٠٤	١,٠٠٧
		١٠٤,١٢٢	٣٣٧	٣٥٠٨٨,٩٩٤	داخل المجموعات		
			٣٤١	٣٥٤٤١,٩١٨	المجموع		
٠,٨٨٦	٠,٢٨٧	٣٠٢,٢٥١	٤	١٢٠٩,٠٠٤	بين المجموعات	٠,٤٠١	١,٠١٣
		١٠٥٣,٧٧٤	٣٣٧	٣٥١٢١,٨٣٨	داخل المجموعات		
			٣٤١	٣٥٦٣٣,٠٨٤٢	المجموع		

* دالة عند مستوى معنوية (0.05)

من قراءة الجدول (١٢) تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية للرشاقة التنظيمية بمحاورها الثلاثة وفقاً لمتغير الجامعة وبالتالي يمكن قبول فرضية الدراسة.

نتائج وتوصيات الدراسة

ويمكن تلخيص أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة على النحو التالي:

- أظهرت نتائج الدراسة أن تقدير أفراد مجتمع الدراسة لدرجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية لرشاقة استخدام التقنية تمارس بدرجة مرتفعة.

- أظهرت نتائج الدراسة أن تقدير أفراد مجتمع الدراسة لدرجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية لرشاقة اتخاذ القرارات الفعالة تمارس بدرجة متوسطة.
- أظهرت نتائج الدراسة أن تقدير أفراد مجتمع الدراسة لدرجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية لرشاقة التمكين تمارس بدرجة متوسطة.
- أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية للرشاقة التنظيمية بمحاورها الثلاثة وفقاً لمتغيري النوع والجامعة. بناءً على ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج فإنها توصي بما يلي:
- نشر وتعزيز ثقافة الرشاقة التنظيمية في جميع المستويات الإدارية بالجامعات السعودية عبر وسائل الإعلام المختلفة.
- تعزيز مشاركة جميع منسوبي الجامعات من أعضاء هيئة تدريس وموظفين في اتخاذ القرارات التي تتعلق بتطوير الجامعات في جميع مجالاتها الإدارية والمالية والأكاديمية.
- دعم تمكين القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية من خلال تفعيل ممارسات الإدارة الذاتية، وتشجيع الابتكار والابداع، وتوفير أنظمة حوافز تلبي احتياجاتهم.

المراجع

- أبو عابد، محمد. (٢٠٢٠م). *الرشاقة التنظيمية والتميز الوظيفي*. عمان، الأردن: دار أمجد للنشر والتوزيع.
- أحمد، كمال. (٢٠١٦م). تحسين الأداء الإداري بكلية جامعة جازان في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية. *مجلة الإدارة التربوية*، ٣(٨)، ١١٦-١٥.
- حريم، حسين. (٢٠١٠م). *إدارة المنظمات منظور كلي*. عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الحمدان، أمل. (٢٠١٩م). *الرشاقة التنظيمية لتحقيق التميز التنظيمي في الجامعات السعودية نموذج مقترح* [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة الملك سعود بالرياض.
- الحمدان، أمل. (٢٠٢٠م). *الرشاقة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي: الجامعات السعودية أنموذجاً*. الرياض، المملكة العربية السعودية: مكتبة الرشد.
- السكرانة، بلال. (٢٠١٣م). *التطوير التنظيمي والإداري (ط٢)*. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- الضمور، معتصم. (٢٠١٧م). *الرشاقة الاستراتيجية لدى القادة الأكاديميين وعلاقتها بالتميز التنظيمي للجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس* [رسالة ماجستير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط. https://www.meu.edu.jo/libraryTheses/5a15189d7a6ee_1.pdf
- المصري، مروان. (٢٠١٦م). استراتيجية مقترحة لتحسين مستوى الرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة. *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية*، ٢(٤٠)، ٢٥٧-٣٤١.
- المعجم الوسيط. (٢٠٢٠م). <https://www.almaany.com>.
- المغاوري، هالة. (٢٠١٦م). الرشاقة التنظيمية مدخل لتحسين القدرة المؤسسية في التعليم الجامعي المصري. *مجلة الإدارة التربوية*، ٣(١٠)، ١٣٣-١٧٤.
- المملكة العربية السعودية. (٢٠١٦م). *رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠*. مسترجع من: <http://vision2030.gov.sa/download/file/fid/422>
- منصور، منار. (٢٠٢٠م). تطوير الأداء الإداري للقيادات بكلية التربية بجامعة المنصورة في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية. *مجلة البحث العلمي في التربية*، (٢١)، ٤٥-١.
- عبدالمولى، الطيب محمد. (٢٠١٩م). متطلبات تطبيق الرشاقة التنظيمية كما يراها أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد. *مجلة جامعة بيشة للعلوم الإنسانية والتربوية*، (٤)، ١٧-٤٦.

عقيلات، هند. (٢٠١٩م). أثر الرشاقة الاستراتيجية على السمعة الجامعية في الجامعات الأردنية الخاصة. مجلة كلية التربية بجامعة أسيوط، ٩(٣٥)، ٦٤٢-٦٦٧.

عمر، دعاء. (٢٠٢٠م). تحسين ممارسات الرشاقة بكليات جامعة جنوب الوادي. مجلة كلية التربية بالغردقة، ٣(١)، ٤٠-٨٧.
وزارة التعليم. (٢٠٢٠م). أبرز ملامح ومكتسبات نظام الجامعات الجديد. المملكة العربية السعودية، وزارة التعليم.
<https://www.moe.gov.sa>

References

- Bunton, E, Thomas. (2017). *Agility Within Higher Education It Organizations: A Loosely Coupled Systems Perspective* [Doctoral dissertation]. University of Wisconsin-Milwaukee. Retrieved from <https://dc.uwm.edu/etd/1451>.
- Dictionary. (2020). <https://www.dictionary.com/browse/agility>.
- Harraf, A., Wanasika, I., Tate, K., & Talbott, K. (2015). Organizational agility. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 31(2), 675-686.
- Khavari, S. A., Arasteh, H., & Jafari, P. (2016). Assessing the Level Organizational Universities Agility: Case Study of Islamic Azad University in Mazandaran. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 7(3 S2), 112.
- Lu, Y., & K.(Ram) Ramamurthy. (2011). Understanding the link between information technology capability and organizational agility: An empirical examination. *MIS quarterly*, 931-954.
- Nafei, W. A. (2016). Organizational agility: The key to organizational success. *International Journal of Business and Management*, 11(5), 296-309.
- Merriam Webster. (2020). <https://www.merriam-webster.com/dictionary/agility>.
- Park, Y. K. (2011). *The Dynamics of Opportunity and Threat Management in Turbulent Environments: The Role of Information Technologies*. ProQuest LLC. 789 East Eisenhower Parkway, PO Box 1346, Ann Arbor, MI 48106.
- Razzaghi, G. F., and Moghaddam, A. Z., & Jafari, P. (2015). Education System and Agility Culture. *International Journal of Humanities and Cultural Studies*, 2(3), 1197-1213.
- Sharifi, H., & Zhang, Z. (1999). A methodology for achieving agility in manufacturing organisations: An introduction. *International journal of production economics*, 62(1-2), 7-22.
- Singh, J., Sharma, G., Hill, J., & Schnackenberg, A. (2013, January). Organizational agility: What it is, what it is not, and why it matters. In *Academy of management proceedings* (Vol. 1, No. 1, pp. 1-40). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Walter, A. T. (2020). Organizational agility: ill-defined and somewhat confusing? A systematic literature review and conceptualization. *Management Review Quarterly*, 1-49.