

## الرشاقة التنظيمية وعلاقتها بجودة الأداء الإداري بجامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن

د. علي بن مرزوق معيض الغامدي

أستاذ الإدارة التربوية المشارك

قسم الإدارة التربوية - كلية التربية - جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

البريد الإلكتروني للباحث

[aalghamdi@imamu.edu.sa](mailto:aalghamdi@imamu.edu.sa)

تاريخ استلام البحث: ٨ / ٥ / ٢٠٢٤ م

تاريخ قبول النشر: ١١ / ٦ / ٢٠٢٤ م

## الرشاقة التنظيمية وعلاقتها بجودة الأداء الإداري بجامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن

المستخلص:

هدف البحث الحالي إلى تحديد نوع العلاقة بين الرشاقة التنظيمية وجودة الأداء الإداري لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس. بالإضافة إلى تحديد دلالة الفروق في تقديرات عضوات هيئة التدريس لدرجة الرشاقة التنظيمية وجودة الأداء الإداري التي تُعزى لمتغيرات (الكلية، والرتبة الأكاديمية، وعدد سنوات الخبرة). واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة البحث من (٣٤٦) عضو هيئة تدريس بكلية جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن، وطُبقت استبانة لجمع المعلومات. وتوصل البحث إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الرشاقة التنظيمية وجودة الأداء الإداري لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس. ووجود فروق في تقديرات عضوات هيئة التدريس لدرجة الرشاقة التنظيمية وجودة الأداء الإداري تُعزى لمتغيرات (الرتبة الأكاديمية، وعدد سنوات الخبرة)، ولا توجد فروق تُعزى لمتغير نوع الكلية. كما وافقت عضوات هيئة التدريس على سبل تحسين مستوى جودة الأداء الإداري من خلال ممارسة الرشاقة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن بدرجات مرتفعة. ويوصي الباحث بتوعية القيادات الأكاديمية في الجامعة بأهمية الرشاقة التنظيمية، بالإضافة إلى تخصيص جزء من ميزانية الجامعة لدعم برامج وأنشطة جودة الأداء الإداري.

الكلمات المفتاحية: الرشاقة التنظيمية، جودة الأداء الإداري، رشاقة اتخاذ القرار، الإبداع والابتكار الإداري.

### Organizational agility and its relationship to the quality of administrative performance at Princess Noura bint Abdulrahman University

#### Abstract:

The aim of the current research is to determine the type of relationship between organizational agility and the quality of administrative performance among academic leaders at Princess Noura bint Abdulrahman University, as perceived by female faculty members. In addition to determining the significance of differences in faculty members' estimates of the degree of organizational agility and the quality of administrative performance that are attributed to variables (college, academic rank, and years of experience). The Author used the descriptive approach, and the research sample consisted of (346) faculty members at Princess Noura bint Abdulrahman University, and a questionnaire remained to collect information. The paper found a positive correlation between organizational agility and the quality of administrative performance among academic leaders at Princess Noura bint Abdulrahman University, as perceived by female faculty members. There are differences in the faculty members' estimates of the degree of organizational agility and the quality of administrative performance due to variables (academic results, and years of experience), and there are no differences attributed to the type of college variable. Faculty members also agreed to improve the quality of administrative performance by practicing organizational agility among academic leaders at Princess Noura bint Abdulrahman University with high grades. The Author recommends educating the academic leaders at the university about the importance of organizational agility, in addition to allocating part of the university budget to support the programs and activities of the quality of administrative performance.

**Keywords:** organizational agility, quality of administrative performance, decision-making agility, creativity and administrative innovation.

## المقدمة

تشهد المؤسسات التعليمية، ولاسيما الجامعات، تحديات متزايدة تتعلق بالتكيف مع التغيرات السريعة في البيئة الخارجية والمطالب المتزايدة من أصحاب المصلحة المتنوعين. وتعدّ الرقابة التنظيمية أحد هذه الأساليب التي تحظى باهتمام متزايد في عالم الإدارة الحديث، والتي تُمكن الجامعات من التكيف مع التغيرات وتحسين كفاءتها وفعاليتها. وفي هذا السياق، تبرز الرقابة التنظيمية كأحد العوامل الحاسمة التي تسهم في تحقيق الجودة العالية في الأداء الإداري.

وحيث تواجه الجامعات في جميع أنحاء العالم تغيرات متسارعة، ولكي تحافظ على قدرتها التنافسية، تحتاج إلى تعبئة مواردها والعمل بشكل استباقي للاستفادة من التغيرات. وتبرز الرقابة التنظيمية كأحد أهم العوامل التي تُمكن الجامعات من تحقيق ذلك، وتتميز الرقابة في الجامعات بمرونتها وسهولة إعادة هيكلة وتعديل ممارساتها وعملياتها عند مواجهة تغييرات جديدة في بيئاتها (Qtairi & Alshoraty, 2022).

كما إن التغيرات السريعة والكبيرة هي سمة من سمات التطورات التي يواجهها العالم اليوم، حيث يمكن ملاحظة هذه التغيرات في جميع جوانب الحياة، وخاصة في البيئة الجامعية، والتي يمكن اعتبارها واحدة من أكثر المؤسسات تأثراً بهذه التغيرات (Daradkah et al., 2023). وفي ظل الظروف المتغيرة ومحاولات المنظمات التكيف معها، ظهرت الرقابة Agility كمفهوم، والتي تعرف بأنها القدرة على الكشف والاستجابة للفرص والتحديات بسهولة وسرعة، وبراعة منتظمة، ومن الواضح أن رقابة منظمة ما ترتبط بفعاليتها، إذ من الصعب وصف منظمة ما بالمنظمة الرشيقية وهي في ذات الوقت غير فعالة (محمد، ٢٠١٦). فالرقابة التنظيمية متغير مهم في إدارة المنظمة، وعامل فعال للميزة التنافسية، ومواكبة المنظمات للتغيرات السريعة في بيئتها، حيث ركز عليها علماء المنظمة في العقود الأخيرة (Assari et al., 2015).

وقد أدت التغيرات الحديثة إلى زيادة حدة المنافسة بين الجامعات، حيث شهدت هذه المؤسسات تحولات كبيرة في برامجها الأكاديمية وسياساتها وأساليب التعليم والتدريس، مما سيجعلها تتبنى نهجاً يتسم بالرقابة والتكيف مع المتغيرات المتسارعة (Daradkah et al., 2023). فالرقابة التنظيمية واحدة من الأساليب التي يمكن أن تعتمد عليها المنظمات المعاصرة للتعامل مع الظروف البيئية الجديدة، فهي فلسفة إدارية حديثة يمكن من خلالها لجميع المنظمات، بما في ذلك الجامعات، تحقيق البقاء والازدهار في بيئة من المنظمات المعاصرة التي تتميز بالمنافسة الشديدة والتغير السريع والتعقيد الشديد (Al-Tai et al., 2020).

كما تُساهم الرقابة التنظيمية في تحسين جودة الأداء الإداري للجامعة من خلال اتخاذ قرارات سريعة وفعالة، وتنفيذ المبادرات بشكل ناجح، وتحقيق رضا جميع أصحاب المصلحة (الزامل والدوسري، ٢٠٢١). فالقدرة على

الابتكار أمر بالغ الأهمية في نجاح المنظمة لأنها تركز اهتمامها على المشاريع الجديدة بما في ذلك تحديث الإجراءات الإدارية، واكتساب التكنولوجيا الجديدة، والاستثمار في البحث والتطوير من بين الأنشطة الجديدة الأخرى؛ وبالتالي المساعدة في رشاقة التنظيم وبالتالي القدرة التنافسية (Zare Khafri et al., 2023).

وتتمثل المساهمة الرئيسة لهذا البحث في إثراء المعرفة والتحقيق في تأثير ممارسات الرشاقة التنظيمية على جودة الأداء الإداري، وبالتالي يستكشف هذا البحث العلاقة بين الرشاقة التنظيمية وجودة الأداء الإداري بجامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن.

### مشكلة البحث

للاستجابة بفعالية للتغيرات المفاجئة وغير المحدثة، تلجأ الجامعات إلى السرعة والإدارة الحكيمة للمعرفة والقدرة على التعلم من خلال جمع البيانات وتحليلها، واتخاذ القرارات الفعالة، والنشر السريع للحلول، والسرعة في تطوير البرمجيات، والابتكار في الاستجابة (Qtairi & Alshoraty, 2022). وعلى الرغم من أن الجامعات تسعى باستمرار للحصول على نتائج متفوقة وتأثير وميزة تنافسية، إلا أن البعض يكافح لتحقيق هذه الأهداف، ربما بسبب تقييم الإدارة غير الدقيق لأدائها على المدى الطويل، أو عدم وجود مقياس موحد لقياس الاستدامة (Ferraris et al., 2020).

ويُنظر إلى الرشاقة التنظيمية على أنها ضرورة حاسمة للمنظمات لتحقيق أداء تنظيمي متفوق. ومع ذلك، من غير المؤلف إيجاد إطار بحثي يشرح علاقة الرشاقة التنظيمية بسوابقها وأدائها التنظيمي، خاصة في قطاع التعليم العالي (Lyn Chan & Muthuveloo, 2021). على هذا النحو، من المهم دراسة الرشاقة التنظيمية بحيث يمكن تطوير الموارد والقدرات المناسبة ونشرها للتأثير على جودة الأداء الإداري بشكلٍ إيجابي.

وفي ظل التطورات المتسارعة والتغيرات المتلاحقة التي يشهدها العالم، أصبحت الرشاقة التنظيمية ضرورة ملحة للجامعات لضمان قدرتها على التكيف مع هذه التغيرات وتحقيق التميز في أدائها. وتشير الدراسات (Lyn Chan & Muthuveloo, 2021; Kibuine et al., 2022; Rabaia, 2023; Wanjau & Maguta, 2024) إلى أن الرشاقة التنظيمية ترتبط بشكلٍ وثيق بجودة الأداء الإداري في الجامعات. حيث تؤدي الرشاقة إلى تحسين قدرة الجامعة على الاستجابة للتحديات والفرص الجديدة، وتعزيز الابتكار (Arokodare & Falana, 2021)، وتحسين كفاءة العمليات، ورفع مستوى رضا الموظفين والطلاب (العنزي، ٢٠١٩؛ Bahrani et al., 2016; Sutha & Thatsara, 2021).

بالإضافة إلى ذلك، تحتاج الجامعات إلى إيلاء المزيد من الاهتمام لأنشطة الحفاظ على الموارد البشرية لأن لها تأثيرًا إيجابيًا على تحقيق الرشاقة التنظيمية (Al-Taii et al., 2020). كما أوصت دراسة رشيد ومطر (٢٠٢٠)

بضرورة إيلاء الرقابة التنظيمية في المؤسسات التعليمية اهتماماً أكبر من المعنيين بشؤونها، وترسيخ السلوكيات المؤدية لها، وتطوير استراتيجيات تعمل على تعزيز دوافع التفوق الاستراتيجي لنيل المواقع المرموقة في التصنيفات العالمية. وتعتبر جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن واحدة من أكبر الجامعات في المملكة العربية السعودية، وتواجه تحديات متزايدة في الحفاظ على جودة الأداء الإداري في بيئة ديناميكية ومعقدة. ومن هنا، تنبع أهمية دراسة العلاقة بين الرقابة التنظيمية وجودة الأداء الإداري في الجامعة، حيث إن فهم هذه العلاقة يمكن أن يساعد في تحسين كفاءة وفعالية العمليات الإدارية، مما يؤثر إيجاباً على تجربة الطلاب والموظفين على حدٍ سواء.

وبناءً على ذلك من الواضح أنه لم يتم إجراء سوى عدد قليل جداً من الدراسات حول الرقابة التنظيمية وعلاقتها بجودة الأداء الإداري بالجامعات، لا سيما في المملكة العربية السعودية. بالإضافة إلى ذلك، لا توجد أدلة كافية لإثبات وجود علاقة بين جودة الأداء الإداري وتطبيق الرقابة التنظيمية في الجامعات السعودية. ونتيجة لذلك، هناك فجوة معرفية كبيرة يجب أن يسدها هذا البحث. على هذه الخلفية، يسعى البحث الحالي إلى دراسة العلاقة بين الرقابة التنظيمية وجودة الأداء الإداري لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن.

### أسئلة البحث

وعلى ضوء ما سبق يمكن تحديد مشكلة البحث في الأسئلة الآتية:

1. ما العلاقة بين الرقابة التنظيمية وجودة الأداء الإداري لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
2. ما دلالة الفروق في تقديرات عضوات هيئة التدريس لدرجة الرقابة التنظيمية وجودة الأداء الإداري التي تعزى لمتغيرات (الكلية، والرتبة الأكاديمية، وعدد سنوات الخبرة)؟
3. ما سبل تحسين مستوى جودة الأداء الإداري من خلال ممارسة الرقابة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس؟

### أهداف البحث

هدفُ البحثُ الحالي إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف على نوع العلاقة بين الرقابة التنظيمية وجودة الأداء الإداري بجامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس.

٢. اكتساب فهم أعمق لتأثير بعض متغيرات الدراسة (الكلية، والرتبة الأكاديمية، وعدد سنوات الخبرة) على درجة الرقابة التنظيمية وجودة الأداء الإداري من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس، للتحقيق في هذه الاختلافات وتحديداتها.
٣. التعرف على سبل تحسين مستوى جودة الأداء الإداري من خلال ممارسة الرقابة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس.

## أهمية البحث

تبرز أهمية البحث فيما يأتي:

### أ - الأهمية النظرية:

١. تنعكس أهمية البحث في عنوانه ومشكلة البحث ونطاق البحث، وهو الرقابة التنظيمية للقادة الأكاديميين، حيث إن تحقيق هذه الجودة في البيئة الجامعية، هو هدف تسعى الجامعات اليوم إلى تحقيقه، إلى جانب كونه أحد الموضوعات الحديثة التي تحتاج إلى مزيد من البحث والتحليل والتحقيق.
٢. يضيف البحث إلى مجال المعرفة العلمية، ويمكن أن يثري المكتبات العربية والأدب النظري من خلال فهم أفضل لمفهوم الرقابة التنظيمية، ودورها في تحسين الأداء الإداري بالجامعات.
٣. يقدم البحث الحالي توصيات عملية لتطبيق الرقابة التنظيمية في الجامعات، مما يساهم في تحسين جودة الأداء الإداري والخدمات المقدمة للطلاب وأصحاب المصلحة الآخرين.

### ب - الأهمية التطبيقية:

١. يمكن أن يوفر البحث توصيات عملية وإرشادات للجامعات ومؤسسات التعليم العالي حول كيفية تبني مبادئ الرقابة التنظيمية لتحسين جودة الأداء الإداري، مثل تحديد الاستراتيجيات والممارسات الفعالة التي يمكن تطبيقها لتعزيز الكفاءة والفعالية التنظيمية.
٢. سيساعد هذا البحث الجامعة على فهم كيفية تبني الرقابة التنظيمية لتعزيز قدرتها على التكيف مع هذه التغيرات والاستمرار في تحقيق أهدافها.
٣. كما سيساهم البحث في مساعدة صانعي القرار في الجامعة على اتخاذ قرارات أفضل تسمح بتنفيذ ممارسة الرقابة التنظيمية في الجامعات.

علي الغامدي: الرشاقة التنظيمية وعلاقتها بجودة الأداء الإداري بجامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن

٤. قد يساعد البحث الجامعة على تحديد المجالات الرئيسية التي يمكن فيها تطبيق مبادئ الرشاقة التنظيمية، مثل الهياكل التنظيمية، وعمليات صنع القرار، وإدارة الموارد، والثقافة التنظيمية، مما يؤدي إلى تحسينات ملموسة في الأداء الإداري.

### حدود البحث

يمكن تعميم نتائج هذا البحث في ضوء القيود التالية:

١. الحدود البشرية: يقتصر هذا البحث على عينة من عضوات هيئة التدريس من جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن.

٢. الحدود المكانية: تم إجراء هذا البحث في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن.

٣. الحدود الزمنية: تم إجراء هذا البحث في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ١٤٤٥هـ / ٢٠٢٤م.

٤. الحدود الموضوعية: يقتصر هذا البحث على تحديد العلاقة بين الرشاقة التنظيمية وجودة الأداء الإداري في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس المختلفة.

### مصطلحات البحث

#### الرشاقة التنظيمية Organizational Agility

تعني قدرة المنظمات على إحياء نفسها في مواجهة تقلب بعض العوامل في البيئة البعيدة أو الكلية التي قد تؤثر سلبيًا على أنشطة المنظمة (Wanjau & Maguta, 2024). أو القدرة على الشعور بالتغيير القادم، والاستعداد له وحتى الاستجابة له بسرعة ومرونة، وقراءة المتغير في البيئة التي تنشط فيها المنظمة والتنبؤ بما هو قادم (Awais et al., 2023).

من الناحية الإجرائية، يتم تعريفها على أنها قدرة الجامعة على الاستجابة السريعة والاستباقية للمتغيرات المفاجئة في ظروف العمل والتعامل بمرونة مع تلك المتغيرات، ويمكن قياس الرشاقة التنظيمية من خلال الدرجة الإجمالية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لأداة الرشاقة التنظيمية (رشاقة الاستشعار، ورشاقة اتخاذ القرار ورشاقة التطبيق/الممارسة).

#### جودة الأداء الإداري Quality of Administrative Performance

مدى فعالية وكفاءة تحقيق الأهداف التنظيمية والتحضير للتوقعات القادمة من خلال تطبيق العمليات والخطوات الإدارية السليمة واتخاذ القرارات القائمة على الأدلة (Rabaia, 2023).

ويعرّف الباحث جودة الأداء الإداري من الناحية الإجرائية بأنها: مدى تحقيق الجامعة لأهدافها المخطط لها من خلال استخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية مع الالتزام بالمعايير والقوانين والأنظمة المعمول بها، ويتحدد مستوى جودة الأداء الإداري بالدرجة الإجمالية لاستجابة أفراد العينة على أداة البحث التي أعدها الباحث وتتكون من بعدين (التخطيط الاستراتيجي، والإبداع والابتكار الإداري).

## الإطار النظري

### مفهوم الرشاقة التنظيمية

يشير مصطلح الرشاقة التنظيمية إلى قدرة المنظمات على الازدهار من خلال الاستشعار والاستجابة للتغيرات البيئية التي أصبحت ذات أهمية حاسمة في الوقت الحاضر عندما تصبح بيئة الأعمال ذات قدرة تنافسية عالية ومضطربة (Nafei, 2016a). كما أن الرشاقة التنظيمية فلسفة إدارية حديثة يمكن من خلالها لجميع المنظمات، بما في ذلك الجامعات، تحقيق البقاء والازدهار في بيئة من المنظمات المعاصرة التي تتميز بالمنافسة الشديدة والتغير السريع والتعقيد الشديد (Ibratova et al., 2019). وصفت الحمدان (٢٠٢٠) الإدارة الرشيقة بأنها قدرة المنظمة على أداء الإدارة التي تتميز بالاستجابة السريعة والتعديل السريع لطريقة العمل لتلبية متطلبات التغيير. المسح البيئي، والاستجابة للتغيير، وتقييم المهارات وتطويرها، وتمكين الأشخاص ذوي قدرات صنع القرار، والوصول إلى المعرفة، والتعاون، وتكامل نظام المعلومات، كلها سمات مميزة للرشاقة التنظيمية.

وتتميز المؤسسة الرشيقة بأنها عالية السرعة ومتسقة وقوية، وبالتالي فهي توفر استجابة سريعة للتغيرات المفاجئة، وفرص السوق الجديدة، ومتطلبات العملاء (Rasouli et al., 2016). فالرشاقة داخل المنظمة شيء تتطلبه في سياق التغيرات المفاجئة وغير المتوقعة التي تواجهها المؤسسات على أساس يومي، وتعد الرشاقة أحد المفاهيم المعاصرة في الفلسفة الإدارية. ويشير إلى أسهل وأسرع طريقة للتحرك من أجل أن تكون قادرة على الاستجابة بفعالية للتطورات غير المتوقعة، ويجب أن تعمل المنظمات بطريقة تحدها البساطة والسرعة والمرونة (الحنيطي، ٢٠١٨). حيث تلعب الرشاقة التنظيمية دوراً مهماً في حياة المنظمة لأنها تزود الموظفين بالمعرفة والمهارات العالية وإعادة الهيكلة والعمليات التنظيمية، وتوظيف التكنولوجيا الجديدة (Nafei, 2016a). والرشاقة في الجامعات هي التجميع السريع للتكنولوجيا والموظفين والإدارة من خلال بنية تحتية للاتصالات والمعلومات في استجابة مدروسة وفعالة ومنسقة لمطالب الطلاب في البيئات المتغيرة باستمرار (Qtairi & Alshoraty, 2022).

وتمكن الرشاقة التنظيمية الجامعات من التكيف بشكل إيجابي مع متطلبات سوق العمل والتقدم التكنولوجي السريع، وتساهم في تحديد قدراتها وبيئتها ومؤسساتها المنافسة، وتمكنها من إدارة التغيرات الداخلية والخارجية المستمرة والتحكم والتأثير فيها من خلال توليد خيارات وبدائل جديدة، وتطوير مهارات فعالة لتصبح أكثر مرونة ورشاقة

(العنزي، ٢٠١٩). وباختصار، فإن الرقابة التنظيمية في الجامعات هي قدرتها على تحقيق النتائج المرجوة التي تطمح إليها، من خلال تطوير المعرفة وزيادتها، واستغلال الموارد، التي تنعكس في تطويرها وصنعها رشيقة في بيئة مضطربة وسريعة التغير لضمان أدائها الممتاز، واستمرارية منافسيها، واستجابتها الجيدة للتغيرات (عبدالرزاق، ٢٠١٩).

كما تنعكس الرقابة في مواجهة التغيرات وعدم اليقين في البيئة المحيطة، والتي تعد واحدة من السمات المتأصلة عدد المنظمات تهدف الرقابة داخل المؤسسة إلى فهم وتحديد الكفاءات والقدرات الأساسية من ناحية أولى. من ناحية أخرى، تهدف الرقابة خارج المؤسسة إلى تفسير البيئة بوضوح وتحديد المؤسسات المنافسة (يوسف والنعيمي، ٢٠٢١). وذلك لأنها قدرة إدارية تسمح للمنظمة بإجراء تغييرات في الوقت المناسب عندما تتطلب الظروف ذلك من أجل تجنب المشكلات في المستقبل والقدرة على التعامل مع المشكلات الحالية (Rafi et al., 2022). لذلك، اعتبرت الرقابة واحدة من أهم السمات التي تعكس الكفاءة التنظيمية في البيئة التنافسية، وأصبحت مركز الاهتمام.

### أبعاد الرقابة التنظيمية

تتعدّد أبعاد الرقابة التنظيمية، وهي كما يلي: (١) القدرة على الاستجابة، (٢) المنافسة، (٣) المرونة، و (٤) السرعة أو القدرة على القبول (Bahrami et al., 2016). ومن أبعاد الرقابة التنظيمية (رقابة الاستشعار، ورقابة اتخاذ القرار، ورقابة الممارسة) (Al-Taii et al, 2020; Rabaia, 2023). ومن الجيد أن تستثمر المؤسسات الجامعية بشكل استراتيجي في تعزيز الرقابة التنظيمية عبر هذه الأنشطة الأربعة (الرقابة التنظيمية للموارد البشرية، والرقابة الابتكارية، والرقابة في تكنولوجيا المعلومات، والرقابة الاستراتيجية) (Wanjau & Maguta, 2024).

كما تتكون الرقابة التنظيمية أيضاً من ثلاثة أبعاد مهمة تتعلق بقرارات أي منظمة في العالم. البعد الأول هو التوجه، الذي يعتمد على المراقبة المستمرة للبيئات الداخلية والخارجية لتحديد وتقييم التغيرات في الاتجاهات الاجتماعية "الخارجية". وتمثل سرعة اتخاذ القرار، وهي البعد الثاني، في القدرة على جمع المعلومات وتجميعها وهيكلتها وتقييمها وفقاً لمصادر مختلفة لشرح الآثار المترتبة على الأعمال دون تأخير. ويعتمد البعد الثالث المتمثل في "تطبيق" الرقابة في الاستجابة على قدرة المنظمة على الاستجابة من خلال تغيير ممارساتها، أو هياكلها أو مواردها البشرية والمادية أو عملياتها أو منتجاتها أو خدماتها من خلال تعبئة الموارد وتحويلها للاستجابة للفرص التي توجهها المنظمة (Daradkah et al., 2023).

واقصر البحث الحالي على ثلاثة أبعاد للرقابة التنظيمية (رقابة الاستشعار، ورقابة عملية صنع القرار، ورقابة التطبيق والممارسة) لأنها تمثل الجوانب الأساسية التي من المحتمل أن يكون لها أكبر تأثير على جودة الأداء الإداري

في الجامعة، وتوفر تركيزًا عمليًا ومناسبًا لسياق البحث. كما تضمن هذه الأبعاد استجابة الجامعة الاستباقية والمرنة للتحديات والفرص الناشئة. ويمكن تعريفها كالتالي:

**رشاقة الاستشعار Sensing agility:** الاستشعار يعني قدرة المنظمة على تحديد عوامل التغيير التي تحدث في بيئة العمل، سواء كانت داخلية أو خارجية (Walter, 2021). بالإضافة إلى توقع التغييرات التي قد تحدث في المستقبل والاستعداد لها من خلال وضع رؤى وخطط واستراتيجيات قوية لمواجهتها وتطوير أدائها باستمرار وخلق أساليب عمل جديدة تساهم في تحقيق أهداف الشركة بشكل فعال (Shakhour et al., 2021).

**رشاقة عملية صنع القرار agility of the decision-making process:** وهي القدرة على جمع وتنظيم وتقييم المعلومات ذات الصلة من مجموعة من المصادر، بما في ذلك القدرة على تفسير آثار أحداث الأعمال بسرعة، وتحديد الفرص والتهديدات بناءً على تفسير الأحداث، ووضع خطط عمل توجه كيفية إعادة تنظيم الموارد وتنفيذ إجراءات تنافسية جديدة (الشمري والزيادي، ٢٠١٨).

**رشاقة التطبيق والممارسة agility of the practiced application:** إنها القدرة على إعادة تشكيل الموارد التنظيمية بشكل ديناميكي وجذري، وتغيير الإجراءات، وإعادة تنظيم علاقات تغيير العرض وفقًا للخطط الفعلية. من أجل مواجهة التغيير البيئي، تستلزم وظيفة الممارسة سلسلة من الإجراءات لإعادة تنظيم الموارد التنظيمية وتغيير إجراءات العمل بناءً على مبادئ العمل التي تنبثق من مهمة صنع القرار (البصال، ٢٠١٩).

### أهمية جودة الأداء الإداري في الجامعات

تعد مؤسسات التعليم العالي مصدرًا مهمًا للنمو لأنها بمثابة منصة لتربية المعرفة يمكن أن تساعد أي دولة على النمو. ويتمثل أحد التحديات الرئيسية في تعزيز الدور الذي تلعبه الجامعات، من خلال موظفيها وطلابها، في المساهمة في التنمية الإقليمية، والحفاظ على ميزة تنافسية، وبالتالي المشاركة في القيادة السياسية والثقافية الأكبر لمجتمعهم (AINawafleh et al., 2022). وتتطلب الجامعات من الطلاب الذين يمكنهم التفكير والإبداع والابتكار والتعلم، ويجب أن تلعب الجامعات دورًا مهمًا في مساعدة الطلاب على تطوير هذه المهارات (Lyn Chan & Muthuveloo, 2021). بشكل عام، كان تعزيز الأداء طويل الأجل دائمًا ذا أهمية كبيرة في جميع الجامعات بسبب علاقته المباشرة بخلق القيمة (Anwar et al., 2020).

فالجامعات، مثل الشركات، تواجه تحديات في عالم اليوم، وعليها أن تكون رشيقة وقابلة للتكيف لتظل قادرة على جذب الطلاب الموهوبين، وتلبية احتياجات سوق العمل المتغيرة. فالجامعات الصغيرة والمتوسطة، بفضل مرونتها وابتكارها، يمكنها الاستفادة من هذه التحديات. ويمكنها التعاون مع الجامعات الأخرى والشركات لتبادل الخبرات

والموارد. أما الجامعات الكبيرة، عليها الحفاظ على روح الابتكار والمخاطرة، وأن تكون أكثر استجابة لتغير احتياجات الطلاب وسوق العمل. بشكل عام، على جميع الجامعات أن تصبح أكثر كفاءة وفعالية من أجل البقاء على صلة في عالم سريع التغير (Appelbaum et al., 2017).

بالإضافة إلى ذلك تساهم الرشاقة التنظيمية بشكل كبير في تسيير العمل الإداري في الجامعات، وتساعد على تقليل الوقت والجهد المبذول في تنفيذ اللوائح والقوانين التي تتطلب إجراءات وخطوات تهدر وقت العمل وتقلل من معنويات الإداريين وتقلل من أدائهم (Awais et al., 2023).

### العلاقة بين الرشاقة التنظيمية وجودة الأداء الإداري

هناك علاقة جوهرية بين الرشاقة التنظيمية والأداء التنظيمي؛ وبناءً على ذلك هناك ضرورة لإيلاء المزيد من الاهتمام إلى الرشاقة التنظيمية كمصدر رئيسي لتحسين الأداء التنظيمي (Nafei, 2016b). كما تساعد الرشاقة التنظيمية في تحسين العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي، فالرشاقة التنظيمية هي واحدة من الاستراتيجيات التنافسية التي يمكن استخدامها للتنافس في الخدمات المقدمة (Sutha & Thathsara, 2021). وفي هذا الصدد ذكر (Al-Taii et al., 2020) وجود علاقة إيجابية جوهرية بين الحفاظ على الموارد البشرية والرشاقة التنظيمية؛ لذلك ترتبط مستويات عالية من الرشاقة التنظيمية بالجامعات التي يهتم قادتها الأكاديميون بممارسة الحفاظ على الموارد البشرية على مستويات عالية، والعكس صحيح.

فالرشاقة التنظيمية تجعل المنظمات أكثر انفتاحًا على الأحداث والأفكار والتطورات الجديدة، وتحسين إنتاجيتها وأدائها، وتعزيز رضا الموظفين، ومهارات وقدرات حل المشكلات، والثقة بالنفس، والإبداع، والالتزام بالتعاون والعمل الجماعي، والشعور بالمسؤولية (العنزي، ٢٠١٩). ويؤدي ممارسة سلوك الرشاقة التنظيمية إلى رفع مستوى القدرة التنافسية بين كافة العاملين (الشمري، ٢٠٢٢). ويؤيد هذا ما ذكره نافع والعنزي (٢٠٢٢) من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرشاقة التنظيمية (الاستشعار، واتخاذ القرار، وتطبيق العمل) وأبعاد الأداء الوظيفي (الإبداع، والابتكار) لدى العاملين في القطاع الحكومي بدولة الكويت.

فالرشاقة في حد ذاتها ضرورة تنظيمية بفضل ديناميكية العمل الأكاديمي؛ لذلك، يجب أن تكون الرشاقة التنظيمية للجامعة ثقافة يفهمها ويلتزم بها جميع الموظفين (الزامل والدوسري، ٢٠٢١). وفي هذا الصدد استنتجت دراسة (Lyn Chan & Muthuveloo, 2021) أن الرشاقة الاستراتيجية لها تأثير كبير على الأداء العام لمؤسسات التعليم العالي الخاصة، وأن التكنولوجيا، والقدرات التنظيمية، والأشخاص متغيرات تمكينية قوية للرشاقة التنظيمية.

كما يساهم تطبيق مدخل الرشاقة التنظيمية في تطوير وزيادة سرعة الأداء التنظيمي من خلال تطوير أداء العمليات في المؤسسة، وتقييم الأنشطة وتطوير الكفاءة التنظيمية، وتحقيق الاستقرار التنظيمي، وزيادة قدرة وسرعة المؤسسة في الاستجابة لاحتياجات المستفيدين، وتحقيق التعاون والتكامل بين الأفراد العاملين بالمؤسسة، وكذلك استثمار كافة الإمكانيات والموارد البشرية والمادية المتاحة لتحقيق أهداف المؤسسة، وبالتالي التقدم السريع نحو تحقيق الأهداف (أبو الريش، ٢٠٢٣).

بناءً على ما سبق يتبين أن هناك علاقة تكافلية قوية بين الرشاقة التنظيمية وجودة الأداء الإداري في الجامعة. من خلال تبني مبادئ الرشاقة التنظيمية، يمكن للجامعة تحسين جودة أداؤها الإداري بشكل كبير، مما يؤدي إلى عمليات أكثر كفاءة، واستجابة أفضل للمتغيرات، ونتائج إيجابية بشكل عام.

### مُتطلبات تعزيز الرشاقة التنظيمية في إدارة الجامعة

يمكن تحسين الرشاقة التنظيمية والأداء الوظيفي من خلال ممارسة سلوك الرشاقة التنظيمية بين كافة العاملين بما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء الوظيفي (نافع والعنزي، ٢٠٢٢). بالإضافة إلى تمكين الموظفين من المشاركة في صنع القرار، واستخدام التقنيات والآليات الحديثة التي تساهم في تطوير العمل وتقييم بيئات العمل (Daradkah et al., 2023). وبذل جهود متواصلة في تحسين مهارات القوى العاملة الإبداعية وتعزيزها، والاستفادة من التقنيات المبتكرة، وتبني القدرة على التكيف الاستراتيجي، ودمج أنظمة تكنولوجيا المعلومات التي تسهل الرشاقة والاستجابة (Wanjau & Maguta, 2024).

ومن مُتطلبات تعزيز الرشاقة التنظيمية في إدارة الجامعة أيضاً إعداد تقرير دوري عن أداء قادة مؤسسات التعليم العالي، مع تسليط الضوء على نقاط القوة والضعف. سيساعد هذا القادة على تطوير وتحسين الأداء التنظيمي. كما سيساعد نظام الرقابة والمحاسبة في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط وتقديم الملاحظات حول الرشاقة التنظيمية. بالإضافة إلى ذلك، فإن التركيز على تكنولوجيا المعلومات وقدراتها أمر بالغ الأهمية للرشاقة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي (Rabaia, 2023). ولتطوير المؤسسات التعليمية، هناك حاجة إلى إدارة ناجحة، من أهم التغييرات التنظيمية التي تستلزم تطبيق الرشاقة التنظيمية ضرورة قيام المؤسسات بالتخطيط للتوظيف والمرونة في إجراءات العمل وتحديدتها. في حين أن العمل الروتيني هو سبب مقنع للمؤسسات التعليمية لتبني مفهوم الرشاقة التنظيمية (Awais et al., 2023).

ومن مُتطلبات تعزيز الرشاقة التنظيمية في إدارة الجامعة أيضاً تعميق مفهوم الرشاقة التنظيمية من خلال تطوير ثقافة تنظيمية تدعم التغيير والتطوير، والتأكد من عقد برامج تدريبية لتعزيز قدرات المرونة التنظيمية للموظفين، وإجراء

المزيد من البحوث والدراسات المتعلقة بالمرونة التنظيمية في الجامعات وربطها بمتغيرات أخرى مثل التميز الوظيفي (Awais et al., 2023).

كما يجب على الجامعات اتخاذ إجراءات لرفع درجة الرقابة التنظيمية بها مثل دراسة أسباب انخفاض درجة الرقابة التنظيمية، واتخاذ القرارات والسياسات المناسبة للتخلص منها. كما يجب أن يعتمد الدعم المالي العام للجامعات جزئياً على درجة الرقابة التنظيمية. ويجب على وزارة التعليم اعتماد درجة الرقابة التنظيمية كأحد معايير اعتماد الجامعات وبرامجها (Qtairi & Alshoraty, 2022). ومن الضروري أن تهتم الجامعات ببرامج الحفاظ على الموارد البشرية لأن هذا له تأثير إيجابي كبير على الرقابة التنظيمية (رقابة الاستشعار، ورقابة صنع القرار، ورقابة التصرف) من خلال تشجيع التعلم المستمر بين الموظفين من خلال برامج التطوير المهني أو المبادرات التدريبية (AI- (Taii et al., 2020).

ومن أبرز السبل التي يمكن من خلالها تفعيل وتحسين الرقابة 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 (الزامل والدوسري، ٢٠٢١). كما أوصت دراسة (2021) Arokodare and Falana بأن تكون المؤسسات قادرة على التفكير الاستراتيجي بعقلية مرنة، وفهم الأخطاء، وتعلم الدروس بسرعة، والتكيف المستمر، وإعادة ضبط اتجاهها الاستراتيجي من أجل تطوير طرق مبتكرة لخلق القيمة. كما يجب عليهم تمكين فرقهم الأكاديمية وغير الأكاديمية من اتباع مناهج تسويقية ديناميكية وحديثة لإدارة الأحداث غير المتوقعة؛ لتعزيز الأداء التسويقي، ورضا الطلاب، والإدارة السليمة للعمليات.

**وفيما يلي يستعرض الباحث بعض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث الحالي والتي بحثت درجة ممارسة الرقابة التنظيمية وتأثيرها على جودة الأداء الإداري لدى (الجامعات/ مؤسسات التعليم العالي) التي استطاع الباحث الوصول إليها مرتبة وفقاً لتسلسلها الزمني من الأحدث إلى الأقدم:**

قيمت دراسة (Wanjau and Maguta (2024) تأثير الرقابة التنظيمية على أداء المنظمة - في وقت كوفيد-١٩ في الجامعات في كينيا. واستخدمت الدراسة تصميم بحث مختلط. وكان عدد المجتمع المستهدف ٦٨ جامعة عامة وخاصة معتمدة في كينيا. وتم توزيع استبانة منظمة على مسؤول الموارد البشرية ومسؤولي الإدارة العليا لـ ٣٤ جامعة مختارة. وأظهرت النتائج أن الرقابة التنظيمية للموارد البشرية تأثير إيجابي وهام على أداء المنظمة. أيضاً، وكان للرقابة الابتكارية تأثير إيجابي وإحصائي على أداء المنظمة. علاوة على ذلك، كان للرقابة في تكنولوجيا المعلومات تأثير إيجابي وإحصائي على أداء المنظمة. وأخيراً كان للرقابة الاستراتيجية تأثير إيجابي وإحصائي على أداء المنظمة.

وسعت دراسة (Rabaia (2023) إلى التعرف على تأثير الرشاقة التنظيمية في تحسين الأداء المؤسسي من خلال الدور المعدل لذكاء الأعمال في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية. وتم تحقيق أهداف الدراسة وأسئلتها من خلال استخدام المنهج الوصفي التحليلي. وتم جمع البيانات من خلال عينة عشوائية من العاملين في مؤسسة التعليم العالي الفلسطينية، والتي تقدر بـ ٢٥٠ موظفًا وموظفة. وأشارت النتائج إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للرشاقة التنظيمية (الرشاقة الاستشعارية، رشاقة عملية صنع القرار، رشاقة التطبيق الممارس) في تحسين الأداء المؤسسي في ظل وجود الدور الوسيط لذكاء الأعمال في مؤسسة التعليم العالي الفلسطينية.

وحددت دراسة (Daradkah et al. (2023) مستوى ممارسة الرشاقة التنظيمية بين القادة الأكاديميين في جامعة أم القرى وجامعة عجلون الوطنية من وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس المختلفة حسب الجنس، والجامعة، وأعضاء هيئة التدريس، والرتبة الأكاديمية، وعدد سنوات الخبرة. واستخدمت المنهج الوصفي لتحقيق أهدافها. وتكونت عينة الدراسة من (٤٧٥) عضو هيئة تدريس تم اختيارهم عشوائياً. كما تم استخدام استبانة مكونة من ١٧ عنصراً كأداة بحث. وأشارت النتائج إلى أن درجة الرشاقة التنظيمية متوسطة بمتوسط (٣,٢٥) دون فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغيري الجامعة وأعضاء هيئة التدريس. كما أظهرت النتائج اختلافات تُعزى لمتغيرات الجنس، والرتبة الأكاديمية، وعدد سنوات الخبرة لصالح الذكور، وفتي الأستاذ المساعد، والأستاذ، وفئة ٥-١٠ سنوات على التوالي.

وسعت دراسة (Awais et al. (2023) إلى تحديد مستوى الرشاقة التنظيمية التي يمارسها أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة في المنطقة الشمالية بالأردن. وتم استخدام طريقة العينة العنقودية لاختيار (٢٨٣) عضو هيئة تدريس للدراسة. ولتحقيق أهداف الدراسة، أعد الباحثون استبياناً مكوناً من ثلاثة أقسام لقياس درجة ممارسة الرشاقة التنظيمية، والتي تتكون من (٢٦) فقرة، واستخدموا طريقة المسح الوصفي. وكشفت نتائج الدراسة عن انخفاض مستوى ممارسة الرشاقة التنظيمية في الجامعات الخاصة. كما كشفت النتائج عن فروق دالة إحصائية تُعزى لمتغير النوع الاجتماعي في جميع المجالات باستثناء التمكين لصالح الذكور، والرتبة الأكاديمية في جميع المجالات باستثناء التمكين لصالح الأستاذ الذي تم تقييمه. ولم يكن لمتغير الجامعة أي تأثير على النتائج.

وهدفت دراسة (Abdel Aal (2023) التعرف إلى درجة مُمارسة الرشاقة التنظيمية في جامعة آل البيت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. وتكونت عينة الدراسة من (٣٨١) عضو هيئة تدريس تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة. ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة ببناء استبانة مكونة من أربعة مجالات لقياس مستوى مُمارسة الرشاقة التنظيمية، وتم استخدام المنهج الوصفي. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة مُمارسة الرشاقة التنظيمية في جامعة آل البيت جاءت بدرجة قليلة. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لآثر الجنس في جميع المجالات باستثناء مجال التمكين وجاءت الفروق لصالح الذكور. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية

تُعزى لأثر الرتبة الأكاديمية في جميع المجالات باستثناء مجال التمكين وجاءت الفروق لصالح رتبة أستاذ، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لأثر الكلية وجاءت لصالح الكليات العلمية.

وسعت دراسة (Kibuine et al. 2022) إلى تحديد العلاقة بين الرشاقة التنظيمية وأداء الجامعات المعتمدة الحكومية والخاصة في كينيا وما إذا كانت العمليات الإجرائية قد أشرفت على العلاقة. واعتمدت الدراسة المنهج النوعي (وجهة النظر الوضعية)، وكانت وحدة التحليل هي جميع الجامعات العامة الثلاثين والجامعات الخاصة الثماني عشرة. وتم جمع البيانات من جميع عمداء الكليات (271) باستخدام استبانة منظمة. وقد خلصت النتائج إلى أن الرشاقة التنظيمية لم تؤثر بشكل كبير على الجامعات الخاصة لأنها كانت على استعداد جيد، في حين أن زيادة عدد الطلاب أثرت على أداء الجامعات الحكومية. وفيما يتعلق بعلاقة المتغيرات بالرشاقة التنظيمية فسرت 30,6٪ من أداء الجامعات الحكومية ولكن لم يكن لها أي تأثير معنوي على أداء الجامعات الخاصة. وأشارت النتائج إلى أن دوافع الرشاقة الحكومية أثرت على الجامعات الحكومية وليس الخاصة. وأن الجامعات الخاصة تتمتع بعوامل تمكين متفوقة واستجابت بشكل أفضل لمحرك الرشاقة.

وهدفت دراسة المحميد (2022) إلى التعرف على واقع الأداء الإداري لدى القيادات الأكاديمية في الجامعة السعودية الإلكترونية في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس فيها، والتوصل إلى المقترحات المناسبة لتطوير الأداء. وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي وبلغت عينة الدراسة (247) عضواً، واستخدم الباحث الاستبانة أداة لجمع المعلومات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى موافقة عينة الدراسة على واقع الأداء الإداري لدى القيادات الأكاديمية في الجامعة السعودية الإلكترونية في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية بدرجة "متوسطة"، حيث جاء بُعد التنظيم في المرتبة الأولى فيما جاء بُعد التوجيه في المرتبة الأخيرة. كما جاءت موافقتهم على الآليات المقترحة لتطوير الأداء الإداري لدى القيادات الأكاديمية في الجامعة السعودية الإلكترونية بدرجة تراوحت ما بين (متوسطة ومرتفعة). ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة نحو أبعاد ومحاور الدراسة تعزى لمتغيري (المنصب الإداري والجنس).

وهدفت دراسة (Qtairi and Alshoraty 2022) إلى استكشاف درجة الرشاقة التنظيمية للجامعات الأردنية وعلاقتها ببعض المتغيرات. باستخدام المنهج الوصفي الارتباطي. وتكونت عينة الدراسة من (369) عضو هيئة تدريس يعملون في ثلاث جامعات حكومية تمثل مناطق الأردن الثلاث: (جامعة اليرموك/المنطقة الشمالية)، (الجامعة الهاشمية/المنطقة الوسطى)، و (جامعة مؤتة/المنطقة الجنوبية). وكشفت نتائج الدراسة أن درجة الرشاقة التنظيمية في الجامعات الأردنية كانت معتدلة، وأنه لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجة بسبب الجنس، والخبرة،

والرتبة الأكاديمية، ولكن كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تلك الدرجة بسبب (بلد التخرج)، لصالح أعضاء هيئة التدريس الذين تخرجوا من الجامعات في الدول العربية، وبسبب (الجامعة)، لصالح أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الهاشمية.

وبحثت دراسة (AINawafleh et al. (2022) العلاقة بين تنفيذ إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وأداء الاستدامة من خلال دمج متغيرات إنتاجية العمل والرشاقة التنظيمية، عملياً ونظرياً. وتم استخدام المنهج الكمي بالاعتماد على الاستبانة. وتم تطبيق الاستبانة على ٣٧٠ أكاديمياً من الجامعات الحكومية الأردنية. وأظهرت النتائج أن الرشاقة التنظيمية تتوسط العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية ومسار الأداء الاستدامي في الجامعات العامة الأردنية. وهدفت دراسة (Lyn Chan and Muthuveloo (2021) فحص العلاقة بين سوابق الرشاقة الاستراتيجية والأداء التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي. وشاركت مئة وخمسة وخمسون مؤسسة خاصة للتعليم العالي في ماليزيا في الاستبانة عبر الإنترنت. وكشفت النتائج أن الرشاقة الاستراتيجية أمر أساسي في العلاقات المفاهيمية. وأن التقنيات والقدرات التنظيمية والأفراد هم سوابق قوية للرشاقة الاستراتيجية.

وكان الهدف من دراسة (Arokodare and Falana (2021) هو تحديد كيفية تعزيز الهيكل التنظيمي الرشيق أو المرن للعلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والنتائج المؤسسية للجامعة. واستخدام الباحثان المنهج الوصفي. واقترحت الدراسة أن الرشاقة الاستراتيجية لها تأثير إيجابي على النتائج التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي، وأن الهيكل التنظيمي المرن أو الرشيق له تأثير وساطة إيجابي على العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والنتائج التنظيمية. وخلصت الدراسة إلى أن الهيكل التنظيمي الرشيق أو المرن يعزز المرونة الاستراتيجية والنتائج السليمة للمؤسسات الجامعية.

وهدفت دراسة (Al Ansari (2021) إلى التعرف على درجة ممارسة أبعاد الرشاقة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية. ولتحقيق هذا الهدف، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتصميم استبانة مغلقة وتوزيعها على ٣٤٢ من القيادات الأكاديمية في خمس جامعات سعودية: جامعة أم القرى، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، جامعة الملك فيصل، جامعة تبوك، وجامعة الملك خالد. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة الرشاقة التنظيمية في التقنية مرتفعة، ودرجات ممارسة الرشاقة التنظيمية في اتخاذ القرار والتمكين متوسطة. وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيري الجنس والجامعة.

وهدفت دراسة الزامل والدوسري (٢٠٢١) التعرف إلى واقع الرشاقة التنظيمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بمدينة الرياض، ومُعوقات تطبيقها وسبل تحسينها، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة طُبقت على عينة بلغت (١٠٠) من العاملات في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بالرياض. وتوصلت الدراسة إلى أن واقع الرشاقة التنظيمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد

الرحمن جاء مرتفعاً، وتبين أن جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن وقائداتها لا تواجه معوقات في تطبيق الرقابة التنظيمية، حيث جاء مستوى هذه المعوقات متوسطاً، وجاء أبرزها جهل بعض الوحدات الإدارية بآليات صنع القرار، وعدم التمتع بمقومات التكيف مع المتغيرات البيئية.

وهدفت دراسة منصور (٢٠٢٠) إلى تحديد متطلبات تطوير الأداء الإداري بكلية التربية جامعة المنصورة في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتقديم تصور مقترح لتفعيل الأداء الإداري للقيادات بكلية التربية (العميد، الوكلاء، رؤساء الأقسام). واستخدم المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (٧٢) عضو هيئة تدريس بكلية التربية جامعة المنصورة، وطبقت استبانة لجمع المعلومات. وتوصلت الدراسة إلى أن تقييم أعضاء هيئة التدريس لأداء عميد الكلية جاء بدرجة متوسطة لغالبية العبارات، وتقييمهم لوكلاء الكلية جاء بدرجة متوسطة لكل العبارات، ووافق أعضاء هيئة التدريس بدرجة متوسطة على واقع الأداء الإداري الخاص برئيس القسم، كما وافق أعضاء هيئة التدريس على معوقات التطوير الإداري بدرجات كبيرة جداً لبعض العبارات، وبدرجة كبيرة ومتوسطة للبعض الآخر، وكذلك وافق أعضاء هيئة التدريس على متطلبات تطوير الأداء الإداري بكلية التربية في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية بدرجات كبيرة جداً لبعض العبارات، وبدرجة كبيرة ومتوسطة للبعض الآخر.

وهدفت دراسة رشيد ومطر (٢٠٢٠) إلى التعرف على الدور الذي يمكن أن تؤديه الرقابة التنظيمية في تعزيز التفوق الاستراتيجي للمنظمات. وكانت المنظمات المستهدفة هي (١١) جامعة وكلية أهلية في منطقة الفرات الأوسط. واعتمدت البحث المنهج الوصفي التحليلي لآراء رؤساء الأقسام في تلك الكليات والبالغ عددهم (١١٤)، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات الخاصة بمتغيراتها. وأظهرت النتائج أن التفوق المنشود على المستوى الاستراتيجي يمكن أن يتحقق عندما تتمكن تلك الكليات من ضمان المستوى المطلوب من الرقابة التنظيمية.

وهدفت دراسة (Al-Tai et al. (2020) إلى التعرف على تأثير الحفاظ على الموارد البشرية على أنواع الرقابة التنظيمية (رقابة الاستشعار، ورقابة اتخاذ القرار، ورقابة الممارسة) في الجامعات الخاصة/ إقليم كردستان العراق. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، من خلال استخدام الاستبانة لجمع المعلومات من أعضاء مجلس الجامعات في (١١) جامعة خاصة/ إقليم كردستان العراق. وشملت عينة الدراسة (٩١) عضو من أعضاء مجالس الجامعات. ووجدت الدراسة أن الجامعات التي شملها الاستطلاع تنفذ الحفاظ على الموارد البشرية بمستويات متوسطة، وتمارس الرقابة التنظيمية بمستويات عالية. ووجود علاقة إيجابية بين الحفاظ على الموارد البشرية والرقابة التنظيمية. وأن الحفاظ على الموارد البشرية لها تأثير كبير على الرقابة التنظيمية في الجامعات التي شملها الاستطلاع.

وبحثت دراسة محمد (٢٠١٦) في تحسين الأداء الإداري بكلليات جامعة جازان باستخدام مدخل الرشاقة التنظيمية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وطبقت استبانة على عينة بلغت (٢٤٠) فرداً من أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم، من المحاضرين والمعيدين بسبع كلييات من جامعة جازان، وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد العينة في محاور الرشاقة التنظيمية ككل تعزى إلى متغير (الكلية) لصالح الكليات ذات الطبيعة العملية بصفة عامة، وتعزى إلى متغير (النوع) لصالح عينة الذكور. بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد العينة في محاور الرشاقة ككل، تعزى إلى متغير (الجنسية).

### تعقيب على الدراسات السابقة

من خلال العرض السابق للدراسات ذات العلاقة بموضوع البحث العربية منها والأجنبية والتي تناولت الرشاقة التنظيمية والأداء الإداري في مؤسسات التعليم العالي، يتضح أن هناك أوجه تشابه واختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة حيث تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الجوانب المنهجية مثل اختيار منهج الدراسة والأداة، في حين تختلف عن الدراسات السابقة في أنها تركز على دراسة العلاقة بين الرشاقة التنظيمية وجودة الأداء الإداري لدى القادة الأكاديميين بجامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن، وبصفة عامة استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في صياغة المشكلة، وتعميق فهم الموضوع، وإثراء الجانب النظري، وبناء أداة الدراسة الميدانية، واختيار الأساليب الإحصائية المناسبة في تحليل النتائج.

### منهج البحث

استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي لأنه مناسب لطبيعة المشكلة، بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها بغرض التعرف على الرشاقة التنظيمية وعلاقتها بجودة الأداء الإداري بجامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن؛ من خلال استخدام الاستبانة للإجابة عن أسئلة البحث، بالإضافة لاستخدام الأساليب الإحصائية في تحليل البيانات.

### مجتمع البحث وعينته

تكوّن مجتمع البحث من جميع عضوات هيئة التدريس في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن برتبة أستاذ وأستاذ مشارك وأستاذ مساعد والبالغ عددهن (٢٢١٩) عضوة (جامعة الأميرة نورة، ٢٠٢٤م) وتم تحديد عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة، وتم تطبيق الاستبانة إلكترونياً على عضوات هيئة التدريس في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، وبلغ عدد المستجيبات اللاتي أكملن الاستجابة على الأداة (٣٤٦) عضوة، وجدول (١) يبين الوصف الإحصائي للمشاركات في البحث وفق المتغيرات.

## جدول ١

الوصف الإحصائي للمشاركات في البحث وفق المتغيرات

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
الرتبة الأكاديمية	استاذ	٨٨	٪٢٥,٤٣
	استاذ مشارك	١٤٦	٪٤٢,١٩
	استاذ مساعد	١١٢	٪٣٢,٣٦
نوع الكلية	الكليات الإنسانية	١٣٣	٪٣٨,٤٣
	الكليات العلمية	٩٩	٪٢٨,٦١
	الكليات الصحية	١١٤	٪٣٢,٩٤
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	٩٣	٪٢٦,٨٧
	من ٥-١٠ سنوات	١٣٨	٪٣٩,٨٨
	أكثر من ١٠ سنوات	١١٥	٪٣٣,٢٣
الإجمالي		٣٤٦	٪١٠٠

## أداة البحث

استبانة الرقابة التنظيمية والأداء الإداري (إعداد الباحث). باستخدام الأدبيات والدراسات النظرية (الجميل، ٢٠٢٣؛ الشاعري، ٢٠٢٢؛ النشيلي، ٢٠٢٠؛ الفرجاني والطيرة، ٢٠٢٣؛ المحميد، ٢٠٢٢؛ عبدالمتعال وآخرون، ٢٠٢٠؛ محمد، ٢٠١٦؛ رشيد ومطر، ٢٠٢٠؛ منصور، ٢٠٢٠؛ Moshki & Teimouri, 2023; Awais et al. 2023; Nejatian & Zarei, 2013). تم تطوير أداة بحث من جزأين. (١) المعلومات الشخصية: تشمل الكلية، والرتبة الأكاديمية، وعدد سنوات الخدمة. (٢) محاور الاستبانة وشملت محور الرقابة التنظيمية وتكون من (٢٦) عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد؛ رقابة الاستشعار، ورقابة اتخاذ القرار ورقابة التطبيق/الممارسة. ومحور جودة الأداء الإداري وتكونت من (١٣) عبارة وتمثلت في بُعدين، وهي التخطيط الاستراتيجي، والإبداع والابتكار الإداري. وشمل محور سبل تحسين مستوى جودة الأداء الإداري بجامعة الأميرة نورة في ضوء أبعاد الرقابة التنظيمية (٩) عبارة. تم اعتماد مقياس ليكرت المكون من ٥ نقاط، حيث تم تحديد خمسة مستويات على النحو التالي: (٥) موافق بشدة، (٤) موافق، (٣) مُحايد، (٢) غير موافق، و (١) غير موافق إطلاقاً.

## الخصائص السيكومترية للاستبانة:

١- صدق المحكمين: تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية والبالغ عدد عباراتها (٤٨) عبارة على مجموعة من الأساتذة المتخصصين في مجال الإدارة التربوية بكلية التربية، والبالغ عددهم (٥) محكمين، وذلك لإبداء الرأي حول مدى ملاءمة تعليمات الاستبانة مع طبيعتها، وملاءمة عبارات الاستبانة للتعريف الإجرائي، وملاءمة عبارات كل بُعد للتعريف الإجرائي له، وملاءمة صياغة عبارات الاستبانة ولغتها للعينة، مع إمكانية الإضافة أو الحذف أو التعديل لما يروونه مناسباً، وقام الباحث بتعديل صياغة بعض العبارات التي أشار إليها المحكمون،

واعتبرت نسبة اتفاق المحكمين على عبارات الاستبانة معياراً لصدقها؛ مما يدعو إلى الثقة في النتائج التي يمكن التوصل إليها من خلال تطبيق الاستبانة على أفراد العينة.

**٢- صدق الاتساق الداخلي للاستبانة:** قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي لعبارات استبانة الرشاقة التنظيمية وجودة الأداء الإداري لدى عضوات هيئة التدريس بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بعد التطبيق على (٥٠) مشاركة على النحو الآتي:

**أولاً: حساب مُعامل الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للرشاقة التنظيمية.**

**جدول ٢**  
مُعامل الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للرشاقة التنظيمية.

العبارة	مُعامل الارتباط						
١	**٠,٥١١	٨	**٠,٨٣٥	١٥	**٠,٧٤٨	٢٢	**٠,٦١١
٢	*٠,٣٤٤	٩	**٠,٧٦٦	١٦	**٠,٧٩٨	٢٣	**٠,٤٧٠
٣	**٠,٧٠٤	١٠	**٠,٧٨٦	١٧	**٠,٧٥٧	٢٤	**٠,٦٥٣
٤	**٠,٧٥٤	١١	**٠,٧٦٢	١٨	**٠,٦٨٤	٢٥	*٠,٣٤٥
٥	**٠,٨٥٧	١٢	**٠,٧٧٤	١٩	**٠,٨١٨	٢٦	**٤٦٨
٦	**٠,٨٥٩	١٣	**٠,٥٧٠	٢٠	**٠,٧٧٥		
٧	**٠,٨٤٠	١٤	**٠,٨٨٠	٢١	**٠,٦٦٦		

يتضح من جدول (٢) أن جميع قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للرشاقة التنظيمية قيم دالة عند مستوى (٠,٠١)، ما عدا العبارات (٢-٢٥) فهي دالة عند مستوى (٠,٠٥).

**ثانياً: حساب مُعامل الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لجودة الأداء الإداري**

**جدول ٣**  
مُعامل الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لجودة الأداء الإداري

العبارة	مُعامل الارتباط	العبارة	مُعامل الارتباط
١	**٠,٤٧٩	٨	**٠,٥٨٢
٢	**٤٥٣	٩	**٠,٦٣٥
٣	**٤٨٩	١٠	**٠,٧٣٨
٤	**٠,٤٨٢	١١	**٠,٧٠٦
٥	**٠,٥٧٠	١٢	**٠,٦١٧
٦	**٠,٦٠٥	١٣	**٠,٦٢٨
٧	**٠,٥٨٢		

يتضح من جدول (٣) أن جميع قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لجودة الأداء الإداري قيم دالة عند مستوى (٠,٠١).

**ثالثاً: حساب مُعامل الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لسُبل تحسين جودة الأداء الإداري**

#### جدول ٤

مُعامل الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لسبل تحسين جودة الأداء الإداري

العبارة	مُعامل الارتباط	العبارة	مُعامل الارتباط
١	**٠,٦٤٢	٦	**٠,٧٦٣
٢	**٠,٨٠٨	٧	**٠,٦٣١
٣	**٠,٧٣٩	٨	**٠,٧٤٣
٤	**٠,٦٥٩	٩	**٠,٦٤٧
٥	**٠,٧٣٣		

يتضح من جدول (٤) أن جميع قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لسبل تحسين جودة الأداء الإداري قيم دالة عند مستوى (٠,٠١).

رابعاً: حساب مُعامل الارتباط بين الدرجة الكلية لمجال الرقابة التنظيمية وكل بُعد من الأبعاد التي ينتمي إليها وكانت كالتالي: رقابة الاستشعار ٠,٨٧٨، رقابة اتخاذ القرار ٠,٨٩٠، رقابة التطبيق/الممارسة ٠,٨٢٧، وجميعها دالة عند مستوى (٠,٠١).

خامساً: حساب مُعامل الارتباط بين الدرجة الكلية لمجال جودة الأداء الإداري وكل بُعد من الأبعاد التي ينتمي إليها وكانت كالتالي: التخطيط الاستراتيجي ٠,٨٠٩، الإبداع والابتكار الإداري ٠,٩٠٤، وجميعها دالة عند مستوى (٠,٠١).

#### ثبات الاستبانة:

قام الباحث بحساب الثبات لاستبانة الرقابة التنظيمية وجودة الأداء الإداري لدى عُضوات هيئة التدريس بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بطريقة ألفا كرونباخ، حيث قام الباحث باستخدام معامل ألفا كرونباخ لحساب ثبات الاستبانة، وذلك بعد تطبيق الاستبانة على (٥٠) مشاركاً، وذلك كما في جدول (٥) التالي.

#### جدول ٥

مُعاملات الثبات لاستبانة الرقابة التنظيمية وجودة الأداء الإداري لدى عُضوات هيئة التدريس بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن

م	أبعاد الرقابة التنظيمية	مُعامل الثبات	أبعاد جودة الأداء الإداري	مُعامل الثبات	محور سبل التحسين	مُعامل الثبات
١	رقابة الاستشعار	٠,٩٤٦	التخطيط الاستراتيجي	٠,٧٦٧		
٢	رقابة اتخاذ القرار	٠,٩٤٥	الابداع والابتكار الإداري	٠,٨٢٦		
٣	رقابة التطبيق/الممارسة	٠,٨٧٣	الدرجة الكلية لمجال	٠,٨٣١	الدرجة الكلية	٠,٨٧٢
٤	الدرجة الكلية لمجال الرقابة التنظيمية	٠,٩٥٨	جودة الأداء الإداري			

يتضح من جدول (٥) أن مُعاملات الثبات لمجاور الاستبانة والأبعاد تراوحت ما بين (٧٦٧-٠,٩٥٨) وجميعها معاملات ثبات مقبولة، مما يشير إلى الثقة في النتائج التي أمكن التوصل إليها من خلال استبانة الرقابة التنظيمية وجودة الأداء الإداري لدى عُضوات هيئة التدريس بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن.

## الأساليب الإحصائية

استخدم الباحث الأساليب الإحصائية التالية، من أجل الإجابة عن أسئلة البحث، مُعامل ارتباط بيرسون، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والتكرارات، واختبار "ت" لعينتين مستقلتين، وتحليل التباين الأحادي واختبار شيفيه.

## نتائج البحث ومناقشتها

**نتيجة السؤال الأول:** الذي ينصُ على "ما العلاقة بين الرقابة التنظيمية وجودة الأداء الإداري لدى القيادات الأكاديمية/ الإدارية بجامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن من وجهة نظر عُضوات هيئة التدريس؟". وللإجابة عن هذا السؤال، قام الباحث بحساب مُعامل الارتباط بين درجات أفراد العينة في الرقابة التنظيمية بأبعادهما، وجودة الأداء الإداري بأبعاده والتي يحددها جدول التالي.

جدول ٦  
مُعامل الارتباط بين درجات أفراد العينة في الرقابة التنظيمية بأبعادهما، وجودة الأداء الإداري بأبعاده (ن = ٣٤٦)

م	جودة الأداء الإداري		الدرجة الكلية
	الرقابة التنظيمية	الإبداع والابتكار الإداري	
١	رقابة الاستشعار	**٠,٤٢٥	**٠,٤٤٣
٢	رقابة اتخاذ القرار	**٠,٤٠٧	**٠,٥٦٩
٣	رقابة التطبيق/ الممارسة	**٠,٧٤٩	**٠,٧٤٤
	الدرجة الكلية	**٠,٥٧٣	**٠,٦٥١

يتضح من جدول (٦) أن جميع مُعاملات الارتباط دالة عند مستوى (٠,٠١)، مما يدل على وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائيًا بين الرقابة التنظيمية بأبعادهما وجودة الأداء الإداري بأبعاده لدى عُضوات هيئة التدريس بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن.

وتشيرُ هذه النتيجة إلى أن الجامعات التي لديها قادة إداريون رشيقون تميل إلى الحصول على أداء إداري عالي الجودة. كما تُشير إلى أن القيادة الرشيقة، التي تتميز بالقدرة على التكيف واتخاذ قرارات فعالة، تعزز بيئة إدارية جيدة الأداء في الجامعة. حيثُ تسمح الرقابة التنظيمية للقادة بالتكيف مع التحديات، واتخاذ قرارات فعالة، وتنفيذها بكفاءة، مما يؤدي في النهاية إلى تحسين العمليات الإدارية. وتؤكد هذه النتيجة على أهمية الرقابة التنظيمية في تعزيز الأداء الإداري داخل الأوساط الأكاديمية (Abasian et al., 2018). حيثُ تتيح الرقابة التنظيمية التكيف في الوقت المناسب مع التغييرات، ومواءمة الاستراتيجيات الإدارية مع الاحتياجات المتطورة (Motwani & Katatria, 2024).

وتتفقُ هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Wanjau and Maguta (2024) التي أظهرت أن الرقابة التنظيمية للموارد البشرية تأثير إيجابي وهام على الأداء الإداري في الجامعة. ودراسة (Rabaia (2023) التي أشارت إلى تأثير الرقابة

التنظيمية في تحسين الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية. ودراسة (Al-Taii et al. (2020 التي أظهرت وجود علاقة إيجابية بين الحفاظ على الموارد البشرية والرقابة التنظيمية. ودراسة (Assari et al. (2015 التي أثبتت وجود علاقة إيجابية دالة بين الذكاء التنظيمي والرقابة التنظيمية في الجامعة.

**نتيجة السؤال الثاني:** الذي ينص على "ما دلالة الفروق في تقديرات عُضوات هيئة التدريس في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن لدرجة الرقابة التنظيمية وجودة الأداء الإداري التي تعزى لمتغيرات (الكلية، والرتبة الأكاديمية، وعدد سنوات الخبرة)؟

### ١) الفروق باختلاف متغير نوع الكلية (كلية إنسانية- كلية علمية- كلية صحية).

جدول ٧

تحليل التباين الأحادي الاتجاه للفروق بين متوسطات درجات عُضوات هيئة التدريس في الرقابة التنظيمية وجودة الأداء الإداري التي تعزى لمتغير نوع الكلية (كلية إنسانية "ن=١٣٣" - كلية علمية "ن=٩٩" - كلية صحية "ن=١١٤")

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	د.ح	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الرقابة التنظيمية	بين المجموعات	٢١٣,٩٢٤	٢	١٠٦,٩٦٢	٠,١٧٠	٠,٨٤٤ غير دالة
	داخل المجموعات	٢١٥٥١١,١١٧	٣٤٣	٦٢٨,٣١٢		
	المجموع	٢١٥٧٢٥,٠٤٠	٣٤٥			
جودة الأداء الإداري	بين المجموعات	٦,٤٩٢	٢	٣,٢٤٦	٠,٠٤٤	٠,٩٥٧ غير دالة
	داخل المجموعات	٢٥٠٤٣,٢٦٨	٣٤٣	٧٣,٠١٢		
	المجموع	٢٥٠٤٩,٧٦٠	٣٤٥			

يتضح من جدول (٧) أن قيمة "ف" للفروق بين متوسطات درجات عُضوات هيئة التدريس في الرقابة التنظيمية التي تعزى إلى متغير نوع الكلية بلغت (٠,١٧٠) وهي قيمة غير دالة إحصائياً؛ مما يشير إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات عُضوات هيئة التدريس في الرقابة التنظيمية التي تعزى إلى نوع الكلية، كما يتضح من جدول (٧) أن قيمة "ف" للفروق بين متوسطات درجات عُضوات هيئة التدريس في جودة الأداء الإداري التي تعزى لمتغير نوع الكلية بلغت (٠,٠٤٤) وهي قيمة غير دالة إحصائياً؛ مما يشير إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات عُضوات هيئة التدريس في جودة الأداء الإداري التي تُعزى إلى نوع الكلية.

تشير هذه النتيجة إلى أن نوع الكلية داخل الجامعة لا يؤثر على تصورات الرقابة التنظيمية وجودة الأداء الإداري بين القادة الأكاديميين. ويفسر الباحث هذه النتيجة بأن العوامل التي تؤثر على الرقابة التنظيمية قد تكون متسقة عبر مختلف التخصصات الأكاديمية، بغض النظر عن تركيز الكلية، فإن تصور الرقابة التنظيمية وجودة الأداء الإداري يظل ثابتاً عبر الكليات داخل محيط الجامعة. كما يمكن تفسير هذه النتيجة إلى تكافؤ الفرص من حيث القدرة على

التكيف التنظيمي عبر التخصصات الأكاديمية المختلفة. وقد تكون هناك ثقافة إدارية موحدة داخل الجامعة، بغض النظر عن نوع الكلية، تُشكل ممارسات وسلوكيات عُضوات هيئة التدريس الإدارية، مما يسלט الضوء على ثقافة تنظيمية متماسكة داخل الجامعة، ويؤدي إلى تشابه في جودة الأداء الإداري.

وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Abdel Aal (2023) ودراسة محمد (٢٠١٦) اللتان كشفتنا عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عُضوات هيئة التدريس على متغير الرضاقة التنظيمية تُعزى لأثر الكلية وجاءت لصالح الكليات العلمية والكليات ذات الطبيعة العملية بصفة عامة.

## ٢) الفروق باختلاف متغير الرتبة الأكاديمية (أستاذ- أستاذ مشارك-أستاذ مساعد).

### جدول ٨

تحليل التباين الأحادي الاتجاه للفروق بين متوسطات درجات عُضوات هيئة التدريس في الرضاقة التنظيمية وجودة الأداء الإداري التي تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية (أستاذ "ن=١٨٨" - أستاذ مشارك "ن=٤٦" - أستاذ مساعد "ن=١١٢")

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	د.ح	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الرضاقة التنظيمية	بين المجموعات	١١١٥٤٢,١٥١	٢	٥٥٧٧١,٠٧٦	٩٠,٦١٠	٠,٠١
	داخل المجموعات	٢١١١١٩,٥٧٤	٣٤٣			
	المجموع	٣٢٢٦٦١,٧٢٤	٣٤٥	٦١٥,٥٠٩		
جودة الأداء الإداري	بين المجموعات	٢٦٤٦١,١٨٥	٢	١٣٢٣٠,٥٩٣	٨٤,٤١١	٠,٠١
	داخل المجموعات	٥٣٧٦١,٧٠٨	٣٤٣			
	المجموع	٨٠٢٢٢,٨٩٣	٣٤٥	١٥٦,٧٤٠		

يتضح من جدول (٨) أن قيمة "ف" للفروق بين متوسطات درجات عُضوات هيئة التدريس في الرضاقة التنظيمية التي تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية (أستاذ- أستاذ مساعد-أستاذ مشارك) بلغت (٩٠,٦١٠) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١)؛ مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات عُضوات هيئة التدريس في الرضاقة التنظيمية التي تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية (أستاذ- أستاذ مساعد-أستاذ مشارك)، ولتحديد اتجاه الفروق بين متوسطات الرتبة الأكاديمية تم استخدام اختبار "شيفيه"، حيث توصلت نتائج اختبار شيفيه إلى وجود فروق بين متوسطات الرتبة الأكاديمية (أستاذ- أستاذ مساعد) بلغت (١٦,٥٣٤) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) لصالح (أستاذ) حيث بلغ المتوسط الحسابي لأستاذ (١٠٠,٧٠) وبلغ المتوسط الحسابي لأستاذ مساعد (٨٤,١٦).

كما توجد فروق بين متوسطات الرتبة الأكاديمية (أستاذ- أستاذ مشارك) بلغت (٤٣,٣٤٨) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) لصالح (أستاذ) حيث بلغ المتوسط الحسابي (لأستاذ) (١٠٠,٧٠) وبلغ المتوسط

الحسابي (لأستاذ مشارك) (٥٧,٣٥)، كما توجد فروق بين متوسطات الرتبة الأكاديمية (أستاذ مساعد)، (أستاذ مشارك) بلغت (٢٦,٨١٣) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) لصالح (أستاذ مساعد) حيث بلغ المتوسط الحسابي لأستاذ مساعد (٨٤,١٦) وبلغ المتوسط الحسابي (لأستاذ مشارك) (٥٧,٣٥).

وتشير هذه النتيجة إلى أن الرتبة الأكاديمية تؤثر على تصورات الرقابة التنظيمية بين عضوات هيئة التدريس. وتُعزى هذه النتيجة إلى مستويات أعلى من الاستقلالية وسلطة اتخاذ القرار المرتبطة عادة بمناصب الأستاذية (Abdel Aal, 2023). بالإضافة إلى ذلك، قد يكون لدى الأساتذة المزيد من الخبرة والتعرض لممارسات القيادة، وتشكيل تصوراتهم عن الرقابة التنظيمية (De Meuse & Harvey, 2021). كما يمكن تفسير هذه الفروق من الخبرة الواسعة للأساتذة، وسلطة اتخاذ القرار، والأدوار الإستراتيجية داخل المؤسسات الأكاديمية.

وتتفق هذه النتيجة مع بعض نتائج دراسة (Awais et al. (2023) ودراسة (Daradkah et al. (2023) ودراسة (Abdel Aal (2023) اللاتي أشارت إلى وجود فروق في استجابات عضوات هيئة التدريس على استبانة ممارسة أبعاد الرقابة التنظيمية تُعزى إلى متغير الرتبة الأكاديمية لصالح فئتي الأستاذ المساعد، والأستاذ. بينما تختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Qtairi and Alshoraty (2022) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى إلى الرتبة الأكاديمية.

كما يتضح من جدول (٨) أن قيمة "ف" للفروق بين متوسطات درجات عضوات هيئة التدريس في جودة الأداء الإداري التي تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية (أستاذ- أستاذ مساعد-أستاذ مشارك) بلغت (٨٤,٤١١) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١)؛ مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات عضوات هيئة التدريس في جودة الأداء الإداري التي تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية (أستاذ- أستاذ مساعد-أستاذ مشارك)، ولتحديد اتجاه الفروق بين متوسطات الرتبة الأكاديمية تم استخدام اختبار "شيفيه"، حيث توصلت نتائج اختبار شيفيه إلى وجود فروق بين متوسطات الرتبة الأكاديمية (أستاذ- أستاذ مساعد) بلغت (٨,٣٢٤) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) لصالح (أستاذ) حيث بلغ المتوسط الحسابي لأستاذ (٥٤,٥٥) وبلغ المتوسط الحسابي لأستاذ مساعد (٤٦,٢٣).

كما توجد فروق بين متوسطات الرتبة الأكاديمية (أستاذ- أستاذ مشارك) بلغت (٢١,١٨٦) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) لصالح (أستاذ) حيث بلغ المتوسط الحسابي (لأستاذ) (٥٤,٥٥) وبلغ المتوسط الحسابي (أستاذ مشارك) (٣٣,٣٦)، كما توجد فروق بين متوسطات الرتبة الأكاديمية (أستاذ مساعد)، (أستاذ

مشارك) بلغت (١٢,٨٦٢) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) لصالح (أستاذ مساعد) حيث بلغ المتوسط الحسابي لأستاذ مساعد (٤٦,٢٣) وبلغ المتوسط الحسابي (لأستاذ مشارك) (٣٣,٣٦).

وتشير هذه النتيجة إلى أن الأساتذة المساعدون والأساتذة لديهم توقعات أو معايير أعلى للقيادة الإدارية داخل الجامعة، مما يؤدي إلى تقييم أكثر انتقاداً للأداء. ويشير هذا الاتجاه إلى أن الأساتذة المساعدون والأساتذة قد ينظرون إلى الأداء الإداري بشكلٍ مختلفٍ مقارنةً بمرتبة الأساتذة المشاركين، مما يشير إلى الخبرة المحتملة أو التحيزات القائمة على الخبرة في التقييمات. وقد يكون لدى الأساتذة المشاركين، الذين يشغلون رتبة أكاديمية متوسطة، منظوراً متوازناً بين توقعاتهم من القيادة الإدارية وفهمهم للتحديات العملية. وتتفق هذه النتيجة مع بعض نتائج دراسة المحميد (٢٠٢٢) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أعضاء هيئة التدريس على استبانة واقع الأداء الإداري تُعزى لمتغير المنصب الإداري.

### (٣) الفروق باختلافٍ مُتغير عدد سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات- من ٥:١٠ سنوات- أكثر من ١٠ سنوات).

جدول ٩

تحليل التباين الأحادي الاتجاه للفروق بين متوسطات درجات عُضوات هيئة التدريس في الرقابة التنظيمية وجودة الأداء الإداري التي تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات "ن=٩٣" - من ٥:١٠ سنوات "ن=١٣٨" - أكثر من ١٠ سنوات "ن=١١٥")

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	د.ح	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الرقابة التنظيمية	بين المجموعات	٦٢٧٤١,٠٣٨	٢	٣١٣٧٠,٥١٩	٥٠,٢٧٥	٠,٠١
	داخل المجموعات	٢١٤٠٢٤,١١٨	٣٤٣	٦٢٣,٩٧٧		
	المجموع	٢٧٦٧٦٥,١٥٦	٣٤٥			
جودة الأداء الإداري	بين المجموعات	٢٩٠٢١,٩٤٢	٢	١٤٥١٠,٩٧١	١٢٠,٣٦٤	٠,٠١
	داخل المجموعات	٤١٣٥١,٦١٨	٣٤٣	١٢٠,٥٥٩		
	المجموع	٧٠٣٧٣,٥٦١	٣٤٥			

يتضح من جدول (٩) أن قيمة "ف" للفروق بين متوسطات درجات عُضوات هيئة التدريس في الرقابة التنظيمية التي تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات- من ٥:١٠ سنوات- أكثر من ١٠ سنوات) بلغت (٥٠,٢٧٥) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١)؛ مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات عُضوات هيئة التدريس في الرقابة التنظيمية التي تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات- من ٥:١٠ سنوات- أكثر من ١٠ سنوات)، ولتحديد اتجاه الفروق بين متوسطات سنوات الخبرة تم استخدام اختبار "شيفيه"، حيث توصلت نتائج اختبار شيفيه إلى وجود فروق بين متوسطات سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات)، (من ٥ سنوات: ١٠ سنوات) بلغت (٣٢,٣٤٢) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥)

لصالح (من ٥ سنوات: ١٠ سنوات) حيث بلغ المتوسط الحسابي لأقل من خمس سنوات (٥٨,٨٨) وبلغ المتوسط الحسابي لأقل من ١٠ سنوات حتى ٥ سنوات (٩١,٢٢). كما توجد فروق بين متوسطات سنوات الخبرة (أكثر من ١٠ سنوات)، (من ٥ سنوات: ١٠ سنوات) بلغت (٢٠,٧٨١) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) لصالح (من ٥ سنوات: ١٠ سنوات) حيث بلغ المتوسط الحسابي لأكثر من ١٠ سنوات (٧٠,٤٤) وبلغ المتوسط الحسابي (من ٥ سنوات: ١٠ سنوات) (٩١,٢٢)، كما توجد فروق بين متوسطات سنوات الخبرة (أكثر من ١٠ سنوات)، (أقل من ٥ سنوات) بلغت (١١,٥٦١) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) لصالح (أكثر من ١٠ سنوات) حيث بلغ المتوسط الحسابي لأكثر من ١٠ سنوات (٧٠,٤٤) وبلغ المتوسط الحسابي (أقل من ٥ سنوات) (٥٨,٨٨).

يمكن أن تتضمن التفسيرات المحتملة لهذه النتيجة تحقيق التوازن بين وجهات النظر الجديدة والمعرفة الراسخة، مما يسمح لعضوات هيئة التدريس في منتصف حياتهن المهنية بالتكيف بشكل أكثر فعالية مع الديناميكيات التنظيمية المتغيرة (المحميد، ٢٠٢٢). وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن عضوات هيئة التدريس اللاتي لديهن خبرة من ٥ إلى ١٠ سنوات أو أكثر من ١٠ سنوات قد شهدن تغييرات مؤسسية متعددة مما جعلهن أكثر قدرة على التكيف مع التغييرات والتعامل مع بيئة العمل الديناميكية. ومن ناحية أخرى، قد يكون عضوات هيئة التدريس اللاتي لديهن خبرة أقل من ٥ سنوات ما زلن في طور التعلم والتكيف مع بيئة العمل الجامعية مما قد يجعلهن أقل قدرة على فهم وتقدير أهمية الرقابة التنظيمية. بالإضافة إلى ذلك، قد تكون عضوات هيئة التدريس اللاتي لديهن خبرة أكثر من ١٠ سنوات أكثر استعداداً لتغيير أساليبهن وتبني نهج أكثر رقابة.

وتتفق هذه النتيجة مع بعض نتائج دراسة (Daradkah et al. (2023) التي كشفت وجود فروق في مستوى ممارسة الرقابة التنظيمية تُعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة لصالح فئة ٥-١٠ سنوات. في حين تختلف هذه النتيجة مع بعض نتائج دراسة (Qtairi and Alshoraty (2022) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الاستجابة على استبانة ممارسة الرقابة التنظيمية تُعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

كما يتضح من جدول (٩) أن قيمة "ف" للفروق بين متوسطات درجات عضوات هيئة التدريس في جودة الأداء الإداري التي تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات- من ٥:١٠ سنوات- أكثر من ١٠ سنوات) بلغت (١٢٠,٣٦٤) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١)؛ مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات عضوات هيئة التدريس في جودة الأداء الإداري التي تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات- من ٥:١٠ سنوات- أكثر من ١٠ سنوات)، ولتحديد اتجاه الفروق بين متوسطات سنوات الخبرة

تم استخدام اختبار "شيفيه"، حيث توصلت نتائج اختبار شيفيه إلى وجود فروق بين متوسطات سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات)، (من ٥ سنوات: ١٠ سنوات) بلغت (٢٢,٥٩٦) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) لصالح (من ٥ سنوات: ١٠ سنوات) حيث بلغ المتوسط الحسابي لأقل من خمس سنوات (٢٨,١٧) وبلغ المتوسط الحسابي من ١٠ سنوات حتى ٥ سنوات (٥٠,٧٦). كما توجد فروق بين متوسطات سنوات الخبرة (أكثر من ١٠ سنوات)، (من ٥ سنوات: ١٠ سنوات) بلغت (٦,١٧٦) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) لصالح (من ٥ سنوات: ١٠ سنوات) حيث بلغ المتوسط الحسابي لأكثر من ١٠ سنوات (٤٤,٥٩) وبلغ المتوسط الحسابي (من ٥ سنوات: ١٠ سنوات) (٥٠,٧٦)، كما توجد فروق بين متوسطات سنوات الخبرة (أكثر من ١٠ سنوات)، (أقل من ٥ سنوات) بلغت (١٦,٤١٩) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) لصالح (أكثر من ١٠ سنوات) حيث بلغ المتوسط الحسابي لأكثر من ١٠ سنوات (٤٤,٥٩) وبلغ المتوسط الحسابي (أقل من ٥ سنوات) (٢٨,١٧).

تشير هذه النتيجة إلى أن عضوات هيئة التدريس اللاتي لديهن ٥ إلى ١٠ سنوات أو أكثر من ١٠ سنوات من الخبرة يدركن جودة أعلى في الأداء الإداري بين القادة الأكاديميين مقارنة بأولئك اللاتي لديهن سنوات خبرة أقل. ويفسر الباحث هذه النتيجة بسبب تراكم المعرفة والمهارات على مر السنين، مما يسمح لعضوات هيئة التدريس في منتصف حياتهن المهنية بتمييز الجودة الإدارية بشكل أفضل. وقد تكون عضوات هيئة التدريس اللاتي لديهن خبرة من ٥ إلى ١٠ سنوات أو أكثر من ١٠ سنوات قد اكتسبن المعرفة والمهارات اللازمة لتقييم الأداء الإداري بشكل أكثر دقة، أو أنهن قد مررن بتجارب إدارية مختلفة، مما قد يساعدهن على فهم أدوار ومسؤوليات القيادات الأكاديمية بشكل أفضل.

**نتيجة السؤال الثالث:** الذي ينص على "ما سبل تحسين مستوى جودة الأداء الإداري من خلال ممارسة الرقابة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس؟ وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية، وذلك كما في جدول (١٠) التالي.

#### جدول ١٠

التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاستجابات حول سبل تحسين مستوى جودة الأداء الإداري من خلال ممارسة الرقابة التنظيمية

م	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	التكرارات				الترتيب	
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق		
٤٠	قيام إدارة الجامعة بوضع خطط مستقبلية لتطوير الأداء الإداري في الكلية في ضوء أبعاد الرقابة التنظيمية.	٣,٩١	١,١٢	١٠٦	١٧٠	٣٧	-	٣٣	٥
٤١	تعزيز ثقافة الرقابة التنظيمية بين أفراد الهيئة الإدارية والتدريسية كمدخل إداري لتطوير الأداء.	٤,١٨	٠,٩١	١٤٩	١٣٣	٥٣	-	١١	٢

م	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	التكرارات					الترتيب
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقاً	
٤٢	تحسين وتطوير اللوائح والأنظمة الإدارية بما يتيح المرونة والاستجابة السريعة للتغيرات، وتسهيل عملية الإبداع والابتكار.	٤,١٥	٠,٨٤	١١٨	١٨٦	٣٠	-	١٢	٣
٤٣	تحديث البيانات وقواعد المعلومات بشكل مستمر، وتسهيل وصول المستفيدين إليها.	٤,٠١	١,٠٤	١٢٤	١٥٢	٣٩	١٣	١٨	٤
٤٤	تطوير الإجراءات والعمليات الإدارية بما يحقق الرشاقة التنظيمية.	٣,٧٢	١,٠٩	٩٤	١٣٣	٦١	٤٧	١١	٨
٤٥	تطوير أنظمة الاتصال الفعال بين مختلف المستويات الإدارية في الجامعة.	٣,٨٨	٠,٩٩	١٠١	١٤٥	٦٧	٢٤	٩	٦
٤٦	وضع خطة متكاملة للاستفادة من التقدم السريع في تكنولوجيا المعلومات في تطوير الكلية.	٣,٢٥	١,٢١	٤٨	١١٢	١١٦	١٩	٥١	٩
٤٧	التوسع في تقديم البرامج التدريبية لتحسين مهارات التطوير المستمر لمنسوبي الكلية.	٣,٨٠	١,٠٥	١١٥	٨٣	١٣١	-	١٧	٧
٤٨	مشاركة أعضاء هيئة التدريس في عمليات التخطيط واتخاذ القرار.	٤,٢٣	١,٠٩	٢١٣	٣١	٨٦	٢	١٤	١

يتبين من جدول (١٠) العبارات التي تشير إلى سبل تحسين مستوى جودة الأداء الإداري من خلال ممارسة الرشاقة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٣,٢٥ - ٤,٢٣)، وهي قيم مرتفعة، وحصلت العبارة (٤٨) على أعلى متوسط حيث تنص العبارة على "مشاركة أعضاء هيئة التدريس في عمليات التخطيط واتخاذ القرار"، وبلغت قيمته (٤,٢٣)، بينما حصلت العبارة (٤٦) على أقل متوسط حسابي حيث تنص العبارة على "وضع خطة متكاملة للاستفادة من التقدم السريع في تكنولوجيا المعلومات في تطوير الكلية"، وبلغت قيمته (٣,٢٥).

وتتفق هذه النتيجة مع بعض نتائج دراسة المحيميد (٢٠٢٢)، ودراسة الزامل والدوسري (٢٠٢١)، ودراسة منصور (٢٠٢٠) حيث وافق أعضاء هيئة التدريس على سبل تحسين ممارسة الرشاقة التنظيمية ومطلوبات تطوير الأداء الإداري في الجامعة بدرجاتٍ تراوحت ما بين (متوسطة ومرتفعة).

وتشير هذه النتيجة إلى أن أعضاء هيئة التدريس يدركون أن هناك إمكانية كبيرة لتحسين الأداء الإداري من خلال ممارسة الرشاقة التنظيمية في الجامعة. ويمكن للممارسات الرشيقة مثل: القدرة على التكيف، والاستجابة للتغيير أن تعزز عملية صنع القرار والكفاءة في إدارة الجامعة. كما تشير هذه النتيجة إلى أن أعضاء هيئة التدريس ينظرون إلى ممارسة الرشاقة التنظيمية على أنها فعالة للغاية في تعزيز الأداء الإداري لدى القيادات الأكاديمية في الجامعة (Daradkah et al., 2023). وهذا يعني الاعتراف بأهمية القدرة على التكيف والاستجابة للتغيير في عملية صنع القرار الإداري وتنفيذه (Young, 2013).

ويشيرُ حصول العبارة (٤٨) التي تنصُ على "مشاركة أعضاء هيئة التدريس في عمليات التخطيط واتخاذ القرار" على أعلى متوسط إلى أهمية دور أعضاء هيئة التدريس في تعزيز الرقابة التنظيمية وتحسين جودة الأداء الإداري في الجامعة. حيث إنهم مؤهلون بشكلٍ فريدٍ للمساهمة في عمليات التخطيط واتخاذ القرارات المتعلقة بتحسين الأداء الإداري. كما أنهم يتفاعلون بشكلٍ مباشرٍ مع الطلاب، مما يمنحهم فهمًا عميقًا لاحتياجاتهم وتوقعاتهم.

ويمكنُ تفسير حصول العبارة (٤٦) التي تنصُ على "وضع خطة متكاملة للاستفادة من التقدم السريع في تكنولوجيا المعلومات في تطوير الكلية" على أقل متوسطٍ حسابي بأن الجامعة قد تواجه مقاومة من بعض أعضاء هيئة التدريس والموظفين لتطبيق ممارسات الرقابة التنظيمية وتكنولوجيا المعلومات الجديدة. وقد تتطلب الجامعة تدريبًا مكثفًا وتغييرًا ثقافيًا شاملًا لدعم تبني هذه الممارسات الجديدة للتغلب على هذه المقاومة.

### التوصيات

على ضوء ما توصل إليه البحث الحالي من نتائج يوصي الباحث بما يلي:

١. ينبغي للقيادات الأكاديمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن أن تعي أهمية تبني ممارسات الرقابة التنظيمية لتعزيز جودة الأداء الإداري من خلال تشجيع المرونة والابتكار في الهياكل التنظيمية، وتبني التقنيات الحديثة، وتمكين العمل الجماعي التعاوني.
٢. نشر الوعي بين القادة الأكاديميين في الجامعة بأهمية الرقابة التنظيمية من خلال إنشاء برامج تدريبية ودورات تدريبية ذات صلة، تُساعد هذه البرامج على خلق ثقافة داعمة للرقابة التنظيمية وتشجيع القادة على تبني ممارساتها.
٣. مناقشة العوامل المختلفة التي تساهم في جودة الأداء الإداري، بما في ذلك فعالية القيادة، وتخصيص الموارد، واستراتيجيات الاتصال، وإشراك الموظفين، حيث تُساعد هذه المناقشات على تحديد نقاط القوة والضعف في الأداء الإداري الحالي وتحديد مجالات التحسين.
٤. تخصيص جزء من ميزانية الجامعة لدعم برامج وأنشطة جودة الأداء الإداري، مما يُظهر التزام الجامعة بتحسين جودة الأداء الإداري وتوفير الموارد اللازمة لتنفيذ مبادرات الرقابة التنظيمية.

### بحوث مقترحة

١. إجراء دراسات وأبحاث مستقبلية لتوضيح العلاقة بين الرقابة التنظيمية وبعض المتغيرات الأخرى مثل النجاح التنظيمي، والرضا الوظيفي والتمكين الإداري، والتعلم التنظيمي وبعض أنماط القيادة.

علي الغامدي: الرقابة التنظيمية وعلاقتها بجودة الأداء الإداري بجامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن

٢. إجراء دراسات مستقبلية تربط بين جودة الأداء الإداري وبعض المتغيرات الأخرى مثل أنماط القيادة المختلفة وبعض المتغيرات الأخرى مثل الولاء التنظيمي.
٣. الدور الوسيط للرقابة التنظيمية في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وجودة الأداء الإداري في الجامعة.
٤. العلاقة بين الرقابة التنظيمية والتمكين الإداري في قطاع الجامعات.
٥. متطلبات تطبيق الرقابة التنظيمية في الجامعات الناشئة في المملكة العربية السعودية.

## المراجع:

- أبو الريش، مصطفى عبد الحميد عبد الغني (٢٠٢٣). تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الإعدادي بمصر على ضوء مدخل الرقابة التنظيمية. *المجلة التربوية، جامعة سوهاج، ج ١١٢، ٤٧٧ - ٥١٥*. DOI: 10.21608/edusohag.2023.315059
- البصال، ممدوح إبراهيم أحمد. (٢٠١٩). أثر الأنماط القيادية في الرقابة التنظيمية: دراسة تطبيقية على المستشفيات الخاصة الأردنية [رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة].
- الحمدان، أمل بنت راشد (٢٠٢٠). الرقابة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي "الجامعات السعودية أنموذجاً". مكتبة الرشد ناشرون.
- الحنيطي، رعد إبراهيم. (٢٠١٨). أثر الذكاء العاطفي على الرقابة التنظيمية في منظمات الأعمال: دراسة تطبيقية على عينة من العاملين في مجموعة المناصير الأردنية [رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الاسراء الخاصة، عمان].
- الجمل، عبدالقادر سمير (٢٠٢٣). إدارة المعرفة وأثرها على الرقابة التنظيمية دراسة ميدانية: أمانة عمان الكبرى [رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة البلقاء التطبيقية السلط].
- الفرجاني، فاطمة علي بلقاسم، والطيرة، إيمان فرج محمد. (٢٠٢٣). التعلم التنظيمي وعلاقته بالرقابة التنظيمية: دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الإفريقية - بنغازي. *مجلة الدراسات الاقتصادية، ٦ (١)، ٨٤ - ١٠٩*.
- العنزي، سعيد فرحان جويهان مناور. (٢٠١٩). مستوى الرقابة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الكويت وعلاقتها بالقدرة التنافسية [رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة].
- الزامل، مها عثمان؛ الدوسري، هيا بختيار. (٢٠٢١). الرقابة التنظيمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بمدينة الرياض وسبل تحسينها. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، ٢٩ (٤)، ٧٦١-٧٧٨*.
- الحميميد، باسم بن إبراهيم. (٢٠٢٢). تطوير الأداء الإداري لدى القيادات الأكاديمية في الجامعة السعودية الإلكترونية في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية. *مجلة العلوم الإنسانية والإدارية، جامعة المجمعة، ٢٦، ١٥٠ - ١٨١*.

الشمري، عثمان علي عجاج (٢٠٢٢). دور الرقابة التنظيمية في تدعيم القدرة التنافسية دراسة تطبيقية على البنوك التجارية بدولة الكويت. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*، ١٣ (١)، ٣٢-١.

الشمري، أحمد عبد الله والزيادي، سحر عباس (٢٠١٨). دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركة كورك تيليكوم للاتصالات المتنقلة. *مجلة الإدارة والاقتصاد*، جامعة كربلاء، ٧ (٢٣)، ١٢٧-١٥٧.

الشاعري، عبدالفتاح عبد الله علي محمد. (٢٠٢٢). واقع جودة الأداء الإداري لعمداء كليتي التربية (الضالع/عدن) جامعة عدن من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية. *مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية*، (٢١)، ٤٦٥-٤٩٠.

النشيلي، دينا حلمي عباس محمد (٢٠٢٠). دور الرقابة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية. *المجلة العربية للإدارة*، ٤٠ (٣)، ١٦٣ - ١٨٢. ١٠,٢١٦٠٨.١٨٢ - ١٦٣. AJA.2020.111816/

رشيد، صالح عبد الرضا؛ مطر، ليث علي (٢٠٢٠). دور خفة الحركة التنظيمية في تعزيز التفوق الاستراتيجي للمنظمات في البيئات الدينامية: دراسة تحليلية في عدد من الجامعات والكليات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط في العراق. *مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية*، ١٠ (٢)، ٢١-٤٧. DOI:10.18081/MJAES/2020-10/21

عبد المتعال، محمد السيد أحمد؛ الأعصر، آية ربيع السعيد؛ وخشبة، ناجي محمد فوزي (٢٠٢٠) أثر الرقابة التنظيمية على الإبداع الإداري: دراسة تطبيقية على مديري المصانع بالمنطقة الصناعية بمدينة دمياط الجديدة. *مجلة الدراسات والبحوث التجارية*، ٤٠ (١٨)، ٧٠٧-٧٢٤.

عبدالرزاق، رغدان عدنان. (٢٠١٩). أنماط القيادة وأثرها في تحقيق الرقابة الاستراتيجية. *مجلة العلوم الإسلامية*، ١ (٢٠)، ٣٢٢-٣٥٠.

نافع، وجيه عبدالستار محمد والعنزي، يوسف عبدالله هيكل (٢٠٢٢). علاقة الرقابة التنظيمية في تدعيم الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على القطاع الحكومي بدولة الكويت. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*، ١٣ (١)، ٢٧-١.

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

منصور، منار منصور أحمد (٢٠٢٠). تطوير الأداء الإداري للقيادات بكلية التربية جامعة المنصورة في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية. *مجلة البحث العلمي في التربية*، ٢١ (٤)، ١ - ٤٥. JSRE.2020.92633/

يوسف، سناء خضر؛ والنعيمي، مثنى سعد ياسين. (٢٠٢١). خفة الحركة التنظيمية ودورها في إدارة الصراع التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في كلية الحدباء الجامعة. *مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية*، ١٣ (١)، ١ - ١٨.

Abasian, S., Yousefi, B., Zardoshtian, S., & Eydi, H. (2018). The effect of organizational agility on organizational performance of employees with the intermediate role of intellectual capital (Case Study: Staff of Sports and Youth Departments of West Provinces of Iran). *Organizational behavior management in sport studies*, 5(3 (19) ), 91-104. SID. <https://sid.ir/paper/377422/en>

- Abdel Aal, S. M. A. (2023). The Degree of Practicing Organizational Agility at Al Al-Bayt University from Its Faculty Members' Perspective. *Manar Al-Sharq Journal for Education and Educational Technology*, 2(3), 38-54.
- AlNawafleh, E. A. T., Addin al-sharari, F. E., Alsheikh, G. A. A., Al-Ghalabi, R. R., & Hamdan, K. B. (2022). Enhancing The Sustainability Performance Through E-Hrm And Unveiling Of The Labour Productivity And Organizational Agility In The Jordanian Public Universities. *International Journal of eBusiness and eGovernment Studies*, 14(2), 242-263. Doi:10.34111/ijebeq.202214132
- Al-Taii, M. A., Ismael, H. K., & Khudhur, S. A. (2020). The Role of Human Resources Maintenance in Achieving Organizational Agility. *TANMIYAT AL.29(125)*, 43-62. <https://doi.org/10.33899/tanra.2020.164504>
- Anwar, N., Mahmood, N. H. N., Yusliza, M. Y., Ramayah, T., Faezah, J. N., & Khalid, W. (2020). Green Human Resource Management for organisational citizenship behaviour towards the environment and environmental performance on a university campus. *Journal of cleaner production*, 256, 120401. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120401>
- Appelbaum, S. H., Calla, R., Desautels, D., & Hasan, L. N. (2017). The challenges of organizational agility: part 2. *Industrial and Commercial Training*, 49(2), 69-74. <https://doi.org/10.1108/ICT-05-2016-0028>
- Arokodare, M. A., & Falana, B. R. (2021). Strategic agility and the global pandemic: The agile organizational structure, a theoretical review. *Information Management and Business Review*, 13(1 (I)), 16-27.
- Assari, N., Fardaei Benam, K., Siadat, S. A., & Hoveida, R. (2015). The Relationship between Organizational Agility and Organizational Intelligence in Higher Education (Case Study: the Staff of Isfahan University). *Higher Education Letter*, 8(31), 77-94.
- Awais, B. E.; Bader, E. M. & alamer, Y. A. (2023). The organizational agility in private universities in Jordan's, as perceived by faculty members. *resmilitaris*, 13(1), 3280-3297. <https://resmilitaris.net/index.php/resmilitaris/article/view/2341>
- Bahrami, M. A., Kiani, M. M., Montazeralfaraj, R., Zadeh, H. F., & Zadeh, M. M. (2016). The mediating role of organizational learning in the relationship of organizational intelligence and organizational agility. *Osong public health and research perspectives*, 7(3), 190-196. <http://dx.doi.org/10.1016/j.phrp.2016.04.007>
- Daradkah, A. M., Alotaibi, T. K., Fadhlallah, S. S., & Badarneh, H. A. (2023). *Organizational Agility among Academic Leaders at Umm Al-Qura University & Ajloun National University: Faculty Members' Perspective. Information Sciences Letters*, 12 (6), 2591-2601. <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/isl/vol12/iss6/55>

- De Meuse, K. P., & Harvey, V. S. (2021). Learning agility. The age of agility: Building learning agile leaders and organizations, 1. 3–C1.P150 <https://doi.org/10.1093/oso/9780190085353.003.0001>
- Ferraris, A., Belyaeva, Z., & Bresciani, S. (2020). The role of universities in the Smart City innovation: Multistakeholder integration and engagement perspectives. *Journal of Business Research*, 119, 163-171. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.12.010>
- Ibratova, F. B., Erezhepov, B. I., & Ortikov, S. S. (2019). economy, organization and management of enterprises, industries, complexes. *Editorial team.*— 2019, 1, 13-19.
- Kibuine, M., K., Gituro, W., & James, M. N. (2022). Do operational processes moderate relationship of organizational agility and performance of chartered Universities In Kenya?. *African Journal of Business and Management*, 7(1), 222-270. [Http://uonjournals.uonbi.ac.ke/ojs/index.php/ajbuma](http://uonjournals.uonbi.ac.ke/ojs/index.php/ajbuma)
- Lyn Chan, J. I., & Muthueloo, R. (2021). Antecedents and influence of strategic agility on organizational performance of private higher education institutions in Malaysia. *Studies in Higher Education*, 46(8), 1726-1739. <https://doi.org/10.1080/03075079.2019.1703131>
- Moshki, M. K., & Teimouri, H. (2013). A survey on the level of Organization Agility and proposition of a Comprehensive model (the case of Nir Pars Company). *International Journal of Human Resource Studies*, 3(3), 62.
- Motwani, J., & Katatria, A. (2024). Organization agility: a literature review and research agenda. *International Journal of Productivity and Performance Management*. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-07-2023-0383>
- Nafei, W. A. (2016a). Organizational agility: The key to improve organizational performance. *International Business Research*, 9(3), 97-111. <http://dx.doi.org/10.5539/ijbm.v11n4p121>
- Nafei, W. A. (2016b). The role of organizational agility in enhancing organizational excellence: A study on telecommunications sector in Egypt. *International Journal of Business and Management*, 11(4), 121-135. <http://dx.doi.org/10.5539/ibr.v9n3p97>
- Nejatian, M., & Zarei, M. H. (2013). Moving towards organizational agility: Are we improving in the right direction?. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 14, 241-253. <https://doi.org/10.1007/s40171-013-0048-3>
- Qtairi, A. R., & Alshoraty, Y. I. (2022). The Degree of Jordanian Universities' Organizational Agility. *International Education Studies*, 15(4), 125-132. <http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ies>
- Rabaia, H. M. H. (2023). The Impact of Organizational Agility in Improving Institutional Performance: The Moderating Role of Business Intelligence in

- Palestinian Higher Education Institutions. *Migration Letters*, 20(S10), 935-947. [www.migrationletters.com](http://www.migrationletters.com)
- Rafi, N., Ahmed, A., Shafique, I., & Kalyar, M. N. (2022). Knowledge management capabilities and organizational agility as liaisons of business performance. *South Asian Journal of Business Studies*, 11(4), 397-417. <https://doi.org/10.1108/SAJBS-05-2020-0145>
- Rasouli, E., Soodi, S., & Jafarzadeh, Z. (2016). Studying the relationship between organizational intelligence and organizational agility of employees of Payame Noor University of Sari. *International Journal of Organizational Leadership*, 5(4), 426-432.
- Shakhour, N. H. T., Obeidat, B. Y., Jaradat, M. O., & Alshurideh, M. (2021). Agile-minded organizational excellence: Empirical investigation. *Academy of Strategic Management Journal*, 20, 1-25. 1939-6104-20-S6-165
- Sutha, J., & Thathsara, A. D. S. (2021). Investigating the influence of E-HRM practices on organizational performance: The mediating role of organizational agility (With special reference to financial institution). <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3781411>.
- Walter, A. T. (2021). Organizational agility: ill-defined and somewhat confusing? A systematic literature review and conceptualization. *Management Review Quarterly*, 71, 343-391. <https://doi.org/10.1007/s11301-020-00186-6>
- Wanjau, J., & Maguta, A. (2024). The Effect of Organization Agility on Organization Performance in the Time of Covid-19: A Case of Universities in Kenya. *Journal of Business, Economics and Management Research Studies*, 2(1), 1-9.
- Wijethunga, W. & Perera, L. (2021). Gender-specific influences of balance, speed, and power on agility performance of karate players. *GARI International Journal of Multidisciplinary Research*, 7(1), 42-53.
- Young, A. G. (2013). *Identifying the impact of leadership practices on organizational agility*. [Theses, School of Business and Management, Pepperdine University].
- Zare Khafri, A., Sheikh Aboumasoudi, A., & Khademolqorani, S. (2023). *The Effect of Innovation on the Company's Performance in Small and Medium-Sized Businesses with the Mediating Role of Lean: Agile Project Management Office (LAPMO)*. Complexity, 2023. <https://doi.org/10.1155/2023/4820636>