

تاريخ الإرسال (2020-09-07)، تاريخ قبول النشر (2020-12-20)

د. مها عثمان الزامل

اسم الباحث الأول:

هيا بخيت الدوسري

اسم الباحث الثاني:

أستاذ مشارك في الإدارة والتخطيط التربوي -
جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن

اسم الجامعة والبلد:

* البريد الإلكتروني للباحث المرسل:

E-mail address:

zamil123@gmail.com

الرشاقة التنظيمية في جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن بمدينة الرياض وسبل تحسينها

<https://doi.org/10.33976/IUGJEPS.29.4/2021/33>

المخلص:

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع الرشاقة التنظيمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بمدينة الرياض، ومعوقات تطبيقها وسبل تحسينها، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة، تتكون من (30) فقرة تتوزع إلى ثلاث محاور رئيسية، طبقت الاستبانة على عينة بلغت (110) من العاملات في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بالرياض، فاستردت الباحثتان (100) استبانة صحيحة. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن واقع الرشاقة التنظيمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن جاء مرتفعاً، بوزن نسبي (83.99%)، وتبين أن جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن وقائدها لا تواجه معوقات في تطبيق الرشاقة التنظيمية، حيث جاء مستوى هذه المعوقات متوسطاً بوزن نسبي (51.99%)، وجاء أبرزها جهل بعض الوحدات الإدارية بآليات صنع القرار، وعدم التمتع بمقومات التكيف مع المتغيرات البيئية، وجاءت أبرز السبل التي يمكن من خلالها تفعيل وتحسين الرشاقة التنظيمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن الاستفادة من نظم المعلومات في صنع القرارات وتوعية القيادات حول إدارة المعرفة التقنية، واعتماد الجامعة على شبكة معلومات واتصالات فائقة السرعة والجودة. وعلى ضوء نتائج دراسة أوصت الباحثتان أهمية أن تتملك إدارة الجامعة وسائل رشاقة الاستشعار للأحداث، بفحص ومراقبة العوامل والمتغيرات البيئية ذات الأثر في نشاط الجامعة، والاهتمام بجانب بناء قدرات القيادات الجامعية ومهاراتها، خاصة جوانب بناء الاستراتيجيات الرشيقة والهادفة.

كلمات مفتاحية: الرشاقة التنظيمية – جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن.

Organizational agility at Princess Nora bint AbdulRahman University and ways to Improve it

Abstract:

The study aimed to identify the reality of organizational agility at Princess Noura bint Abdulrahman University in Riyadh. The obstacles to their implementation and ways to improve them, To achieve the objectives of the study, the descriptive and analytical approach was relied upon, The study tool was a questionnaire consisting of (30) items divided into three main axes. The questionnaire was applied to a sample of (110) female workers at Princess Noura bint Abdulrahman University in Riyadh, so the two researchers recovered (100) a valid questionnaire.

The study reached several results, the most important of which is that the reality of organizational agility at Princess Noura bint Abdulrahman University was high, with a relative weight (83.99%). It was found that Princess Noura bint Abdulrahman University and its leaders do not face obstacles in the application of organizational agility, as the level of these obstacles was average with relative weight. (51.99%), the most prominent of which was the ignorance of some administrative units of the decision-making mechanisms, and their lack of access to adaptation to environmental variables. The most prominent ways to activate and improve organizational agility at Princess Noura bint Abdulrahman University are to benefit from information systems in decision-making and educate leaders about managing technical knowledge, and the university's reliance on a high-speed and high-quality information and communication network.

In light of the results of the study, the two researchers recommended the importance of the university administration possessing agile means of sensing events, by examining and monitoring environmental factors and variables that have an impact on the university's activity, and paying attention to building the capabilities and skills of university leaders, especially aspects of building agile and purposeful strategies.

Keywords: organizational agility, Princess Nora bint AbdulRahman University.

المقدمة:

يواجه العالم بأسره تغيرات كبيرة، حيث أثرت هذه التغيرات على كافة مناحي الحياة، ولعل المؤسسات الأكاديمية من أكثر المؤسسات تأثراً بهذه التغيرات، فزادت حدة المنافسة فيما بينها، وواجهت تحولات كبيرة في برامجها الأكاديمية، وسياسات وأساليب التعليم والتعلم فيها.

فأصبحت المؤسسات التعليمية إلى سياسات واستراتيجيات داعمة لسرعة الاستجابة وقبول التغيرات، حيث تُعدّ الرِّشَاقَةُ التنظيمية من الاستراتيجيات المدعمة لسرعة الاستجابة والمرونة في التكيف والمواءمة مع بيئات المنظمات؛ غير أنّ سرعة الاستجابة والمرونة لبلوغ الأهداف التنظيمية لا تتطلب تحويل المنطّات إلى رشيقة فحسب، وإنما من الضروري العمل على بناء وتعزيز تأثيرها، بجعل الموارد البشرية مستعدة لبلوغ النجاحات؛ وعليه فإنّ الأمر يحتاج إلى دور مهم تقوم به الرِّشَاقَةُ التنظيمية في تحويل محتمل سلوك الموارد البشرية عند أداء العمل لتكون أكثر استغراقاً فيه.

وتعد الرشاقة التنظيمية أحد المتطلبات الضرورية في التكيف مع متطلبات العمل في بيئة متغيرة (الصانع، 2013م، ص 14)، وأكد (عبد الوهاب، 2011م، ص 21) أن الرشاقة التنظيمية ضرورية لمواجهة الأحداث والمثيرات اليومية في العمل، خاصة وأن العمل في الجامعات يحمل العديد من المفاجئات والمثيرات والضغط.

وتضح أهمية الرِّشَاقَةُ التنظيمية للمنظّات - خاصة المؤسسات التعليمية- في تنفيذ سلسلة من المهام المحددة في نظام مفتوح لنموذج الإدارة بشكل ناجح؛ إذ يدير الفرص والمخاطر المتجسّدة في النشاطات التعليمية والتجارية التي تؤدي إلى ابتكارات جديدة. كذلك أشار هول وبيك (Hall & Beck, 2009, p. 3 - 6) إلى أن الرشاقة التنظيمية تمنح المؤسسة قدرات على التكيف؛ بحيث يشمل هذا التكيف جوانب مختلفة وأبعاد متعددة منها الابتعاد عن الروتين، والرشاقة في استخدام الموارد، وتعديل سلوكيات العاملين، واستثمار قدراتهم العقلية. كذلك أكدت نتائج دراسة (دماج، 2019م) إلى أن الرشاقة لها دور حيوي في تحقيق الميزة التنافسية. كما أشارت نتائج دراسة (الضمور، 2016م) إلى أن الرشاقة لدى القادة الأكاديميين تحقق التميز التنظيمي للجامعة. ومن خلال ما سبق يتضح أن الرشاقة التنظيمية تعزز قدرة الجامعة على المنافسة والنمو والتفرد والتميز، وهي من الأساليب التي يمكن اللجوء إليها لتحقيق النجاح السريع واستثمار التغيرات لصالح المؤسسة، والرشاقة بحد ذاتها مطلب تنظيمي؛ نظراً لديناميكية العمل الأكاديمي، وبالتالي فإن الرشاقة التنظيمية بالنسبة للجامعة يجب أن تكون بمثابة ثقافة يفهمها ويلتزم بها كافة العاملين. وحول علاقة الرشاقة التنظيمية بالأداء؛ أشارت نتائج دراسة (منصور، 2020م) أن مدخل الرشاقة التنظيمية من أهم العوامل التي تسهم في تطوير الأداء.

ويعد الأداء أهم مخرجات العمل، وهو من المتغيرات التي حظيت باهتمام الباحثين والمختصين؛ لأن الأداء ينعكس على جودة البرامج الأكاديمية، وتسعى مختلف المنظمات إلى دراسة العوامل المؤثرة فيه، وسبل تحسينه، لذا جاءت الدراسة الحالية للوقوف على الرشاقة التنظيمية لدى قائدات جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن وعلاقتها بمستوى الأداء.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تتبنى كثير من الجامعات مدخل الرشاقة التنظيمية، على اعتباره أسلوب لقبول التغيرات والتكيف معها، لكن كثير من الجامعات تواجه معوقات تحد من تطبيق الرشاقة التنظيمية؛ لأن تطبيق الرشاقة التنظيمية يجب أن يتم وفق خطوات وإجراءات منظمة، وأن تتبع الجامعة سياسات وأهداف واقعية ومرنة، وأن تعد أنشطة تتوافق مع هذه الأهداف.

وتواجه الجامعات بالمملكة العربية السعودية تحديات كبيرة في خضم مواكبتها لخطة المملكة (2030م)، إضافة إلى حجم التغيرات التي تشهدها المملكة، وحدة المنافسة بين الجامعات خاصة في مدينة الرياض. وبالتالي فإن هناك حاجة لتقسي درجة تطبيق الرشاقة التنظيمية، ومعوقاتهما، والتوصل إلى آليات لتحسين تطبيقها. ولقد أشارت نتائج دراسة (منصور، 2020م) إلى أن مدخل الرشاقة التنظيمية يعزز الأداء الإداري في الجامعات، ويمنح القيادات آليات لعلاج المشكلات ومواجهة تحديات المستقبل، وجاءت

الدراسة الحالية استجابة لمقترحات بعض الدراسات مثل دراسة (دماج، 2019م) والتي اقترحت دراسة الرشاقة التنظيمية والاستراتيجية في مؤسسات أكاديمية. وانطلاقاً من ذلك فإن الدراسة الحالية تسعى للإجابة عن الأسئلة التالية:

1- ما درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لواقع الرشاقة التنظيمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر العاملين فيها؟

2- ما أبرز المعوقات التي تواجه جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن في تطبيق الرشاقة التنظيمية؟

3- ما السبل المقترحة لتحسين تطبيق جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن للرشاقة التنظيمية؟

أهداف الدراسة:-

تسعى الدراسة إلى معرفة واقع الرشاقة التنظيمية لدى قائدات جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، وذلك من خلال التالي:

1- التعرف إلى واقع تطبيق جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن للرشاقة التنظيمية.

2- الكشف عن أبرز المعوقات التي تواجه جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن في تطبيق الرشاقة التنظيمية.

3- التوصل إلى سبل مقترحة لتحسين تطبيق جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن للرشاقة التنظيمية.

أهمية الدراسة:-

تبرز أهمية الدراسة الحالية من خلال التالي:

أولاً - أهمية نظرية.

1- تقدم الدراسة مؤشرات لأهمية الرشاقة التنظيمية بالنسبة للجامعات.

2- تبرز أهمية الدراسة في أنها تتعلق بالرشاقة التنظيمية من حيث التطبيق والمعوقات؛ حيث إن فهم وتحليل واقع التطبيق والمعوقات يعزز آليات تطبيقها.

3- تكمن أهمية الدراسة في أن الجامعات السعودية تواجه تغيرات كبيرة، وهناك حاجة لتطبيق الرشاقة التنظيمية في أقسامها على أن تكون الرشاقة ثقافة يدرکها القادة والعاملين.

ثانياً - أهمية تطبيقية.

1- تنفيذ نتائج الدراسة الحالية إدارة جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن؛ حيث تقدم لهم آليات لتحسين تطبيق الرشاقة التنظيمية.

2- تقدم الدراسة نتائج وتوصيات تنفيذ قائدات جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن؛ كونها تبين لها واقع التطبيق ومعوقاته، وهذا يعزز فهم القائدات لآليات التطبيق وسبل التغلب على المعوقات.

3- تنفيذ نتائج الدراسة الحالية الباحثين والمختصين؛ حيث تقدم لهم مقترحات لبحوث مستقبلية.

حدود الدراسة:-

تحدد الدراسة في إطار التالي:

1- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على تحليل واقع تطبيق جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن للرشاقة التنظيمية، ومعوقات تطبيقها، وآليات تحسينها.

2- الحدود الزمنية: أجريت الدراسة خلال العام (2020م).

3- الحدود المكانية: طبقت الدراسة في محافظة الرياض.

4- الحدود المؤسسية: أجريت الدراسة على جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن.

5- الحدود البشرية: اقتصرت على العاملين في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن بمدينة الرياض.

الإطار النظري للدراسة

أولاً - مفهوم الرِّشَاقَة

الرِّشَاقَة لغة مصدر لكلمة (رشق)، وتعني الخفة والسرعة في العمل (معجم الرائد)، أما في معجم (Oxford)، فمعنى الرِّشَاقَة (Agility): القدرة على التحرك بسرعة وسهولة.

وقد ظهر مفهوم الرِّشَاقَة بوصفه مصطلحاً يُستخدم في الأبحاث بداية من عام 1991، عبر جهود مجموعة من الباحثين في معهد Lacocca بجامعة لاهاي في دراسة بعنوان: "استراتيجية مؤسسات التصنيع في القرن الحادي والعشرين من وجهة نظر خبراء الصناعة"، وقد حفزت هذه الدراسة الباحثين على عمل المزيد من الدراسات التي تتعلّق بهذا المفهوم (هنية، 2016). وتُعرّف الرِّشَاقَة بأنها: ردة فعل ضد التحدّيات الراهنة في مكان العمل، التي يصنعها التغير وعدم وجود الشيء المؤكد في المنظّمات (Boudlaie, et al., 2015).

كما تُعرّف الرِّشَاقَة بأنها: القدرة على الكشف عن الفرص والتهدّيات، والاستجابة إليها بسهولة وسرعة وبراعة إلى جانب الملائمة، بوصفها ضرورة أساسية للأعمال (Tallon & Pinsohneault, 2011). كما تعد سمة تنظيمية مرتبطة بمجموعة من الكفايات والقدرات والمتطلبات والأسس والأبعاد اللازمة لتمكين التنظيم من تحقيق التوافق والاستجابة السريعة والدقيقة للتغيرات البيئية، وما قد يرافقها من مواقف متغيرة ومفاجئة وغير متوقعة، والتكيف معها بدرجة عالية من السرعة والمرونة والتوازن (المصري، 2016م، ص 270).

وتُعرّف (الحنيطي، 2019، ص 58) الرِّشَاقَة بأنها: القدرة على الاستجابة للتغيرات غير المتوقعة بسرعة ومرونة، واستغلال هذه التغيرات الاستغلال الأمثل، والنظر إلى التغير على أنه فرصة للتقدم والازدهار. ويتضح من عرض تعريفات الرشاقة التنظيمية بأنها من سبل التكيف مع الظروف المتغيرة، وتسهم في تحقيق أداء متميز، وأنها تحقق التوازن اللازم مع الأحداث المفاجئة غير المتوقعة.

ثانياً - أهمية الرشاقة التنظيمية

تعد الرشاقة التنظيمية بمثابة اتجاه أو مدخل لزيادة القدرة الإدراكية للمنظمات، وتساعد على اكتشاف ورؤية التغيرات البيئية وانعكاساتها على المنظمة، وإيجاد سبل كفيلة لتقديم استجابة مناسبة لهذه التغيرات (المصري، 2016م، ص 280). كما تعد الرشاقة التنظيمية من أحد المفاهيم المرتبطة بالمنظمة العصرية، وظهرت نتيجة لشدة التغيرات واضطراب سرعتها، وتعد سبيل لزيادة قدرة المنظمات على مواجهة التحدّيات والتغيرات السريعة والتكيف معها، وتحقيق مستويات أداء مرتفعة ومتميزة، وأصبح اهتمام المؤسسات التعليمية بالرشاقة التنظيمية حاجة لتلبية حاجات المجتمع المحلي المتغيرة بطبيعة التغيرات (منصور، 2020م، ص 2).

وترى الباحثتان أن أهمية الرشاقة التنظيمية تتضح من خلال فهم وإدراك كمية التغيرات والتسارع، وأنها تعزز الميزة التنافسية وتمنح المنظمة النمو والاستمرارية في تحقيق أداء متميز.

ثالثاً - أبعاد الرِّشَاقَة التنظيمية:

من خلال الدراسات التي اطّلت عليها الباحثتان، التي تتوافق مع أهمية الدراسة الحالية وأهدافها؛ حدّدت دراسة (Park, 2011، p.23) ثلاثة أنواع للرشاقة التنظيمية، يمكن توضيحها كالآتي:

1- رشاقة الاستشعار (Sensing Agility): هي القدرة التنظيمية على فحص ومراقبة والتقاط الأحداث من التغير البيئي (تغيير تفضيل الزبون، وتحركات المنافسين الجديدة، والتكنولوجيات الجديدة) في الوقت المناسب (Park, 2011، p.24). وتشير مهمة الاستشعار إلى عملية الرصد الاستراتيجي للأحداث البيئية، التي يمكن أن يكون لها تأثير كبير في الاستراتيجية التنظيمية، والعمل التنافسي، والأداء المستقبلي. وتشمل مهمة الاستشعار أنشطة مثل: الحصول على معلومات تتعلّق

بالأحداث، الذي يتجلى فيها التغير البيئي، وتنقيته من المعلومات غير المهمة التي تعتمد على أساس قواعد محددة سلفاً (El Sawy, 1985).

2- **رشاقة عملية اتخاذ القرار (Decision-making Agility):** هي القدرة على جمع وتراكم، وهيكلة، وتقييم المعلومات ذات الصلة من مصادر متنوعة؛ لتفسير الآثار المترتبة على الأحداث الخاصة على الأعمال دون تأخير، وتحديد الفرص والتهديدات القائمة على تفسير الأحداث، ووضع خطط العمل التي توجّه كيفية إعادة تكوين الموارد وعمل إجراءات تنافسية جديدة (Park, 2011, p.25). وتتألف مهمة صنع القرار من بضعة أنشطة مترابطة، التي تفسّر العديد من الأحداث المعينة، وتحديد الفرص والتهديدات (Thomas et al., 1993, p.239).

3- **رشاقة التطبيق/ الممارسة (Acting Agility):** هي القدرة على إعادة تكوين الموارد التنظيمية بشكل حيوي وجذري، وتعديل العمليات، وإعادة هيكلة علاقات تغيير التجهيز على أساس خطط فعلية، وتقديم منتجات وخدمات جديدة ونماذج سعرية للسوق في الوقت المناسب (العابدي, 2012, ص 147-174)، وتتكوّن مهمة الممارسة من مجموعة من الأنشطة؛ لإعادة تجميع الموارد التنظيمية وتعديل العمليات التجارية على أساس مبادئ العمل الناتجة من مهمة اتخاذ القرار للتصدي للتغير البيئي (Eisenhardt & Martin, 2000, p.1106).

وتعدّ هذه الأحداث التي حدثت بمثابة تغيرات بيئية جديدة ينبغي للاعبين في السوق مثل: المنافسين، وكبار الزبائن والمُوردين الاستجابة إليها. وفي بعض الأحيان، تحتاج المنظمات أيضًا إلى الاستجابة لهذه الأعمال التنافسية؛ للحفاظ على ظروف بيئة العمل (العابدي, 2012, ص 147-174).

الدراسات السابقة والتعقيب عليها

أولاً - دراسات عربية.

دراسة منصور (2020م): هدفت الدراسة إلى تحديد متطلبات تطوير الأداء الإداري بكلية التربية جامعة المنصورة في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتقديم تصور لتفعيل الأداء الإداري، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (72) عضو هيئة التدريس، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة، وتوصلت الدراسة إلى أن تقييم أعضاء هيئة التدريس للأداء الإداري جاء بدرجة متوسطة، وقدمت الدراسة تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية.

دراسة مسن وإبراهيم (2019م): هدفت التّعريف على أثر الرّشاقة الاستراتيجية بأبعادها: "التخطيط، والتنظيم، وكفاءة العاملين، والتكنولوجيا" في الفاعلية التنظيمية بعينة من الشركات العاملة بمنطقة ريسوت الصناعية، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّن مجتمع الدراسة من القيادات الإدارية: "مدير تنفيذي، ومدير عام، ونائب مدير، ورئيس قسم" في خمس من الشركات الصناعية بمحافظة ظفار، وهي: (شركة صلالة للمكرونة، وشركة مطاحن صلالة، وشركة أوكتال للبتروكيماويات، وشركة صلالة للميثانول، وشركة ريسوت للإسمنت، وتم جمع البيانات عن طريق استبانة وُزعت على عينة عشوائية بسيطة مكوّنة من (80) قيادياً، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط طردية وذات دلالة إحصائية بين الرّشاقة الاستراتيجية والتخطيط وكفاءة العاملين والتكنولوجيا والفاعلية التنظيمية.

دراسة فرح؛ وبدوي؛ وبابكر (2019م): هدفت الدراسة إلى اختبار أثر الرّشاقة التنظيمية في الاستغراق الوظيفي، ومعرفة واقع الرّشاقة التنظيمية والاستغراق الوظيفي في الشركات الزراعية بولاية القصارف، وأُتبعبت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمّ جمع البيانات عن طريق تصميم استبانة وُزعت على عينة مكوّنة من (60) موظفًا في (10) شركات زراعية بولاية القصارف بالسودان، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للرشاقة التنظيمية في الاستغراق الوظيفي بالشركات الزراعية، وأن للرشاقة

التنظيمية بالشركات الزراعية القدرة للعمل كمتغير مؤثر معنوياً في الاستغراق المعرفي (الإدراكي) والجسدي (المادي)، من خلال بُعدي رشاقة التطبيق، ورشاقة اتخاذ القرار على التوالي.

دراسة الفقيه (2018م): هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء حول دور الرِّشَاقَة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمنية، وقد أُختيرت للرشاقة الاستراتيجية أبعاد هي: "الحساسية الاستراتيجية، والمُقَدَّرات الجوهرية، ووضوح الرؤية، والمسؤولية المشتركة، وسرعة الاستجابة، واختيار الأهداف الاستراتيجية؛ لمعرفة دورها في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمنية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت الدراسة إلى أن الرِّشَاقَة الاستراتيجية لها دور في إشعال التغيير في قلب مؤسسات التعليم العالي؛ مما يحسن من سرعة استجابتها وتكيفها مع مُستجَدَات العصر لتحقيق ميزتها التنافسية، وأنه توجد علاقة ترابطية بين الرِّشَاقَة الاستراتيجية ودورها في تحقيق مؤشرات الميزة التنافسية لبيئة الجامعات اليمنية.

دراسة عمرو (2016): هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الرشاقة التنظيمية بأبعادها (التخطيط، والتنظيم، والأفراد، والتكنولوجيا، والإبداع، والقدرة على استغلال الفرص) بالميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين، وتكونت عينة الدراسة من (85) موظفاً وموظفة، وتم إجراء مقابلات مع المدراء التنفيذيين للشركات، وكانت الأداة عبارة عن استبانة، فتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن الرشاقة التنظيمية جاءت مرتفعة، وتبين وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الرشاقة الاستراتيجية وأبعادها والميزة التنافسية، وتبين وجود أثر كبير للرشاقة الاستراتيجية في إبراز الميزة التنافسية.

ثانياً - دراسات أجنبية.

دراسة (Cai, Liu, Huang, & Liang, 2019): هدفت الدراسة إلى معرفة كيفية الاستفادة من قدرة تكنولوجيا المعلومات على بناء الرِّشَاقَة التنظيمية في سياق ابتكار المنتجات، واقتراح نموذج وسائط معتدلة من منظور عمليات بناء القدرات، واعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي؛ للإجابة عن فروض الدراسة وتساؤلاتها، وجمعت البيانات عن طريق استبانة وُرِّعت على (194) من كبار المديرين التنفيذيين لشركات في الصين خاصة بتكنولوجيا المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها: القدرة على إدارة المعرفة تتوسط جزئياً في العلاقة بين قدرة تكنولوجيا المعلومات والرشاقة التنظيمية، وأن المناخ المبتكر يغيّر بشكل إيجابي العلاقة غير المباشرة بين قدرة تكنولوجيا المعلومات والرشاقة التنظيمية في سياق ابتكار المنتجات.

دراسة (Egbuniwe & Maeyouf, 2019): هدفت الدراسة إلى رصد مدى تأثير تكنولوجيا المعلومات في الإنتاجية والرشاقة التنظيمية لشركات الاتصالات في ليبيا، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات عن طريق استبانة قُسمت إلى ثلاثة أجزاء، يسلط كل جزء الضوء على دمج تكنولوجيا المعلومات في الشركات على أسس البنية التحتية لتكنولوجيا الشركات، واستخدام الموظفين إنتاجية الشركة من حيث أرباح السوق والرشاقة التنظيمية في الشركات، وقد وُرِّعت على (364) ممن يستخدمون الاتصالات في المغرب، ووضع الباحثان مقياس خبرة من أربع نقاط، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها، أن القدرة التنافسية تعتمد لصناعة الاتصالات في ليبيا بشكل كبير على نمو وتكامل تكنولوجيا المعلومات فيها، والاهتمام الكبير في اعتماد الشركات على تكنولوجيا المعلومات؛ يؤثر بشكل جيد في تحسين الكفاءة الإنتاجية والرشاقة التنظيمية الموثوقة، ويعطي ميزة تنافسية أفضل.

دراسة (Panda & Rath 2016): هدفت الدراسة التعرف إلى الارتباط الهيكلي بين قدرات تكنولوجيا المعلومات والرشاقة التنظيمية في المؤسسات المالية الهندية، ومدى إمكانية تكنولوجيا المعلومات في أن تزيد من الرِّشَاقَة التنظيمية أو تُعرقها، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي؛ للإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها، وقد جمعت بيانات الدراسة من خلال الاستبانة التي وُرِّعت على (300) مدير تنفيذي متخصصين في الأعمال وتكنولوجيا المعلومات بالمؤسسات الهندية المملوكة للقطاع الخاص، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها، أن قدرة تكنولوجيا المعلومات تمكّن من تحقيق الرِّشَاقَة التنظيمية، والعلاقة بين قدرات تكنولوجيا المعلومات والرشاقة التنظيمية علاقة إيجابية في المؤسسات المالية الهندية.

التعقيب على الدراسات السابقة:

تناولت الدراسات السابقة الرشاقة التنظيمية وعلاقتها ببعض المتغيرات مثل تكنولوجيا المعلومات، والميزة التنافسية، وكفاءة الأداء. كما تناولت بعض الدراسات الرشاقة التنظيمية كمتغير مستقل، أو متغير تابع، أو متغير وسيط. اعتمدت الدراسات السابقة على الاستبانة كأداة أساسية في جمع البيانات، واعتمدت على المنهج الوصفي، أو المنهج الارتباطي. كذلك تميزت دراسة (منصور، 2020) بأنها قدمت تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري في ضوء الرشاقة التنظيمية. وهناك دراسات بحثت في دور التكنولوجيا في تحقيق الرشاقة التنظيمية على اعتبار أن الرشاقة التنظيمية تمثل الاستجابة للتغيرات. وتأتي الدراسة الحالية متفقة مع دراسة (منصور، 2020) من حيث المؤسسة المستهدفة والفئة المقصودة في تطبيق الدراسة. كما تتفق مع بعض الدراسات بأنها اعتمدت على الاستبانة كأداة أساسية، واتفقت مع بعض الدراسات من حيث المنهج الوصفي المعتمد في الدراسة الحالية. وتتميز الدراسة الحالية بأنها اهتمت بجامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن، كما طبقت الدراسة في ظروف استثنائية وتغيرات كبيرة تشهدها المؤسسات الأكاديمية في ضوء انتشار جائحة كورونا، إضافة إلى أن الدراسة تتميز بأنها تهتم بتطبيق الرشاقة التنظيمية ومعوقاتها، كما تقدم الدراسة الحالية بعض السبل التي من شأنها تحسين تطبيق الرشاقة التنظيمية.

المنهجية والإجراءات

تناولت الباحثتان من خلال هذا الجزء منهج الدراسة، ومجتمعها، وعينتها، وأدواتها، إضافة إلى خصائص أدوات الدراسة وأسلوبها الإحصائي.

أولاً - منهج الدراسة.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي؛ لمناسبته لأهداف الدراسة الحالية وخصائصها، وهو منهج يقوم على أساس تناول ظاهرة الدراسة "الرشاقة التنظيمية لدى قائدات جامعة الأميرة نورة وسبل تحسينها" بالوصف والتفسير وجمع البيانات اللازمة من مصادرها الخاصة، والتفاعل مع هذه البيانات من خلال تبويبها وتحليلها وصولاً لنتائج وتعميمات تثري الدراسة وتعالج مشكلتها.

ثانياً - مجتمع الدراسة.

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملات بجامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن في مدينة الرياض، والبالغ عددهن (1017) عاملة، حسب إحصاءات مركز الإحصائيات التابع للجامعة خلال العام الدراسي (1441/ 1442هـ).

ثالثاً - عينة الدراسة.

اختيرت عينة عشوائية بطريقة متيسرة من مجتمع الدراسة الأصلي بلغ عددهن (110) عاملة، طبقت عليهن استبانة الدراسة، فاستجاب منهن (100) عاملة بنسبة استجابة بلغت (90.90%)، وبلغت نسبة عينة الدراسة الفعلية من المجتمع الأصلي للدراسة (9.83%).

رابعاً - أداة الدراسة "الاستبانة".

1 - وصف الاستبانة:

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة كمية في جمع البيانات اللازمة حول تطبيق الرشاقة التنظيمية لدى قائدات جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن ومعوقاتها وآليات تحسينها، وصممت الاستبانة في ضوء الأدبيات والدراسات السابقة ومراجعة ومشورة ذوي

الاختصاص، وبعد دراسة واعية لأهداف وخصائص وبرامج جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن. وكانت الاستبانة في صورتها النهائية عبارة عن (30) فقرة تتوزع بالتساوي ثلاثة محاور: واقع تطبيق قائدات جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن للرشاقة التنظيمية، ومعوقات تطبيق الرشاقة التنظيمية، والسبل المقترحة لتحسينها.

2 - صدق الاستبانة:

يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس الاستبانة الأغراض التي صممت لأجلها، وأن تكون الفقرات قادرة على قياس المحاور، وأن تكون منتمية وتتمتع بالسلامة اللغوية، وموضوعية وشاملة لكافة أبعاد الظاهرة. وتحققت الباحثتان من صدق الاستبانة من خلال عدة طرق كالتالي:

أ - الصدق الظاهري "صدق المحكمين":-

عُرضت الاستبانة في صورتها الأولية على لجنة من أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية بالجامعات السعودية وذوي الاختصاص والخبرة بمجال الإدارة التربوية. بلغ عددهم (5) أعضاء هيئة تدريس، وطلب منهم إبداء الرأي في مضمون الاستبانة وفقراتها، وبناءً على آراء لجنة التحكيم أجريت بعض التعديلات على فقرات الاستبانة.

ب - صدق القياس "صدق الاتساق الداخلي":-

يقصد بصدق الاتساق الداخلي قدرة الفقرات على قياس المحاور، وشمولها ووضوحها وسلامتها اللغوية، وتحققت الباحثتان من الاتساق الداخلي للفقرات من خلال تطبيق الاستبانة استطلاعياً على عينة بلغت (30) عاملة من خارج عينة الدراسة الفعلية، وتم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة مع الدرجة الكلية للمحور، وفيما يلي توضيح للنتائج:

جدول رقم (1): يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول ودرجته الكلية

م.	فقرات المحور الأول	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	تمتلك الجامعة رؤية استراتيجية واضحة.	0.781	**
2	تشجع إدارة الجامعة مشاركة القيادات في وضع الأهداف الاستراتيجية.	0.852	**
3	تحديد الفرص والتهديدات؛ ساهم في رشاقة اتخاذ القرارات الإدارية.	0.671	**
4	إعادة تشكيل الموارد التنظيمية بشكل جذري؛ ساعد على رشاقة الممارسة، وتقديم خدمات أكاديمية تلبي تطلعات التعليم العالي.	0.669	**
5	تمتلك إدارة الجامعة رشاقة الاستشعار للأحداث بفحص ومراقبة الأحداث ذات التأثير البيئي.	0.691	**
6	العلاقات الهيكلية بين الكليات واضحة، وتحقق التكامل والانسجام بين لتحقيق الأهداف.	0.675	**
7	تهتم إدارة الجامعة بالأداء المستقبلي التنافسي بين الجامعات المحلية والدولية.	0.689	**
8	هناك خطة استراتيجية حديثة للجامعة تواكب التحول الرقمي.	0.697	**
9	الاستراتيجية الاستباقية للإدارة مكنت الجامعة من قيادة زمام المبادرة.	0.721	**
10	تحقق إدارة الجامعة أقصى قدر من اقتناص الفرص، والتقليل من تأثير المهددات.	0.732	**

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) * الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)

الجدول السابق رقم (1) يوضح أن جميع معاملات الارتباط دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وهذا يدل على أن جميع فقرات المحور الأول صادقة لما وضعت لأجل قياسه.

جدول رقم (2): يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني ودرجته الكلية

م.	فقرات المحور الثاني	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	لا تتوافر لدى القيادات الجامعية المهارة اللازمة لبناء استراتيجيات رشيقة وهادفة.	0.686	**
2	الهيكل التنظيمي لا يدعم التنظيم الشبكي وتبادل المعرفة بين الوحدات المختلفة.	0.696	**
3	تقليدية ونمطية الإجراءات المتبعة يعوق التميز والتنافسية.	0.730	**
4	لا تتمتع القيادات الجامعية بمقومات التكيف السريع مع المتغيرات البيئية.	0.823	**
5	قصور الخطة الاستراتيجية عن التكيف مع التحول الرقمي.	0.677	**
6	مناخ العمل غير مشجع للقيادات الجامعية على المبادرة والابتكار.	0.732	**
7	ضعف التفاعل والاستجابة السريعة لمُتطلبات سوق العمل لم يحقق للجامعة وضعًا تنافسيًا.	0.671	**
8	جهل بعض الوحدات الإدارية بألية صناعة القرار؛ مما يعوق إجراءات اعتماده.	0.729	**
9	بعض الإجراءات الإدارية طويلة بحاجة إلى متابعة مستمرة.	0.680	**
10	بعض الإجراءات مازالت تتفقد ورقياً، بعيداً عن التطور التقني.	0.679	**

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) * الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)

الجدول السابق رقم (2) يوضح أن جميع معاملات الارتباط دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وهذا يدل على أن جميع فقرات المحور الثاني صادقة لما وضعت لأجل قياسه.

جدول رقم (3): يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث ودرجته الكلية

م.	فقرات المحور الثالث	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	برامج تدريب وتطوير القيادات الجامعية يدعم الرشاقة التنظيمية.	0.785	**
2	التحسين المستمر للعمليات الأساسية يحقق الرشاقة الاستراتيجية.	0.673	**
3	توفير قواعد بيانات موثقة ورسمية تربط الوحدات التنظيمية المختلفة؛ يُسهم في اتخاذ القرارات المناسبة.	0.752	**
4	وجود شبكة معلومات واتصال مستمر؛ يُسهم في إيجاد فريق عمل والتزام جماعي.	0.698	**
5	تفويض السلطات يعزز روح المسؤولية واليقظة الاستراتيجية لدى القيادات الجامعية.	0.701	**
6	تشارك المعرفة بين العاملين بالجامعة؛ يحقق الشراكة في المسؤولية.	0.791	**
7	تبسيط إجراءات العمل؛ يحقق السرعة والاستقرار المطلوبين لعملية الرشاقة التنظيمية.	0.820	**
8	إعادة هيكلة الإجراءات الإدارية للتكيف مع التحول الرقمي.	0.682	**
9	توعية القيادات بدور إدارة المعرفة التقنية في صناعة القرارات.	0.670	**
10	الاستفادة من نظم المعلومات؛ لتسريع الإجراءات وتحقيق الرشاقة التنظيمية.	0.668	**

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) * الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)

يوضح الجدول رقم (3) يوضح أن جميع معاملات الارتباط دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وهذا يدل على أن جميع فقرات المحور الثالث صادقة لما وضعت لأجل قياسه.

3 - ثبات الاستبانة:

يقصد بالثبات دقة الاستبانة أو اتساقها حيث تعتبر الأداة ثابتة إذا حصل نفس الفرد على نفس الدرجة أو درجة قريبة منها في نفس القياس أو مجموعة الفقرات المتكافئة عند تطبيقه أكثر من مرة، ويقصد بالثبات الاستقرار وعدم تغير النتائج بشكل جوهري لو أعيد تطبيق الأداة عدة مرات تحت نفس الظروف والشروط المواتية، وللتحقق من ثبات المقياس اعتمد الباحث على عدة طرق وهي كالتالي:

أ - طريقة التجزئة النصفية (Split Half Coefficient):

تقوم هذه الطريقة على أساس تقسيم محاور الاستبانة إلى فقرات فردية الرتب، فقرات زوجية الرتب، واحتساب معامل الارتباط بينهما، ومن ثم استخدام معادلة سبيرمان براون لتصحيح المعامل (Spearman- Brown Coefficient) وذلك حسب المعادلة:

$$\frac{2R}{R+1}$$

في حال تساوي طرفي الارتباط، أو معادلة جتمان في حال عدم تساوي طرفي الارتباط وذلك حسب المعادلة:

$$2 \left(\frac{2C+1}{C} - 1 \right) \left(\frac{2C+1}{C} - 1 \right)$$

(أبو علام، 2010: 481)، وكانت النتائج كما في الجدول رقم (4) التالي:

جدول رقم (4): يوضح معامل الارتباط بين الفقرات فردية الرتب والفقرات زوجية الرتب لمحاور الاستبانة وتصحيحه

البيان	الفقرات	معامل الارتباط	معامل الارتباط المصحح
المحور الأول	10	0.829	0.906
المحور الثاني	10	0.757	0.861
المحور الثالث	10	0.792	0.884

الجدول السابق رقم (4) يوضح أن معاملات الارتباط دالة إحصائياً وقوية، وأن معاملات تراوحت ما بين (0.757 إلى 0.829) وبعد التصحيح تراوحت ما بين (0.861 إلى 0.906)، وهي معاملات مرتفعة، ودالة إحصائياً.

ب - الثبات بطريقة معاملات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha coefficient):

تقوم هذه الطريقة على أساس احتساب معامل ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الأداة، والجدول التالي يبين النتائج:

جدول رقم (5) معاملات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة

م.	المجال	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
1	المحور الأول	10	0.914
2	المحور الثاني	10	0.887
3	المحور الثالث	10	0.894

يتضح من الجدول السابق رقم (5) أن معاملات كرونباخ ألفا كانت أكبر من (0.8). وهذا يدل على ثبات المحاور، وأن الاستبانة تتمتع بثبات مرتفع.

4 - تصحيح الاستبانة:

كانت أداة الدراسة الأساسية عبارة عن استبانة تتكون من (30) فقرة تتوزع إلى ثلاث محاور بالتساوي، وأعطيت كل فقرة سلم استجابة ثلاثي الترتيب (موافق، إلى حد ما، غير موافق)، وتم تصحيح وترميز البيانات إلى برنامج رزمة التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Science) الإصدار (SPSS IBM Version 22.0)، من خلال المفتاح التالي (1، 2، 3).

خامساً - الأسلوب الإحصائي.

اعتمدت الدراسة على مجموعة من الاختبارات والأساليب الإحصائية أهمها ما يلي:

- التكرارات والنسب المئوية (Frequencies and Percent): ويستخدم هذا الأمر للتعرف إلى تكرار استجابات الفئة.

- معاملات الارتباط (Correlation Coefficient): للتحقق من صدق الاستبانة وثباتها.
- طريقة التجزئة النصفية (Split-Half Coefficient): للتعرف إلى ثبات الاستبانة.
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha Coefficient): للتعرف إلى ثبات الاستبانة.
- المتوسط الحسابي (Mean): ويستخدم هذا الأمر للتعرف إلى طبيعة استجابات العينة على فقرات الاستبيان.
- الانحراف المعياري (Standard deviation): ويستخدم للتعرف إلى انحرافات استجابات العينة عن الوسط الحسابي لتقديراتهم.
- الوزن النسبي (Percentage): ويستخدم هذا الاختبار للتعرف إلى الوزن النسبي لاستجابات العينة على فقرات الاستبانة وتفاعلهم حولها.

عرض النتائج ومناقشتها

عرضت الباحثتان من خلال هذا الجزء النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة، كما تم التوصل إلى مجموعة من التوصيات والبحوث المستقبلية المقترحة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ومناقشتها:

ينص السؤال الأول على: " ما درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لواقع الرشاقة التنظيمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر العاملين فيها؟". للإجابة عن السؤال الأول تم استخدام التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والرتب لفقرات المحور الأول والجدول التالي يبين النتائج:

جدول رقم (6) الاحصاء الوصفي لفقرات المحور الأول ودرجته الكلية

م.	الفقرات	موافق	إلى حد ما	غير موافق	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة
1	تمتلك الجامعة رؤية استراتيجية واضحة.	67%	28%	5%	2.62	0.582	87.32	4
2	تشجع إدارة الجامعة مشاركة القيادات في وضع الأهداف الاستراتيجية.	75%	19%	6%	2.69	0.580	89.66	1
3	تحديد الفرص والتهديدات؛ ساهم في رشاقة اتخاذ القرارات الإدارية.	52%	32%	16%	2.36	0.745	78.66	9
4	إعادة تشكيل الموارد التنظيمية بشكل جذري؛ ساعد على رشاقة الممارسة، وتقديم خدمات أكاديمية تلبى تطلعات التعليم العالي.	60%	34%	6%	2.54	0.610	84.66	6
5	تمتلك إدارة الجامعة رشاقة الاستشعار للأحداث بفحص ومراقبة الأحداث ذات التأثير البيئي.	46%	39%	15%	2.31	0.720	76.99	10
6	العلاقات الهيكلية بين الكليات واضحة وتحقق التكامل والانسجام لتحقيق الأهداف.	55%	28%	17%	2.38	0.762	79.33	8
7	تهتم إدارة الجامعة بالأداء المستقبلي	55%	29%	16%	2.39	0.750	79.66	7

م .	الفقرات	موافق	إلى حد ما	غير موافق	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة
	التنافسي بين الجامعات المحلية والدولية.							
8	هنالك خطة استراتيجية حديثة للجامعة تواكب التحول الرقمي.	70%	24%	6%	2.64	0.594	87.99	3
9	الاستراتيجية الاستباقية للإدارة مكنت الجامعة من قيادة زمام المبادرة.	75%	14%	11%	2.64	0.674	88.00	2
10	تحقق إدارة الجامعة أقصى قدر من اقتناص الفرص، والتقليل من تأثير المهددات.	67%	26%	7%	2.60	0.619	86.66	5
واقع تطبيق الرشاقة التنظيمية								
					2.52	0.664	83.99	

يتضح من جدول رقم (6) أن واقع الرشاقة التنظيمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن جاء مرتفعاً، وبلغ الوزن النسبي للدرجة الكلية (83.99%)، وتراوحت الأوزان النسبية لكافة الفقرات ما بين (76.99% إلى 89.66%).

وحصلت الفقرة رقم (2) على المرتبة الأولى وتتص على (تشجع إدارة الجامعة مشاركة القيادات في وضع الأهداف الاستراتيجية)، بوزن نسبي (89.66%)، ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء أن قيادات جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن لديهم مهارات وقدرات يمكن من خلالها صياغة أهداف واقعية، وأهداف تتضمن الأداء العالي المتميز، يليها بالمرتبة الثانية الفقرة رقم (9)، والتي تنص على (الاستراتيجية الاستباقية للإدارة مكنت الجامعة من قيادة زمام المبادرة)، بوزن نسبي (88%). ويمكن تفسير ذلك في ضوء أن الاستباقية بعد رئيس من أبعاد تحقيق الريادة، والاستباقية التي تتمتع بها جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن تعزز لديها القدرة على منافسة الجامعات الأخرى، وإطلاق برامج أكاديمية تلبي حاجات السوق المحلي، وتحقيق السمعة الأكاديمية المميزة للجامعة. بينما حصلت الفقرة رقم (5) على المرتبة الأخيرة وتتص على (تمتلك إدارة الجامعة رشاقة الاستشعار للأحداث بفحص ومراقبة الأحداث ذات التأثير البيئي)، بوزن نسبي (76.99%).

وجميع النسب الواردة في الجدول تشير إلى وجود مستوى مرتفع من تطبيق الرشاقة التنظيمية، وهذا يرجع إلى عدة عوامل أهمها أن جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن تواكب التطورات العالمية في العمل الأكاديمي، وتتضمن خططها وأنشطتها التوجه نحو التقنيات الحديثة واستحداث برامج أكاديمية تلي حاجات المجتمع السعودي، كما إنها تسعى لتحقيق رؤية المملكة (2030م)، وفي خضم ذلك فإنها تسير باتجاهات وخطوات بحاجة إلى ديناميكية، وهذا دفعها إلى تطبيق مبادئ ومعايير وأبعاد الرشاقة التنظيمية. وهذه النتائج تتفق مع نتائج دراسة (الفقيه، 2018)، وتتفق أيضاً مع نتائج دراسة (عمرو، 2016)، بينما تختلف مع نتائج دراسة (منصور، 2020) والتي أشارت إلى أن الرشاقة التنظيمية تتوفر بدرجة متوسطة

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني ومناقشتها:

ينص السؤال الثاني على: "ما أبرز المعوقات التي تواجه جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن في تطبيق الرشاقة التنظيمية؟". للإجابة عن السؤال الثاني تم استخدام التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والرتب لفقرات المحور الثاني والجدول التالي يبين النتائج:

جدول رقم (7) الإحصاء الوصفي لفقرات المحور الثاني ودرجته الكلية

م .	الفقرات	موافق	إلى حد ما	غير موافق	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة
-----	---------	-------	-----------	-----------	---------------	-------------------	--------------	--------

م.	الفقرات	موافق	إلى حد ما	غير موافق	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة
1	لا تتوفر لدى القيادات الجامعية المهارة اللازمة لبناء استراتيجيات رشيقة وهادفة.	9%	44%	47%	1.38	0.64	46.00	9
2	الهيكل التنظيمي لا يدعم التنظيم الشبكي وتبادل المعرفة بين الوحدات المختلفة.	10%	42%	48%	1.38	0.66	45.99	10
3	تقليدية ونمطية الإجراءات المتبعة يعوق التميز والتنافسية.	17%	40%	43%	1.68	0.73	55.99	3
4	لا تتمتع القيادات الجامعية بمقومات التكيف السريع مع المتغيرات البيئية.	25%	29%	46%	1.69	0.82	56.33	2
5	قصور الخطة الاستراتيجية عن التكيف مع التحول الرقمي.	7%	33%	60%	1.53	0.62	51.00	6
6	مناخ العمل غير مشجع للقيادات الجامعية على المبادرة والابتكار.	6%	39%	55%	1.49	0.61	49.66	7
7	ضعف التفاعل والاستجابة السريعة لمُتطلبات سوق العمل؛ لم يحقق للجامعة وضعا تنافسياً.	0%	35%	65%	1.65	0.47	54.99	4
8	جهل بعض الوحدات الإدارية بألية صناعة القرار؛ مما يعوق إجراءات اعتماده.	15%	37%	48%	1.71	0.72	56.99	1
9	بعض الإجراءات الإدارية طويلة بحاجة إلى متابعة مستمرة.	0%	22%	78%	1.46	0.41	48.66	8
10	بعض الإجراءات مازالت تتفقد ورقياً، بعيداً عن التطور التقني.	1%	36%	63%	1.62	0.50	53.99	5
	معوقات تطبيق الرشاقة التنظيمية				1.56	0.618	51.99	

يتضح من جدول رقم (7) أن معوقات الرشاقة التنظيمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن جاءت متوسطة، وبلغ الوزن النسبي للدرجة الكلية لهذه المعوقات (51.99%)، وتراوحت الأوزان النسبية لكافة المعوقات ما بين (56.99% إلى 45.99%). ويتضح من الجدول أن أبرز الموقعات جاءت الفقرة رقم (8)، والتي تنص على (جهل بعض الوحدات الإدارية بألية صناعة القرار؛ مما يعوق إجراءات اعتماد)، بوزن نسبي (56.99%)، وهذا ينطبق على بعض الموظفين في المستوى التنفيذي، وقد يتبع ذلك عدم التنفيذ السليم للقرار، وبالتالي يشكل ذلك أحد أبرز معوقات تطبيق الرشاقة التنظيمية، يليها بالمرتبة الثانية الفقرة رقم (4)، وتنص على (لا تتمتع القيادات الجامعية بمقومات التكيف السريع مع المتغيرات البيئية)، بوزن نسبي (56.33%)، وجاءت هذه الفقرة بالمرتبة الثانية؛ لأن التغيرات والمتغيرات البيئية في تغير مستمر، وهذا قد يحد من قدرة القيادة على إدراكها والتعامل معها بشكل متكامل.

بينما حصلت الفقرة رقم (2) على المرتبة الأخيرة من بين هذه المعوقات وتتص على (الهيكل التنظيمي لا يدعم التنظيم الشبكي وتبادل المعرفة بين الوحدات المختلفة)، بوزن نسبي (45.99%). ويمكن تفسير ذلك في ضوء عناية إدارة الجامعة بالهيكل التنظيمي، وتمتع الهيكل التنظيمي ذاته بالمرونة الكافية لإجراء بعض التغييرات اللازمة، وأن الهيكل التنظيمي للجامعة يسهل عمليات تشخيص وتبادل المعرفة، وتوزيعها وتنظيمها.

وبشكل عام جاءت معظم المعوقات بدرجات متوسطة؛ وهذا يرجع إلى اهتمام الجامعة بالبرامج التدريبية للقائدات والعاملات، وتوجه إدارة الجامعة نحو تلبية حاجات المجتمع السعودي، وإحداث التغييرات اللازمة بوقتها المناسب، والتكيف مع الظروف والمتغيرات البيئية بما يحقق الاستقرار والنمو والاستمرارية والمنافسة مع الجامعات الأخرى، كذلك فإن جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن لديها سياسات لاستقطاب القائدات ذات المؤهلات والخبرات المناسبة للعمل الأكاديمي، كذلك تهتم بالابتعاث وإقامة الندوات لتطبيق أفضل المداخل الإدارية والتنظيمية في أقسامها ووحداتها الإدارية، وجميع هذه العوامل أسهمت في تذليل الصعوبات وخفض المعوقات التي تواجه الأنظمة الإدارية والأكاديمية أو تطبيقاتها خاصة تطبيق أبعاد الرشاقة التنظيمية.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث ومناقشتها:

ينص السؤال الثالث على: "ما السبل المقترحة لتحسين تطبيق جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن للرشاقة التنظيمية؟". للإجابة عن السؤال الثاني تم استخدام التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والرتب لفقرات المحور الثاني والجدول التالي يبين النتائج:

جدول رقم (8) الاحصاء الوصفي لفقرات المحور الثاني ودرجته الكلية

م.	الفقرات	موافق	إلى حد ما	غير موافق	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة
1	برامج تدريب وتطوير القيادات الجامعية يدعم الرشاقة التنظيمية.	57%	33%	10%	2.47	0.67	82.33	10
2	التحسين المستمر للعمليات الأساسية؛ يحقق الرشاقة الاستراتيجية.	61%	37%	2%	2.59	0.53	86.33	6
3	توفير قواعد بيانات موثقة ورسمية تربط الوحدات التنظيمية المختلفة؛ يسهم في اتخاذ القرارات المناسبة.	70%	24%	6%	2.64	0.59	87.99	5
4	وجود شبكة معلومات واتصال مستمر؛ يسهم في إيجاد فريق عمل والتزام جماعي.	74%	22%	4%	2.70	0.54	89.99	3
5	تفويض السلطات يعزز روح المسؤولية واليقظة الاستراتيجية لدى القيادات الجامعية.	63%	31%	6%	2.57	0.60	85.66	7
6	تشارك المعرفة بين العاملين بالجامعة؛ تحقق الشراكة في المسؤولية.	60%	30%	10%	2.50	0.67	83.33	9
7	تبسيط إجراءات العمل؛ تحقق	66%	24%	10%	2.56	0.67	85.33	8

م.	الفقرات	موافق	إلى حد ما	غير موافق	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة
	السرعة والاستقرار المطلوبين لعملية الرشاقة التنظيمية.							
8	إعادة هيكلة الإجراءات الإدارية؛ للتكيف مع التحوّل الرقمي.	73%	23%	4%	2.69	0.54	89.66	4
9	توعية القيادات بدور إدارة المعرفة التقنية في صناعة القرارات.	75%	23%	2%	2.73	0.48	90.99	2
10	الاستفادة من نظم المعلومات؛ لتسريع الإجراءات وتحقيق الرشاقة التنظيمية.	76%	22%	2%	2.74	0.48	91.33	1
	تحسين الرشاقة التنظيمية							
					2.62	0.577	87.33	

يتضح من جدول رقم (8) أن هناك موافقة من عينة الدراسة على كافة السبل التي تضمنها المحور، حيث جاء الوزن النسبي لكافة هذه السبل (87.33%)، وهي نسبة مرتفعة، وتراوحت الأوزان النسبية لكافة السبل ما بين (82.33% إلى 91.33%). وحصلت الفقرة رقم (10) على الرتبة الأولى وتتص على (الاستفادة من نظم المعلومات؛ لتسريع الإجراءات وتحقيق الرشاقة التنظيمية)، بوزن نسبي (91.33%)، وهذا يرجع إلى أن نظم المعلومات أصبحت مورد حقيقي بالنسبة للمؤسسات الأكاديمية والجامعات، ويمكن الاستفادة منها في تسهيل الإجراءات والمحافظة على السرعة والدقة، يليها بالمرتبة الثانية الفقرة رقم (9) والتي تتص على (توعية القيادات بدور إدارة المعرفة التقنية في صناعة القرارات)، بوزن نسبي (90.99%) ويمكن تفسير ذلك في ضوء أن معارف القيادة وقدراتهم تتعكس على كافة الأقسام والعاملين، لذا فإن تفعيل قدراتهم في إدارة المعرفة، والاعتماد على التقنيات والمصادر المختلفة في الحصول على المعرفة يعزز إدراكهم وقدراتهم ويمنحهم القدرة على اتخاذ قرارات تتناسب مع الظروف. بينما حصلت الفقرة رقم (1) على المرتبة الأخيرة وتتص على (برامج تدريب وتطوير القيادات الجامعية يدعم الرشاقة التنظيمية)، بوزن نسبي (82.33%)، وهي نسبة مرتفعة أيضاً. وترى الباحثتان أن البرامج التدريبية ذات القيمة تمنح القادة والعاملين خصائص عمل جديدة وتساعدهم على التكيف مع المتطلبات والمتغيرات التي تطرأ في بيئة العمل الجامعي.

الخلاصة والاستنتاجات.

أشارت نتائج الدراسة أن واقع الرشاقة التنظيمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن جاء مرتفعاً، وبلغ الوزن النسبي للدرجة الكلية (83.99%)، وتبين أن إدارة الجامعة تشجع مشاركة القيادات في وضع الأهداف الاستراتيجية، وأن جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن تتبنى سياسات استباقية لأخذ زمام المبادرة.

وتبين أن جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن وقائداتها لا تواجه معوقات في تطبيق الرشاقة التنظيمية، حيث جاء مستوى هذه المعوقات متوسطاً بوزن نسبي (51.99%)، وجاء أبرزها جهل بعض الوحدات الإدارية بآليات صنع القرار، وعدم التمتع بمقومات التكيف مع المتغيرات البيئية.

وجاءت أبرز السبل التي يمكن من خلالها تفعيل وتحسين الرشاقة التنظيمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن الاستفادة من نظم المعلومات في صنع القرارات وتوعية القيادات حول إدارة المعرفة التقنية، واعتماد الجامعة على شبكة معلومات واتصالات فائقة السرعة والجودة.

التوصيات والمقترحات:

من خلال النتائج التي تم التوصل إليها، توصي الباحثتان بالآتي:

1. على إدارة الجامعة تمكّن وسائل رشاقة الاستشعار للأحداث، بفحص ومراقبة العوامل والمُتغيّرات البيئية ذات الأثر في نشاط الجامعة.
2. إعادة النظر في العلاقات الهيكلية والتنظيمية بين الكليات، وتوضيح خطوط السلطة والمسؤوليات، والاستفادة من التنظيم الشبكي في التبادل المعرفي؛ الأمر الذي يحقّق التكامل والانسجام بين الكليات والوحدات الإدارية.
3. الاهتمام بجانب بناء قدرات القيادات الجامعية ومهاراتها، خاصة جوانب بناء الاستراتيجيات الرشيقة والهادفة.
4. الاهتمام بسياسات التحفيز، ودفع القيادات الجامعية إلى التكيف السريع مع المُتغيّرات البيئية على الصعيدين الداخلي والخارجي، وزيادة مشاركة القيادات الإدارية في وضع الأهداف الاستراتيجية والخطط والبرامج المستقبلية.
5. توفير مناخ العمل المشجّع على المبادرة والابتكار، والاهتمام ببرامج الرضا الوظيفي وعوامل ولاء القيادات الإدارية للجامعة؛ مما يحقّق الاستقرار الوظيفي، ويدعم جانب الإبداع والابتكار في العمل.
6. الاهتمام بتدريب القيادات الجامعية على محاور الاتصال الفعّال ومهارات وآليات صناعة القرار.
7. زيادة الاهتمام بجانب التحسين المستمر للعمليات الأساسية، من خلال فرق الجودة الشاملة وإدارتها وبرامجها.
8. تشجيع جانب تشارك المعرفة بين العاملين بالجامعة وتفعيل تبادل الخبرات؛ مما يزيد جانب فريق العمل وروح التعاون واستشعار المسؤولية.
9. إجراء مزيد من الدراسات حول آليات تحسين تطبيق الرشاقة التنظيمية في الجامعات السعودية.
10. إجراء دراسة حول دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز الرشاقة التنظيمية بالجامعات السعودية.

قائمة المصادر والمراجع.

المصادر والمراجع العربية.

- الحنيطي، رعد. (2019). أثر الذكاء العاطفي على الرّشاقة التنظيمية في منظمات الأعمال. (ط1)، عمان - الأردن: دار أمجد للنشر والتوزيع.
- دماج، أميرة أمين. (2019). دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في مدارس المرحلة الثانوية بالجمهورية اليمنية. مجلة القلم. 6(12)، ص 341 - 369.
- العابدي، علي. (2012). الرّشاقة التنظيمية: مدخل استراتيجي في عملية تعزيز الاستغراق الوظيفي للعاملين. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 8(24)، ص 147 - 174.
- عمرو، هبة محمد. (2016). الرشاقة التنظيمية وعلاقتها بالميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة). أكاديمية الإدارة والسياسة بغزة.
- فرح، فرح يس؛ وبدوي، مأمون يس؛ وبابكر، صفاء ياسر. (2019م). أثر الرّشاقة التنظيمية في الاستغراق الوظيفي في الشركات الزراعية بولاية القصارف بالسودان. المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارة والقانونية، 3(1)، ص 73-91.
- الفقيه، منال أحمد. (2018). دور الرّشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمنية. مجلة كلية التربية، جامعة إب، اليمن.
- مسن، فهد بخيت؛ وإبراهيم، صلاح محمد (2019). أثر الرّشاقة الاستراتيجية في الفاعلية التنظيمية: دراسة تطبيقية على عينة من الشركات الصناعية بمحافظة ظفار بسلطنة عمان. مجلة التنمية البشرية والتعليم للأبحاث التخصصية، جامعة العلوم الإسلامية، 5(3)، ماليزيا.

- المصري، مروان وليد. (2016). استراتيجية مقترحة لتحسين مستوى الرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية - جامعة عين شمس. ع(40)، ص 257 - 341.
- منصور، منار منصور. (2020). تطوير الأداء الإداري للقيادات بكلية التربية جامعة المنصورة في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية. مجلة البحث العلمي في التربية. ع(21)، ص: 1 - 45.
- عبد الوهاب، صلاح شريف (2011). المرونة العقلية وعلاقتها بكل من منظور زمن المستقبل وأهداف الانجاز لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة. مجلة بحوث التربية النوعية بجامعة الزقازيق، 20 - 76.
- الصانع، إيمان. (2013). أثر محددات الرشاقة الاستراتيجية في الفاعلية التنظيمية: دراسة حالة لشركة الاسمنت الأردنية لافارج. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط بعمان.
- هنية، محمد. (2016). مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

المراجع المرومنة:

- Al-Huniti, R. (2019). *The effect of emotional intelligence on organizational agility in business organizations*. (D1), Amman - Jordan: Amjad House for Publishing and Distribution.
- Dammaj, A. (2019). The role of strategic agility in achieving competitive advantage in secondary schools in the Republic of Yemen. *Pen Journal*. 6 (12), pp. 341--369.
- Abdi, A. (2012). Organizational Lean: a strategic approach to the process of enhancing employee engagement. *Al-Ghary Journal of Economic and Administrative Sciences*, 8 (24), pp. 147-174.
- Amr, M. (2016). *Organizational agility and its relationship to the competitive advantage of telecommunications and information companies operating in Palestine*. (Unpolished master Thesis). The Academy of Administration and Politics in Gaza.
- Farah, Y.; Bedouin, E.; Babiker, Y. (2019). The effect of organizational agility on job turnout in agricultural companies in the state of Gedaref, Sudan. *Arab Journal of Science and Research Publishing, Journal of Economic, Management and Legal Sciences*, 3 (1), pp. 73-91.
- Al-Faqih, A. (2018). The role of strategic agility in achieving the competitive advantage of right-wing universities. *Journal of the College of Education, University of Ibb, Yemen*.
- Msen, B.; Ibrahim, M. (2019). The effect of strategic agility on organizational effectiveness: an applied study on a sample of industrial companies in Dhofar Governorate, Sultanate of Oman. *Journal of Human Development and Education for Specialized Research, University of Islamic Sciences*, 5 (3), Malaysia.
- Al-Masry, Marwan Walid. (2016). A proposed strategy to improve organizational agility in secondary schools in Gaza governorates. *Journal of the College of Education in Educational Sciences - Ain Shams University*. P (40), pp. 257-341.
- Mansour, M. (2020). Developing the administrative performance of leaders at the College of Education, Mansoura University, in light of the organizational agility approach. *Journal of Scientific Research in the Wild*. P (21), pp: 1-45.
- Abdel Wahab, S. (2011). Mental flexibility and its relationship to each of the future tense perspectives and achievement goals of university faculty members. *Journal of Specific Education Research at Zagazig University*, 20-76.

- Alsaanie, I. (2013). *The Impact of Strategic Agility Determinants on Organizational Effectiveness: A Case Study of the Jordan Cement Company Lafarge*. (Unpolished master Thesis). University of the Middle East in Amman.
- Hania, M. (2016). *The extent of the exercise of strategic agility and its relationship to the institutional performance excellence in the food industries sector in the Gaza Strip*. (Unpublished Master Thesis), Islamic University, Gaza, Palestine.

المصادر والمراجع الأجنبية.

- Boudlaie, H; Golabdoust, A & Golabdoust, T. (2015). An Analysis of Organizational Intelligence and Organizational Agility Status in Tehran University of Medical Sciences. *International Business and Management*, 9 (2),pp. 100-109.
- Cai, Z., Liu, H., Huang, Q., & Liang, L. (2019). Developing organizational agility in product innovation: the roles of IT capability, KM capability, and innovative climate. *R&D Management*, 49(4), 421-438.
- Eisenhardt, K.M., & Martin, J. (2000). Dynamic Capabilities: What Are They?. *Strategic Management Journal*, 21,1105–1121.
- El Sawy, O. A. (1985). Personal Information Systems for Strategic Scanning in Turbulent Environments: Can the CEO Go Go-Line? *MIS Quarterly*, 9(1), 53-60.
- Panda, S., & Rath, S. K. (2016). Investigating the structural linkage between IT capability and organizational agility: A study on Indian financial enterprises. *Journal of Enterprise Information Management*, 29(5), 751-773.
- Park, Y. (2011). *The Dynamics of Opportunity and Threat Management in Turbulent Environments: The Role Information Technologies*. Doctor Dissertation, University of Southern California.
- Tallon, P & Pinsonneault, A. (2011). Competing Perspectives on the link between Strategic Information Technology Alignment and Organizational Agility: Insights from A Mediation Model. *MIS Quarterly*, 35 (2), 463-486.
- Thomas, J. B., Clark, S. M., & Gioia, D. A. (1993). Strategic Sensemaking and Organizational Performance: Linkages among Scanning, Interpretation, Action, and Outcomes. *Academy of Management Journal*, 36(2), 239-270.