



المملكة العربية السعودية

وزارة التعليم

جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

كلية التربية

قسم الإدارة والتخطيط التربوي

درجة توافر مُمكنات رَشَاقَة الهياكل التنظيمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية
بِحث تكميلي مقدّم لنيل درجة الماجستير في تخصص الإدارة والتخطيط التربوي

إعداد

نورة بنت رحيم بن براك العتيبي

إشراف

د. أحمد بن ختيم بن محمد العتيبي

أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المساعد

العام الجامعي

١٤٤٣هـ

٢٠٢١م - ٢٠٢٢م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

إلى من علّمني فقدته معنى الرحيل.. إلى من غاب وما غابت محاسنُه
إلى من رحل بجسده .. وبقي عظيم شأنه وأثره
إلى من أورثني العطاء بلا حساب.. والعون بلا منة
إلى من تراثه الروح.. والقلب مثواه
إلى من تشرفت بحمل اسمه
"والدي الكريم".

رحمه الله، وجعل منزلته داره وجواره .. في روح وريحان وجنات نعيم

إلى بدايتي في كل مقال.. ونهايتي عند كل مقام
إلى من علمتني أن كل معرفة دون معرفة الله جهل.. وكل طمأنينة بغيره وحشة
وأن العلم لا يكتمل بلا أخلاق
وأن القوة ليست بالشدة، وإنما بالتأثير.
إلى من تُصافح قسوة الحياة.. بيد الرحمة والحنان البالغ
إلى أقوى جنودي إذا سقطت، وأوفى رفاقي إذا هُزمت
إلى مصدر الدعم والإلهام
إلى المعلمة الأولى.. والصديقة الرائعة
إلى من أبتغي ببرها ورضاها عني رضا الله.. وأرجو أن تغفر لي تقصيري في حقها
"أمي الحبيبة".

حفظها الله، وجعلها للعين قرّة، وللقلب لُبّه ومُستقره، وأدامها لمن لا يهنأ له عيشٌ إلا بها

وَالدَيِّ.. أتمنى أن يرتقي هذا الجهد المتواضع ولو للقليل من قدركما ومقامكما
والله من وراء القصد.

ابنتكما

الباحثة

شكر وتقدير

الحمد لله على اليسر والتمام حمداً أبلغ به رضاه، حمداً لا ينفد أوله ولا ينقطع آخره، حمداً أؤدي به شكره، وأستوجب به المزيد من فضله، فاللهم لك الحمد السرمد، حمداً لا يحصيه العدد، ولا يقطعه الأمد، كما ينبغي لجلال وجهك أن تُحمد، والصلاة والسلام على سيد الشاكرين الذاكرين، ابن عبد الله مُحَمَّد، معلم الأمة ومن تُكشف به الغمة، وخاتم الأنبياء والمرسلين، أما بعد:

فاعترافاً بالفضل، أتقدم بجزيل الشكر والتقدير، وعظيم الامتنان لأستاذي الفاضل، سعادة الدكتور/ أحمد بن ختيم العتيبي، الذي تكرم بقبول الإشراف على هذه الدراسة، وتقديم توجيهاته السديدة، التي كان لها الأثر الكبير في إتمامها، فجزاه الله خير الجزاء، وبارك له في علمه وعمله، ورفع قدره في الدارين.

كما يسعدني أن أقدم الشكر لأعضاء لجنة الفحص، سعادة الدكتور/ إبراهيم بن سليمان العودة، وسعادة الدكتورة/ مريم بنت مُحَمَّد الشهري؛ لتفضلهما بإكمال إجراءات الدراسة النهائية. وللأساتذة الأفاضل الذين تكرموا بتحكيم أداة الدراسة كل الامتنان والتقدير؛ لاستقطاعهم جزءاً من وقتهم الثمين. والشكر الخالص موصول لأفراد عينة الدراسة، الذين أسهموا - بعد عون الله- في الاستجابة لأدائها، وكل من تفضل بنشرها وتوزيعها.

وإن من أبسط معاني الوفاء والعرفان الإقرار بالفضل لأهله والثناء عليه؛ لذا أتقدم بالشكر والدعاء إلى منطلقتي في كل بداية، وأساس كل نجاح، مُلهمتي (والدتي العظيمة) و(أسرتي الكريمة)، الذين لم ييخلوا عليّ بدعمهم وتشجيعهم ومساندتهم طوال مسيرتي التعليمية.

والشكر موصول إلى زميلاتي، اللاتي شاركت معهن العلم والعمل.

وإلى أساتذتي الكرام.

ولكل من غمرني بصادق الدعاء، ولكل من ساندني ولو بابتسامة.

والفضل لله من قبل ومن بعد.

الباحثة

مستخلص الدراسة

عنوان الدراسة: درجة توافر مُمكّنات رَشاقَة الهياكل التنظيمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

الباحثة: نورة بنت رحيم بن براك العتيبي. المشرف: أحمد بن ختيم بن محمد العتيبي.

الدرجة العلمية: الماجستير. الجامعة والكلية: جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية—كلية التربية.

القسم والتخصص: الإدارة والتخطيط التربوي. العام الجامعي: ١٤٤٣ هـ / ٢٠٢٢ م.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة توافر مُمكّنات رَشاقَة الهياكل التنظيمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية وصعوبات توافرها، والمقترحات التي تُسهم في تحسينها من وجهة نظر القيادات الأكاديمية. وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي، واستخدمت الاستبانة أداة لها، التي تصمّنت (٤٠) عبارة موزّعة على ثلاثة محاور، وتكوّن مجتمع الدراسة من القيادات الأكاديمية والبالغ عددهم (٢٤٨) قيادياً، وبلغت عينة الدراسة (١٥٢) قيادياً أُختيروا بالطريقة العشوائية البسيطة من مجتمع الدراسة الكُلّي، وقد أسفرت الدراسة عن عدد من النتائج، أبرزها:

أولاً: أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على توافر مُمكّنات رَشاقَة الهياكل التنظيمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، بمتوسط حسابي (٣,٠٧)، وجاء ترتيبها تنازلياً بحسب المتوسط الحسابي لكل منها كما يأتي: "الأنظمة التقنية" بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (٣,٥٢)، تليها "الثقافة التنظيمية" بالمرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (٣,١٤)، ثم "العمليات الإدارية" بالمرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي (٢,٨٢)، وتأتي "الموارد البشرية" بالمرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي (٢,٨٠).
ثانياً: أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة عالية على صعوبات توافر مُمكّنات رَشاقَة الهياكل التنظيمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، بمتوسط حسابي (٣,٤٩)، وقد جاءت أبرز العبارات كما يلي:

- ١- قصور نظام الحوافز للقيادات الرائدة.
- ٢- مركزية القرارات واقتصارها على الإدارات العليا بالجامعة.
- ٣- ضعف المهارات التقنية لدى بعض العاملين في الجامعة.
- ٤- تدني مستوى الثقافة التنظيمية الداعمة لتحقيق رَشاقَة الهياكل التنظيمية.
- ٥- ضعف المشاركة بين العاملين في حلّ المشكلات وتقديم الحلول والمقترحات.

ثالثاً: أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة عالية على المقترحات التي تُسهم في تحسين مُمكّنات رَشاقَة الهياكل التنظيمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، بمتوسط حسابي (٣,٧٥)، وقد جاءت أبرز العبارات كما يلي:

- ١- بناء الثقة المتبادلة وتعزيزها بين القيادات في الجامعة والعاملين.
- ٢- الشفافية عند صنع واتخاذ القرارات، مع إتاحة الاطلاع عليها.
- ٣- تعزيز قدرات العاملين بالجامعة، ورفع مهاراتهم لتقبّل التغيير.
- ٤- تبسيط إجراءات العمل للاستجابة السريعة إلى التغيرات.
- ٥- منح الصلاحيات للقيادات الأكاديمية في المستويات التنفيذية لاتخاذ القرارات.

Abstract

Study Title: The degree of availability of factors enabling the organizational structures agility at Imam Mohammad Ibn Saud Islamic University.

Researcher: Nora Bint Ruhim Bin Barrak Al-Otaibi.

Supervisor: Dr. Ahmed bin Khutaym bin Mohammed Al-Otaibi.

Academic degree: Master's degree.

University and College: Imam Muhammad bin Saud Islamic University - College of Education.

Department and Specialization: Administration and Educational Planning.

Academic year: 1443 AH |2022 AD.

This study aimed at showing the degree of availability of factors enabling the organizational structures agility at Imam Mohammad Ibn Saud Islamic University, the difficulties of their availability, and the proposals that contribute to improving them from the point of view of academic leaders. Distributed on three axes, the study population consisted of (248) academic leaders, and the study sample amounted to (152) leaders who were selected in a simple random way from the total study population. The study resulted in several findings, the most prominent of which are as follows:

First: The study members moderately agree to a degree of availability of organizational structures agility capabilities at Imam Mohammad Ibn Saud Islamic University, with arithmetic mean (3.07), and its order was descending according to the arithmetic mean of each of them as follows: "Technical systems" ranked first, with arithmetic mean (3.52), followed by "organizational culture" in the second place, with a mean of (3.14), then "administrative processes" in the third place, with a mean of (2.82), and "human resources" in the fourth place, with a mean of (2.80).

Second: The study members agreed with a high degree on the difficulties of providing the organizational structures agility capabilities at Imam Mohammad Ibn Saud Islamic University, with a mean of (3.49), and the most prominent statements came as follows:

- 1- Inadequate incentives system for pioneering leaders.
- 2- Centralizing decisions and limiting them to the higher departments of the university.
- 3- Weak technical skills of some university employees.
- 4- Low level of organizational culture that supports the quality of organizational structures.
- 5- Weak participation among workers in solving problems and providing solutions and suggestions.

Third: The study members agreed highly on the proposals that contribute to improving the organizational structures agility capabilities at Imam Mohammad Ibn Saud Islamic University, with a mean of (3.75), and the most prominent statements came as follows:

- 1- Building and strengthening mutual trust between university leaders and employees.
- 2- Transparency when making decisions and making them available.
- 3- Enhancing the capabilities of university employees and raising their skills to accept change.
- 4- Simplify work procedures to respond quickly to changes.
- 5- Granting powers to academic leaders at the executive levels to make decisions.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الإهداء
ب	الشكر والتقدير
ت	مستخلص الدراسة
ث	المستخلص باللغة الإنجليزية
ح	فهرس المحتويات
ذ	فهرس الجداول
ر	فهرس الأشكال
ز	فهرس الملاحق
٨-١	الفصل الأول: التعريف بالمشكلة
٢	تمهيد
٣	مشكلة الدراسة
٥	أسئلة الدراسة
٥	أهداف الدراسة
٥	أهمية الدراسة
٦	حدود الدراسة
٦	مصطلحات الدراسة
٤٥-٨	الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي والدراسات السابقة
٩	أولاً: الإطار المفاهيمي
٩	المبحث الأول: الرشاقة التنظيمية
١٠	مفهوم الرشاقة التنظيمية
١١	أهمية الرشاقة التنظيمية
١٤	نماذج الرشاقة التنظيمية
١٧	مُعَوِّقات تطبيق الرشاقة التنظيمية
٢٠	المبحث الثاني: الهياكل التنظيمية
٢٠	مفهوم الهياكل التنظيمية

الصفحة	الموضوع
٢١	أهمية الهياكل التنظيمية
٢٣	أنواع الهياكل التنظيمية وخصائصها
٢٤	خطوات تصميم الهياكل التنظيمية
٢٦	العوامل المؤثرة في تصميم الهياكل التنظيمية
٢٧	المبحث الثالث: رَشَاقَة الهياكل التنظيمية
٢٨	مُمكِنات رَشَاقَة الهياكل التنظيمية
٣١	رَشَاقَة الهياكل التنظيمية في الجامعات السعودية
٣٢	الهيكل التنظيمي لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية
٣٤	ثانياً: الدراسات السابقة
٣٤	الدراسات المحلية
٣٩	الدراسات العربية
٤٢	الدراسات الأجنبية
٤٤	التعليق على الدراسات السابقة
٥٥-٤٦	الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها
٤٧	منهج الدراسة
٤٧	مجتمع الدراسة
٤٨	خصائص أفراد الدراسة
٤٩	أداة الدراسة
٥٥	إجراءات الدراسة
٥٥	أساليب تحليل البيانات
٧٤-٥٦	الفصل الرابع: نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها
٥٧	إجابة السؤال الأول
٦٦	إجابة السؤال الثاني
٧٠	إجابة السؤال الثالث
٨٠-٧٤	الفصل الخامس: ملخص الدراسة وتوصياتها ومقترحاتها
٧٥	ملخص الدراسة
٧٦	أبرز نتائج الدراسة

الموضوع	الصفحة
التوصيات	٧٨
مُقترحات للدراسات المستقبلية	٧٩
المراجع	٨٠
الملاحق	٩٠

فهرس الجداول

الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
٢٤	خصائص الهياكل التنظيمية الرسمية وغير الرسمية.	١-٢
٤٨	خصائص أفراد الدراسة.	١-٣
٥٠	محاو الاستبانة وعدد عباراتها.	٢-٣
٥٠	وزن درجات الموافقة لأداة الدراسة وفق مقياس ليكرت الخماسي.	٣-٣
٥١	تقسيم فئات المقياس وفق مقياس ليكرت الخماسي.	٤-٣
٥٢	مُعَامِلَات الارتباط لعبارات المحور الأول مع الدرجة الكلية للمجال، ومع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه.	٥-٣
٥٢	مُعَامِلَات ارتباط بيرسون "الأجزاء المحور الأول" مع الدرجة الكلية للمحور.	٦-٣
٥٣	مُعَامِلَات الارتباط لعبارات المحور الثاني مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه.	٧-٣
٥٤	مُعَامِلَات الارتباط لعبارات المحور الثالث مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه.	٨-٣
٥٤	معامل ألفا كرونباخ؛ لقياس ثبات أداة الدراسة.	٩-٣
٥٧	نتائج درجة توافر مُمَكِّنَات رَشَاقَة الهياكل التنظيمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، من وجهة نظر القيادات الأكاديمية.	١-٤
٥٨	استجابة أفراد عينة الدراسة حول عبارات عنصر الموارد البشرية.	٢-٤
٦١	استجابة أفراد عينة الدراسة حول عبارات عنصر العمليات الإدارية.	٣-٤
٦٣	استجابة أفراد عينة الدراسة حول عبارات عنصر الأنظمة التقنية.	٤-٤
٦٥	استجابة أفراد عينة الدراسة حول عبارات عنصر الثقافة التنظيمية.	٥-٤
٦٦	استجابة أفراد عينة الدراسة حول محور صعوبات توافر مُمَكِّنَات رَشَاقَة الهياكل التنظيمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.	٦-٤
٧٠	استجابة أفراد عينة الدراسة حول محور مُقْتَرِحَات تحسين مُمَكِّنَات رَشَاقَة الهياكل التنظيمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.	٧-٤

فهرس الأشكال

الصفحة	الشكل	رقم الشكل
١٣	التحوّل من مؤسسة تقليدية إلى مؤسسة رشيقة.	١-٢
١٥	النموذج العام للرِشاقَة.	٢-٢
٣٢	الهيكل التنظيمي لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.	٣-٢

فهرس الملاحق

الصفحة	الملحق	رقم الملحق
٩١	إحصائية القيادات الأكاديمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.	١
٩٣	جدول "مورجان" لتحديد حجم العينة.	٢
٩٥	الاستبانة في صورتها الأولية.	٣
١٠٣	قائمة محكمي أداة الدراسة.	٤
١٠٦	الاستبانة في صورتها النهائية.	٥
١١٣	خطاب موافقة اللجنة الدائمة للأخلاقيات العلمية على المخطط.	٦
١١٥	خطاب تسهيل المهمة.	٧
١١٧	إفادة بموضوع الدراسة.	٨

الفصل الأول

التعريف بمشكلة الدراسة

الفصل الأول

التعريف بمشكلة الدراسة

تمهيد:

ترتبط التغيرات الاقتصادية والاجتماعية ارتباطاً وثيقاً بالمؤسسات التعليمية؛ مما يجعلها تسعى نحو التكيف والاستجابة السريعة للتغيرات، والاستفادة منها باكتشاف فرص جديدة واستثمارها، والقدرة على مواجهة التحديات والتخلص من العوائق الإجرائية والإدارية، وتلبية كافة المتطلبات المجتمعية بشكل أكبر مرونة وكفاءة وفاعلية. وتتأثر هذه المؤسسات بالتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية المحيطة، خاصة في ظل التطورات الاقتصادية والتقنية المتسارعة، كما أنها تتأثر بالمؤسسات الأخرى المنافسة.

وتُعدُّ الجامعات أكثر المؤسسات تعرُّضاً للتحوّلات التي تهدف إلى التحسين والتطوير؛ لذا تظهر أهمية الرِشاقَة التنظيمية في هذا الجانب، والتي تُعدُّ مدخلاً من المداخل الإدارية الحديثة في تحقيق النجاح والتميز للمؤسسات، وتحسين قدرتها على الاستجابة للتغيرات والتطورات (الحمدان، ٢٠٢٠م، ص ٤). وتمثل أهمية المؤسسات وحاجتها إلى الرِشاقَة التنظيمية - كما تشير إليها منار منصور (٢٠٢٠م) - في أن الرِشاقَة التنظيمية تعدّ لأي مؤسسة بمنزلة منهجية للتطوير والتنمية، فهي ليست هدفاً في ذاتها؛ ولكنها تُمثّل منهجية عمل، بالإضافة إلى مساعدة المؤسسات على جعلها أكثر استجابة للتغيرات، وأكثر مرونة في التعامل مع التحديات.

والهيكّل التنظيمي أحد جوانب التميز في المؤسسات، حيث أن له أثراً واضحاً في فاعليتها وقدرتها على تحقيق التميز، الذي يعتمد بدرجة كبيرة على النمط السائد الذي يُجسّده هيكلها التنظيمي (الحنيطي والقعيد، ٢٠١٩).

ويؤكد مشروع (نظام الجامعات الجديد) على تحقيق انعكاس حقيقي لمضامين رؤية المملكة ٢٠٣٠ في التنظيم الإداري للجامعات، بما في ذلك: الهياكل التنظيمية، والصلاحيات، ومؤشرات الأداء في المجالات: التعليمية والبحثية والإدارية، حيث أُعيدت الهيكلة في هذه المؤسسات، كما حُذف عدد كبير من الأقسام والتخصّصات ودُمج وأضيف بعضها؛ لتصبح متناعمة مع مُتطلّبات التنمية الوطنية الشاملة واحتياجات سوق العمل (نظام الجامعات، ٢٠٢٠م).

وليست التغييرات الخارجية وحدها ما يدعو المؤسسات التعليمية إلى التطوير التنظيمي، وإنما إلى جانب تلك التغييرات هناك ما يخصّها من الداخل، مثل: الهيكل التنظيمي، وإدخال تعديلات وظيفية وإدارية مطلوبة فيه، بما يساعد على تخلي هذه المؤسسات التعليمية عن الممارسات عديمة الجدوى (ابن سعيد، ٢٠٢٠م، ص ٢٤)،

وقد جاء المؤتمر الدولي الثامن للتعليم العالي (٢٠١٩م) بعنوان: "تحوّل الجامعات السعودية في عصر التغير"؛ ليؤكد أهمية تطوير التنظيم الإداري والتحوّل إلى جامعات قادرة على الاستجابة للتغييرات، ويأتي ذلك تحقيقاً لرؤية المملكة ٢٠٣٠، التي تسعى إلى التطوير التنظيمي؛ مما يُحتمّ عليها أن تكون أكثر سرعة ومرونة في استثمار قدراتها المؤسسية؛ لتوقع المزيد من التغيرات، وتحسين سرعة استجابتها لها، وهذا ما يمكن أن يضمنه لها تبني مدخل الرّشاقة التنظيمية.

مشكلة الدراسة:

يعدّ التغيير والتطوير من أبرز الأهداف التي تسعى إليها المملكة العربية السعودية في إطار مواكبتها للمستجدات العالمية في مجال التعليم العالي، عبر الإصلاح في القطاعات عامة، والإصلاح التربوي والتعليمي على وجه الخصوص، الذي يسير بحُطى مُتسارعة. ولكي تتمكن الجامعات من تحقيق الأهداف المأمولة؛ كان لزاماً عليها الاهتمام برشاقته التنظيمية، التي تأتي أهميتها في مجال التعليم العالي عبر ما تُسهم به من رفع قدرة الجامعة على استشعار التغييرات المتوقعة وغير المتوقعة في بيئة العمل الداخلية والخارجية وسرعة الاستجابة إليها، والتعامل معها بفعالية وابتكار، والاستفادة من تلك التغييرات في اكتشاف فرص جديدة، واستثمارها وتحويلها إلى ميزة تنافسية جديدة (مغاوري، ٢٠١٦م، ص ١٤٩).

والهياكل التنظيمية محور الأساس لعمل المؤسسات التعليمية وعليه يعتمد نجاحها، فالهيكل المرن يساعد على تحقيق أهدافها بسهولة ودقة عالية، كما يبيّن الهيكل التنظيمي كيف ترتبط وظائف المؤسسة ونشاطاتها بعضها ببعض، وتقسيم العمل (حافظ وحسين، ٢٠١٠م، ص ٣٢٨).

ويجب أن تكون الرّشاقة في الهياكل التنظيمية مطلباً دائماً ومستمرّاً في جميع المؤسسات التعليمية، من خلال دراسة متعمّقة للبيئتين الداخلية والخارجية للمؤسسة، وتحقيق ما يتناسب معهما؛ وذلك لما للهياكل التنظيمية من تأثير كبير في المؤسسات بجميع أقسامها ونشاطاتها، كما

تعمل هذه الهياكل على تأمين المرونة الكافية لمواجهة التغيرات المستمرة (علاء الدين، ٢٠١٣م، ص ١٤٥). وتشير نتائج دراسة الأكلبي (٢٠١٨م) إلى أن الهياكل التنظيمية بالجامعات السعودية تتميز بالثقافة الأوتوقراطية، التي تتسم بعدم تفويض الصلاحيات، وازدياد المستويات الإدارية والاتجاه نحو المركزية؛ مما يعوق سرعة اتخاذ القرارات.

ويؤكد الحنيطي والقعيد (٢٠١٩م) أن تطوير الهياكل التنظيمية بالمؤسسة؛ ينعكس إيجاباً على قدرتها في تطوير أدائها المؤسسي، والسعي نحو ترجمة توجهاتها المستقبلية وخططها الاستراتيجية على أرض الواقع، وأن الهياكل التي تتسم بالتداخل في المهام وعدم الوضوح؛ تؤثر في أداء المؤسسات وإنجاز الأعمال، ومن هنا تتجلى أهمية رِشاقَة الهيكل التنظيمي وقبوله للتطوير، من خلال تأثيره المباشر في أداء المؤسسات وتحقيق أهدافها.

ويتسم الهيكل الجيد بالتوازن بين الصلاحيات والمسؤوليات، كما يتسم بالمرونة فيما يخصّ قابلية الهياكل التنظيمية لاستيعاب التعديلات المستمرة تبعاً للتغيرات الداخلية والخارجية؛ لذا أكّدت نتائج دراسة عبدالمولى (٢٠١٩م) أهمية تطوير الهياكل التنظيمية، بحيث تعتمد على المرونة والتكيف بما يلائم ظروف البيئتين الداخلية والخارجية. كما توصّلت نتائج دراسة أمل الحمدان (٢٠١٩م) إلى أن أبرز المُتطلّبات الإدارية لتحقيق الرِشاقَة التنظيمية وجود هيكل تنظيمي مرّن، مع مراعاة الصلاحيات، ووضوح المهام والأهداف لجميع العاملين، وربطها بالأهداف الاستراتيجية للجامعة. وتُعدّ الهياكل التنظيمية التقليدية الهرمية من المعوّقات الأساسية لتطبيق الرِشاقَة التنظيمية؛ إذ تركز على أنظمة العمليات الروتينية لأداء المهام (ابن سعيد، ٢٠٢٠م، ص ١٠٦)، وهذا ما أكّده نتائج دراسة خولة المفيز (٢٠٢١م)، حيث ذكرت أن أبرز مُعوّقات تطبيق الرِشاقَة التنظيمية يتمثل في جمود الهياكل التنظيمية واللوائح والأنظمة.

وتأسيساً على ما سبق، فإن الدراسة الحالية تسعى إلى الكشف عن درجة توافر مُمكنات رِشاقَة الهياكل التنظيمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

أسئلة الدراسة:

سعت هذه الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

١- ما مدى توافر مُمكنات رِشاقَة الهياكل التنظيمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من

وجهة نظر القيادات الأكاديمية فيها؟

٢- ما صعوبات توافر مُمكنات رَشاقَة الهياكل التنظيمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أفراد الدراسة؟

٣- ما مُقترحات تحسين مُمكنات رَشاقَة الهياكل التنظيمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أفراد الدراسة؟

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى:

- الكشف عن درجة توافر مُمكنات رَشاقَة الهياكل التنظيمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية فيها.

- التَّعرُّف على صعوبات توافر مُمكنات رَشاقَة الهياكل التنظيمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أفراد الدراسة.

- تقديم مُقترحات تُسهم في تحسين مُمكنات رَشاقَة الهياكل التنظيمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أفراد الدراسة.

أهمية الدراسة:

يمكن عرض الأهمية العلمية والتطبيقية لهذه الدراسة كما يأتي:

الأهمية العلمية:

يؤمل أن تُسهم الدراسة فيما يأتي:

١. الإثراء المعرفي لمكتبات الفكر الإداري العربية والمحلية في مجال موضوع الدراسة، حيث تعدُّ هذه الدراسة من الدراسات المحلية القليلة - على حدِّ علم الباحثة- التي تناولت دراسة رَشاقَة الهياكل التنظيمية بوصفها مدخلاً إدارياً حديثاً، وإمكانية الاستفادة منها في تطوير مؤسسات التعليم العالي.

٢. التَّعرُّف على أهمية رَشاقَة الهياكل التنظيمية، عبر البحث عن الاستدامة في ظل الظروف المُتغيِّرة؛ بما يُحقِّق لها الميزة التنافسية.

الأهمية التطبيقية:

- ١- يؤمل أن تُعرّف نتائج هذه الدراسة المسؤولين بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بمستوى رَشَاقَة هياكلها التنظيمية؛ للعمل على تطويرها وتحسينها.
- ٢- من المؤمل أن تُسهم نتائج هذه الدراسة في مساعدة صانعي القرار بالجامعات السعودية على الكشف عن مدى توافر مُمكّنات رَشَاقَة الهياكل التنظيمية؛ لمواكبة التغيرات المُتسارعة والتحسين والتطوير.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: اقتصرَت الدراسة على الكشف عن مدى توافر مُمكّنات رَشَاقَة الهياكل التنظيمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية المتمثلة في العناصر " الموارد البشرية، العمليات الإدارية، الأنظمة التقنية، الثقافة التنظيمية" وصعوبة توافرها، والمقترحات التي تُسهم في تحسينها من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية.

الحدود الزمانية: أُجريت هذه الدراسة في العام الجامعي ١٤٤٣هـ / ٢٠٢٢م.

الحدود المكانية: اقتصرَت الدراسة الحالية على جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بمدينة الرياض.

مصطلحات الدراسة:

الرَشَاقَة التنظيمية:

الرَشَاقَة لغة: مصدر من رَشُقَ، ويُقال: رشق الشخص: اعتدلت قامته، ورشق الماشي في مشيته: أي خف وأسرع (مختار، ٢٠٠٨م، ص ٨٩٧). وفي القاموس تُعرّف بأنها: "الحركة السريعة والفورية والنشاط، وتعني القدرة على التحرك بسرعة وسهولة، والقدرة على التفكير بطريقة سريعة وحكيمة" (Shiri, 2014, p88).

وتُعرّف الرَشَاقَة التنظيمية اصطلاحًا بأنها: "قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات البيئية التي تحيط بها، وتحويل هذه التغيرات إلى فرص يمكن استغلالها؛ لتحقيق الازدهار والتقدّم بصورة تتسم بالسرعة والمرونة، عن طريق تسليح نفسها بالإمكانات المادية والبشرية والتكنولوجية اللازمة؛

للاستجابة لهذه التغيرات غير المتوقعة، واستغلالها الاستغلال الأمثل (الحنيطي، ٢٠١٨م، ص ٣٩).

وتُعرّف إجرائيًا بأنها: مجموعة من الممارسات والأساليب التي تُتيح لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية الاستجابة للتغيرات، وسرعة التعامل معها بفاعلية وابتكار، والاستفادة منها في تحسين قدرتها المؤسسية، بما يتناسب مع التحديات المحيطة بها.

الهيكل التنظيمية:

يُعرّف الهيكل التنظيمي اصطلاحًا بأنه: "البناء أو الإطار الذي يحدّد التركيب الداخلي للمنظمة، حيث يبيّن التقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية التي تقوم بمختلف الأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المنظمة، كما يوضّح نوعية العلاقات بين الأقسام، وخطوط السلطة وشبكات الاتصال فيها" (إبراهيم، ٢٠١٩م، ص ٤٩).

رَشَاقَةُ الهياكل التنظيمية: تُعرّف اصطلاحًا بأنها: "إجراء تغييرات في الهيكل التنظيمي؛ بما يُحقّق انسياب إجراءات العمل، وزيادة شفافية المعلومات وتطبيقها في المنظمة، والاستفادة المثلى من الموارد المتاحة، والاستخدام الأقصى للتقنية الحديثة" (Khavari, Arasteh & Jafari, 2016, 112).

وتُعرّف رَشَاقَةُ الهياكل التنظيمية إجرائيًا بأنها: جميع الممارسات والأساليب التي تعمل على تطوير وتحسين الهياكل التنظيمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، حيث تُمكن مرونة هذه الهياكل من الاستجابة السريعة للتغيرات وإنجاز الأعمال، وذلك من خلال الاستفادة من الموارد البشرية، والتمكين واللامركزية في العمليات الإدارية، والاعتماد على الأنظمة التقنية الحديثة.

الفصل الثاني

الإطار المفاهيمي والدراسات السابقة

أولاً: الإطار المفاهيمي.

١. الرشاقة التنظيمية.

٢. الهياكل التنظيمية.

٣. مُمكّنات رشاقة الهياكل التنظيمية.

ثانياً: الدراسات السابقة.

الفصل الثاني

الإطار المفاهيمي والدراسات السابقة

أولاً: الإطار المفاهيمي:

يتضمّن الإطار المفاهيمي ثلاثة مباحث، يتناول المبحث الأول الرّشاقة التنظيمية، الذي يتبيّن من خلاله مفهوم الرّشاقة التنظيمية وأهميتها، وأبرز نماذجها، ومعوّقات تطبيقها. بينما يتناول المبحث الثاني: الهياكل التنظيمية عبر عرض مفهومها، وأهميتها، وأنواعها، وخصائصها، والخطوات المُتعلّقة بكيفية تصميمها، وعرض العوامل المؤثرة في تصميم الهياكل التنظيمية. أما المبحث الثالث: رِشاقة الهياكل التنظيمية، فيتناول مُمكنات رِشاقة الهياكل التنظيمية، ورِشاقة الهياكل التنظيمية في الجامعات السعودية.

المبحث الأول: الرّشاقة التنظيمية:

تُعَدّ الرّشاقة التنظيمية صمام النجاح الاستراتيجي في مواجهة التغيرات والتطورات التي قد تظهر في البيئتين الداخلية أو الخارجية للمؤسسة، والمؤسسات التي تتطلّع إلى النجاح والتميّز تحتاج إلى تطبيق الرّشاقة التنظيمية، التي تعود إلى مدى التغير والتطور المستمر الذي تواجهه المؤسسة، وازدياد حدة التنافسية، وكثرة الفرص المتاحة داخل البيئة، وصعوبة اختيار الأفضل منها. وتحتاج المؤسسات - على اختلاف نشاطها- إلى قياس مستوى الرّشاقة، الذي يعكس العمليات الأقل نشاطاً فيها بحيث يمكن التخطيط لتحسينها وتطويرها (ابن سعيد، ٢٠٢٠م، ص ٣١).

ويؤدي تطبيق الرّشاقة التنظيمية في الجامعات إلى وضوح الرؤية من خلال توقّع التغيرات، ورفع مستوى الثقة في العاملين، بتشجيع المبادرات الاستباقية للتغيرات، والمشاركة في اتخاذ القرارات ودعم الأفكار الإبداعية؛ لحلّ المشكلات التنظيمية، كما يتطلّب وجود نظام معلومات دقيق لتقييم النتائج؛ مما يحقّق التميّز التنظيمي للجامعة (الحمدان، ٢٠٢٠م، ص ٤٠).

مفهوم الرِشَاقَة التنظيمية:

الرِشَاقَة لغة: "مصدر من رَشَقَ، ويُقال: رشق الشخص: اعتدلت قامته، ورشق الماشي في مشيته: أي خف وأسرع" (مختار، ٢٠٠٨م، ص ٨٩٧).

وفي القاموس تُعرّف الرِشَاقَة التنظيمية بأنها: "الحركة السريعة والفورية والنشاط، وتعني القدرة على التحرك بسرعة وسهولة، والقدرة على التفكير بطريقة سريعة وحكيمة" (Shiri, 2014, p88).

الرِشَاقَة التنظيمية اصطلاحًا:

تناول العديد من الباحثين مفهوم الرِشَاقَة التنظيمية في مجالات مختلفة، كالتصنيع ونظم المعلومات وإدارة الأعمال، وفي مجال الإدارة التربوية؛ لذلك تعددت مفاهيمها تبعًا لاختلاف هذه المجالات، وفيما يأتي توضيح لهذا المفهوم:

ذكر بارك (Park, 2011) أنه عرّف مفهوم "الرِشَاقَة" من قِبل الباحثين في معهد لوكا (Laocca) بجامعة ليهاي (Lehigh) في الولايات المتحدة، ونصّ مصطلح الرِشَاقَة على أنه: "نظام تصنيعي مع قدرات التقنيات المادية وغير المادية، والموارد البشرية، والإدارة المثقفة والمعلومات؛ لتلبية الاحتياجات المتغيرة السريعة للسوق، ويعتمد على السرعة، والمرونة، والزبائن، والمنافسين الموردين، والبنية التحتية، والاستجابة".

ويعرّف نوري و موسوي (Nouri and Mousawi, 2009) الرِشَاقَة التنظيمية بأنها: القدرة التي تتطلب استغلال المنافع والفرص، والمواجهة الإيجابية للتهديدات التنافسية التي تنتج عن تغيرات كبيرة وغير متوقّعة.

ويعرّفها العابدي (٢٠١٢م) بأنها: "قدرة المنظّمة على تحقيق النتائج المرجوة، التي تطمح إلى تحقيقها؛ بهدف تطوير منتجاتها، وزيادة معرفة مواردها البشرية؛ مما ينعكس بدوره على تنمية المنظّمة، وجعلها خفيفة الحركة في بيئة مضطربة سريعة التغير" (ص ١٥٦).

كما تُعرّف بأنها: "جميع الممارسات والأساليب التي تتيح للمؤسسة الجامعية مواكبة التغير، وسرعة التعامل معه بفاعلية وابتكار؛ بل والاستفادة منه في تحسين قدرتها المؤسسية، بما يتوافق مع تحديات البيئة التنافسية المحيطة بها" (مغاوري، ٢٠١٦م، ص ١٤٠).

ومن جانب تطبيقي تُعرّف الرّشاقّة التنظيمية بأنها: "نموذج في العمل؛ يؤدي إلى توظيف القدرات التنظيمية؛ لمواكبة التغيرات التي تُلبّي احتياجات العملاء، وتواكب المتطلبات الجديدة، وتُحقّق الميزة التنافسية للجامعة، من خلال إجراء تغييرات في الهيكل التنظيمي؛ بما يُحقّق انسياب إجراءات العمل، وزيادة شفافية المعلومات وتطبيقها في المؤسسة، والاستفادة المثلى من الموارد المتاحة، والاستخدام الأقصى للتقنية الحديثة (Khavari, Arasteh & Jafari,2016,p112). وتتفق هذه التعريفات على أن مفهوم الرّشاقّة التنظيمية يُعدُّ من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري المعاصر، كما أنّها قدرة من القدرات المهمة التي تساعد على نجاح المؤسسات، حيث تتركّز على تحويل التغيرات في البيئة إلى فرص وتحقيق الميزة التنافسية.

وفي ضوء ما سبق؛ يتبيّن أن مصطلح الرّشاقّة التنظيمية يعني: مجموعة من العمليات والإجراءات التي تتيح لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية الاستجابة السريعة للتغيرات ومواكبتها، وتحويل هذه التغيرات إلى فرص يمكن استغلالها؛ لتحقيق أهدافها بقدرة عالية وفاعلية، وبما يضمن لها التكيف مع الظروف المحيطة؛ وبالتالي بقاؤها واستمرارها وتمييزها.

أهمية الرّشاقّة التنظيمية:

تتضح أهمية الرّشاقّة التنظيمية من خلال الدور الحيوي الذي تؤديه في مسألة الإصلاح والتطوير الإداري، وزيادة قدراتها على مواكبة التحوّلات والتغيرات المُتسارعة التي تحدث في البيئتين الداخلية والخارجية للمؤسسة، ويمكن استخلاص أهمية الرّشاقّة التنظيمية فيما يأتي:

بيّن أرديشفيل وآخرون (Ardichvile et al., 2003) أهمية الرّشاقّة التنظيمية بأنها تُمكن المؤسسات من تنفيذ سلسلة من المهام المحدّدة في نظام مفتوح لنموذج الإدارة بشكل ناجح، الذي يتحمّس ويدير الفرص والمخاطر المتجسّدة في النشاطات المختلفة، التي تؤدي إلى ابتكارات جديدة.

كما يقدّم ديفيد (David,2009) أفكارًا عديدة حول أهمية الرّشاقّة، تتضمن التحسين المستمر، والهيكل التنظيمية المسطّحة، وفرق العمل، والتخلّص من الهدر، وكفاءة استخدام الموارد، وإدارة سلسلة التجهيز، كما تبنت الشركات اليابانية - على اختلاف أنواعها- هذا المفهوم في خفض الكلف من خلال إزالة الهدر (p46).

وهي إضافة إلى ذلك تُساند المؤسسة على توحيد الموارد الداخلية والخارجية وضّمها بشكل فعال؛ إذ يؤدي ذلك إلى امتلاك عوائد استثنائية، وتحقيق الميزة التنافسية على مختلف الدرجات التنظيمية. وتساعد الرّشاقة التنظيمية على توفير كم هائل من البدائل قبل ظهور الحاجة إليها، وتحسين قاعدة مهمة من المعلومات وتطويرها؛ لمتابعة العديد من البدائل والخيارات المختلفة (الياسر والخالدي والحميري، ٢٠١٤م).

وتُشير ليس المحاسنة (٢٠١٧م) إلى أن أهمية الرّشاقة التنظيمية تكمن في الإبداعات الأساسية والتطبيقات التي تتسم بالابتكار، والتي تعمل المؤسسات جاهدة للوصول إلى تحقيقها؛ لتكوين بيئة تنافسية قائمة على إدارة التغيير. كما تعدّ الرّشاقة التنظيمية ردّ فعل للقوى الداخلية التي تحفّز للمؤسسة الفوائد المعرفية القائمة على المهارات العليا للقيادة؛ لاستباق التوجّهات الحديثة، والوصول إلى الرؤية المستقبلية في أعمالها، وتكمن بشكل واضح في إبداعاتها بكافة الدرجات في المؤسسة، وتلاشي الوقوع في الصلابة بأعمالها، والبُعد عما يُعرف بالجمود الوظيفي.

ويوضّح الصباح (٢٠١٨م) أن الرّشاقة التنظيمية تؤدي إلى الإبداع والابتكار، وتقديم حلول أسرع؛ ومن ثمّ سرعة الإنجاز وزيادة إنتاجية المؤسسة.

وتُضيف منار منصور (٢٠٢٠م) أن الرّشاقة التنظيمية لأي مؤسسة تُمثّل منهجية للتطوير والتنمية، فالرّشاقة ليست هدفًا في ذاتها؛ ولكنها تعدّ منهجية عمل.

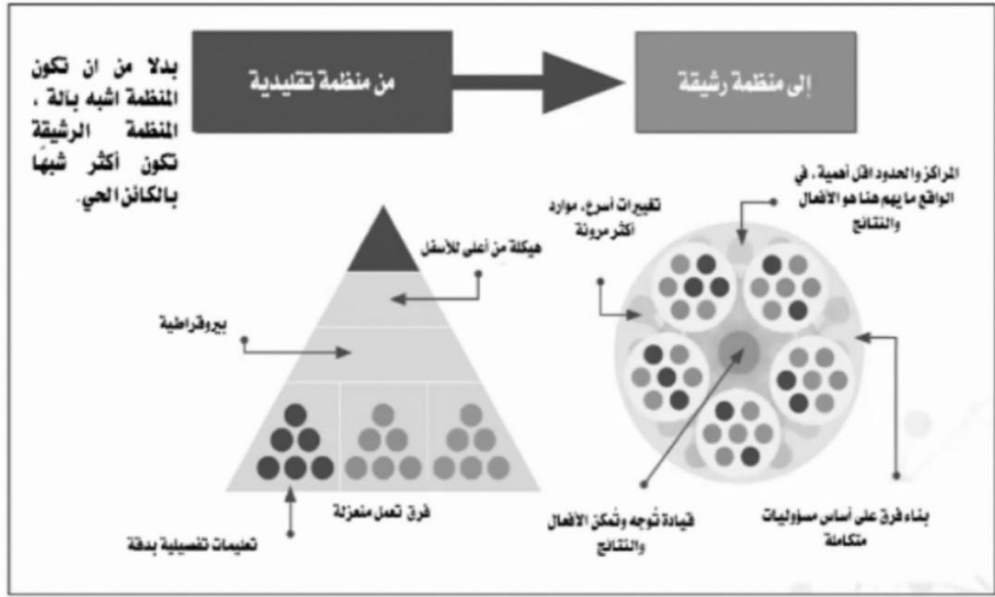
كما تُسهم الرّشاقة التنظيمية في القدرة على التكيّف والتوافق والمسؤولية والعمل ضمن فريق واحد، ومواجهة التحدّيات مع البيئة الخارجية، والمرونة، فعندما يُوزّع كل شخص حسب تخصصه ومهاراته وخبرته ووضعه في مكانه؛ فإن ذلك يُعطي المؤسسة مرونة أكثر وتكاليف أقل (ابن سعيد، ٢٠٢٠م، ص ٣١).

وفي السياق ذاته، يذكر تقرير لشركة مكنزي Mckinsey - وفقًا لبحث أُجري على (١٩٠٠) مؤسسة- أن المؤسسات التقليدية تُعاني من حدوث اضطراب داخلي مستمر في ظل التغيرات الحديثة؛ وبالتالي فإنها تسعى إلى تعديل استراتيجيتها، وإعادة تصميم هيكلها التنظيمي كل ثلاث سنوات وبشكل آلي؛ ومع ذلك فإن معظم جهود إعادة التصميم هذه تفشل، و٢٣٪ منها فقط تُنفذ بنجاح، بينما أظهرت المؤسسات الرشيقة أنها مستقرة وديناميكية في الوقت نفسه، فهي تصمّم عناصر أساسية مستقرة تتطوّر ببطء، وتدعم القدرات الديناميكية التي يمكن أن

تتكيف بسرعة مع التحدّيات والفرص الجديدة، كما أنّها تتسم بالسرعة والذكاء، وتجعل العمل أكثر سهولة وانسيابية (Aghina et al.,2018 في الحمدان، ٢٠٢٠م، ص ٥٦).

ويمكن التفريق بين المؤسسة الرشيقية والتقليدية من خلال الشكل رقم (٢-١) الآتي:

شكل (٢-١): التحوّل من مؤسسة تقليدية إلى مؤسسة رشيقية.



المصدر:

الحمدان، أمل راشد. (٢٠٢٠م). الرّشاقّة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي "الجامعات السعودية أمودجًا". الرياض: مكتبة الرشد، ص ١٣٣.

ويتضح من الشكل (٢-١) أنّ التحوّل لمؤسسة رشيقية يعتمد على الهيكل التنظيمي المرن، والبعد عن المركزية، والعمل بصورة جماعية والتكامل بين المسؤوليات.

وتأتي أهمية الرّشاقّة التنظيمية إذا ما طبّقت في مجال التعليم العالي، عبر ما تُسهم به في رفع قدرة الجامعة على استشعار التغييرات المتوقّعة وغير المتوقّعة في بيئة العمل الداخلية أو الخارجية وسرعة الاستجابة إليها، والتعامل معها بفعالية وابتكار، والاستفادة من تلك التغييرات في اكتشاف فرص جديدة واستثمارها، وتحويلها إلى ميزة تنافسية جديدة، وأن تكون قادرة على استباق الأمور، بدلاً من التعامل مع التغيير بمنطق رد الفعل تجاهه فقط (مغاوري، ٢٠١٦م، ص ١٤٩).

ويتضح مما سبق؛ أن أهمية الرِشَاقَة التنظيمية تنعكس على المؤسسات بصفة عامة، وكون جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية إحدى مؤسسات التعليم العالي؛ فإنها مؤسسة إدارية أكاديمية، حيث تُسهم الرِشَاقَة التنظيمية في تطوير الهيكل التنظيمي لها، تحقيقاً لإستراتيجيتها ولرؤية المملكة ٢٠٣٠م؛ مما يُحتم عليها أن تكون أكثر سرعة ومرونة في استثمار قدراتها المؤسسية؛ لتوقع المزيد من التغيرات، وتحسين سرعة استجابتها لها، ومواكبة التطورات التي قد تطرأ عليها، والتي تسير بخطى متسارعة، ومساعدتها على إدارة التحوّلات في توجّهاها الإستراتيجية.

نماذج الرِشَاقَة التنظيمية:

يُشير مفهوم نموذج الرِشَاقَة التنظيمية إلى تصميم منظم يساعد على بناء شبكة طبيعية للعلاقات النظرية بين عوامل الرِشَاقَة المختلفة (Sharifi& Zhang,2000). وبعد مراجعة الأدبيات المتعلقة بالرِشَاقَة التنظيمية؛ تبين وجود اختلافات في طبيعة نماذج الرِشَاقَة التنظيمية التي قدّمها الباحثون، ففي حين أن بعض النماذج بُنيت بوصفها علاقة بين متغيّرين فقط، أحدهما الرِشَاقَة التنظيمية؛ فقد قامت بعض النماذج الأخرى بتوضيح العلاقة بين الرِشَاقَة التنظيمية ومجموعة من العوامل المؤثرة فيها، وكان هناك نماذج تحدّد مستوى الرِشَاقَة التنظيمية في المؤسسات، كما اختلفت من حيث مجال التطبيق في المؤسسات المختلفة: التجارية، والصناعية، والتقنية، والتعليمية.

وفيما يأتي عرض لعدد من النماذج حسب تسلسلها التاريخي:

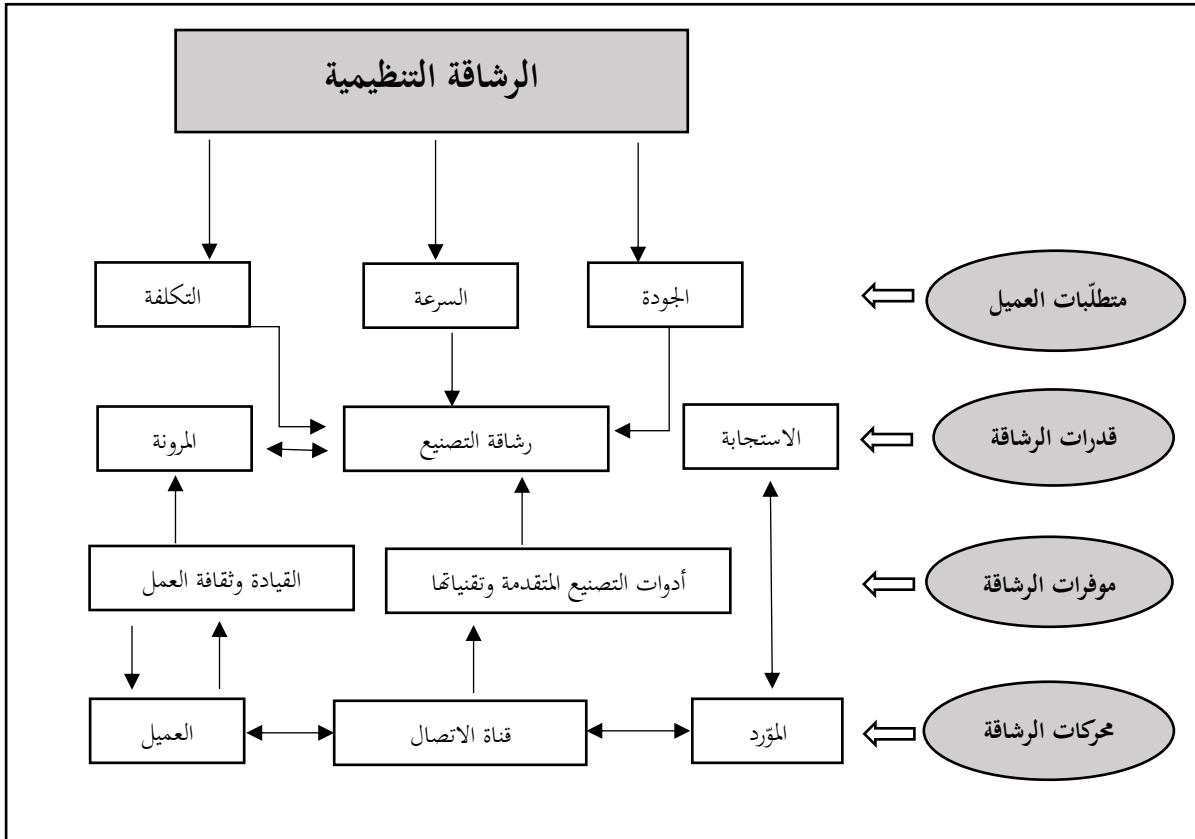
أولاً: النموذج العام للرِشَاقَة:

يُعدّ هذا النموذج مرجعاً يُستخدم في معظم الأبحاث حول الرِشَاقَة، وبدأ تطبيق هذا النموذج في المؤسسات الصناعية؛ لكنه طُوّر للتطبيق في المؤسسات الأخرى، ويبيّن الشكل (٢-٢) النموذج المفاهيمي المُقترح لتنفيذ الرِشَاقَة في مؤسسات التصنيع، الذي يتكوّن من ثلاثة مكونات أساسية، وهي (Sharifi& Zhang,2000):

١- الأول: يتعلّق بـ"مُحرّكات الرِشَاقَة"، وهي التغيرات والضغوط من بيئة العمل، التي تتطلّب من المؤسسة البحث عن طرق جديدة لإدارة أعمالها؛ للحفاظ على مزاياها التنافسية.

- ٢- الثاني: يتعلّق بـ"قدرات الرِشاقَة"، وهي القدرات الأساسية التي تحتاجها المؤسسة للاستجابة الإيجابية للتغيّرات والاستفادة منها.
- ٣- الثالث: يتعلّق بـ"موفّرات الرِشاقَة"، وتُمثّل الوسيلة التي يمكن من خلالها الحصول على القدرات الأساسية.

شكل رقم (٢-٢): النموذج العام للرِشاقَة.



المصدر:

الحمدان، أمل راشد. (٢٠٢٠م). الرِشاقَة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي "الجامعات السعودية أمودجًا". الرياض: مكتبة الرشد، ص ١٣٣.

ومن خلال الشكل السابق (٢-٢)؛ يتضح أن هذا النموذج يتميّز بوجود نظام تغذية راجعة يساعد المؤسسة على حلّ المشكلات، والاستجابة بشكل أسرع للتغيّرات، وتعتمد فكرته على أن المؤسسة تتأثر بمحركات الرِشاقَة من البيئة التي تحيط بها؛ مما يحفزها على توفير الرِشاقَة التي تظهر في القدرة على الاستجابة والمرونة؛ مما يحقق رِشاقَة التصنيع المطلوبة التي تفي بمتطلّبات العميل.

ويمكن الحصول على موقرات الرّشاقة من أربعة مجالات رئيسة في بيئة التصنيع، وهي: المؤسسة، والموارد البشرية، والتقنية، والابتكار. كما يقترح النموذج أن يكون هناك تكامل بين موقرات الرّشاقة، وأن تدعم المؤسسة تطبيق الرّشاقة بأنظمة وتقنية معلومات مناسبة (الحمدان، ٢٠٢٠م، ص ١٣٣).

ثانياً: نموذج الرّشاقة التنظيمية الداعمة للتميز التنظيمي في الجامعات السعودية:

صمّمت أمل الحمدان (٢٠١٩) نموذج الرّشاقة التنظيمية الداعمة للتميز التنظيمي في الجامعات السعودية، حيث يسعى النموذج إلى تحسين سرعة استجابة الجامعات للتغيرات، وقياس مستوى رشاقته التنظيمية، وتوظيف الممارسات العالمية للرّشاقة التنظيمية في التوجّه الاستراتيجي للجامعات، والتركيز على المستفيدين والعاملين وأصحاب المصلحة في الجامعات، وتحقيق الميزة التنافسية لها، وقد اعتمد هذا النموذج على منهجية إعداد نماذج التميز التنظيمي، التي تتكوّن من مُمكنات ونتائج، كما تمثّلت آلية تطبيقه على أربع مراحل أساسية، وهي: التشخيص والتهيئة، ثمّ التصرّ والتخطيط، ثمّ التنفيذ، ثمّ التحسين والاستدامة، ويمكن توضيح هذه المراحل فيما يأتي (الحمدان، ٢٠٢٠م، ص ص ١٥٣-١٧١):

المرحلة الأولى: التشخيص والتهيئة لتطبيق الرّشاقة التنظيمية الداعمة للتميز التنظيمي في الجامعة، من خلال: تشخيص الوضع الراهن، وتحديد الفجوات التي سيتم استهدافها، وتحديد مستوى الرّشاقة التنظيمية في الجامعة.

المرحلة الثانية: مرحلة التصرّ والتخطيط للرّشاقة التنظيمية: ويُحدّد في هذه المرحلة ملامح الرّشاقة التنظيمية الداعمة لتحقيق التميز التنظيمي، عبر مشاركة جميع العاملين بالجامعة في ورش العمل، واختيار فرق العمل وفق معايير محددة.

المرحلة الثالثة: تنفيذ ممارسات الرّشاقة التنظيمية الداعمة لتحقيق التميز التنظيمي: وتشمل هذه المرحلة نشر مبادئ الرّشاقة التنظيمية وتعزيزها في الجامعة، وتدريب فرق العمل على تطبيقها.

المرحلة الرابعة: التحسين والاستدامة لمستوى الرّشاقة التنظيمية الداعمة للتميز التنظيمي: حيث يتم الاحتفاظ بمستوى الرّشاقة التنظيمية من خلال: التقييم والتحسين، واستدامة التميز التنظيمي.

ويتبيّن من استعراض النماذج السابقة للرّشاقة التنظيمية ما يأتي:

أ. اختلاف نماذج الرّشاقة التنظيمية من حيث مجال التطبيق في المؤسسات المختلفة.

ب. تعدد الأهداف من تصميم نماذج الرشاقة التنظيمية، فمنها ما يقيس مستوى الرشاقة التنظيمية، ومنها ما يحدد العوامل المؤثرة فيها، ومنها ما يهدف إلى مساعدة القيادات على دعم مؤسساتهم، وتشجيعها على الاستجابة السريعة للضغوط الداخلية والخارجية، وبناء بيئة تعليمية أفضل للطلاب، ومنها ما يضع خطة لتطبيق الرشاقة التنظيمية في الجامعات لتحقيق التميز التنظيمي.

ت. تتضمن معظم نماذج الرشاقة التنظيمية مُمكّنات وقدرات للرشاقة التنظيمية.

ث. توضح هذه النماذج أهمية الموارد البشرية، والتقنية والابتكار، والثقافة التنظيمية في تطبيق

الرشاقة التنظيمية، وتُركّز غالبية النماذج على المستفيدين، وتوقع احتياجاتهم وتلبيتها.

ج. تعتمد معظم هذه النماذج على التغذية الراجعة وتقييم النتائج، والتحسين والاستدامة.

مُعَوّقات تطبيق الرشاقة التنظيمية:

تواجه المؤسسات عددًا من المعوّقات والتحدّيات في تطبيق الرشاقة التنظيمية؛ على الرغم من كل الفوائد التي تجنيها جرّاء استخدامها، ومن أهم المعوّقات التي تحدّد من تطبيق الرشاقة التنظيمية في المؤسسات ما يأتي (الحمدان، ٢٠٢٠م، ص ١٠٧، ابن سعيد، ٢٠٢٠م، ص ١٠٦، Holsapple & Lie, 2008):

■ صعوبة تقنين الرشاقة التنظيمية:

بسبب حداثة مفهوم الرشاقة التنظيمية، فقد كان من الصعب وضع مقاييس علمية دقيقة لها، وتحديد أبعاد الرشاقة ومكوّناتها وعدم توافق الآراء في وضع هذه المقاييس؛ مما يعوق التحقّق عمليًا من العلاقات الممكنة بين الرشاقة التنظيمية والمتغيّرات التي تقيس أداء الأعمال؛ لذا ظهرت العديد من الدراسات التي تهدف إلى صياغة إطار مفاهيمي للرشاقة التنظيمية.

■ اللوائح الجامدة:

فتطبيق الرشاقة التنظيمية بحاجة إلى إعادة النظر في بعض القوانين التي تتسم بالجمود، وتقف عثرة أمام رغبة المؤسسة في التطوير والتحسين، وقد تُسهم هذه القوانين في إيجاد بيئات تنظيمية مستقرة أو بطيئة، وتبدو أهمية التخلّص من مثل هذه القوانين واللوائح، في الوقت الذي تتجه فيه المؤسسات المعاصرة إلى التقارب وتدارس المشكلات، خاصة ذات البعد العالمي، وما يتطلّبه ذلك

من صياغة أنظمة إدارية، تركز على قاعدة من القوانين واللوائح الملائمة، والقابلة للتعديل أو الاستبدال حالما تتطلب الضرورة.

■ تسارع التغيرات التقنية والاقتصادية:

تعدّ التغيرات السريعة في تقنية المعلومات والتحوّل الاقتصادي العالمي نحو استثمار المعرفة؛ من أهم المعوّقات التي تواجه المؤسسات، بحيث تُجبرها على ضرورة التكيّف والاستعداد؛ لاستغلال الفرص الجديدة للتنافس في البيئة، والانفتاح على خبرات جديدة ودعم الإبداع.

■ التكلفة المرتفعة نسبياً:

حيث يتطلّب نشر ثقافة الرّشاقة التنظيمية، وهيئة فرق العمل، وإعداد الخطط الاستراتيجية، إضافة إلى تقنية المعلومات الحديثة الملائمة؛ تكلفة مادية عالية؛ مما يعوق رِشاقة المؤسسة بإيجابية مع ما يحدث من حولها من تغيّرات.

■ التكيّف الثقافي ومقاومة التغيير:

ففكرة التحوّل إلى مؤسسة رشيقة وما تتطلّبه من إعادة تشكيل فرق العمل، والاعتماد على تقنيات مخصّصة؛ عادة ما يصاحبها مقاومة للتغيير، سواء من العاملين أو من بعض القيادات، وحيث إن لكل منظمة ثقافة تنظيمية متميزة مستمدة من تراثها الخاص، بالإضافة إلى القيم والمعتقدات والسلوكيات والأفكار الحالية والتاريخية التي تحيط بها؛ فإن هذا المزيج الثقافي القوي يصعب استبداله بسرعة.

كما تواجه المؤسسات في رحلتها للتحوّل إلى الرّشاقة التنظيمية صعوبات في تحقيق التوازن بين الاختلافات الكثيرة في الأنظمة القانونية والتعليمية والاقتصادية، وكذلك اختلافات في القيم الثقافية التي تؤثر في أفضل طريقة للتواصل وبناء الثقة وتحفيز العاملين من مختلف الثقافات؛ إذ تُشكّل القدرة على التكيّف الثقافي مجالاً من التحدي، خاصة حين تملّي فيها الضرورة الاستراتيجية الرشيقة معايير معينة لا تتفق مع المعايير المحلية لبيئة المؤسسة.

■ تأثير الهيكل التنظيمي وعمليات التشغيل:

تعدّ الهياكل التنظيمية التقليدية الهرمية من المعوّقات الأساسية لتطبيق الرّشاقة التنظيمية؛ حيث تركز على أنظمة العمليات الروتينية لأداء المهام، بينما تتطلّب الرّشاقة التنظيمية هياكل تنظيمية شبكية، تمكّن المؤسسات من إنشاء وتصميم وتحديث الابتكارات والتحوّلات الجديدة والناشئة

مع المرونة والرّشاقة، وتوفّر الحرية من الأعباء والقيود المفروضة على الإدارة التشغيلية والعمليات الإدارية.

■ تغيير أدوار الموارد البشرية:

الموارد البشرية المفتاح لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة؛ ولكن مع تنفيذ الممارسات المبتكرة التي يفرضها تطبيق الرّشاقة التنظيمية؛ تغيير الأدوار والمسؤوليات والبيئات التقليدية للعاملين، ويتطلّب هذا كفاءات ومهارات مختلفة، إضافة إلى تعديل بيئات العمل، وتهيئة العاملين لتقبّل الطرق والأفكار الجديدة؛ لتلبية تقديم الاحتياجات والمنتجات.

وفي هذا الصدد، يمكن توضيح بعض المقومات الأساسية التي تُسهم في تحقيق الرّشاقة التنظيمية والتغلّب على معوّقاتها في المؤسسات، التي تتمثّل في دعم جميع العاملين ومشاركتهم في صياغة الخطة الاستراتيجية للمؤسسة، والاطلاع على أولوياتها، والمشاركة في صنع القرارات وتعزيز اللامركزية، وتفويض الصلاحيات في العمليات الإدارية، والاعتماد على الأنظمة والسياسات المرنة، والاهتمام بالبنية التحتية والاستفادة المثلى من تقنية المعلومات، وتشجيع الانفتاح على الخبرات المختلفة؛ لدعم الابتكار والاستفادة منه في تحقيق الرّشاقة التنظيمية.

المبحث الثاني: الهياكل التنظيمية:

مؤسسات التعليم العالي من أهم المؤسسات في المجتمع؛ وذلك للدور الكبير الذي تؤديه في التطوير والتنمية، ولضمان أداء واجباتها وتحقيق الأهداف المرجوة منها؛ كان عليها استخدام أدوات فعّالة لتحقيق ورفع مستوى جودة أدائها، ومن تلك الأدوات الهياكل التنظيمية (حافظ وحسين، ٢٠١٠م، ص ٣٢٥).

كما أن التنظيم الإداري هو الإطار الذي يتحرّك داخله مجموعات العاملين في المؤسسة؛ لتحقيق أهدافها، وهو يمثّل عملية تحديد الجهود وترتيبها، وتوزيع الوظائف والمهام، وتصميم العلاقات بين الإدارات، وتحديد الاختصاصات والمسؤوليات ونظم العمل؛ لتنفيذ السياسات وتحقيق الأهداف والاستراتيجيات؛ ومن ثمّ فإنّ التنظيم بوصفه عملية إدارية يرتبط بالهياكل التنظيمية (رضوان، ٢٠١٣م، ص ٢٣).

وبذلك فالهيكّل التنظيمي يعدّ الناتج النهائي لعملية التنظيم الإداري داخل المؤسسة، ووسيلة لتحقيق أهدافها.

مفهوم الهياكل التنظيمية:

يُمكن تعريف الهيكل التنظيمي بأنه: "إطار يوضّح أدوار الأفراد والجماعات في تحقيق أهداف المؤسسة، والمسؤول الذي يتبعه كل فرد، وما يتمتع به كل فرد من سلطة اتخاذ القرار، والربط بين مختلف الأفراد والجماعات؛ لتعمل معًا وحدة متكاملة لتحقيق الأهداف المرجوة" (حرّيم، ٢٠١٤م، ص١٤٦).

ويُقصد بالهيكل التنظيمي: "إطار يوضّح ويحدّد مهام ومسؤوليات الوظائف المختلفة والوحدات التنظيمية (إدارات وأقسام)، واختصاصاتها، والسلطات الممنوحة للمستويات الإدارية المختلفة، ومواقع اتخاذ القرار، وسبل التنسيق بين الأنشطة والوحدات في المؤسسة" (عبد الله وآل خطاب، ٢٠١٧م، ص١٤٣).

ويُعرّف الهيكل التنظيمي بأنه: "النظام الذي تُحدّد في إطاره المهام والعلاقات بين الوحدات، وروابط الاتصالات بين أجزائه، وهو يُمثّل دورًا أساسيًا في عمليات تنفيذ الاستراتيجيات المختارة من قبل المؤسسة" (المساعدة، ٢٠١٨م، ص٢٤٤).

كما يُعرّفه العميان (٢٠١٨م) بأنه: "الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المنظمة، عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين" (ص٢٠٥).

ويُعرّفه إبراهيم (٢٠١٩م) بأنه: "البناء أو الإطار الذي يحدّد التركيب الداخلي للمنظمة، فهو يبيّن التقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية التي تقوم بمختلف الأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المنظمة، كما يوضح نوعية العلاقات بين الأقسام وخطوط السلطة وشبكات الاتصال فيها" (ص٤٩).

ومن خلال ما سبق؛ يُمكن الخلوّص إلى أن مصطلح الهيكل التنظيمي يعني: التركيب البنائي الذي يعكس عملية التنظيم، وهو الإطار الذي يفسّر مجالات الأعمال وطبيعتها، وأنماط العلاقات وقنوات الاتصال بين كافة المستويات، والمراكز الإدارية التي يحتويها، وخطوط السلطة والمسؤولية، ومصادر الأوامر واتخاذ القرارات، وقياس معدلات الإنجاز ومستوى الأداء وتقديرها، والعمل على تحقيق الأهداف بأعلى جودة.

كما يتألّف الهيكل التنظيمي من خلال التعريفات السابقة من مجموعة عناصر رئيسية، وهي:
- التقسيمات والوحدات المختلفة.

- خطوط السلطة والمسؤولية.
- مواقع اتخاذ القرار من حيث المركزية واللامركزية.
- التخصص في العمل وتحديد المهام بدقة.
- وضوح دور الأفراد والجماعات.
- التكامل لتحقيق الأهداف المرجوة.

أهمية الهياكل التنظيمية:

يُسهم الهيكل التنظيمي في تهيئة مناخ تنظيمي أكثر يسرًا؛ لتسهيل رقابة الأداء ومطابقة الإنجازات الفعلية بما خطط، واستخلاص جوانب القصور أو التميز في الأداء، ومعالجة القصور وتعزيز نقاط التميز بوصفه تحفيزًا للعاملين (رضوان، ٢٠١٣م، ص ٢٨).

كما يُسهم الهيكل التنظيمي في تحقيق أهداف المؤسسة، عبر تحديد الاختصاصات للأفراد، وتحديد المهام والواجبات وفق الوصف الوظيفي؛ ومن ثمّ منحهم الصلاحيات المناسبة لإنجاز تلك المهام؛ وبالتالي فهو يوجّه جهود المرؤوسين إلى تحقيق الأهداف المرجوة (الهايل، ٢٠١٩م، ص ٩٨).

وفي السياق ذاته، يذكر إدريس (٢٠١٣م) أنه نتيجة لتحديد مهام كل فرد بدقة، ومنع الازدواجية في الأداء؛ فإن الهيكل التنظيمي يُسهم في تقليل الصراعات داخل المؤسسة، وتوفير مناخ ملائم للتعاون، والعمل بروح الفريق؛ مما يُسهم في رفع مستوى الجودة بالعمل (ص ١٣٥). وعلاوةً على ذلك، فإن الهيكل التنظيمي يؤدي إلى تحديد خطوط الاتصال الصادرة من مراكز السلطة المختلفة، ويساعد على إيجاد روح التعاون بين الأفراد؛ لبلوغ الأهداف المحددة (المغربي، ٢٠١٦، ص ١٠٢).

كما أنه يعمل على تحقيق مبدأ المُساءلة والمحاسبية؛ نظرًا لتحديده مهام كل فرد وصلاحياته، وتوضيح معايير الأداء؛ وبالتالي يُمكن مُساءلة كل فرد ومحاسبته على النتائج المُحققة وفق تلك المعايير المستمدّة من الوصف الوظيفي (إدريس، ٢٠١٣م، ص ص ١٣٥-١٣٦).

ويوضح أبو سعدة (٢٠١٩م) أن الهيكل التنظيمي يوفّر أداة تنسيق في غاية الأهمية؛ لأن إطار العلاقات الذي تحدده السلطة والمسؤولية؛ يعدّ وسيلة أساسية للتنسيق بين أفراد المؤسسة (ص ٢٣٩).

وتشير دراسة الحنيطي والقعيد (٢٠١٩م) إلى أن تطوير الهياكل التنظيمية بالمؤسسة ينعكس إيجاباً على قدرتها على تطوير أدائها المؤسسي، والسعي نحو ترجمة توجّهاًها المستقبلية وخططها الاستراتيجية على أرض الواقع، وأن الهياكل التي تتسم بالتداخل في المهام وعدم الوضوح؛ تؤثر في أداء المؤسسات وإنجاز الأعمال.

وبناءً على ما سبق؛ يمكن استخلاص أهمية الهيكل التنظيمي فيما يأتي:

- ١- تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة عالية.
- ٢- تحديد مهام كل فرد في المؤسسة، وتحديد علاقات العمل بين الأفراد في مختلف الوحدات الإدارية على جميع المستويات.
- ٣- بيان عدد المستويات التنظيمية في المؤسسة؛ ومن ثمّ وضوح نطاق الإشراف.
- ٤- تحديد قنوات الاتصال الفعّالة بين المستويات التنظيمية؛ لضمان إنجاز الأعمال بالوقت المطلوب.
- ٥- تحقيق التكامل بين الهياكل التنظيمية الداخلية؛ ومن ثمّ تحقيق المساءلة والمحاسبية وضمان جودة الأعمال الإدارية.

أنواع الهياكل التنظيمية وخصائصها:

تُصنّف الهياكل التنظيمية إلى نوعين: وهي الهياكل التنظيمية الرسمية، والهياكل التنظيمية غير الرسمية، ويمكن توضيح كل منهما كما يأتي:

أ- الهياكل التنظيمية الرسمية: "وهي الهياكل التنظيمية التي تعكس الهيكل التنظيمي الرسمي للمؤسسة، الذي تُحدّد من خلاله الأعمال، والأنشطة، والتقسيمات الإدارية، والعلاقات الوظيفية، وخطوط السلطة من المستوى التنظيمي الأعلى إلى المستوى الأدنى، كما توضّح خطوط المسؤولية من المستوى التنظيمي الأدنى إلى المستوى التنظيمي الأعلى" (العميان، ٢٠١٨م، ص٢٠٩).

ويمكن القول هنا: أن الهياكل التنظيمية الرسمية تحوي في إطارها العلاقات الرسمية والأدوار والصلاحيات المعتمدة، كما أنّها محددة بتعليمات وضوابط قانونية صادرة بقرارات رسمية.

ب- الهياكل التنظيمية غير الرسمية: "وهي مجموعة من العلاقات غير الرسمية بين أفراد المؤسسة، لا يُمكن معرفتها بسهولة، وإنما تحتاج إلى تحليل وملاحظة، من خلال اللقاءات غير الرسمية بينهم في أوقات الفراغ مثلاً، وعلاقات العمل الجماعي" (المساعدة، ٢٠١٨م، ص ٢٤٨).

وتساعد الهياكل التنظيمية غير الرسمية على تبادل الخبرات والتفاعل الإيجابي بين العاملين، وتكوين العلاقات الاجتماعية، كما أن هذا النوع يُحفّز العاملين على الإبداع؛ وذلك لما يتمتع به من المرونة واللامركزية.

ويمكن إيضاح خصائص الهياكل التنظيمية الرسمية وغير الرسمية فيما يأتي (العميان، ٢٠١٨م، ص ٢١٠، مساعدة، ٢٠١٨م، ص ٢٤٩):

جدول (٢-١): خصائص الهياكل التنظيمية الرسمية وغير الرسمية.

الهياكل التنظيمية الرسمية	الهياكل التنظيمية غير الرسمية
تنشأ بطريقة مخطط لها، ومنظمة، ومدروسة.	تنشأ بطريقة عفوية وغير منظمة.
تقوم على مبادئ ومعايير محددة.	تقوم على أساس العلاقات الشخصية.
الدافع الرئيس هو القيام بالواجبات والمهام الوظيفية.	الدافع الرئيس اتباع الحاجات النفسية والاجتماعية.
تُشكّل اللوائح والأنظمة التي تقرّها المؤسسة قوة ضغط وتؤثّر في القيادات والمرؤوسين.	تُشكّل العلاقات الشخصية قوة ضغط وتؤثّر في القيادات والمرؤوسين.

ويتضح من الجدول (٢-١) بعض الفروق بين الهياكل التنظيمية الرسمية وغير الرسمية، ويُمكن القول بأن الهياكل التنظيمية غير الرسمية قد تُسهم في دعم الهياكل التنظيمية الرسمية؛ وبناء عليه لا بد من دراسة الهياكل التنظيمية غير الرسمية؛ لتوجيه القيادات والمرؤوسين نحو إنجاز أهداف المؤسسة بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية، وتحقيق التكامل بينها وبين الهياكل التنظيمية الرسمية.

خطوات تصميم الهياكل التنظيمية:

يُوضح العميان (٢٠١٨م، ص ٢٠٩)، وأبو سعدة (٢٠١٩م، ص ص ٢٤٠-٢٤١)، ومساعدة (٢٠١٨م، ص ٢٥٧) خطوات تصميم الهياكل التنظيمية وبنائها كما يأتي:

أولاً: تحديد الأهداف الأساسية للمؤسسة بشكل واضح؛ لأن الأهداف تساعد على تحديد طبيعة الأنشطة والاحتياجات التنظيمية، التي بدورها تؤثر في اختيار الهيكل التنظيمي المناسب.

ثانياً: تحديد المهام والأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف الأساسية والثانوية بدقة ووضوح.

ثالثاً: تقسيم أوجه الأنشطة إلى رئيسة وأخرى فرعية، وتجميع كل من هذه الأنشطة في وحدات تنظيمية مناسبة لموارد المؤسسة، وإمكاناتها، وظروفها.

رابعاً: تحديد اختصاص كل وحدة تنظيمية، وإعداد وصف وظيفي لكل وظيفة في الوحدة التنظيمية؛ يوضح واجباتها ومسؤولياتها وصلاحياتها والشروط اللازم توافرها في الفرد لإشغالها، وإسناد الوظائف إلى أفراد مؤهلين مناسبين، مع إعطائهم الصلاحيات والسلطات التي تمكنهم من أداء مهماتهم بكفاءة وفاعلية.

خامساً: تحديد علاقات السلطة والمسؤولية بين مختلف الوحدات التنظيمية، وكذلك داخل هذه الوحدات - سواء على المستوى الأفقي أو الرأسي - بهدف إيجاد المناخ الملائم لتحقيق التنسيق والتعاون في تركيز الجهود، والقضاء على التداخل والازدواجية في أعمالها.

سادساً: تحديد الوظائف الإشرافية والتنفيذية داخل كل وحدة من الوحدات التنظيمية بالمؤسسة؛ لتوضيح دور كل فرد وصلاحياته في أثناء تنفيذ العمل.

سابعاً: إعداد الخريطة التنظيمية والدليل التنظيمي للمؤسسة، إضافة إلى إعداد دليل آخر يُطلق عليه دليل الوصف الوظيفي، يُوضح بدوره المهام والواجبات التفصيلية المطلوب تنفيذها من كل فرد بحسب المسمى الوظيفي، إضافة إلى الشروط المطلوب توافرها فيمن يشغل الوظيفة.

ويتضح مما سبق؛ أن الهيكل التنظيمي يركز بشكل أساسي على التنسيق بين المستويات التنظيمية المختلفة، وبيان خطوط السلطة والمسؤولية، وبيان واجبات كل فرد ومهامه ومسؤولياته في المؤسسة.

وتُضيف شذى الحربي (٢٠٢٠م) أنه عند اتباع خطوات بناء الهياكل التنظيمية وتصميمها بدقة، وبشكل سليم؛ يُمكن ضمان فاعلية الهيكل التنظيمي؛ لأن وجود الهيكل التنظيمي السليم

يُعزّز من جودة الممارسات الإدارية في المؤسسة؛ لكونه يُحقّق الوظائف الفعلية التي وُجد لها (ص ٢٩).

ولا بُدّ عند الانتهاء من الخطوة الأخيرة في بناء الهياكل التنظيمية؛ أن يُنشر الهيكل التنظيمي في المؤسسة، مع إتاحة الاطلاع عليه؛ لمعرفة سير العمل وتوضيحه للعاملين؛ من أجل زرع الثقة والمسؤولية في كافة المستويات الإدارية، وهذا ما أكّده توصيات دراسة تغريد موسى (٢٠١٦م)، التي أشارت إلى ضرورة نشر الهيكل التنظيمي؛ لمعرفة الإجراءات والمعلومات التي تسهّل العمل. واستنادًا على ما سبق؛ يُمكن القول بأن الهيكل التنظيمي الجيد يتسم بالوضوح والمرونة، من خلال الدقة في توضيح المستويات التنظيمية، وتسلسل العلاقات، وخطوط السلطة والمسؤولية، وينتج عن هذا الوضوح التقليل من الازدواجية، وانسياب المعلومات بسرعة وسهولة؛ بما يضمن تحقيق الأهداف. كما تُعدّ مؤسسات التعليم العالي من النوع المتجدّد، فهي مستمرة التغيير والتطور، وهذا ما يؤكّد ضرورة أن تكون هياكلها التنظيمية مرنة وقابلة لاستيعاب التغييرات.

العوامل المؤثرة في تصميم الهياكل التنظيمية:

تتأثر الهياكل التنظيمية عند تصميمها بعوامل عديدة، وقد تكون أكثر هذه العوامل تحديًا للهيكل التنظيمي؛ حجم المؤسسة، فعندما يكون حجم المؤسسة صغيرًا؛ فإن هذا يؤدي إلى الصعوبة والتعقيد في عملية تقسيم الأنشطة الواجب أدائها وتحديداتها؛ ولكن عندما يكون حجم المؤسسة كبيرًا؛ تكون الأنشطة أكثر تنوعًا واتساعًا؛ مما يؤدي إلى سهولة تقسيم العمل وفقًا للأنشطة المختلفة. ونتيجة لتنوّع الأنشطة وكثرتها؛ فإن الأمر يتطلّب مزيدًا من التنسيق والرقابة، كما أن حجم المؤسسة ككل وحجم وحداتها الفرعية؛ يؤثر في الهيكل التنظيمي، فالمؤسسات ذات الحجم الكبير؛ تميل إلى أن تكون أكثر تخصّصًا وإجراءاتها أكثر رسمية "درجة عالية من القياسية" (المغربي، ٢٠١٦م، ص ١١١؛ العميان، ٢٠١٠م، ص ١٦٨).

ويوضح القاضي (٢٠١٥م) أن التغيير في حجم المؤسسة يتطلّب تحديث هيكلها التنظيمي، وإعادة توزيع السلطات والمسؤوليات وفق هذا التغيير (ص ١٣٢).

كما يتبع الهيكل التنظيمي الاستراتيجية ويتأثر بها: أي أن رسالة المنظمة وأهدافها الكلية ستساعد على تشكّل الهيكل وتصميمه، وتوضح الاستراتيجية الكيفية التي تحدّد بها خطوط السلطة وقنوات الاتصال بين مختلف الإدارات والوحدات الفرعية، كما أنها تؤثر في المعلومات

المتدفقة على طول هذه الخطوط، بالإضافة إلى آليات التخطيط واتخاذ القرار (المغربي، ٢٠١٦م، ص ١١٠).

كما أن للتقنية المستخدمة في المؤسسة دورًا مهمًا في تصميم الهيكل التنظيمي المناسب؛ لأن التقنية تُعَيَّر من عدد الوظائف ونوعها، كما تفرض نوعًا مختلفًا من علاقات العمل بين الأفراد، فكلما زاد تعقيد التقنية المُستخدمة ونوعيتها؛ زاد الهيكل التنظيمي تعقيدًا؛ لكي يستجيب للأنماط الجديدة في الإنتاج، والتنظيم، والعلاقات وغيرها (مساعدة، ٢٠١٨م، ص ٢٤٧).

وتتأثر الهياكل التنظيمية بالبيئة الخارجية، حيث تؤدي دورًا رئيسًا في تصميم الهيكل التنظيمي المناسب واختياره، فالمؤسسات التي تعمل في بيئة تتسم بالاستقرار؛ تحتاج إلى هيكل تنظيمي بسيط؛ بينما يكون الهيكل التنظيمي أكثر تعقيدًا في المؤسسات التي تعمل في بيئة غير مستقرة؛ لأنها أكثر عُرضة للتغيير بين فترة وأخرى (العميان، ٢٠١٨م، ص ٢٠٨).

كما يُلاحظ أن مدى تمركز مكان عمل المؤسسة؛ يؤثر بشكل كبير في تصميم الهياكل التنظيمية، فالمؤسسات التي يتوزع نشاطها على عدة مناطق جغرافية؛ تحتاج إلى هياكل تنظيمية أكثر تعقيدًا واتساعًا؛ لأهمية التنسيق بين هذه المناطق، وأهمية تفويض السلطة، واتباع أسلوب اللامركزية. كما تتأثر المؤسسات بالثقافة السائدة في المجتمع من حيث: القيم والمعتقدات، والاتجاهات والقواعد وغيرها، فالمؤسسات التي تسود فيها الثقافة الأوتوقراطية؛ يصعب فيها تفويض الصلاحيات، وتتجه نحو المركزية في اتخاذ القرارات، بينما تميل الثقافة الديمقراطية إلى اللامركزية، من خلال المشاركة الفاعلة في اتخاذ القرارات، وتنوع طرق الاتصال؛ مما يسمح بتبادل المعلومات بسرعة، وانفتاح أكبر على البيئة الخارجية للمؤسسة، وكذلك المرونة العالية في الاستجابة لاحتياجاتها المتغيرة (العلي والكساسبة وعبد، ٢٠١٤م، ص ٢٢٥؛ ومساعدة، ٢٠١٨م، ص ٢٤٧).

وفي هذا الصدد يُمكن القول: إنه يجب على كل مؤسسة تعليمية عند تصميم هيكلها التنظيمي وبنائه أن تراعي حجمها، والتقنية المُستخدمة فيها، بالإضافة إلى أهدافها ورسالتها، ومدى تناغمها مع الهيكل التنظيمي لها، والعمل على التكيف مع هذه العوامل؛ وذلك في سبيل بناء هيكل تنظيمي يُسهم في تحقيق أهدافها.

المبحث الثالث:

رَشَاقَةُ الهياكل التنظيمية:

إن إعداد الهيكل التنظيمي للمؤسسة عملية مستمرة، ويوجد هناك بعض المبررات التي تدعو إلى إحداث تغييرات في الهيكل التنظيمي، حيث يذكر عطوي (٢٠٠٦م) أن حدوث التغييرات في أهداف المؤسسة وحجم أعمالها يتطلب إنشاء وحدات تنظيمية جديدة، ومواجهة التحديات في البيئة الخارجية والظروف التي تواجه المؤسسة، والتقنية المستخدمة، وقصور العمليات السابقة أو نقصها، والرغبة في إدخال أفكار تنظيمية جديدة؛ تدعو المؤسسات إلى إجراء تغييرات في الهيكل التنظيمي؛ لمواكبة هذه التغييرات والتعامل معها (ص ١٣٩).

واستناداً على المبررات السابقة؛ تظهر الحاجة في مؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية إلى التحول لرشاقة الهياكل التنظيمية وفقاً للتغيرات التي تشهدها الجامعات السعودية، كالتغييرات التنظيمية المتعلقة بإلغاء مجلس التعليم العالي، وإقرار نظام الجامعات الجديد وما يفرضه من تحولات تنظيمية ومالية وتقنية، تتطلب سرعة استجابة في الهياكل التنظيمية، ومرونة عالية في التعامل معها (نظام الجامعات الجديد، ٢٠٢٠م). وكذلك تطلعات رؤية المملكة ٢٠٣٠ في مجال التصنيفات العالمية للجامعات السعودية؛ مما يجعلها بحاجة إلى تبني مداخل إدارية حديثة تمكنها من تحقيق هذه التطلعات، إضافة إلى التنافسية المحلية والعالمية، والسعي إلى التميز التنظيمي في الجامعات، الذي يتطلب هياكل تنظيمية داعمة للرشاقة، من خلال المرونة مع مراعاة الصلاحيات، والتقليل من المركزية وطول الإجراءات، ووضوح المهام وتفعيل التقنية؛ لتحقيق الأهداف المرجوة.

مُمكِنَات رَشَاقَةُ الهياكل التنظيمية:

من خلال الاطلاع على أدبيات المجال؛ يُلاحظ الاختلاف في تصنيف مُمكِنَات الرَشَاقَةُ التنظيمية، فهناك من تناولها بوصفها قدرات أو ممارسات، وهناك من تناولها بوصفها محركات وقدرات تتحدّ معاً لتحقيق الرَشَاقَةُ التنظيمية المطلوبة.

ويُشير نموذج العوامل الممكنة للرشاقة التنظيمية - الذي صمّمه (Asiry,2012) - إلى أن مُمكِنَات الرَشَاقَةُ التنظيمية هي: تمكين الموظف، وثقافة التوجّه للعميل، والهيكل التنظيمي المرن، وتقنية المعلومات الممكنة لأنظمة المعلومات، والمنظمة المتعلمة. كما أشار خفاري وآخرون

Khavari et al (2016) إلى أنه يمكن تقييم مستوى الرِشَاقَة التنظيمية في الجامعات استنادًا على سبعة عناصر أساسية، وهي: الهيكل التنظيمي للجامعة، والخصائص الشخصية والمهنية لأعضاء هيئة التدريس، والخصائص الوظيفية للموارد البشرية، والذكاء التنظيمي، والخصائص الشخصية وأساليب الإدارة والقيادة التنظيمية، إضافةً إلى الثقافة التنظيمية وتقنية المعلومات.

وتُضيف أمل الحمدان (٢٠٢٠م) أنه على الرغم من اختلاف وجهات النظر في تحديد العناصر التي يمكن من خلالها تطبيق الرِشَاقَة التنظيمية، أو التحقق من توافرها في المؤسسات، وأن الاختلاف طال تسمية تلك العناصر أيضًا؛ فجاءت بعدة مصطلحات منها: أبعاد- ركائز- مكوّنات- مُمكنات؛ لكن ما يجب التركيز عليه أن أبعاد الرِشَاقَة وعناصرها تُمثّل المحرّكات أو الممارسات الرشيقة التي تحدث داخل المؤسسة، بينما تُمثّل المُمكنات قدرات المؤسسة وإمكاناتها التي تدعم تطبيق تلك الممارسات أو المحرّكات (ص٧٨).

واستنادًا على ما سبق؛ يمكن توضيح مفهوم مُمكنات الرِشَاقَة التنظيمية بأنها: "القدرات والموارد المتوفرة في الجامعة، التي تُمكنها من تفعيل محرّكات الرِشَاقَة التنظيمية" (الحمدان، ٢٠٢٠م، ص٧٩).

ويمكن من خلال التعريف السابق تصنيفها إلى أربع قدرات (الموارد البشرية، والعمليات الإدارية، والأنظمة التقنية، والثقافة التنظيمية)، كما ذكرتها أمل الحمدان (٢٠٢٠م)، حيث ذكرت أن الموارد البشرية قدرة أساسية لأي مؤسسة، وأن للقيادة دورًا بارزًا في صقل تلك المهارات والخبرات، وتوجيه العاملين إلى تحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة (ص٩٧).

هذا بالإضافة إلى أن تمكين الموارد البشرية يعدُّ أحد أهم عناصر تحقيق الرِشَاقَة التنظيمية ومقوماتها في المؤسسة؛ حيث يدعم تمكين العاملين الرِشَاقَة التنظيمية عن طريق منحهم الصلاحيات، والقدرة على اتخاذ القرارات في العمل والتأثير فيها، كما يمنحهم القدرة على التأثير في إنجاز الأعمال (المصري، ٢٠١٦م). هذا فضلًا عن أهمية إيجاد بيئة محفزة على التفاعل والتواصل فيما بين العاملين؛ لتبادل الخبرات ونقلها، وتعزيز القدرات على تحمّل المسؤولية.

ويتضح مما سبق؛ أن الموارد البشرية من المُمكنات الأساسية لرِشَاقَة الهياكل التنظيمية في المؤسسات، حيث تدعم الهياكل التنظيمية الرشيقة المرنة واللامركزية عبر تفويض السلطة والمسؤولية واتخاذ القرارات.

كما تعدّ العمليات الإدارية من القدرات الممكنة للرِشاقَة التنظيمية؛ إذ تشمل جميع العمليات الإدارية كالـتخطيط والتنظيم، إضافةً إلى رِشاقَة العمليات الأساسية الخاصة بمجال عمل المؤسسة، فالجامعات الرشيقة تركز بشكل كبير على رِشاقَة عمليات التدريس وتكوين الطلاب، ودعم البحث العلمي، إلى جانب رِشاقَة الهياكل التنظيمية وإجراءات العمل. ويُعدّ التخطيط الاستراتيجي أحد أهم العمليات التي تقوم عليها الرِشاقَة التنظيمية في المؤسسات، ويشمل التخطيط: توقُّع التغييرات واستشعارها، والتقييم المستمر لنقاط الضعف، والاحتياجات التطويرية للتغلب على أوجه القصور فيها (الحمدان، ٢٠٢٠م، ص ١٠١).

ويذكر رضوان (٢٠١٤م) أن عمليات التنظيم تتعلّق بتوافر عنصر التنسيق بين جميع وحدات العمل المختلفة؛ بما يضمن الاستجابة السريعة، وتنفيذ الأنشطة والمهام وتحقيق النتائج المرغوبة. ويمكن القول: إن العمليات الإدارية الجيدة تُمكن من إيجاد هيكل تنظيمي جيد يميّز بالسرعة والمرونة في استجابة التغييرات، والتخطيط لتوقُّع التغييرات واستشعارها؛ وهذا ما أكّده هالة مغاوري (٢٠١٦م) بأن تحقيق مرونة الهياكل التنظيمية ورِشاقَتها؛ يزيد من قدرة المؤسسة على اتخاذ الإجراءات والقرارات المناسبة، وحلّ المشكلات وقت حدوثها، من خلال التعاون في تنفيذ الأنشطة الداخلية بين الأقسام والإدارات والمستويات الوظيفية المختلفة داخل المؤسسة.

كما تُعدّ الأنظمة التقنية العامل الأساسي لقدرة المؤسسة على مواجهة التحديات والظروف البيئية الخارجية، واستغلال الفرص المتاحة كذلك. فالمؤسسات التي تتمتع بمستوى عالٍ من الكفاءة في الأنظمة التقنية؛ تكون أكثر قدرة على الاستشعار، وأكثر قدرة على الاستجابة للتغيير، بالإضافة إلى أنها تُسهّل الإجراءات والعمليات الإدارية؛ مما يُحقّق الرضا لدى العاملين، ويُمكن الاستفادة من الخيارات التي تقدّمها البنية التحتية المرنة لتقنية المعلومات، كما تعمل على تيسير تبادل المعلومات عبر مختلف الأقسام والفروع؛ بما يُحقّق الانسيابية وتدقّق المعلومات لدعم الرِشاقَة (الحمدان، ٢٠٢٠م، ص ١٠٣).

ويتضح مما سبق؛ أن الأنظمة التقنية تُمكن رئيس لرِشاقَة الهياكل التنظيمية في جميع المؤسسات، حيث تضمن سرعة الاستجابة للتغييرات، ونقل المعلومات بين الوحدات والمستويات الإدارية، وضمان وصولها بسرعة أكبر.

وتُسهم الثقافة التنظيمية في دعم الرِشاقَة التنظيمية وتعزيزها، من خلال تهيئة بيئة المؤسسة لتقبّل التغيير والاستعداد له، وبثّ روح العمل الجماعي، وتعدّ هذه الثقافة قدرة للمؤسسة حيث تُشكّل القيم والمبادئ الممكنة للرِشاقَة التنظيمية (الحمدان، ٢٠٢٠م، ص ١٠٥).

ووجود ثقافة تنظيمية منفتحة تتسم بالتعلم والإبداع والابتكار والتغيير؛ يعدّ من المُمكنات التي تحقّق رِشاقَة الهياكل التنظيمية في المؤسسات.

وفي ضوء ما سبق؛ يمكن استنتاج مُمكنات رِشاقَة الهياكل التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي وتصنيفها إلى أربع مُمكنات؛ تتمثل في: الموارد البشرية، والعمليات الإدارية، والأنظمة التقنية، والثقافة التنظيمية. كما تجدر الإشارة إلى أن هذه المُمكنات يجب أن تتكامل وتتفاعل مع بعضها بعض في تحقيق رِشاقَة الهياكل التنظيمية.

رِشاقَة الهياكل التنظيمية في الجامعات السعودية:

أدى التحوّل التنموي بالمملكة العربية السعودية إلى إحداث تغيرات وخلق تحديات في شتى القطاعات، وذلك بعد إقرار رؤية المملكة ٢٠٣٠ وما تضمّنته من أهداف طموحة، وما أكّده هذه الأهداف من الدور الكبير لمؤسسات التعليم العالي في المملكة، بوصفها رافداً اقتصادياً وتنموياً، ورفع سقف طموحاتها نحو التميز وتحقيق التنافسية المحلية والعالمية؛ حيث جعلت من أهدافها أن تكون خمس جامعات سعودية ضمن أفضل (٢٠٠) جامعة عالمياً بحلول ٢٠٣٠ (رؤية المملكة ٢٠٣٠، ٢٠٢٢م)؛ لذا كان لزاماً على هذه المؤسسات أن تتبنى مدخل الرِشاقَة التنظيمية، من خلال تحسين استجابتها للتغيرات الخارجية، إلى جانب تحقيق أعلى مستويات الأداء.

كما أن أبرز ما يُمكن أن يُحقّق ذلك مواكبة المُتطلّبات الجديدة، من إجراء تغييرات في الهياكل التنظيمية؛ بما يحقّق رِشاقَة العمليات والإجراءات وانسيابها، والاستفادة المثلى من الموارد المتاحة، والاستخدام الأمثل للتقنية الحديثة.

الهيكل التنظيمي لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية:

في عام (١٣٩٤هـ) صدر المرسوم الملكي (م/٥٠)، بالموافقة على نظام جامعة الإمام محمد ابن سعود الإسلامية، ومقرّها الرئيس بالرياض، وعدّها مؤسسة تعليمية وثقافية عالية، وقد شملت الكليات والمعاهد العليا والمعاهد العلمية. ومنذ إنشاء الجامعة وهي في توسّع مستمر، حيث تم

رؤية الجامعة:

"التميز في التعليم والبحث العلمي ونشر المعرفة؛ خدمةً للوطن والإسلام والإنسانية"
(جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ٢٠٢١م).

الرسالة:

"تقديم برامج أكاديمية متميزة وإنتاج بحثي نوعي، من خلال بيئة مُحفزة ونُظم إدارية مُحكمة وتقنية متقدمة، وموارد مُستدامة وشراكات فاعلة؛ لتحقيق مُخرجات تنافسية تلبي احتياجات سوق العمل، وتُساهم في بناء الاقتصاد المعرفي وخدمة المجتمع المحلي والعالمي" (جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ٢٠٢١م).

وبالاطلاع على رؤية الجامعة التي تشتمل على وظائف الجامعة الأساسية، ورسالتها التي توضح مجال عملها، وتركيزها على المُخرجات التنافسية والتنمية المُستدامة؛ فإنها تركز أيضًا على البيئة المحفزة، وحوكمة الإجراءات التنظيمية والإدارية، والتقنية المتقدمة؛ لذا فإنه ينبغي عليها تبني مدخل الرقابة التنظيمية لتحقيق ما تسعى إليه.

كما تُؤمن جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بدورها، وذلك بوصفها إحدى مؤسسات التعليم الرائدة، التي يُعول عليها تحقيق تطّعات ولاية الأمر والوطن. وخدمة لأهداف التنمية في ضوء الرؤية السعودية ٢٠٣٠، فقد بنت الجامعة خطتها الاستراتيجية لعام ٢٠٢١-٢٠٢٥، توافيًا مع هذه الرؤية، وبما يتواءم مع نظام الجامعات الجديد، والتوجهات العلمية والإدارية الحديثة، والاحتياجات الوطنية التنموية الواعدة؛ لتحقيق تميز الجامعة وبرامجها وتجويد مُخرجاتها، وتعزيز النشاط البحثي وخدمة المجتمع، ورفع مستوى كفاءة الأداء التنظيمي وفاعليته، وحوكمة الإجراءات الإدارية والمالية، وترسيخ القيم الوطنية القائمة على الوسطية والاعتدال (جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ٢٠٢١م).

وتعقيبيًا على ما سبق، ومن خلال الرجوع إلى (الخطة الاستراتيجية ٢٠٢١-٢٠٢٥)؛ فقد كانت أحد محاور هذه الخطة وغاياتها الاستراتيجية؛ التميز المؤسسي لتحقيق كفاءة الأداء وفاعليتها، الذي يشتمل على أهم الأهداف مثل: تطوير السياسات والإجراءات التنظيمية، وحوكمة العمل، وجذب الكفاءات البشرية المميزة واستقطابها؛ لتعزيز تنافسية الجامعة، وتصميم وتنفيذ برامج تدريبية مهنية متخصصة في التطوير الإداري والقيادي، وكذلك التمكين وتفويض

الصلاحيات، والمشاركة في عمليات صنع القرار واتخاذها وفق رؤية المملكة ٢٠٣٠، ودعم وتعزيز البنية التحتية التقنية والتحول الرقمي.

وبالنظر إلى مُمكّنات رَشاقَة الهياكل التنظيمية: الموارد البشرية، والعمليات الإدارية، والأنظمة التقنية، والثقافة التنظيمية؛ فإن أبرز أهداف تحقيق التميز المؤسسي وكفاءة الأداء التي تسعى إليها الخطة الاستراتيجية لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية؛ تركز بشكل كبير على التكامل بين هذه المُمكّنات بوصفها أساس التطوير التنظيمي والتميز المؤسسي.

ويعتمد نجاح الخطة الاستراتيجية وتحقيق أهدافها على نجاح الهيكل التنظيمي للجامعة، من خلال تحقيق الرَشاقَة التنظيمية بها، وإيجاد بيئة عمل مناسبة تتميز بالمرونة، ومواكبة متطلبات العصر الإدارية والتقنية، وكفاءة الموارد البشرية، والانفتاح على الخبرات العالمية وتقبُّل التغيير، وتنمية ثقافة الإبداع والابتكار وتعزيزها.

وتأسيساً على ما سبق؛ تأتي هذه الدراسة للكشف عن درجة توافر مُمكّنات رَشاقَة الهياكل التنظيمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

ثانياً: الدراسات السابقة:

تناولت هذه الجزئية عرضاً للدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيّرات الدراسة الحالية، التي عُرضت وفق منهجية علمية محددة، وتسلسل زمني من الأقدم إلى الأحدث، وقد صُنّفت إلى: دراسات محلية وعربية، وأجنبية، وأستعرضت من خلال العناصر الآتية: (اسم الباحث، وعام النشر، وعنوان الدراسة، وهدفها، ومنهجها، وأدائها، ومجتمعها، وعينتها، والنتائج ذات الصلة بموضوع الدراسة)، ومن ثمّ التعليق عليها ببيان أوجه الاتفاق والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية، وعرض جوانب الاستفادة منها، وأبرز ما يميّز الدراسة الحالية عنها.

أولاً: الدراسات المحلية:

١- دراسة أحمد (٢٠١٦م)، بعنوان: "تحسين الأداء الإداري بكليات جامعة جازان في ضوء مدخل الرَشاقَة التنظيمية".

هدفت الدراسة إلى وضع تصوّر مُقترح لتحسين الأداء الإداري لممارسات (التخطيط، والتنظيم، والمتابعة، واتخاذ القرارات) بكليات جامعة جازان، في ضوء مدخل الرَشاقَة التنظيمية، وأتّبعَت الدراسة المنهج الوصفي بأسلوب دراسة الحالة، واستخدمت الاستبانة أداة لها، وتكوّن مجتمع

الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس، وبلغت عينة الدراسة (٢٤٠) عضوًا بسبع كليات من جامعة جازان.

وكان من أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن درجة الرِشَاقَة التنظيمية بُعديها: التوقيت والكلفة كانت متوسطة، حيث كانت درجتا رِشَاقَة التخطيط ورِشَاقَة اتخاذ القرار منخفضة، بينما كانت درجة رِشَاقَة المتابعة متوسطة، وكانت درجة رِشَاقَة التنظيم مرتفعة. وأن أبرز مُعَوِّقات تطبيق الرِشَاقَة التنظيمية تتمثل في: ضعف الدعم من قِبل المسؤولين، وقلة الكوادر الفعّالة، وغموض بعض القرارات الإدارية. كما توصلت إلى تصوّر مُقترح لاستخدام الرِشَاقَة التنظيمية، وإجراءات تحسين الإداء الإداري في الجامعة، وتضمّن التصوّر إجراءات تحضيرية تُمثّل مرتكزات الرِشَاقَة التنظيمية التي يجب استيفائها لتحسين الأداء الإداري، مثل: ثقافة الإبداع، وتمكين العاملين، والاتصال الفعّال، ومرونة الهيكل التنظيمي.

٢- دراسة تغريد الموسى (٢٠١٦م)، بعنوان: "الهيكل التنظيمي وأثره على ولاء العاملين: دراسة تطبيقية على مؤسسة صحية حكومية بمدينة الرياض".

هدفت الدراسة إلى التعرف على بعض خصائص الهيكل التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي، والسعي إلى تحسين الهيكل التنظيمي في المؤسسة الحكومية الصحية. وقد اتّبعَت الدراسة المنهج الوصفي بمدخله الوثائقي والمسح الاجتماعي، واستخدمت الاستبانة أداة لها، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين والعاملات في مؤسسة صحية بمدينة الرياض، والبالغ عددهم (٣٠٠٠) فرد، وبلغت عينة الدراسة (١٥٠) فردًا أُختيروا بالطريقة العشوائية.

وكان من أبرز النتائج: موافقة عينة الدراسة على أبعاد الهيكل التنظيمي بدرجة عالية، كما أوضحت الدراسة موافقة أفراد عينتها على وجود وصف وظيفي للوظائف بالهيكل التنظيمي يُحدّد الواجبات والمسؤوليات لكل وظيفة بدرجة متوسطة، ووجود ازدواجية في الأعمال بالهيكل التنظيمي، ووجود أكثر من مسؤول تُرفع إليه الأعمال.

٣- دراسة الأكلبي (٢٠١٨م)، بعنوان: "واقع الهيكل التنظيمي لعمادات الدراسات العليا في الجامعات السعودية: دراسة مقارنة مع بعض الجامعات العربية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على الهياكل التنظيمية بالجامعات السعودية، ومقارنتها مع الهياكل التنظيمية في بعض الجامعات العربية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي بأسلوبه المقارن من خلال

استقراء واقع الهياكل في الجامعات المختارة، واستخدم الباحث أداة تحليل المحتوى، وتمثّل مجتمع الدراسة في كافة الجامعات السعودية والعربية الحكومية والخاصة، أما عينة الدراسة فقد اعتمد الباحث على العينة التحكّمية، عبر اختيار ثلاث جامعات عربية، وأربع جامعات سعودية (جامعة الملك سعود، وجامعة الملك عبدالعزيز، وجامعة الملك خالد، وجامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل).

وكان من أبرز النتائج: أن الهياكل التنظيمية بالجامعات السعودية تتميز بالثقافة الأوتوقراطية، التي تتسم بعدم تفويض السلطة والصلاحيات، وازدياد المستويات الإدارية والاتجاه نحو المركزية؛ مما يعوق سرعة اتخاذ القرارات.

٤- دراسة أمل الحمدان (٢٠١٩)، بعنوان: "الرّشاقة التنظيمية لتحقيق التميز التنظيمي في الجامعات السعودية: نموذج مُقترح".

هدفت الدراسة إلى التعرّف على مستوى تطبيق محركات الرّشاقة التنظيمية في تحقيق التميز التنظيمي بالجامعات السعودية في ضوء النماذج العالمية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي، واستخدمت الاستبانة أداة لها، التي وُزعت على جميع أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم (٤٥٠) قائداً أكاديمياً في جامعات: الملك سعود، والملك عبد العزيز، والملك فيصل، كما استخدمت الباحثة المقابلة أداة مساعدة لها، وطُبقت على (١٣) خبيراً وخبيرة من القيادات الإدارية والأكاديمية بالجامعات الثلاث وفي وزارة التعليم.

وكان من أبرز نتائج الدراسة: أن من أبرز المعوّقات التي تحدّ من تطبيق أبعاد الرّشاقة التنظيمية في الجامعات السعودية: قصور الأنظمة التقنية للجامعات، حيث جاءت بدرجة موافقة كبيرة، وأن أبرز المُتطلّبات الإدارية لتحقيق الرّشاقة التنظيمية وجود هكل تنظيمي مرّن، مع مراعاة الصلاحيات، ووضوح المهام والأهداف لجميع العاملين وربطها بالأهداف الاستراتيجية للجامعة.

٥- دراسة عبد المولى (٢٠١٩م)، بعنوان: "مُتطلّبات تطبيق الرّشاقة التنظيمية كما يراها أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مُتطلّبات الرّشاقة التنظيمية كما يراها أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد في ضوء متغيّري (نوع الكلية والرتبة العلمية)، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي

بأسلوبه المسحي، واستخدمت الاستبانة أداة لها، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بالكليات العلمية والنظرية والتطبيقية بالجامعة، وبلغت عينة الدراسة (٤١١) عضوًا. وكان من أبرز نتائج الدراسة: موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة كبيرة على ضرورة تطبيق الرّشاقة التنظيمية بالجامعة؛ لمواجهة التحدّيات العالمية والمحلية، وكذلك الموافقة بدرجة كبيرة على أن الرّشاقة التنظيمية تُسهم في تحسين أداء العمليات بالمؤسسة، وتقييم الأنشطة وتحسين الكفاءة التنظيمية، وتحقيق الاستقرار التنظيمي.

٦- دراسة الأكلبي (٢٠١٩م)، بعنوان: "أبعاد الهيكل التنظيمي وانعكاساتها على تحقيق المرونة التنظيمية: دراسة تطبيقية على المسؤولين بجامعة شقراء".

هدفت الدراسة إلى التعرّف على واقع أبعاد الهيكل التنظيمي الأكثر ممارسة في جامعة شقراء، والكشف عن نوع العلاقة وطبيعتها بين أبعاد الهيكل التنظيمي والمرونة التنظيمية. وأتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لها، وتكوّن مجتمع الدراسة من القيادات الأكاديمية (وكلاء الجامعة، وعمداء الكليات، ورؤساء الأقسام، ومديري الإدارات بالجامعة وكلياتها)، والبالغ عددهم (٢٨٠) فردًا، واستخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل لجميع أفراد مجتمع الدراسة.

وكان من أبرز النتائج: وجود علاقة ارتباط بين أبعاد الهيكل التنظيمي بدرجات مختلفة والمرونة التنظيمية، كما أن أبعاد الهيكل التنظيمي تؤثر بنسبة (٥٠٪) في تحقيق المرونة التنظيمية، وموافقة أفراد الدراسة بدرجة عالية على أن أكثر أبعاد الهيكل التنظيمي ممارسة هي المركزية، ووجود علاقة ارتباط ضعيفة بين المركزية والمرونة التنظيمية.

٧- دراسة شذى الحربي (٢٠٢٠م)، بعنوان: "العلاقة بين تفويض الصلاحيات ووضوح الهياكل التنظيمية في كلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين تفويض الصلاحيات ووضوح الهياكل التنظيمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وأتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة أداة لها، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم بكلية التربية، والبالغ عددهم (٢٨٢) عضوًا، وبلغت عينة الدراسة (١٦٤) عضو هيئة تدريس أختيروا بالطريقة العشوائية البسيطة.

وكان من أبرز النتائج: موافقة أفراد الدراسة على درجة وضوح الهياكل التنظيمية بدرجة عالية، والموافقة بدرجة متوسطة على خلو الهيكل التنظيمي بكلية التربية من الازدواجية في أداء المهام، ووجود علاقة طردية متوسطة بين تفويض الصلاحيات ووضوح الهياكل التنظيمية.

٨- دراسة خولة المفيز (٢٠٢١م)، بعنوان: "الرَشَاقَة التنظيمية مدخل لإدارة الأزمة في مكاتب التعليم بمدينة الرياض: تصوّر مُقترح".

هدفت الدراسة إلى التعرّف على دور الرَشَاقَة التنظيمية في إدارة الأزمة بمكاتب التعليم في مدينة الرياض، وتحديد المعوّقات التي تحدُّ من تطبيق الرَشَاقَة التنظيمية من وجهة نظر المشرفات التربويات. وقد اتّبعَت الدراسة المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي، واستخدمت الاستبانة أداة لها، وتكوّن مجتمع الدراسة من المشرفات التربويات البالغ عددهن (٥٧٩)، وبلغت عينة الدراسة (٢٣٤) مشرفة في (٩) مكاتب تعليم بمدينة الرياض.

وكان من نتائج الدراسة: أن أبرز مُعَوِّقات تطبيق الرَشَاقَة التنظيمية في مراحل إدارة الأزمة بمكاتب التعليم في مدينة الرياض؛ تتمثل في: قلة المخصّصات المالية الكافية لإدارة الأزمة، يليها قصور نظام الحوافر، ثم جمود الهياكل التنظيمية واللوائح والأنظمة المساهمة في إدارة الأزمة.

٩- دراسة سهام كعكي (٢٠٢١م)، بعنوان: "دور إدارة المعرفة في تحقيق الرَشَاقَة التنظيمية في المنظومة الجامعية للحدّ من البيروقراطية الإدارية".

هدفت الدراسة إلى التعرّف على دور إدارة المعرفة في تحقيق الرَشَاقَة التنظيمية بالمنظومة الجامعية؛ للحدّ من البيروقراطية الإدارية، واتّبعَت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والمدخل الوثائقي، واستخدمت الاستبانة أداة لها، وتكوّن مجتمع الدراسة من عضوات هيئة التدريس بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من تسع كليات، وبلغت عينة الدراسة (٢٦) عضو هيئة تدريس أُخترن بالطريقة العشوائية بنسبة (١٠٪) من مجتمع العينة البالغ (٢٥٦).

وكان من أبرز النتائج: موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة عالية على ضرورة تقليص الإجراءات التنظيمية وتبسيطها، والموافقة على آليات تطبيق الرَشَاقَة التنظيمية في وضع استراتيجية قابلة للتنفيذ تدعم الرَشَاقَة التنظيمية، والموافقة على أن أبرز التحدّيات التي تعوق تطبيق الرَشَاقَة التنظيمية تتمثل في: غياب الثقافة التنظيمية الداعمة لمشاركة المعرفة وتبادلها بين الوحدات التنظيمية المختلفة.

١٠ - دراسة مها الزامل وهيا الدوسري (٢٠٢١م)، بعنوان: "الرَشَاقَة التنظيمية في جامعة الأميرة بنت عبد الرحمن بمدينة الرياض وسُبل تحسينها".

هدفت الدراسة إلى التعرّف على واقع الرَشَاقَة التنظيمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بمدينة الرياض، ومعوّقات تطبيقها، وسُبل تحسينها، وقد اتّبعَت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لها، وتكوّن مجتمع الدراسة من العاملات بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، وبلغت عينة الدراسة (١١٠) من العاملات بالجامعة.

وكان من أبرز النتائج: أن واقع الرَشَاقَة التنظيمية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن جاء مرتفعاً بوزن نسبي (٨٣,٩٩٪)، وأن جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن وقائداتها لا يواجهن مُعوّقات في تطبيق الرَشَاقَة التنظيمية، حيث جاء مستوى هذه المعوّقات متوسطاً بوزن نسبي (٥١,٩٩٪)، كما جاءت أبرز السُّبل التي يمكن من خلالها تفعيل الرَشَاقَة التنظيمية وتحسينها في: الاستفادة من نظم المعلومات في صنع القرارات وتوعية القيادات حول إدارة المعرفة التقنية، واعتماد الجامعة على شبكة معلومات واتصالات فائقة السرعة والجودة.

ثانيًا: الدراسات العربية:

١- دراسة أمل وزوز (٢٠١٣م)، بعنوان: "دور الهيكل التنظيمي المرن في بناء المنظمة المتعلمة: دراسة حالة على الجامعات الفلسطينية العامة في الضفة الغربية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الهيكل التنظيمي المرن في بناء المنظمة المتعلمة بالجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية، وأتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لها، وتكوّن مجتمع الدراسة من موظفي الجامعات الفلسطينية بالضفة الغربية، وبلغت عينة مجتمع الدراسة (٣٥٠) موظفًا، أختيروا بطريقة العينة الطبقية.

وكان من أبرز النتائج: وجود علاقة قوية بين الهيكل التنظيمي المرن والمنظمة المتعلمة في الجامعات الفلسطينية بالضفة الغربية، وموافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة كبيرة على مشاركة أعضاء هيئة التدريس بالجامعة في وضع أهداف الجامعة واستراتيجياتها؛ لدعم الهيكل التنظيمي المرن.

٢- دراسة الرحاحلة (٢٠١٧م)، بعنوان: "أثر خصائص الهيكل التنظيمي في فاعلية الاتصال الإداري من وجهة نظر المديرين في الجامعات الخاصة الأردنية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر خصائص الهيكل التنظيمي في فاعلية الاتصال الإداري من وجهة نظر المديرين في الجامعات الخاصة الأردنية، وأتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لها، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع قيادات الوحدات الإدارية في الجامعات الخاصة الأردنية، والبالغ عددهم (١٧٠) قائلًا، واستخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل لجميع أفراد مجتمع الدراسة.

وكان من أبرز النتائج: موافقة عينة الدراسة على مستوى توفّر خصائص الهيكل التنظيمي من وجهة نظر العاملين، وتقسيم المهام بشكل دقيق لإنجاز الأعمال بدرجة متوسطة، وأوضحت الدراسة موافقة أفراد عينتها على وضوح خطوط الاتصال في الهيكل التنظيمي بدرجة متوسطة.

٣- دراسة عيسى (٢٠١٧م)، بعنوان: "الهيكل التنظيمي بمدارس التعليم الأساسي في ليبيا: مشكلاته وسبل تطويره من وجهة نظر مديري المدارس ومساعدتهم".

هدفت الدراسة إلى التعرف على المشكلات التي يعاني منها الهيكل التنظيمي بمدارس التعليم الأساسي في ليبيا، وأتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لها، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع قيادات مدارس التعليم الأساسي ومساعدتهم بالمنطقة التعليمية

بالبیضاء، والبالغ عددهم (١٦٠) فردًا، وبلغت عينة مجتمع الدراسة (١١٥) قائدًا ومساعدًا أُختيروا بالطريقة العشوائية.

وكان من أبرز النتائج: موافقة عينة الدراسة على أن الهيكل التنظيمي يوضح العلاقات التنظيمية، ويوفّر الوصف الوظيفي بدرجة منخفضة جدًا.

٤- دراسة العجومي (٢٠١٩)، بعنوان: "علاقة تصميم الهيكل التنظيمي بإدارة الأزمات: دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة تصميم الهيكل التنظيمي بإدارة الأزمات في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة، وأتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لها، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الجامعات ونوابهم والعمداء والمديرين البالغ عددهم (١٥٣) فردًا، واستخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل لجميع أفراد مجتمع الدراسة.

وكان من أبرز النتائج: توافر أبعاد تصميم الهيكل التنظيمي بدرجة مرتفعة في الجامعات محل الدراسة، وموافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة متوسطة على تدريب الموظفين وفقًا لاحتياجاتهم التدريسية بما يواكب التطور العلمي والتقنية المتسارعة، والموافقة بدرجة عالية على اقتصار صنع القرارات واتخاذها على الإدارة العليا بالجامعات دون إشراك المستويات الإدارية، وموافقة أفراد الدراسة بدرجة عالية على وضوح الأنظمة واللوائح للعاملين.

٥- دراسة دعاء محمد (٢٠٢٠م)، بعنوان: تحسين ممارسات الرّشاقة التنظيمية بكليات جامعة جنوب الوادي".

هدفت الدراسة إلى رصد واقع ممارسة الرّشاقة التنظيمية بجامعة جنوب الوادي، وتقديم مقترحات لتحسينها، وأتبعت الدراسة المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي، واستخدمت الاستبانة أداة لها، وتكوّن مجتمع الدراسة من (١٣٠) عضوًا من أعضاء هيئة التدريس بجامعة جنوب الوادي، وبلغت عينة الدراسة (٩٧) عضوًا.

وكان من أبرز نتائج الدراسة: أن درجة ممارسة الرّشاقة التنظيمية بكليات الجامعة جاءت بدرجة متوسطة بأبعادها: (رّشاقة الاستشعار، واتخاذ القرار، وثقافة الابتكار، والمرونة التنظيمية، والرّشاقة التقنية، وتمكين العاملين ومشاركتهم، والسرعة في الأداء).

٦- دراسة منار منصور (٢٠٢٠م)، بعنوان: "تطوير الأداء الإداري للقيادات بكليات جامعة المنصورة في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية".

هدفت الدراسة إلى تحديد مُتطلّبات تطوير الأداء الإداري بكلية التربية بجامعة المنصورة في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتقديم تصوّر مُقترح لتفعيل الأداء الإداري للقيادات بكلية التربية. وقد اتّبعَت الدراسة المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي، واستخدمت الاستبانة أداة لها، وتكوّن مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس البالغ عددهم (٢٠٤) أعضاء، وبلغت عينة الدراسة (٧٢) عضوًا من أفراد المجتمع.

وكان من أبرز نتائج الدراسة: موافقة أعضاء هيئة التدريس بدرجة كبيرة على أن من مُعَوِّقات التطوير الإداري: كثرة الضغوط والمسؤوليات الإدارية، وعدم توافر دورات تدريبية لتأهيل أعضاء هيئة التدريس، والموافقة بدرجة متوسطة على ضعف قنوات الاتصال الفعّالة بين الوحدات والأقسام، وموافقة أعضاء هيئة التدريس على مُتطلّبات تطوير الأداء الإداري بكلية التربية في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية بدرجة كبيرة.

ثالثاً: الدراسات الأجنبية:

١- دراسة شتايجر وآخريين "Steiger and etal" (٢٠١٤م)، بعنوان: "أثر أنواع الهيكل التنظيمي والمستويات الإدارية في عمليات إدارة المعرفة بالمنظمة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أنواع الهيكل التنظيمي والمستويات الإدارية في نشاطات إدارة المعرفة (توزيع المعرفة، وثقافة مشاركة المعرفة، وأمن المعلومات) لدى موظفي مقاطعة سان دييغو بالولايات المتحدة الأمريكية. وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لها، وتكوّن مجتمع الدراسة من موظفي مقاطعة سان دييغو، وبلغت عينة الدراسة (١٥٥) موظفًا أُختيروا بالطريقة العشوائية البسيطة.

وكان من أبرز النتائج: وجود أثر ذي دلالة معنوية لنوع الهيكل التنظيمي على (توزيع المعرفة، وثقافة مشاركة المعرفة، وأمن المعلومات)، وموافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة عالية على ضرورة تحليل الهيكل التنظيمي وتحديد المسؤوليات.

٢- دراسة ويسلي "Wesly" (٢٠١٤م)، بعنوان: "أثر كل من الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي ودافعية العمل على الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية العليا في مدينة ميدان في إندونيسيا".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي ودافعية العمل في الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية العليا في مدينة ميدان بإندونيسيا. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة أداة لها، وتكوّن مجتمع الدراسة من معلمي عشر مدارس من المدارس الثانوية العليا، وبلغت عينة الدراسة (٨١) موظفًا أُختيروا بالطريقة العشوائية التطبيقية. وكان من أبرز النتائج: أن الهيكل التنظيمي يؤثر في الرضا الوظيفي للمعلمين بشكل مباشر وغير مباشر، والموافقة بدرجة عالية على ضرورة توافق الهيكل التنظيمي مع الثقافة التنظيمية.

٣- دراسة خفاري وأرسته وجعفري "Khavari, Arasteh, and Jafari" (٢٠١٦م)، بعنوان: "تقييم مستوى الرشاقة التنظيمية للجامعات: دراسة حالة جامعة آزاد الإسلامية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى خفة الحركة التنظيمية للجامعات، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة أداة لها، وتكوّن مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس

في فروع جامعة آازاد الإسلامية بمحافظة مازندران، وبلغت عينة الدراسة (٢٧٠) عضوًا أختيروا بالطريقة العشوائية الطبقية.

وكان من أبرز النتائج: أن هناك فجوة كبيرة بين الوضع الحالي والمثالي، من حيث تحقيق الرَشَاقَة التنظيمية ترتبط بعوامل: الهيكل التنظيمي، والموارد البشرية، والثقافة التنظيمية؛ إذ إن هناك ثلاثة عناصر مهمة من الهيكل التنظيمي بالجامعة تؤثر بدرجة أعلى من المتوسط في تحقيق الرَشَاقَة، وهي: التعقيد المنخفض، وإضفاء الطابع الرسمي التنظيمي، والمركزية في المنظمة. كما توصلت الدراسة إلى أن الموارد البشرية في الجامعة تعاني من نقص، وأن زيادة مستوى الرَشَاقَة التنظيمية ينبغي أن يقوم على تدريب الموارد البشرية في مجموعات العمل، كما أن الثقافة التنظيمية في الوضع الراهن لم تكن فعّالة في تحقيق الرَشَاقَة التنظيمية.

٤- دراسة بونتون "Bunton" (٢٠١٧م)، بعنوان: "الرَشَاقَة ضمن منظمات تقنية معلومات التعليم العالي".

هدفت الدراسة إلى التعرّف على العلاقة بين القيادة المرتكزة على الابتكار والمركزية التنظيمية وكل من: الرَشَاقَة التنظيمية وسرعة تبني التكنولوجيا. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي، واستخدمت الاستبانة أداة لها، وتكوّن مجتمع الدراسة من مؤسسات تكنولوجيا معلومات التعليم العالي داخل الولايات المتحدة الأمريكية وخارجها، وتضمّنت عينة الدراسة من (٨٢٢) مؤسسة.

وكان من أبرز النتائج: أن الدراسة لم تقدّم أي دليل يؤيد أن المركزية التنظيمية ترتبط بالرَشَاقَة التنظيمية، وسرعة تبني التكنولوجيا في منظمات تقنية المعلومات بالتعليم العالي.

■ التعليق على الدراسات السابقة:

أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، من حيث:

عنوان الدراسة: اتفقت الدراسة مع جميع الدراسات السابقة في اشتغال عنوانها على موضوع الرَشَاقَة التنظيمية أو الهياكل التنظيمية.

هدف الدراسة: تختلف الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة، حيث تهدف إلى الكشف عن درجة توافر مُمكّنات رَشَاقَة الهياكل التنظيمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

مجال الدراسة: اتفقت الدراسة الحالية مع دراسات: أمل وزوز (٢٠١٣م)، وأحمد (٢٠١٦م)، وخفاري وأرسته وجعفري "Khavari, Arasteh, and Jafari" (٢٠١٦م)، وبونتون (Bunton" ٢٠١٧م)، والرحاحلة (٢٠١٧م)، والأكليبي (٢٠١٨م)، وأمل الحمدان (٢٠١٩م)، وعبد المولى (٢٠١٩م)، والعجرمي (٢٠١٩م)، والأكليبي (٢٠١٩م)، وشذى الحربي (٢٠٢٠م)، ودعاء محمد (٢٠٢٠م)، ومنار منصور (٢٠٢٠م)، وخولة المفيز (٢٠٢١م)، وسهام كعكي (٢٠٢١م)، ومها الزامل وهيا الدوسري (٢٠٢١م)، التي طُبِّقت في مجال التعليم العالي. واتفقت الدراسة الحالية جزئياً مع دراستي ويسلي "Wesly" (٢٠١٤م)، وعيسى (٢٠١٧م)، حيث طُبِّقتا في مجال التعليم العام. واختلف مجال الدراسة الحالية مع دراسة شتايجر وآخرين "Steiger et al" (٢٠١٤م)، التي طُبِّقت في المجال الإداري للمقاطعة، واختلفت مع دراسة تغريد الموسى (٢٠١٧م)، التي طُبِّقت في القطاع الصحي.

منهج الدراسة: اتفقت الدراسة الحالية مع دراسات: ويسلي "Wesly" (٢٠١٤م)، وخفاري وأرسته وجعفري "Khavari, Arasteh, and Jafari" (٢٠١٦م)، وبونتون "Bunton" (٢٠١٧م)، وأمل الحمدان (٢٠١٩م)، وعبد المولى (٢٠١٩م)، ودعاء محمد (٢٠٢٠م)، ومنار منصور (٢٠٢٠م)، وخولة المفيز (٢٠٢١م) في استخدام المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي. واتفقت الدراسة الحالية جزئياً مع دراسة أحمد (٢٠١٦م)، حيث استخدمت المنهج الوصفي بأسلوب دراسة الحالة، كما اتفقت مع دراسة تغريد الموسى (٢٠١٧م) في استخدام المنهج الوصفي بمدخله الوثائقي والمسح الاجتماعي، واتفقت جزئياً مع دراسات: أمل وزوز (٢٠١٣م)، وشتايجر وآخرين "Steiger and et.al" (٢٠١٤م)، والرحاحلة (٢٠١٧م)، وعيسى (٢٠١٧م)، والأكليبي (٢٠١٩م)، والعجرمي (٢٠١٩م)، وسهام كعكي (٢٠٢١م)، ومها الزامل وهيا الدوسري (٢٠٢١م)، التي استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، واتفقت مع دراسة الأكليبي (٢٠١٨م) في استخدام المنهج الوصفي المقارن، واتفقت جزئياً مع دراسة شذى الحربي (٢٠٢٠م) في استخدامها المنهج الوصفي بأسلوبه الارتباطي.

أداة الدراسة: اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة أداة لها، باستثناء دراسة الأكليبي (٢٠١٨م) التي استخدمت أداة تحليل المحتوى.

مجتمع الدراسة: اتفقت الدراسة الحالية مع دراسات: الرحاحلة (٢٠١٧م)، وأمل الحمدان (٢٠١٩م)، والأكلي (٢٠١٩م)، والعجومي (٢٠١٩م)، التي تمثل مجتمع كل منهما في القيادات الأكاديمية، واختلفت مع جميع الدراسات السابقة الأخرى في المجتمع الممثل للدراسة. **أوجه استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:**
بعد تحليل الدراسات السابقة - المحلية والعربية والأجنبية- يُمكن إيجاز أبرز نقاط الاستفادة منها فيما يأتي:

- بناء الإطار المفاهيمي وإثرائه بالأدبيات والدراسات، والتزوّد بأحدث المراجع.
- أسهمت نتائج بعض الدراسات السابقة في دعم مشكلة الدراسة الحالية وإبرازها.
- استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بناء محاورها، واختيار المنهج الملائم للدراسة، وتصميم أدواتها.
- أسهمت نتائج الدراسة السابقة في تفسير نتائج الدراسة الحالية وما توصلت إليه.

أبرز ما يميّز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تميّزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة؛ بتناولها الكشف عن درجة توافر مُمكنات رَشاقَة الهياكل التنظيمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. وبحسب علم الباحثة، فتعدّ هذه الدراسة من الدراسات القلائل التي تناولت رَشاقَة الهياكل التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي على وجه الخصوص، وفي جميع المؤسسات على وجه العموم.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

يتضمّن هذا الفصل عرضاً للمنهجية التي اتبعتها الدراسة، ومجتمعها، وعينتها، ووصف لخصائص أفرادها، وإيضاحٍ لكيفية بناء أداها، وآلية التحقق من صدقها وثباتها، مع بيان الأساليب الإحصائية المتبعة لمعالجة البيانات وتحليل المعلومات، وذلك على النحو الآتي:

منهج الدراسة:

بناء على طبيعة الدراسة، وفي ضوء الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها؛ أستخدم المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي؛ لملاءمته موضوع الدراسة، ويُعرّف بأنه: "ذلك النوع من البحوث الذي يتم بواسطة استجواب جميع أفراد الدراسة أو عينة كبيرة منهم؛ وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث: طبيعتها ودرجة وجودها فقط، دون أن يتجاوز ذلك إلى دراسة العلاقة أو استنتاج الأسباب" (العساف، ٢٠١٦م، ص ٢٨٥).

مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من القيادات الأكاديمية التي تشغل مناصب إدارية بجامعة الإمام محمد ابن سعود الإسلامية، والبالغ عددهم (٢٤٨) قائداً أكاديمياً وفقاً لإحصائية مركز الدراسات والمعلومات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية (ملحق رقم ١)، وشمل: عمداء الكليات والعمادات ووكلاءهم، ورؤساء الأقسام العلمية ووكلاءهم.

عينة الدراسة:

حُدّد حجم أفراد عينة الدراسة الميدانية بناءً على جدول (Krejcie, R and Morgan) لتحديد حجم العينة (ملحق رقم ٢)، وقد بلغت عينة الدراسة (١٥٢) قيادياً أُختيروا بالطريقة العشوائية البسيطة من مجتمع الدراسة الكلي، وتم استبعاد (١١) استبانة لعدم اكتمال الاستجابات، ليكون العدد النهائي لعينة الدراسة (١٤١) قيادياً.

خصائص أفراد مجتمع الدراسة:

يتصف أفراد مجتمع الدراسة بعدد من الخصائص في ضوء متغيرات الدراسة؛ حيث وُزِعوا وفقاً لهذه المتغيرات، وتشمل: (النوع، والرتبة العلمية، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة في العمل القيادي)، التي لها مؤشرات دلالية على نتائج الدراسة، وتُسهّم في إرساء الدعائم التي تُبنى عليها تحليلات الدراسة، ويمكن تفصّي ذلك على النحو الآتي:

جدول (٣-١) خصائص أفراد الدراسة.

م	متغيرات الدراسة	توزيع أفراد الدراسة	التكرار	النسبة المئوية
١	النوع	ذكر	١٠٢	٪٧٢,٣
		أنثى	٣٩	٪٢٧,٧
		المجموع	١٤١	٪١٠٠
٢	الرتبة العلمية	أستاذ	١٢	٪٨,٥
		أستاذ مشارك	٤١	٪٢٩,١
		أستاذ مساعد	٨٨	٪٦٢,٤
		المجموع	١٤١	٪١٠٠
٣	المسمى الوظيفي	عميد عمادة أو كلية	٢٣	٪١٦,٣
		وكيل عمادة أو كلية	٥٣	٪٣٧,٦
		رئيس قسم	٣٨	٪٢٧,٠
		وكيل قسم	٢٧	٪١٩,١
		المجموع	١٤١	٪١٠٠
٤	سنوات الخدمة في العمل القيادي	أقل من ٥ سنوات	٧٣	٪٥١,٨
		من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	٤٩	٪٣٤,٨
		من ١٠ سنوات فأكثر	١٩	٪١٣,٤
		المجموع	١٤١	٪١٠٠

يُلاحظ من الجدول (٣-١) في توزيع أفراد الدراسة وفقاً للمتغير النوع؛ أن ما نسبته (٧٢,٣٪) من إجمالي العينة كانوا (ذكوراً)، وهم الفئة الأكثر في عينة الدراسة، بينما وُجد أن ما نسبته (٢٧,٧٪) من إجمالي العينة كنّ من (الإناث)، وهن الفئة الأقل في عينة الدراسة.

ويتضح من توزيع أفراد الدراسة وفقًا لمتغير الرتبة العلمية، أن ما نسبته (٦٢,٤٪) من إجمالي العينة (أستاذ مساعد)، وهم الفئة الأكثر في عينة الدراسة، وأن ما نسبته (٢٩,١٪) من إجمالي العينة (أستاذ مشارك)، في حين أن ما نسبته (٨,٥٪) من إجمالي العينة (أستاذ)، وهم الفئة الأقل في عينة الدراسة.

ووفقًا لمتغير المُسمّى الوظيفي؛ تبين أن ما نسبته (٣٧,٦٪) من إجمالي العينة (وكيل عمادة أو كلية)، وهم الفئة الأكثر في عينة الدراسة، وأن ما نسبته (٢٧,٠٪) من إجمالي العينة (رئيس قسم)، في حين أن ما نسبته (١٩,١٪) من إجمالي العينة (وكيل قسم)، بينما ما نسبته (١٦,٣٪) من إجمالي العينة (عميد عمادة أو كلية)، وهم الفئة الأقل في عينة الدراسة.

وبالنسبة لمتغير سنوات الخدمة في العمل القيادي؛ فقد تبين أن ما نسبته (٥١,٨٪) من إجمالي العينة؛ خدمتهم في العمل القيادي (أقل من ٥ سنوات)، وهم الفئة الأكثر في عينة الدراسة، وأن ما نسبته (٣٤,٨٪) من إجمالي العينة؛ خدمتهم (من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات)، في حين أن ما نسبته (١٣,٤٪) من إجمالي العينة؛ خدمتهم (من ١٠ سنوات فأكثر)، وهم الفئة الأقل في عينة الدراسة.

أداة الدراسة:

تعدّ الاستبانة من أكثر أدوات جمع البيانات والمعلومات استخدامًا؛ نظرًا لإمكانية تطبيقها على الأعداد الكبيرة، بالإضافة إلى أنها تضمن لهم خصوصيتهم، وسرية البيانات التي تُجمع منهم بواسطتها (نوفل وأبو عواد، ٢٠١٠م، ص ٢٤٦).

وبناءً على ذلك؛ فقد استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات والمعلومات من أفراد الدراسة؛ لمناسبتها لطبيعة الدراسة، ومنهجها، وإجابتها عن تساؤلاتها، وتحقيقها لأهداف الدراسة.

١. بناء أداة الدراسة:

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة، والمراجع ذات الصلة بموضوع الدراسة، وفي ضوء أهدافها، وللإجابة عن تساؤلاتها؛ بُنيت الاستبانة التي تكوّنت من ثلاثة أجزاء على النحو الآتي: الجزء الأول: يتضمّن تمهيدًا يشتمل على: التعريف بأهداف هذه الدراسة، والضمان بالحفاظ على سرية المعلومات والبيانات المُقدّمة من قبل أفراد الدراسة، والتعهد باستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.

الجزء الثاني: يشتمل على البيانات الأولية لأفراد الدراسة، وهي: (النوع، والرتبة العلمية، والمستوى الوظيفي، وسنوات الخدمة في العمل القيادي).

الجزء الثالث: ويشمل (٤٠) عبارة، موزعة على ثلاثة محاور أساسية، ويمكن توضيح محاور الاستبانة من خلال الجدول الآتي:

جدول (٣-٢) محاور الاستبانة وعدد عباراتها.

م	محاور الاستبانة	عدد العبارات
١	درجة توافر مُمكّنات رَشاقَة الهياكل التنظيمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.	٢٠
٢	صعوبات توافر مُمكّنات رَشاقَة الهياكل التنظيمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.	١٠
٣	مقترحات تُسهم في تحسين مُمكّنات رَشاقَة الهياكل التنظيمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.	١٠
	المجموع	٤٠

وقد أُستخدم مقياس ليكرت الخماسي؛ لتصنيف استجابات أفراد الدراسة إلى خمس فئات متساوية، ومن ثمّ معالجتها إحصائياً؛ للتوصل إلى حكم موضوعي حول متوسطات استجابات أفراد الدراسة، وذلك على النحو الآتي:

جدول (٣-٣) وزن درجات الموافقة لأداة الدراسة وفق مقياس ليكرت الخماسي.

درجة الموافقة	عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
الوزن	٥	٤	٣	٢	١

وبناءً على ذلك حُسب المدى وطول الفئة من خلال المعادلات الآتية:

١. حساب المدى، من خلال: المدى = الحد الأعلى - الحد الأدنى.

وعليه فإن: المدى = (٥) - (١) = (٤).

٢. حساب طول الفئة، من خلال: طول الفئة = المدى ÷ عدد الفئات.

وعليه فإن: طول الفئة = (٤) ÷ (٥) = (٠,٨٠).

وعبر معرفة المدى؛ تُوصّل إلى حدود فئات المقياس، ويُمكن إيضاحها في الجدول الآتي:

جدول (٣-٤) تقسيم فئات المقياس وفق مقياس ليكرت الخماسي.

حدود الفئة		درجة الموافقة	الفئة
إلى	من		
٥	٤,٢١	عالية جدًا	الأولى
٤,٢٠	٣,٤١	عالية	الثانية
٣,٤٠	٢,٦١	متوسطة	الثالثة
٢,٦٠	١,٨١	منخفضة	الرابعة
١,٨٠	١	منخفضة جدًا	الخامسة

٢. صدق أداة الدراسة:

يهدف قياس صدق أداة الدراسة إلى التأكد من مدى مناسبتها لقياس ما أُعدت لقياسه، وقد تُحقّق من صدق الاستبانة من خلال:
أ- الصدق الظاهري (صدق المحكّمين):

عُرّضت الاستبانة في صورتها الأولية على المشرف العلمي؛ لإجراء التعديلات اللازمة عليها (ملحق رقم ٣)، ومن ثمّ عُرّضت على مجموعة من المتخصّصين في مجال الدراسة الحالية، والبالغ عددهم (٤٠) محكمًا (ملحق رقم ٤)؛ لثبوت الدراسة أهدافها المرجوة. وطلب من المحكمين - مشكورين - تقويم الاستبانة، بالتأكد من وضوح عباراتها وسلامتها اللغوية، وتحديد مدى أهميتها، وملاءمتها لمحور الدراسة، مع إبداء الرأي للتعديلات والمقترحات اللازمة لتجويد الاستبانة، وفي ضوء الملاحظات المُقدّمة؛ عُدلت الاستبانة وأُعتمدت بالصورة النهائية (ملحق رقم ٥).

ب- صدق الاتساق الداخلي:

للتحقّق من صدق الاتساق الداخلي أُستخدم معامل الارتباط بيرسون؛ للتعرف على مدى ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، ويُمكن إيضاح ذلك فيما يأتي:

المحور الأول: درجة توافر مُمكّنات رَشاقَة الهياكل التنظيمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية:

جدول (٣-٥) مُعامِلات الارتباط لعبارات المحور الأول مع الدرجة الكلية للعنصر، ومع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه.

رقم العبارة	معامل الارتباط بالعنصر	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالعنصر	معامل الارتباط بالمحور
العنصر الأول: الموارد البشرية					
١	**٠,٧١٢	**٠,٥٨١	٤	**٠,٨٠٤	**٠,٧٠١
٢	**٠,٧٣٦	**٠,٤٦١	٥	**٠,٧٩٦	**٠,٧١٩
٣	**٠,٨٢٤	**٠,٥٩٢			
العنصر الثاني: العمليات الإدارية					
١	**٠,٧٨٨	**٠,٧١٦	٤	**٠,٨٠٦	**٠,٦٧٤
٢	**٠,٨٧٧	**٠,٧٩٥	٥	**٠,٨٢٨	**٠,٧٠٦
٣	**٠,٨٤٢	**٠,٧٦٠			
العنصر الثالث: الأنظمة التقنية					
١	**٠,٨٥٤	**٠,٦٣٥	٤	**٠,٨٣٨	**٠,٧٣١
٢	**٠,٨٥٨	**٠,٦٢١	٥	**٠,٨٨٨	**٠,٧١٦
٣	**٠,٧٧٣	**٠,٦٨٤			
العنصر الرابع: الثقافة التنظيمية					
١	**٠,٦٦٧	**٠,٦٣٧	٤	**٠,٨٨٠	**٠,٧٨٥
٢	**٠,٨٧٨	**٠,٨٢٥	٥	**٠,٨٧٢	**٠,٧٦٥
٣	**٠,٨٧٥	**٠,٧٦٩			

** دالة عند مستوى الدلالة (٠,٠١) فأقل.

يتبين من الجدول (٣-٥) أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع العنصر الذي تنتمي إليه العبارة، ومع الدرجة الكلية لمحور "درجة توافر مُمكّنات رَشاقَة الهياكل التنظيمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية"؛ موجبة ودالة إحصائياً، وتتراوح ما بين (٠,٤٦١)، و(٠,٨٨٨)، وهي ذات قيم متوسطة ومرتفعة، فضلاً عن كونها ذات دلالة إحصائية؛ مما يعكس درجة عالية من الصدق لفقرات المحور.

جدول رقم (٣-٦) مُعامِلات ارتباط بيرسون "لأجزاء المحور الأول" مع الدرجة الكلية للمحور.

المجال	معامل الارتباط بالمحور
العنصر الأول: الموارد البشرية.	**٠,٧٨٥

**٠,٨٨١	العنصر الثاني: العمليات الإدارية.
**٠,٨٠٤	العنصر الثالث: الأنظمة التقنية.
**٠,٩٠٦	العنصر الرابع: الثقافة التنظيمية.

** دالة عند مستوى الدلالة (٠,٠١) فأقل.

يتضح من الجدول (٣-٦) أن قيم مُعَامِلَات الارتباط بين كل عنصر، والدرجة الكلية للمحور المنتمي إليه هي قيم عالية، حيث تتراوح بمحور "درجة توافر مُمكّنات رَشَاقَة الهياكل التنظيمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية" ما بين (٠,٨٠٤) و(٠,٩٠٦)، وجميعها موجبة، ودالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة (٠,٠١) فأقل؛ مما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي، بما يعكس درجة عالية من الصدق لفقرات المحور، ومناسبتها لما أُعدّت لقياسه.

المحور الثاني: صعوبات توافر مُمكّنات رَشَاقَة الهياكل التنظيمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية:

جدول (٣-٧) مُعَامِلَات الارتباط لعبارات المحور الثاني مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه.

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور
١	**٠,٦١٢	٦	**٠,٧١٤
٢	**٠,٦٧٨	٧	**٠,٨١٢
٣	**٠,٧٠٢	٨	**٠,٧٧٤
٤	**٠,٧١٠	٩	**٠,٦٩٦
٥	**٠,٧٩٥	١٠	**٠,٧٢٣

** دالة عند مستوى الدلالة (٠,٠١) فأقل.

يتبيّن من الجدول (٣-٧) أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع محورها الذي تنتمي إليه العبارة "صعوبات توافر مُمكّنات رَشَاقَة الهياكل التنظيمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية"؛ موجبة ودالة إحصائيًا؛ إذ تراوحت ما بين (٠,٦١٢) و(٠,٨١٢)، وهي ذات قيم متوسطة ومرتفعة، فضلًا عن كونها ذات دلالة إحصائية؛ مما يُشير إلى درجة عالية من الصدق لفقرات المحور.

المحور الثالث: مقترحات تُسهم في تحسين مُمكنات رَشَاقَة الهياكل التنظيمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية:

جدول (٨-٣) مُعامَلات الارتباط لعبارات المحور الثالث مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه.

معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة
**٠,٨٩٩	٦	**٠,٨٠٨	١
**٠,٩٤١	٧	**٠,٨٤٢	٢
**٠,٩٢٩	٨	**٠,٩٢٤	٣
**٠,٨٩٣	٩	**٠,٩٠٣	٤
**٠,٨٧٧	١٠	**٠,٩١٤	٥

** دالة عند مستوى الدلالة (٠,٠١) فأقل.

يتضح من الجدول (٨-٣) أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع محورها الذي تنتمي إليه العبارة "مقترحات تُسهم في تحسين مُمكنات رَشَاقَة الهياكل التنظيمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية"؛ موجبة ودالة إحصائيًا، حيث تتراوح ما بين (٠,٨٠٨) و(٠,٩٤١)، وهي ذات قيم متوسطة ومرتفعة، فضلًا عن كونها ذات دلالة إحصائية؛ مما يُشير إلى درجة عالية من الصدق لفقرات المحور.

٣. ثبات أداة الدراسة:

للتحقّق من ثبات أداة الدراسة أُستخدم معامل ألفا كرونباخ، ويمكن إيضاح قيم مُعامَلات الثبات ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة فيما يأتي:

جدول (٩-٣) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة.

م	المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات
١	درجة توافر مُمكنات رَشَاقَة الهياكل التنظيمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.	٢٠	٠,٩٤٣
٢	صعوبات توافر مُمكنات رَشَاقَة الهياكل التنظيمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.	١٠	٠,٨٩٨
٣	مقترحات تُسهم في تحسين مُمكنات رَشَاقَة الهياكل التنظيمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.	١٠	٠,٩٧٢
	الثبات الكلي للاستبانة	٤٠	٠,٩٠٤

من النتائج الموضحة أعلاه بالجدول (٩-٣)؛ يتبيّن أن معامل الثبات لمحاور الاستبانة عالٍ، حيث يتراوح ما بين (٠,٨٩٨) و(٠,٩٧٢)، بينما بلغ معامل الثبات العام للاستبانة (٠,٩٠٤)، وهي قيمة ثبات عالية، توضّح صلاحية أداة الدراسة للتطبيق الميداني.

إجراءات الدراسة:

بعد التأكد من صدق أداة الدراسة وثباتها، وصلاحيتها للتطبيق؛ طُبقت الاستبانة ميدانيًا على أفراد الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول للعام الجامعي (١٤٤٣هـ/٢٠٢١م)، وذلك باتباع الخطوات الآتية:

١. الحصول على خطاب الموافقة من اللجنة الدائمة للأخلاقيات العلمية (ملحق رقم ٦).
٢. رفع الاستبانة إلكترونياً عبر نظام انسياب للخدمات الإلكترونية؛ للحصول على خطاب تسهيل مهمة (ملحق رقم ٧) من قِبل سعادة وكيل الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي؛ لتسهيل مهمة الباحثة في توزيع الاستبانة وتطبيقها ميدانيًا.
٣. توزيع الاستبانة إلكترونياً على أفراد الدراسة.
٤. جمع الاستجابات ومراجعتها؛ للتأكد من صلاحيتها، وملاءمتها للتحليل الإحصائي، وقد بلغ عددها (١٤١) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.
٥. ترميز البيانات وإدخالها إلى الحاسب الآلي، ومعالجتها إحصائياً من خلال برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)؛ لاستخلاص النتائج، وتحليلها، وتفسيرها، وتقديم التوصيات، والمقترحات.

أساليب تحليل البيانات:

- لتحقيق أهداف الدراسة أستخدمت أساليب المعالجة الإحصائية الآتية:
١. حساب التكرارات والنسب المئوية؛ لوصف عينة الدراسة.
 ٢. معامل ارتباط بيرسون؛ لقياس صدق الاتساق الداخلي بين عبارات الأداة وكل محور تنتمي إليه.
 ٣. معادلة ألفا كرونباخ؛ لحساب معامل ثبات أداة الدراسة.
 ٤. حساب المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد الدراسة على كل عبارة، ولكل مجموعة من العبارات تمثل محوراً من محاور أداة الدراسة.
 ٥. حساب الانحراف المعياري؛ لحساب مدى تباعد القيم عن متوسطها الحسابي.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها

الفصل الرابع

نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها

تمهيد:

يتناول هذا الفصل عرضاً تفصيلياً لنتائج الدراسة الحالية، وتفسيرها في ضوء ما ورد بالإطار المفاهيمي لها ونتائج الدراسات السابقة، من خلال تحليل البيانات التي جُمعت؛ للإجابة عن أسئلتها الثلاثة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وتفصيل ذلك على النحو الآتي:

إجابة السؤال الأول: ما درجة توافر مُمكنات رَشَاقَة الهياكل التنظيمية (الموارد البشرية، والعمليات الإدارية، والأنظمة التقنية، والثقافة التنظيمية) بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؟

يهدف هذا السؤال إلى الكشف عن درجة توافر مُمكنات رَشَاقَة الهياكل التنظيمية (الموارد البشرية، والعمليات الإدارية، والأنظمة التقنية، والثقافة التنظيمية) بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، وللإجابة عن هذا السؤال، حُسبت التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات المحور، وجاءت النتائج على النحو الآتي:

جدول (٤-١) نتائج درجة توافر مُمكنات رَشَاقَة الهياكل التنظيمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، من وجهة نظر القيادات الأكاديمية.

مُمكنات رَشَاقَة الهياكل التنظيمية	المتوسط	الانحراف المعياري	الرتب	درجة الموافقة
الموارد البشرية	٢,٨٠	٠,٧٢	٤	متوسطة
العمليات الإدارية	٢,٨٢	٠,٧٩	٣	متوسطة
الأنظمة التقنية	٣,٥٢	٠,٧٩	١	عالية
الثقافة التنظيمية	٣,١٤	٠,٨٦	٢	متوسطة
إجمالي محور درجة توافر مُمكنات رَشَاقَة الهياكل التنظيمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية	٣,٠٧	٠,٦٧		متوسطة

*المتوسط الحسابي من (٥) درجات.

يوضح الجدول رقم (٤-١) أن درجة توافر مُمكنات رَشاقَة الهياكل التنظيمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية؛ جاءت بدرجة موافقة (متوسطة) بشكل عام، حيث بلغ المتوسط العام لموافقة أفراد الدراسة (٣,٠٧ من ٥,٠٠)، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس المتدرّج الخماسي (٢,٦١-٣,٤٠)، وجاءت الموافقة على جميع الأجزاء بدرجة عالية ومتوسطة، إذ جاءت "الأنظمة التقنية" بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (٣,٥٢)، وانحراف معياري (٠,٧٩) وبدرجة موافقة (عالية). وتليها "الثقافة التنظيمية" بالمرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (٣,١٤)، وانحراف معياري (٠,٨٦)، وبدرجة موافقة (متوسطة)، ثم "العمليات الإدارية" بالمرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي (٢,٨٢)، وانحراف معياري (٠,٧٩)، وبدرجة موافقة (متوسطة). وأتت "الموارد البشرية" بالمرتبة الرابعة والأخيرة، بمتوسط حسابي (٢,٨٠)، وانحراف معياري (٠,٧٢)، وبدرجة موافقة (متوسطة).

وتتفق هذه النتائج مع دراسة دعاء محمد (٢٠٢٠م)، التي توصلت إلى أن درجة ممارسة الرَشاقَة التنظيمية بكليات الجامعة؛ جاءت بدرجة متوسطة بأبعادها: (رَشاقَة الاستشعار، واتخاذ القرار، وثقافة الابتكار، والمرونة التنظيمية، والرَشاقَة التقنية، وتمكين العاملين ومشاركتهم، والسرعة في الأداء).

بينما تختلف مع نتيجة دراسة مها الزامل وهيا الدوسري (٢٠٢١م)، التي توصلت إلى أن واقع الرَشاقَة التنظيمية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن جاء مرتفعاً.

فيما يأتي النتائج التفصيلية لحوار درجة توافر مُمكنات رَشاقَة الهياكل التنظيمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية:

العنصر الأول: الموارد البشرية:

للتعرّف على درجة توافر مُمكنات رَشاقَة الهياكل التنظيمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، حُسبت التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات عنصر (الموارد البشرية)، وجاءت النتائج كما يأتي:

جدول (٤-٢) استجابة أفراد عينة الدراسة حول عنصر الموارد البشرية.

م	العبارة	التكرار	درجة الموافقة					النسبة %	
			منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً		
٢	يخلو الهيكل التنظيمي من الازدواجية في الاختصاصات الوظيفية.	ك	١٠	٣٢	٦١	٢٨	١٠		
		%	٧,١	٢٢,٧	٤٣,٣	١٩,٩	٧,١		
٣	تُوضح الجامعة المهام الوظيفية لكل فرد بالجامعة.	ك	٩	٣٨	٥٩	٣١	٤		
		%	٤,٦	٢٧	٤١,٨	٢٠	٢,٨		
١	تُدرب الجامعة العاملين على آليات وضع الخطط؛ لمواجهة التغيرات الداخلية والخارجية.	ك	١٣	٣٧	٦٨	١٤,٢	٣		
		%	٩,٢	٢٦,٢	٤٨,٢	٤٨,٨	١٢,١		
٥	تُعزز الجامعة ثقة العاملين بالتعامل مع أخطاء العمل.	ك	٩	٤١	٧٣	١٦	٢		
		%	٦,٤	٢٩,١	٥١,٨	١١,٣	١,٤		
٤	تستقطب الجامعة المتميزين أكاديمياً وإدارياً وفق نظام واضح.	ك	١٥	٤٧	٥١	٢١	٧		
		%	١٠,٦	٣٣,٣	٣٦,٢	١٤,٩	٥		
متوسطة			٠,٧٢	٢,٨٠	المتوسط الحسابي العام				

يتبين من الجدول رقم (٤-٢) أن هناك تقارباً في استجابات أفراد الدراسة نحو درجة توافر مُمكنات رَشاقَة الهياكل التنظيمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية المتعلقة بالموارد البشرية، حيث بلغت متوسطات موافقة أفراد الدراسة نحو درجة توافرها (٢,٧٠ - ٢,٩٧)، وتقع هذه المتوسطات جميعاً في الفئة الثالثة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتُشير إلى درجة موافقة أفراد الدراسة على عبارات عنصر الموارد البشرية بدرجة (متوسطة) بالنسبة لأداة الدراسة، وقد بلغ المتوسط العام لعنصر الموارد البشرية (٢,٨٠)، وانحراف معياري (٠,٧٢)، ويقع هذا المتوسط في الفئة الثالثة من مقياس ليكرت الخماسي، التي تُشير إلى درجة موافقة (متوسطة).

وتُفسر هذه النتيجة بأنه بالرغم من عمل جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية على تصميم هيكلها التنظيمي وفق احتياجاتها الإدارية، وسعيها لتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، من خلال تحديد أدوار العاملين بها، والانسجام بين مختلف الكليات والعمادات، وتفادي الازدواجية، وإنجاز

المهام والواجبات المحددة؛ لكن لا يزال مستوى رَشَاقَة هيكلها التَّنْظِيمِيّ دون المأمول فيما يتعلّق بالموارد البشرية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أحمد (٢٠١٦م)، التي أشارت إلى أن الرَشَاقَة التنظيمية بجامعة جازان جاءت بدرجة متوسطة.

كما يُلاحظ من الجدول (٤-٢) موافقة أفراد الدراسة بدرجة متوسطة على جميع العبارات، ويمكن إيضاح أعلى عبارة بحسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بحسب المتوسط الحسابي كالتالي: -جاءت العبارة رقم (٢) وهي: "يخلو الهيكل التنظيمي من الازدواجية في الاختصاصات الوظيفية" في المرتبة (الأولى)، من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة (متوسطة)، بمتوسط مقداره (٢,٩٧)، وانحراف معياري (١,٠٠).

وتُفسّر هذه النتيجة بالتنوع الكبير والتغيير المستمر في المسميات الوظيفية بالجامعة، وإلغاء واستحداث بعض الوحدات، ومن ذلك إلغاء عمادة البرامج التحضيرية، وتغيير مسمى عمادة المركز الجامعي لخدمة المجتمع والتعليم المستمر إلى الكلية التطبيقية؛ الأمر الذي قد يترتب عليه نوع من التشتت والازدواجية في أداء المهام بدرجة متوسطة، التي تؤثر سلباً في الدقة والتنسيق بالأعمال الإدارية، وقد أشارت أدبيات الدراسة (ص ٢٢) إلى الارتباط الوثيق بين الهيكل التنظيمي الجيد وتحقيق أهداف المؤسسة، من خلال تحديد الاختصاصات الوظيفية، وتحديد المهام والواجبات وفق الوصف الوظيفي.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراستي الرحاحلة (٢٠١٧م)، وشذى الحربي (٢٠٢٠م)، اللتين أشارتا إلى موافقة أفراد عينتهما بدرجة متوسطة على وجود نوع من الازدواجية في الاختصاصات الوظيفية وأداء المهام، كما تتفق مع نتيجة دراسة تغريد الموسى (٢٠١٦م)، التي بالرغم من اختلاف مجالها عن مجال الدراسة الحالية؛ لكنها أشارت إلى موافقة أفراد عينتها في وجود ازدواجية بالأعمال في الهيكل التنظيمي بدرجة متوسطة.

بينما اختلفت مع نتيجة دراسة عيسى (٢٠١٧م)، التي أشارت إلى موافقة أفراد عينتها بدرجة منخفضة جداً على وضوح العلاقات التنظيمية وتوفير الوصف الوظيفي، وقد يُعزى هذا الاختلاف إلى اختلاف مجال الدراسة؛ كونها طُبِّقت في التعليم العام.

العنصر الثاني: العمليات الإدارية:

للتعرُّف على درجة توافر مُمكنات رَشاقَة الهياكل التنظيمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية؛ حُسبت التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات عنصر (العمليات الإدارية)، وجاءت النتائج كما يأتي:

جدول (٤-٣) استجابة أفراد عينة الدراسة حول عنصر العمليات الإدارية.

م	العبارة	التكرار	درجة الموافقة					النسبة %	
			منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً		
٤	تُشجّع الجامعة على التعاون في تنفيذ الأنشطة الداخلية.	ك	١١	٣٢	٥٤	٤١	٣		
		%	٧,٨	٢٢,٧	٣٨,٣	٢٩,١	٢,١		
٥	تُطبّق الجامعة أنظمة الحوكمة في عملياتها الإدارية.	ك	٨	٤٢	٥٧	١٧	١٠		
		%	٥,٧	٢٩,٨	٤٠,٤	٢٤	٧,١		
١	تُمنح الصلاحيات للقيادات في المستويات التنفيذية لاتخاذ القرارات.	ك	١٣	٣٤	٥٦	٣٤	٤		
		%	٩,٢	٢٤,١	٣٩,٧	٢٤,١	٢,٨		
٢	تعمل الجامعة على التنسيق بين الوحدات المختلفة.	ك	١٢	٣٣	٦٣	٢٩	٤		
		%	٨,٥	٢٣,٤	٤٤,٧	٢٠,٦	٢,٨		
٣	تقلّل الجامعة من المركزية في عملياتها الإدارية.	ك	١٧	٥٦	٤٦	٢١	١		
		%	١٢,١	٣٩,٧	٣٢,٦	١٤,٩	٠,٧		
متوسطة			٠,٧٩	٢,٨٢	المتوسط الحسابي العام				

يتبيّن من الجدول (٤-٣) أن هناك تفاوتاً في استجابات أفراد الدراسة نحو درجة توافر مُمكنات رَشاقَة الهياكل التنظيمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية المُتعلّقة بالعمليات الإدارية، حيث تراوحت متوسطات موافقة أفراد الدراسة نحوها بـ (٢,٥٢ - ٢,٩٥)، وتقع هذه المتوسطات في الفئتين الثانية والثالثة من فئات المقياس المُتدرّج الخماسي، وتُشيران إلى درجة موافقة أفراد الدراسة على عبارات عنصر العمليات الإدارية بدرجات (منخفضة/متوسطة) في أداة الدراسة، وقد بلغ المتوسط العام لعنصر العمليات الإدارية (٢,٨٢ من ٥,٠)، وانحراف معياري (٠,٧٩)، ويقع هذا المتوسط في الفئة الثالثة من مقياس ليكرت الخماسي، التي تُشير إلى درجة موافقة (متوسطة).

كما يُلاحظ من الجدول (٤-٢) موافقة أفراد الدراسة بدرجات متفاوتة (منخفضة/متوسطة) على العبارات، ويمكن إيضاح أعلى عبارة بحسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بحسب المتوسط الحسابي كالتالي:

- جاءت العبارة رقم (٤) وهي: "تُشجّع الجامعة على التعاون في تنفيذ الأنشطة الداخلية" في المرتبة (الأولى)، من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة (متوسطة)، بمتوسط مقداره (٢,٩٥)، وانحراف معياري (٠,٩٦).

وتشير هذه النتيجة إلى أن المشاركة في تنفيذ الأنشطة الداخلية يؤثر في مرونة العمليات الإدارية، كما يتضح ضرورة دعم الجامعة للتعاون في تنفيذ الأنشطة الداخلية بين الأقسام والإدارات والمستويات الوظيفية المختلفة داخلها، وعقد لقاءات تنظيمية لفرق العمل؛ للتعرف على طبيعة الأقسام، وبناء الثقة المتبادلة بين العاملين؛ لتحقيق رشاقة الهياكل التنظيمية. وقد أشارت أدبيات الدراسة (ص ٣٠) إلى ذلك حيث أوضحت أن تحقيق رشاقة الهياكل التنظيمية يزيد من قدرة الجامعة على اتخاذ القرارات والإجراءات المناسبة، وحل المشكلات وقت حدوثها.

- جاءت العبارة رقم (٣) وهي: "تقلل الجامعة من المركزية في عملياتها الإدارية" في المرتبة (الخامسة)، من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة (منخفضة)، بمتوسط مقداره (٢,٥٢)، وانحراف معياري (٠,٩١).

العنصر الثالث: الأنظمة التقنية:

للتعرف على درجة توافر مُمكّنات رشاقة الهياكل التنظيمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية؛ حُسبت التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات عنصر (الأنظمة التقنية)، وجاءت النتائج كما يأتي:

جدول (٤-٤) استجابة أفراد عينة الدراسة حول عنصر الأنظمة التقنية.

م	العبارة	التكرار النسبة %	درجة الموافقة				
			عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
٢	تُسهّل الأنظمة التقنية المُستخدمة تبادل المعلومات بسرعة.	ك	٢٦	٦٥	٣٨	٩	٣
		%	١٨,٤	٤٦,١	٢٧	٦,٤	٢,١
١							

٢	٠,٩١	٣,٦٠	٤	٨	٥٠	٥٨	٢١	ك	٥	تنوّع استخدامات وسائل التقنية المختلفة لتسهيل العمل.
			٢,٨	٥,٧	٣٥,٥	٤١,١	١٤,٩	%		
٣	١,٠١	٣,٥٥	٥	١٥	٤٢	٥٥	٢٤	ك	١	تُوفّر الجامعة بنية تحتية متطورة لتقنية المعلومات.
			٣,٥	١٠,٦	٢٩,٨	٣٩	١٧	%		
٤	٠,٩٥	٣,٣٨	٤	١٧	٦٠	٤٢	١٨	ك	٣	تقدّم الجامعة للعاملين دورات تدريبية لتطوير مهاراتهم التقنية.
			٢,٨	١٢,١	٤٢,٦	٢٩,٨	١٢,٨	%		
٥	٠,٩٢	٣,٣٤	٤	١٦	٦٤	٤٢	١٥	ك	٤	تستفيد الجامعة من الأنظمة التقنية في مواجهة التحديات واستثمار الفرص.
			٢,٨	١١,٣	٤٥,٤	٢٩,٨	١٠,٦	%		
عالية	٠,٧٩	٣,٥٢	المتوسط الحسابي العام							

يُلاحظ من الجدول (٤-٤) أن هناك تفاوتاً في استجابات أفراد الدراسة نحو درجة توافر مُمكنات رَشاقَة الهياكل التنظيمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية المُتعلّقة بالأنظمة التقنية، حيث تراوحت متوسطات موافقة أفراد الدراسة نحوها بـ(٣,٧٢ - ٣,٣٤)، وتقع هذه المتوسطات في الفئتين الثالثة والرابعة من فئات المقياس المُتدرّج الخماسي، التي تُشير إلى درجة موافقة (عالية/متوسطة) على أداة الدراسة، وقد بلغ المتوسط العام لعنصر الأنظمة التقنية (٣,٥٢)، وانحراف معياري (٠,٧٩)، ويقع هذا المتوسط في الفئة الرابعة من مقياس ليكرت الخماسي، التي تُشير إلى درجة موافقة (عالية).

وبالنظر إلى الجدول (٤-٢)؛ يتضح موافقة أفراد الدراسة بدرجة (عالية) على معظم العبارات، ويمكن إيضاح أعلى عبارة بحسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بحسب المتوسط الحسابي لها كالآتي:

- جاءت العبارة رقم (٢) وهي: "تُسهل الأنظمة التقنية المُستخدمة تبادل المعلومات بسرعة" في المرتبة (الأولى)، من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة (عالية)، بمتوسط مقداره (٣,٧٢)، وانحراف معياري (٠,٩١).

ولعل تبرير هذه النتيجة يأتي من أتمتة المملكة العربية السعودية لجميع العمليات والخدمات الحكومية، بتوجيه من القيادات العليا بالدولة، وتوافقاً مع رؤية المملكة ٢٠٣٠ في تطوير البنية التحتية ودعم التحوّل الرقمي. وتُشير هذه النتيجة إلى أن الأنظمة التقنية تعدّ من أهم العوامل

المؤثرة في رَشاقَة الهيكل التنظيمي، التي تساعد على تسهيل الإجراءات بسرعة ومرونة أكبر، وهذا ما أكدته أدبيات الدراسة (ص ٣٠).

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة مها الزامل وهيا الدوسري (٢٠٢١م)، التي أشارت إلى موافقة أفراد عينتها بدرجة عالية على الاستفادة من نظم المعلومات؛ لتسريع الإجراءات وتحقيق الرَشاقَة التنظيمية بالجامعة.

بينما تختلف نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة أمل الحمدان (٢٠١٩)، التي أوضحت موافقة أفراد عينتها على قصور الأنظمة التقنية بدرجة كبيرة في الجامعات السعودية، التي تحد من تطبيق الرَشاقَة التنظيمية، وقد يُعزى هذا الاختلاف إلى الفترة الزمنية لتطبيق هذه الدراسة، حيث إن التوجّه الكلي للتعليم الإلكتروني في وقت جائحة (كوفيد ١٩)؛ جعل الأنظمة التقنية وتطبيقاتها تتطوّر بشكل واضح وقوي. كما اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراستي دعاء محمد (٢٠٢٠م)، ومنار منصور (٢٠٢٠م)، اللتين أشارتا إلى أن الاستفادة من التقنية لتسهيل الاتصال الفعّال بين الوحدات والأقسام في الهيكل التنظيمي؛ جاءت بدرجة متوسطة.

العنصر الرابع: الثقافة التنظيمية:

للتعرّف على درجة توافر مُمكنات رَشاقَة الهياكل التنظيمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية؛ حُسبت التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات عنصر (الثقافة التنظيمية)، وجاءت النتائج كما يأتي:

جدول (٤-٥) استجابة أفراد عينة الدراسة حول مجال الثقافة التنظيمية

م	العبرة	التكرار النسبة %	درجة الموافقة				
			عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
١	تدعم الجامعة الالتزام بالقيم والمبادئ.	ك	٣٩	٥٧	٣٦	٦	٣
		%	٢٧,٧	٤٠,٤	٢٥,٥	٤,٣	٢,١
٥	تُشجع الجامعة الانفتاح على الخبرات المختلفة لدعم الابتكار.	ك	١١	٣٣	٦١	٢٢	١٤
		%	٧,٨	٢٣,٤	٤٣,٣	١٥,٦	٩,٩
٣	تتميز بيئة الجامعة بتقبّل التغيير والاستعداد له.	ك	١١	٢٧	٦٤	٢٦	١٣
		%	٧,٨	١٩,١	٤٥,٤	١٨,٤	٩,٢
٢		ك	١١	٣٢	٤٦	٣٩	١٣

٤			٩,٢	٢٧,٧	٣٢,٦	٢٢,٧	٧,٨	%	تُوفر الجامعة المناخ الملائم للعمل بروح الفريق.
٥	١,٠٣	٢,٨٧	١٦	٢٨	٦٣	٢٦	٨	ك	تستفيد الجامعة من التجارب العلمية في تحقيق رَشَاقَة هياكلها التنظيمية.
			١١,٣	١٩,٩	٤٤,٧	١٨,٤	٥,٧	%	
متوسطة	٠,٨٦	٣,١٤	المتوسط الحسابي العام						

يتبيّن من الجدول (٤-٥) أن هناك تفاوتاً في استجابات أفراد الدراسة نحو درجة توافر مُمكنات رَشَاقَة الهياكل التنظيمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية المُتعلّقة بالثقافة التنظيمية، حيث تراوحت متوسطات موافقة أفراد الدراسة نحوها ب(٢,٨٧ - ٣,٨٧)، وتقع هذه المتوسطات في الفئتين الثالثة والرابعة من فئات المقياس المُتدرّج الخماسي، التي تُشير إلى درجة موافقة (متوسطة/عالية) على أداة الدراسة، وقد بلغ المتوسط العام لعنصر الثقافة التنظيمية (٣,١٤)، وانحراف معياري (٠,٨٦)، ويقع هذا المتوسط في الفئة الثالثة من مقياس ليكرت الخماسي، التي تُشير إلى درجة موافقة (متوسطة).

كما يُلاحظ من الجدول (٤-٥) موافقة أفراد الدراسة بدرجات متفاوتة (عالية/متوسطة) على العبارات، ويمكن إيضاح أعلى عبارة بحسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بحسب المتوسط الحسابي كالآتي:

- جاءت العبارة رقم (١)، وهي: "تدعم الجامعة الالتزام بالقيم والمبادئ" في المرتبة (الأولى)، من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة (عالية)، بمتوسط مقداره (٣,٨٧)، وانحراف معياري (٠,٩٤).

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن جامعة الإمام تتميز بالالتزام بالقيم والمبادئ التي تُشكّل هوية الجامعة، كما تعمل على ترسيخ القيم الوطنية القائمة على الوسطية والاعتدال؛ وهذا ما أشارت إليه أدبيات الدراسة (ص ٣٣).

إجابة السؤال الثاني: ما صعوبات توافر مُمكنات رَشَاقَة الهياكل التنظيمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أفراد الدراسة؟

يهدف هذا السؤال للتعرف على "صعوبات توافر مُمكنات رَشَاقَة الهياكل التنظيمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية". وللإجابة عن هذا السؤال، حُسبت التكرارات، والنسب

المثوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات المحور، وجاءت النتائج على النحو الآتي:

جدول (٤-٦) استجابة أفراد عينة الدراسة حول محور صعوبات توافر مُمكنات رَشَاقَة الهياكل التنظيمية بجامعة الإمام

محمد بن سعود الإسلامية.

م	العبرة	التكرار	درجة الموافقة					النسبة %
			منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً	
٩	قصور نظام الحوافز للقيادات الرائدة.	ك	٤	٤	١٨	٤٤	٦١	
			٢,٨	٢,٨	١٩,٩	٣١,٢	٤٣,٣	
٤	مركزية القرارات واقتصارها على الإدارات العليا بالجامعة.	ك	١	٣٢	٥٩	٦٥	٣٢	
			٠,٧	٢٢,٧	٤١,٨	٤٦,١	٢٢,٧	
٦	ضعف المهارات التقنية لدى بعض العاملين في الجامعة.	ك	٣	١٥	٣٤	٦٢	٢٧	
			٢,١	١٠,٦	٢٤,١	٤٤	١٩,١	
٣	تدني مستوى الثقافة التنظيمية الداعمة لتحقيق رَشَاقَة الهياكل التنظيمية.	ك	١	٢٢	٥٢	٤٢	٢٤	
			٠,٧	١٥,٦	٣٦,٩	٢٩,٨	١٧	
٨	ضعف المشاركة بين العاملين في حلّ المشكلات وتقديم الحلول والمقترحات.	ك	٣	٢٠	٥٢	٤٤	٢٢	
			٢,١	١٤,٢	٣٦,٩	٣١,٢	١٥,٦	
١	ضعف مهارات إدارة المخاطر: استثمار الفرص الجديدة ومواجهة التحديات.	ك	٥	١٥	٦٦	٣٧	١٨	
			٣,٥	١٠,٦	٤٦,٨	٢٦,٢	١٢,٨	
٥	ضعف قنوات الاتصال بين الإدارات والوحدات والأقسام.	ك	٥	٢٥	٥٤	٣٥	٢٢	
			٣,٥	١٧,٧	٣٨,٣	٢٤,٨	١٥,٦	
١٠	قصور الأنظمة التقنية في الجامعة عن توفير النتائج والمعلومات في الوقت المناسب.	ك	٦	٢٩	٤٧	٣٣	٢٦	
			٤,٣	٢٠,٦	٣٣,٣	٢٣,٤	١٨,٤	
٢	ضعف البنية التحتية للأنظمة التقنية التي تدعم تحقيق رَشَاقَة الهياكل التنظيمية.	ك	٤	٢٨	٥٩	٣٠	٢٠	
			٢,٨	١٩,٩	٤١,٨	٢١,٣	١٤,٢	
٧	ضعف قابلية أهداف الجامعة للتغيير في ضوء الاحتياجات ومطالب التغيير.	ك	٦	٢٩	٥٦	٢٩	٢١	
			٤,٣	٢٠,٦	٣٩,٧	٢٠,٦	١٤,٩	

عالية	٠,٧٣	٣,٤٩	المتوسط الحسابي العام
-------	------	------	-----------------------

يوضح الجدول (٤-٦) أن صعوبات توافر مُمكّنات رَشاقَة الهياكل التنظيمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية؛ جاءت بدرجة عالية من وجهة نظر أفراد الدراسة؛ حيث بلغ المتوسط العام للمحور (٣,٤٩)، وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي، وهي الفئة التي تُشير إلى درجة عالية على أداة الدراسة. وقد بلغ الانحراف المعياري العام له (٠,٧٣)؛ مما يدلّ على التجانس بين استجابات أفراد الدراسة فيه، وكانت أعلى قيمة للمتوسّطات الحسابية لعباراته (٤,٠٩)، وأقل قيمة (٣,٢١). وتُشير هذه النتيجة إلى أن هناك عددًا من الصعوبات التي تحدّ من توافر مُمكّنات رَشاقَة الهياكل التنظيمية، ولعل السبب في ذلك حداثة مفهوم الرَشاقَة التنظيمية، وتسارع التغيرات التقنية والاقتصادية، والتكيّف الثقافي، ومقاومة التغيير، وهذا ما أشارت إليه أدبيات الدراسة (ص١٧).

وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتائج دراسات: منار منصور (٢٠٢٠م)، والعجمي (٢٠١٩)، وأحمد (٢٠١٦م) وأمل الحمدان (٢٠١٩م) وسهام كعكي (٢٠٢١م). كما تتفق مع نتيجة دراسة خفاري وأرسته وجعفري "Khavari, Arasteh, and Jafari" (٢٠١٦م)، التي أكّدت جميعها وجود عدد من مُعَوِّقات تطبيق الرَشاقَة التنظيمية عموماً بدرجة موافقة كبيرة. بينما تختلف مع نتيجة دراسة مها الزامل وهيا الدوسري (٢٠٢١م)، التي بيّنت أن جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن وقائدها لا تواجه مُعَوِّقات في تطبيق الرَشاقَة التنظيمية، حيث جاء مستوى هذه المُعَوِّقات متوسطاً بوزن نسبي (٥١,٩٩).

ويتضح من النتائج في الجدول (٤-٦)، أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة عالية على صعوبات توافر مُمكّنات رَشاقَة الهياكل التنظيمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وتتمثل في العبارات أرقام: (٣-٤-٦-٨-٩)، وموافقون بدرجة متوسطة على العبارات أرقام: (١-٢-٥-٧-١٠)، مُرتبة تنازلياً حسب موافقة أفراد الدراسة عليها.

ويمكن إيضاح أبرز هذه العبارات التي جاءت بدرجة عالية بحسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها وبحسب المتوسط الحسابي لها، كالاتي:

- جاءت العبارة رقم (٩) وهي: "قصور نظام الحوافز للقيادات الرائدة" في المرتبة (الأولى)، من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة (عالية)، بمتوسط مقداره (٤,٠٩)، وانحراف معياري (١,٠٠).

وتُفسر هذه النتيجة بأن ضعف الحوافز المادية والمعنوية يعدُّ من المُعَوِّقات التي توفر إمكانات رَشَاقَة الهياكل التنظيمية؛ لأن من مُتطلِّبات توافرها وجود نظام للدعم والحوافز للموارد البشرية يساعد على تحقيق الأهداف، بينما تؤدي قلة هذه الحوافز إلى العكس.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة خولة المفيز (٢٠٢١م)، التي أشارت إلى موافقة أفراد الدراسة بدرجة كبيرة على أن أبرز مُعَوِّقات تطبيق الرَشَاقَة التنظيمية في مكاتب التعليم بمدينة الرياض؛ تمثلت في: قلة المخصَّصات المالية، وقصور نظام الحوافز.

- جاءت العبارة رقم (٤) وهي: "مركزية القرارات واقتصارها على الإدارات العليا بالجامعة" في المرتبة (الثانية)، من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة (عالية)، بمتوسط مقداره (٣,٨٢)، وانحراف معياري (٠,٩٠).

وتُفسر هذه النتيجة بأن مركزية القرارات واللوائح الجامدة تعدُّ من مُعَوِّقات توافر إمكانات رَشَاقَة الهياكل التنظيمية، حيث إن غياب المرونة في العمليات الإدارية؛ يُقلِّل من فاعلية الأداء التنظيمي؛ لذا يجب أن تُعزِّز الجامعة التمكين الإداري، وتفويض الصلاحيات والمشاركة في صنع القرارات. وتُعزى هذه النتيجة إلى قلة وعي بعض القيادات الأكاديمية بعواقب المركزية، وجود الهيكل التنظيمي واللوائح والأنظمة، حيث تضعف المركزية من تطبيق الرَشَاقَة التنظيمية في الجامعة. كما تدلُّ هذه النتيجة على تدني الاعتماد على الأنظمة والسياسات المرنة، وقد أكَّدت أدبيات الدراسة (ص١٨) أن أهم المعوِّقات التي تحدُّ من تطبيق الرَشَاقَة التنظيمية في المؤسسات تتمثل في: المركزية واللوائح الجامدة.

وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الأكلبي (٢٠١٨م)، التي أكَّدت أن الهياكل التنظيمية بالجامعات السعودية تتميز بالثقافة الأوتوقراطية، وتتسم بعدم تفويض الصلاحيات، والاتجاه نحو المركزية بدرجة عالية. كما تتفق مع دراسة الأكلبي (٢٠١٩م)، التي أشارت إلى الموافقة بدرجة كبيرة على أن أكثر أبعاد الهيكل التنظيمي ممارسة هي المركزية. واتفقت مع دراسة خولة المفيز (٢٠٢١م)، التي أشارت إلى موافقة أفراد عينتها على جمود الهياكل التنظيمية واللوائح

والأنظمة المساهمة في إدارة الأزمات بدرجة كبيرة، كما اتفقت مع نتيجة دراسة العجومي (٢٠١٩م)، التي أشارت إلى موافقة أفراد عينتها بدرجة كبيرة على اقتصار صنع القرارات واتخاذها بالإدارة العليا في الجامعة دون إشراك المستويات الإدارية. و دراسة خفاري وأرسته وجعفري، "Khavari, Arasteh, and Jafari" (٢٠١٦م)، التي أكدت موافقة أفراد عينتها بدرجة كبيرة على أن المركزية في المنظمة؛ من أهم عناصر الهيكل التنظيمي التي تؤثر في تحقيق الرّشاقة. كما تتفق مع نتيجة دراسة بونتون "Bunton" (٢٠١٧م)، التي لم تُقدّم أي دليل يؤيد أن المركزية ترتبط بالرّشاقة التنظيمية.

- جاءت العبارة رقم (٦)، وهي: "ضعف المهارات التقنية لدى بعض العاملين في الجامعة" في المرتبة (الثالثة)، من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة (عالية)، بمتوسط مقداره (٣,٦٧)، وانحراف معياري (٠,٩٧).

وتُفسّر هذه النتيجة بأن تنمية المهارات التقنية لدى العاملين بالجامعة ضرورة مُلحة تفرضها طبيعة العصر، وكذلك الاعتماد على الأنظمة التقنية وتطبيقاتها؛ لتسهيل الإجراءات والاتصال الفعّال بين الأقسام والوحدات المختلفة بالجامعة، والتخلّص من الممارسات التقليدية. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة منار منصور (٢٠٢٠م)، التي أشارت إلى موافقة أفراد عينتها بدرجة كبيرة على عدم توافر دورات تدريبية لتطوير المهارات التقنية لدى العاملين؛ مما يضعف من تطوير الأداء الإداري لديهم؛ الذي يُوكد من خلاله على صعوبة توافر إمكانات رَشاقة الهياكل التنظيمية.

- جاءت العبارة رقم (٣)، وهي: "تدني مستوى الثقافة التنظيمية الداعمة لتحقيق رَشاقة الهياكل التنظيمية" في المرتبة (الرابعة)، من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة (عالية)، بمتوسط مقداره (٣,٤٧)، وانحراف معياري (٠,٩٨).

وتُفسّر هذه النتيجة بأن الثقافة التنظيمية تُسهم في دعم الرّشاقة التنظيمية وتعزيزها، من خلال تهيئة بيئة الجامعة لتقبّل التغيير والاستعداد له؛ حيث إن وجود ثقافة تنظيمية منفتحة تعدّ من مُمكنات رَشاقة الهياكل التنظيمية؛ وبالتالي فإن تدني مستوى هذه الثقافة يُشكّل تحدياً أمام تحقيقها؛ لذا فإنه يجب تعزيز دور الإعلام في نشر الوعي حول مفهوم الرّشاقة التنظيمية بالجامعة. وتتفق هذه النتيجة إلى حدّ ما مع نتيجة دراسة سهام كعكي (٢٠٢١م)، التي تُشير إلى موافقة

أفراد عينتها على أن أبرز التحديات التي تعوق توافر مُمكّنات رَشاقَة الهياكل التنظيمية هي: غياب الثقافة التنظيمية الداعمة.

كما تتفق مع نتيجة دراسة ويسلي "Wesly" (٢٠١٤م)، التي بالرغم من اختلاف مجالها عن مجال الدراسة الحالية؛ لكنها أوضحت موافقة أفراد عينتها بدرجة عالية على ضرورة توافق الثقافة التنظيمية مع الهيكل التنظيمي. واتفقت كذلك مع دراسة خفاري وأرسته وجعفري "Khavari, Arasteh, and Jafari" (٢٠١٦م)، حيث توصلت نتائج هذه الدراسة إلى أن هناك فجوة كبيرة بين الوضع الحالي والمأمول، مرتبطة بعدة عوامل أبرزها الثقافة التنظيمية؛ حيث إنهما لم تكن فعّالة في تحقيق الرَشاقَة التنظيمية.

نتائج السؤال الثالث: ما المقترحات التي تُسهم في تحسين مُمكّنات رَشاقَة الهياكل التنظيمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية؟

يهدف هذا السؤال إلى تقديم مُقترحات تُسهم في تحسين مُمكّنات رَشاقَة الهياكل التنظيمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. وللإجابة عن هذا السؤال؛ حُسبت التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات المحور، وجاءت النتائج على النحو الآتي:

جدول (٤-٧) استجابة أفراد عينة الدراسة حول محور مُقترحات تحسين مُمكّنات رَشاقَة الهياكل التنظيمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

م	العبارة	التكرار النسبة %	درجة الموافقة				
			عالية جدًا	عالية	متوسطة	منخفضة جدًا	منخفضة جدًا
٨	بناء الثقة المتبادلة وتعزيزها بين القيادات في الجامعة والعاملين.	ك	٥٥	٣١	٣٩	١٢	٤
		%	٣٩	٢٢	٢٧,٧	٨,٥	٢,٨
٥	الشفافية عند صنع واتخاذ القرارات، مع إتاحة الاطلاع عليها.	ك	٥٢	٣٦	٣٤	١٤	٥
		%	٣٦,٩	٢٥,٥	٢٤,١	٩,٩	٣,٥
٧	تعزيز قدرات العاملين بالجامعة، ورفع مهاراتهم لتقبّل التغيير.	ك	٥٠	٣٣	٤١	١٤	٣
		%	٣٥,٥	٢٣,٤	٢٩,١	٩,٩	٢,١
٦	تبسيط إجراءات العمل للاستجابة السريعة للتغيرات.	ك	٥١	٣٢	٤١	١٣	٤
		%	٣٦,٢	٢٢,٧	٢٩,١	٩,٢	٢,٨
		ك	٢٢	٤٤	٥٢	١٣	٣

٤			٢,١	٩,٢	٤٠	٤١	٤٤	%	منح الصلاحيات للقيادات الأكاديمية في المستويات التنفيذية لاتخاذ القرارات.
٦	١,١٨	٣,٧٧	٥	١٧	٣٧	٢٩	٥٣	ك	دعم الإبداع وابتكار الحلول الجديدة للمشكلات القائمة.
٩			٣,٥	١٢,١	٢٦,٢	٢٠,٦	٣٧,٦	%	
٧	١,٢١	٣,٧٢	٤	٢٢	٣٧	٢٤	٥٤	ك	الاستفادة من تجارب الجامعات العالمية في تطبيق مفهوم رَشَاقَة الهياكل التنظيمية.
١٠			٢,٨	١٥,٦	٢٦,٢	١٧	٣٨,٣	%	
٨	١,٠٤	٣,٧٠	٣	١٥	٤١	٤٥	٣٧	ك	وضع خطة متكاملة للاستفادة من التقدّم السريع في التقنيات المعاصرة.
٣			٢,١	١٠,٦	٢٩,١	٣١,٩	٢٦,٢	%	
٩	١,١١	٣,٦٧	٧	١١	٤٢	٤٢	٣٩	ك	مشاركة جميع العاملين في صياغة أهداف الخطة الاستراتيجية، وإطلاعهم على أولوياتها.
٢			٥	٧,٨	٢٩,٨	٢٩,٨	٢٧,٧	%	
١٠	١,٠٣	٣,٥٥	٣	١٧	٥٢	٣٨	٣١	ك	تشكيل وحدات متخصصة لاستشعار مصادر قوى التغيير الداخلية والخارجية.
١			٢,١	١٢,١	٣٦,٩	٢٧	٢٢	%	
عالية	٠,٩٩	٣,٧٥	المتوسط الحسابي العام						

يتبيّن من الجدول (٤-٧) أن مُقترحات تحسين مُمكّنات رَشَاقَة الهياكل التنظيمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية؛ جاءت بدرجة عالية من وجهة نظر أفراد الدراسة؛ حيث بلغ المتوسط العام للمحور (٣,٧٥)، وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي، وهي الفئة التي تُشير إلى درجة عالية على أداة الدراسة. وقد بلغ الانحراف المعياري العام له (٠,٩٩)؛ مما يدلّ على التجانس بين استجابات أفراد الدراسة فيه، وكانت أعلى قيمة للمتوسّطات الحسابية لعباراته (٣,٨٦)، وأقل قيمة (٣,٥٥).

ويتضح من النتائج في الجدول (٤-٧)، أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة عالية على مُقترحات تحسين مُمكّنات رَشَاقَة الهياكل التنظيمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ويمكن بيان أبرز هذه العبارات بحسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وبحسب المتوسط الحسابي لها كالاتي:

- جاءت العبارة رقم (٨) وهي: "بناء الثقة المتبادلة وتعزيزها بين القيادات في الجامعة والعاملين" في المرتبة (الأولى)، من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة (عالية)، بمتوسط مقداره (٣,٨٦)، وانحراف معياري (١,١٢).

وتُفسّر هذه النتيجة بأن بناء الثقة وتعزيزها بين القيادات والعاملين؛ يُسهم في رفع الروح المعنوية للعاملين، وإشباع حاجاتهم، وتحقيق تطلّعاتهم من العمل بالجامعة؛ مما يدفعهم نحو بذل المزيد من الجهد لتحقيق أهدافها، وتجنّب الوقوع في الخطأ؛ وهو ما يؤثر تأثيراً إيجابياً في تحقيق رَشَاقَة الهياكل التنظيمية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة سهام كعكي (٢٠٢١م)، التي أشارت إلى موافقة أفراد عينتها بدرجة عالية على ضرورة تعزيز ثقة المنسوبين بالقيادة الجامعية ودعم النمط التشاركي لتحقيق رَشَاقَة الهياكل التنظيمية.

٢- جاءت العبارة رقم (٥) وهي: "الشفافية عند صنع واتخاذ القرارات، مع إتاحة الاطلاع عليها" في المرتبة (الثانية)، من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة (عالية)، بمتوسط مقداره (٣,٨٢)، وانحراف معياري (١,١٤).

وتُفسر هذه النتيجة بضرورة المشاركة في صنع القرارات، وإتاحة الاطلاع عليها؛ بوصفها أهم مُمكّنات رَشَاقَة الهياكل التنظيمية، ومن ذلك الخطة الاستراتيجية للجامعة التي مازالت تبني في المستويات الإدارية العليا، مع ضعف مشاركة العاملين في صياغتها، فالمواءمة بين أهداف الخطة الاستراتيجية ورؤيتها وأهداف العاملين؛ تعدّ من أبرز العوامل التي تُحقّق رَشَاقَة الهياكل التنظيمية بالجامعة.

كما تُعزى هذه النتيجة إلى النتيجة السابقة في صعوبات توافر مُمكّنات الرَشَاقَة التنظيمية، حيث جاءت الموافقة بدرجة عالية على مركزية القرارات واقتصرها على الإدارة العليا. وتجدد الإشارة هنا إلى ضرورة أخذ هذه النتيجة بجدية؛ لما تحقّقه عملية المشاركة من المساهمة في تحقيق أهداف الجامعة بمستوى عالٍ من السرعة والمرونة، وهذا ما أكّده أدبيات الدراسة (ص ٣٠).

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أمل الحمدان (٢٠١٩م)، التي أشارت إلى أن أبرز المُتطلّبات الإدارية لتحقيق الرَشَاقَة التنظيمية تتمثّل في: وجود هيكل مرّن، مع مراعاة الصلاحيات، ووضوح المهام لجميع العاملين وربطها بالأهداف الاستراتيجية. وتتفق كذلك مع

نتيجة دراسة أمل وزوز (٢٠١٣)، التي توصلت إلى موافقة أفراد عينتها بدرجة عالية على ضرورة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في وضع أهداف الجامعة واستراتيجياتها لدعم الهيكل التنظيمي المرن. ٣- جاءت العبارة رقم (٧) وهي: "تعزيز قدرات العاملين بالجامعة، ورفع مهاراتهم لتقبل التغيير" في المرتبة (الثالثة)، من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة (عالية)، بمتوسط مقداره (٣,٨٠)، وانحراف معياري (١,١٠).

وتوضح هذه النتيجة وعي القيادات الأكاديمية بالجامعة بأهمية تدريب العاملين، وتعزيز قدراتهم ومهاراتهم، حيث أكدت أدبيات الدراسة (ص ٢٩) دور القيادة في تعزيز مهارات العاملين وتوجيههم نحو تحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة، بالإضافة إلى إيجاد بيئة محفزة على التفاعل والتواصل، وتبادل الخبرات ونقلها، وتقبل التغيير والاستعداد له.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة خفاري وأرسته وجعفري "Khavari, Arasteh, and Jafari" (٢٠١٦م)، التي أوضحت أن زيادة مستوى الرشاقة التنظيمية يقوم على تدريب الموارد البشرية، كما تتفق هذه النتيجة إلى حدٍ ما مع نتيجة دراسة العجومي (٢٠١٩م)، التي أشارت إلى موافقة أفراد عينتها بدرجة متوسطة على ضرورة تدريب العاملين وتعزيز قدراتهم بما يواكب التطور العلمي والتقنية المتسارعة.

٤- جاءت العبارة رقم (٦) وهي: "تبسيط إجراءات العمل للاستجابة السريعة للتغيرات" في المرتبة (الرابعة)، من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة (عالية)، بمتوسط مقداره (٣,٨٠)، وانحراف معياري (١,١٢).

وتفسر هذه النتيجة بأن مستوى رَشَاقَة الهياكل التنظيمية بالمؤسسة يرتبط بمدى سهولة إجراءات العمل بالجامعة، والقدرة على تبسيطها والاستفادة المثلى من الموارد والأنظمة التقنية الحديثة، والاستفادة منها في الاستجابة للتغيرات، وسرعة التعامل معها بفاعلية وابتكار.

وتتفق هذه النتيجة إلى حدٍ ما مع نتيجة دراسة أمل الحمدان (٢٠١٩م)، التي أكدت موافقة أفراد عينتها بدرجة كبيرة جداً على ضرورة تطوير الأنظمة والإجراءات والسياسات، بما يتفاعل مع التغيرات التي تشهدها الجامعة، كما اتفقت مع نتيجة دراسة سهام كعكي (٢٠٢١م)، التي أشارت إلى موافقة أفراد عينتها بدرجة عالية على ضرورة تقليص الإجراءات التنظيمية وتبسيطها.

الفصل الخامس

ملخص الدراسة وتوصياتها ومقترحاتها

الفصل الخامس

ملخص الدراسة وتوصياتها ومقترحاتها

يتضمّن هذا الفصل عرضاً ملخصاً للدراسة، وأبرز النتائج التي توصلت إليها، ومن ثم عرض أبرز التوصيات في ضوء تلك النتائج، مع تقديم مقترحات للدراسات المستقبلية المرتبطة بموضوع هذه الدراسة.

ملخص الدراسة:

اشتملت هذه الدراسة على خمسة فصول، بالإضافة إلى قائمة المراجع والملاحق، ويمكن إيضاحها فيما يأتي:

١- الفصل الأول: تضمّن تمهيداً لموضوع الدراسة، ومشكلتها، والتساؤلات التي تبحث الإجابة عنها، وبيان لأهدافها المتمثلة في: الكشف عن درجة توافر مُمكّنات رَشاقَة الهياكل التنظيمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، التي تتمثّل في: (الموارد البشرية، والعمليات الإدارية، والأنظمة التقنية، والثقافة التنظيمية)، والتعرّف على صعوبات توافر مُمكّنات رَشاقَة الهياكل التنظيمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وتقديم مقترحات تُسهم في تحسين هذه المُمكّنات، كما شمل الفصل حدود الدراسة، وأهم مصطلحاتها.

٢- الفصل الثاني: تضمّن الإطار المفاهيمي للدراسة، والذي اشتمل على ثلاثة محاور، بالإضافة إلى الدراسات السابقة (المحلية والعربية والأجنبية) المرتبطة بموضوع الدراسة، التي بلغ عددها (٢٠) دراسة، مع التعقيب عليها من خلال بيان أوجه الاتفاق والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية وأبرز ما يميزها عنها.

٣- الفصل الثالث: تضمّن منهجية الدراسة وإجراءاتها، حيث أُستخدم المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي، كما تناول هذا الفصل تحديد مجتمع الدراسة المُكوّن من القيادات الأكاديمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، والبالغ عددهم (٢٤٨)، وبلغت عينة الدراسة (١٥٢) قيادياً من القيادات الأكاديمية بالجامعة، أُختيروا بالطريقة العشوائية البسيطة. كما شمل الفصل كيفية بناء أداة الدراسة (الاستبانة)، وآلية التحقّق من صدقها وثباتها، وإجراءات تطبيقها، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية المُستخدمة لمعالجة البيانات.

٤- **الفصل الرابع:** تضمّن عرض النتائج وتحليلها وتفسيرها التي توصلت إليها الدراسة؛ للإجابة عن تساؤلاتها.

٥- **الفصل الخامس:** تضمّن عرضاً لمخلص الدراسة، وأبرز ما توصلت إليه من نتائج، ثم عرضاً لأبرز التوصيات في ضوء تلك النتائج، مع تقديم مقترحات للدراسات المستقبلية المرتبطة بموضوع هذه الدراسة.

أبرز نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أبرزها:

أولاً: أظهرت النتائج أن درجة توافر مُمكّنات رَشاقَة الهياكل التنظيمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؛ جاءت بدرجة موافقة (متوسطة) بشكل عام، حيث بلغ المتوسط العام للمحور (٣,٠٧)، وجاء ترتيب العناصر داخل هذا المحور تنازلياً كما يلي:

١- "الأنظمة التقنية"، وجاءت بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (٣,٥٢)، وانحراف معياري

(٠,٧٩)، وبدرجة موافقة (عالية).

٢- "الثقافة التنظيمية"، وجاءت بالمرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (٣,١٤)، وانحراف

معياري (٠,٨٦)، وبدرجة موافقة (متوسطة).

٣- "العمليات الإدارية"، وجاءت بالمرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي (٢,٨٢)، وانحراف

معياري (٠,٧٩)، وبدرجة موافقة (متوسطة).

٤- "الموارد البشرية" بالمرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي (٢,٨٠)، وانحراف معياري (٠,٧٢)،

وبدرجة موافقة (متوسطة).

ثانياً: أظهرت النتائج أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة عالية على خمس عبارات من عبارات

صعوبات توافر مُمكّنات رَشاقَة الهياكل التنظيمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، التي

رُتبت تنازلياً حسب موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة عالية، كما يأتي:

١- قصور نظام الحوافز للقيادات الرائدة.

٢- مركزية القرارات واقتصارها على الإدارات العليا بالجامعة.

٣- ضعف المهارات التقنية لدى بعض العاملين في الجامعة.

٤- تدني مستوى الثقافة التنظيمية الداعمة لتحقيق رَشَاقَة الهياكل التنظيمية.

٥- ضعف المشاركة بين العاملين في حَلّ المشكلات وتقديم الحلول والمقترحات.

ثالثاً: أظهرت النتائج أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة عالية على جميع عبارات المقترحات، التي تُسهم في تحسين مُمكنات رَشَاقَة الهياكل التنظيمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، التي رُتبت تنازلياً حسب موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة عالية، كما يأتي:

١- بناء الثقة المتبادلة وتعزيزها بين القيادات في الجامعة والعاملين.

٢- الشفافية عند صنع القرارات واتخاذها، مع إتاحة الاطلاع عليها.

٣- تعزيز قدرات العاملين بالجامعة، ورفع مهاراتهم لتقبُّل التغيير.

٤- تبسيط إجراءات العمل للاستجابة السريعة إلى التغيرات.

٥- منح الصلاحيات للقيادات الأكاديمية في المستويات التنفيذية لاتخاذ القرارات.

توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، يُوصى بما يأتي:

- مشاركة جميع العاملين في صياغة أهداف الخطة الاستراتيجية للجامعة، وإطلاعهم على أولوياتها، وربط أهدافهم بتحقيقها.
- تدريب القيادات والعاملين على آليات وضع الخطط؛ لمواجهة التغيرات البيئية والتحديات، ورفع مهاراتهم لتقبل التغيير.
- نشر الهيكل التنظيمي للجامعة، والتحديث المستمر له بناء على الأهداف المحددة.
- استقطاب الكفاءات التعليمية المميّزة، والاستفادة من الخبرات المتنوّعة.
- تطوير نظام الحوافز للقيادات الأكاديمية التي تسعى إلى تنفيذ الأفكار الرائدة.
- تبني القيادات للأفكار والمقترحات المتميّزة من مختلف الأفراد داخل الجامعة.
- بناء الثقة وتعزيزها بين القيادات والعاملين، ورفع الروح المعنوية للعاملين، وإشباع حاجاتهم، وتحقيق تطلّعاتهم من العمل بالجامعة؛ مما يدفعهم نحو بذل المزيد من الجهد لتحقيق أهدافها، وتجنّب الوقوع في الخطأ.
- دعم الجامعة للتعاون في تنفيذ الأنشطة الداخلية بين الأقسام والإدارات والمستويات الوظيفية المختلفة داخل الجامعة، وعقد لقاءات تنظيمية لفرق العمل؛ للتعرّف على طبيعة الأقسام والوحدات.
- الاعتماد على الأنظمة والسياسات المرنة، والتقليل من المركزية؛ لتحقيق سرعة اتخاذ القرارات.
- تعزيز التمكين الإداري، ومنح الصلاحيات للقيادات بالمستويات التنفيذية في صنع القرارات والمشاركة في تنفيذها.
- تبسيط إجراءات العمل بالجامعة، والاستفادة المثلى من الموارد والأنظمة التقنية الحديثة في الاستجابة للتغيرات، وسرعة التعامل معها بفاعلية وابتكار.
- الاعتماد على الأنظمة التقنية وتطبيقاتها؛ لتسهيل الإجراءات والاتصال الفعّال بين الأقسام والوحدات المختلفة بالجامعة، والتخلّص من الممارسات التقليدية.

■ تعزيز دور الإعلام في نشر الوعي حول مفهوم الرِّشَاقَة التنظيمية، وتوفير بيئة داعمة للتغيير.

- إعداد برامج تطويرية لتنمية المهارات التقنية لدى القيادات والعاملين بالجامعة.
- الاستفادة من الخبرات العالمية في تطوير الهياكل التنظيمية، والتحوّل إلى الهياكل الشبكية، واستثمار الأنظمة التقنية في أتمتة العمليات.

مُقترحات للدراسات المستقبلية:

يمكن اقتراح بعض الدراسات المستقبلية المُتعلّقة بموضوع الدراسة الحالية، وهي كالاتي:

- إجراء دراسة مماثلة للدراسة الحالية في الجامعات السعودية الناشئة.
- إجراء دراسة تتناول العلاقة بين مرونة الهيكل التنظيمي وجودة العمليات الإدارية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- إجراء دراسة مقارنة تتناول رِشَاقَة الهياكل التنظيمية في الجامعات السعودية والجامعات العالمية الرائدة.

المراجع

المراجع العربية:

إبراهيم، السعيد مبروك. (٢٠١٩م). دراسات في إدارة المؤسسات: التطوير التنظيمي، البناء التنظيمي، الهيكل التنظيمي، إدارة التغيير. القاهرة: مؤسسة الباحث للاستشارات البحثية.

أبو سعدة، إبراهيم. (٢٠١٩م). الإدارة لمنظمات الأعمال في الألفية الثالثة (المفاهيم- المبادئ- العمليات). د.م: د.ن.

إدريس، جعفر. (٢٠١٣م). مبادئ الإدارة الحديثة. المفاهيم، النظريات، الوظائف. جدة: خوارزم العلمية.

أحمد، كمال عبد الوهاب. (٢٠١٦م). تحسين الأداء الإداري بكلية جامعة جازان في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية. مجلة الإدارة التربوية، ٣(٨). ١١٦-١٥.

الأكلي، عايض بن شافي (٢٠١٨م). واقع الهيكل التنظيمي لعمادات الدراسات العليا في الجامعات السعودية "دراسة مقارنة مع بعض الجامعات العربية" ورقة مقدمة لمؤتمر "الدراسات العليا في الجامعات السعودية الواقع وآفاق التطوير". الدراسات العليا، جامعة الملك خالد، ١٨-١٩/٧/١٤٣٩هـ.

الأكلي، عايض بن شافي. (٢٠١٩م). أبعاد الهيكل التنظيمي وانعكاساتها على تحقيق المرونة التنظيمية: دراسة تطبيقية على المسؤولين بجامعة شقراء. مجلة جامعة المجمعة: العلوم الإنسانية والإدارية. (١٧)، ٤٥ - ٧٠.

بن سعيد، فهدة عبد الرحمن. (٢٠٢٠م). الرشاقة التنظيمية رؤية عصرية لتحسين العمل الإداري. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية (٢٠٢٠م). مُسترجع من:

<https://units.imamu.edu.sa/colleges>

جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية (٢٠٢١م). مُسترجع من:

https://imamu.edu.sa/Announcements/Pages/ann_9-10-2020.aspx

حافظ، عبد الناصر وحسين، وليد. (٢٠١٠م). بناء هياكل تنظيمية لمنظمات التعليم العالي والبحث العلمي على مستوى (الوزارة الجامعة، الكلية) لرفع جودة أداؤها. مجلة الكلية الإسلامية. ٤(١٣)، ٣٢٥-٣٤٨.

الحري، شذى. (٢٠٢٠م). العلاقة بين تفويض الصلاحيات ووضوح الهياكل التنظيمية في كلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. بحث تكميلي مقدم لنيل درجة الماجستير في الإدارة والتخطيط التربوي غير منشور. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.

حريم، حسين. (٢٠١٤م). مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات- العمليات الإدارية- وظائف المنظمة. ط٣، عمان: دار الحامد للنشر.

الحمدان، أمل راشد. (٢٠٢٠م). الرِشَاقَةُ التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي "الجامعات السعودية أمودجًا". الرياض: مكتبة الرشد.

الحمدان، أمل راشد. (٢٠١٩م). الرِشَاقَةُ التنظيمية لتحقيق التميز التنظيمي في الجامعات السعودية (نموذج مقترح). أطروحة مقدمة للحصول على درجة دكتوراة الفلسفة في الإدارة التربوية غير منشورة. جامعة الملك سعود، الرياض.

الحنيطي، أحمد يوسف والقعيد، مرزوق عايد. (٢٠١٩م). أثر الهياكل التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. ١٥(١)، ١-٢٠.

الحنيطي، رغد إبراهيم. (٢٠١٨م). أثر الذكاء العاطفي على الرِشَاقَةُ التنظيمية في منظمات الأعمال: دراسة تطبيقية على عينة من العاملين في مجموعة المناصير الأردنية. رسالة ماجستير، جامعة الأسراء الخاصة، الأردن.

رضوان، طارق. (٢٠١٤م). أثر محددات الرِشَاقَةُ الاستراتيجية على التميز التنظيمي. (كلية التجارة-جامعة طنطا): مجلة التجارة والتمويل (٣)، ١-٤٤.

الرحاحلة، محمد. (٢٠١٧م). أثر خصائص الهيكل التنظيمي في فاعلية الاتصال الإداري من وجهة نظر المديرين في الجامعات الأردنية الخاصة. رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير قسم إدارة الأعمال منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.

رؤية المملكة ٢٠٣٠ (٢٠٢١م) برامج تحقيق الرؤية. مُسترجع من:

<https://vision2030.gov.sa/ar/programs>

الزامل، مها بنت عثمان. والدوسري، هيا بنت بجيت. (٢٠٢١م). الرشاقة التنظيمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بمدينة الرياض وسبل تحسينها. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، ٢٩(٤)، ٧٦١-٧٧٨.

الصباح، فيصل خليفة. (٢٠١٨م). أثر رشاقة القوى في الخفة الاستراتيجية في شركات الاتصالات العاملة في الكويت. رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الأردن.

العابدي، علي. (٢٠١٢م). الرشاقة التنظيمية: مدخل استراتيجي في عملية الاستغراق الوظيفي للعاملين: دراسة تجريبية لعينة من شركات القطاع الصناعي في وزارة الصناعة والمعادن. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، ٨(٢٤)، ١٤٧-١٧.

عبد الله، محمد وآل خطاب، سليمان. (٢٠١٧م). أسس الإدارة الحديثة. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

عبد المولى، الطيب محمد. (٢٠١٩م). متطلبات تطبيق الرشاقة التنظيمية كما يراها أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد. مجلة جامعة بيشة للعلوم الإنسانية والتربوية. (٤)، ١٥-٤٦.

العجمي، عدنان بن عطية. (٢٠١٩م). علاقة تصميم الهيكل التنظيمي بإدارة الأزمات "دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة". رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر-غزة.

العساف، صالح بن حمد. (٢٠١٦م). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. ط٣، الرياض: دار الزهراء للنشر والتوزيع.

عطوي، زيد. (٢٠٠٦م). التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.

العلي، فهد والكساسبة، وصفي وعبد، هاني. (٢٠١٤م). مبادئ الإدارة الحديثة: أساسياتها-وظائفها- اتجاهاتها. الرياض: مكتبة العالم العربي للنشر والتوزيع والطباعة.

العميان، محمود سليمان. (٢٠١٨م). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط٦. عمان: دار وائل للنشر.

علاء الدين، رسلان. (٢٠١٣م). التطوير التنظيمي. سوريا: دار رسلان للطباعة والنشر.

عيسى، عز الدين. (٢٠١٧م). الهيكل التنظيمي بمدارس التعليم الأساسي في ليبيا: مشكلاته وسبل تطويره من وجهة نظر مديري المدارس ومساعدتهم. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية. ٢٥(٢)، ١٠٠-١٢٣.

القاضي، محمد. (٢٠١٥م). السلوك التنظيمي. الأكاديميون للنشر والتوزيع: عمان.

كعكي، سهام بنت محمد. (٢٠٢١م). دور إدارة المعرفة في تحقيق الرقابة التنظيمية في المنظومة الجامعية للحد من البيروقراطية الإدارية: دراسة ميدانية. جامعة الزقازيق- كلية التربية. (١١١)، ٦١-١١١.

المحاسنة، ليس. (٢٠١٧م). الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القدرات الديناميكية والرقابة التنظيمية: دراسة ميدانية على الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط. عمان: الأردن.

محمد، دعاء. (٢٠٢٠م). تحسين ممارسات الرقابة التنظيمية بكليات جامعة جنوب الوادي. مجلة العلوم التربوية. كليات التربية بالگردقة، ٣(١)، ٤٠-٨٧.

المساعدة، ماجد. (٢٠١٨م). السلوك التنظيمي. ط٢. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

مختار، أحمد عمر. (٢٠٠٨م). معجم اللغة العربية المعاصرة. ط١. القاهرة: عالم الكتب.

المصري، مروان وليد. (٢٠١٦م). استراتيجية مقترحة لتحسين مستوى الرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، ٤٠(٢)، ٣٤١-٢٥٧.

المغربي. محمد الفاتح. (٢٠١٦م). السلوك التنظيمي. عمان: دار الجنان للنشر والتوزيع.

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

المفيز، خولة بنت عبد الله. (٢٠٢١م). الرشاقة التنظيمية مدخل لإدارة الأزمة في مكاتب التعليم بمدينة الرياض: تصور مقترح. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، مجلة العلوم التربوية، ٢٦(٢)، ٢٦٣-٣٣٠.

منصور، منار منصور. (٢٠٢٠م). تطوير الأداء الإداري للقيادات بكليات التربية جامعة المنصورة في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية. مجلة البحث العلمي في التربية. ٢١(١٤)، ١٤.

المملكة العربية السعودية. (٢٠٢١م). نظام الجامعات مُسترجع من:

<https://laws.boe.gov.sa>

المؤتمر الدولي الثامن للتعليم العالي. (٢٠١٩م). تحول الجامعات السعودية في عصر التغيير. نشرة البيان الختامي.

الموسى، تغريد. (٢٠١٦م). الهيكل التنظيمي وأثره على ولاء العاملين: دراسة تطبيقية على مؤسسة صحية حكومية بمدينة الرياض. بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال غير منشور. كليات الشرق العربي، الرياض.

نوفل، محمد وأبو عواد، فريال. (٢٠١٠م). التفكير والبحث العلمي. عمان: دار المسيرة للنشر والطباعة والتوزيع.

الهابل، وسيم. (٢٠١٩م). أساسيات علم الإدارة. دولة الإمارات العربية المتحدة-الجمهورية اللبنانية: دار الكتاب الجامعي.

وزوز، أمل. (٢٠١٣م). دور الهيكل التنظيمي المرن في بناء المنظمة المتعلمة: دراسة حالة على الجامعات الفلسطينية العامة في الضفة الغربية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الخليل، فلسطين.

وزارة التعليم. (٢٠١٨م). التقرير السنوي للعام المالي ١٤٣٩هـ. الرياض: وزارة التعليم.

الياسر، أكرم والخالدي، عواد والحميري، بشار. (٢٠١٤م). أثر المرونة الاستراتيجية في الأداء المصري: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء في عدد من المصارف التجارية الخاصة في العراق. مجلة جامعة أهل البيت. (١٩٤)١-٤٣.

- Ardichvili, A., Cardozo, R. & Ray, S. (2003). A Theory of entrepreneurial opportunity Identification and development, **Journal of Business Venturing**, (18), 105-123.
- Asiry, A. (2012). **Exploring Factors Enabling Organizational Agility at Saudi Basic Industries (Published MBA Thesis)**, The University of Jordan.
- Bunton, T.E. (2017). **Agility Within Higher Education IT Organizational: a Loosely Coupled Systems Perspective** (Published Ph.D. dissertation), philosophy in Communication. University of Wisconsin- Milwaukee.
- David, Fred, (2009), **Strategic Management- Concepts and Cases**. 12th ed., Prentice- Hill Pearson Education International Inc. U.S.A.
- Holsapple, C. W., & Li, X. (2008). **Understanding organizational agility: A work- design Perspective**. Kentucky Univ Lexington school of Management.
- Khavari, A.S., Arasteh, H., & Jafari, P. (2016). Assessing the Level organizational Universities agility: **Case Study of Islamic Azad University in Mazandaran. Mediterranean Journal of Social Sciences**, 7(3). 112- 117
- Nouri, Bagher & Mousavi, Masume. (2020). Effect of cooperative management on Organizational agility with the mediating role of employee empowerment, **Cuadernosede Gestion**, P (20).
- Park, Young Ki, (2011). **The Dynamics of opportunity and threat Management In Turbulent Environments: the role information technologies**. Degree Doctor Of Philosophy (Business Administration Faculty of the USC Graduate School University of Southern California.

Shiri, A (2014). A study on relationship between conflict management style and organizational agility: **A case study of Ilam state University Management Letters**, (4) 87- 94.

Sharifi, H., & Zhang, Z. (2000). Agile Manufacturing in Practice Application of a Methodology. **International Journal of Operation and Production Management**. 21(5), 772- 794.

Steiger & et.al (2014). **An Examination of the Influence of Organizational Structure Types and Management Levels on Knowledge Management Practices in Organization**, San Diego.

Wesly, H. (2014). Effect of Organizational Culture, Organizational Structure, and Work Motivation on Job Satisfaction of Senior High School teachers in Medan, Indonesia. **International Journal of sciences**. 19, 426- 475.

الملاحق

ملحق رقم (١)

إحصائية القيادات الأكاديمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية للعام

الجامعي ٢٠٢١ - ٢٠٢٢ م

إحصائية القيادات الأكاديمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية للعام
الجامعي ٢٠٢١ - ٢٠٢٢ م



KINGDOM OF SAUDI ARABIA
MINISTRY OF EDUCATION
IMAM MOHAMMAD IBN SAUD
ISLAMIC UNIVERSITY
VICE PRESIDENT
FOR PLANNING DEVELOPMENT AND QUALITY
STUDIES AND INFORMATION CENTER

رؤية
2030
التحول الرقمي
KINGDOM OF SAUDI ARABIA



الجامعة الإسلامية
مكة المكرمة
مركز الدراسات والمعلومات
والتطوير والجودة
وكالة الجامعة

الرقم: التاريخ: / / ١٤ هـ المشفوعات:

الطالبة \نورة بنت رحيم العتيبي

ووفقها الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

بناء على خطاب وكيل الجامعة للشؤون التعليمية رقم 39412 وتاريخ 29\5\1443هـ، وبناء على إحصائيات مركز الدراسات والمعلومات، تجدون برفقه إحصائية بأعداد القيادات الأكاديمية في الوحدات التعليمية والإدارية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية للعام الجامعي 1443هـ..

المسئ	وكلاء جامعة	عمداء العمادات المساندة	عمداء كلية	وكلاء كلية	رؤساء أقسام	وكلاء أقسام
ذكور	7	11	17	48	71	40
إناث	1	1	0	16	6	38
الإجمالي	8	12	17	64	77	78

المشرفة على
مركز الدراسات والمعلومات

د. ارام بنت صالح السدراني



هاتف: ٢٥٨٠٣٧٠ - ٢٥٨٠١٦١ - فاكس: ٢٥٨٠٨٩٧ - ص.ب: ٥٧٠١ الرياض ١١٤٣٣
Tel: 2580270 - 2580161 - Fax: 2580897 - P.O.Box: 5701 Riyadh 1143
dgis@imamu.edu.sa

ملحق رقم (٢)

جدول "مورجان" لتحديد حجم العينة

جدول " مورجان " لتحديد حجم العينة

حجم العينة المناسب وفق حجم المجتمع

المجتمع	العينة	المجتمع	العينة	المجتمع	العينة	المجتمع	العينة
١٠	١٠	١٥٠	١٠٨	٤٦٠	٢١٠	٢,٢٠٠	٣٢٧
١٥	١٤	١٦٠	١١٣	٤٨٠	٢١٤	٢,٤٠٠	٣٣١
٢٠	١٩	١٧٠	١١٨	٥٠٠	٢١٧	٢,٦٠٠	٣٣٥
٢٥	٢٤	١٨٠	١٢٣	٥٥٠	٢٢٦	٢,٨٠٠	٣٣٨
٣٠	٢٨	١٩٠	١٢٧	٦٠٠	٢٣٤	٣,٠٠٠	٣٤١
٣٥	٣٢	٢٠٠	١٣٢	٦٥٠	٢٤٢	٣,٥٠٠	٣٤٦
٤٠	٣٦	٢١٠	١٣٦	٧٠٠	٢٤٨	٤,٠٠٠	٣٥١
٤٥	٤٠	٢٢٠	١٤٠	٧٥٠	٢٥٤	٤,٥٠٠	٣٥٤
٥٠	٤٤	٢٣٠	١٤٤	٨٠٠	٢٦٠	٥,٠٠٠	٣٥٧
٥٥	٤٨	٢٤٠	١٤٨	٨٥٠	٢٦٥	٦,٠٠٠	٣٦١
٦٠	٥٢	٢٥٠	١٥٢	٩٠٠	٢٦٩	٧,٠٠٠	٣٦٤
٦٥	٥٦	٢٦٠	١٥٥	٩٥٠	٢٧٤	٨,٠٠٠	٣٦٧
٧٠	٥٩	٢٧٠	١٥٩	١,٠٠٠	٢٧٨	٩,٠٠٠	٣٦٨
٧٥	٦٣	٢٨٠	١٦٢	١,١٠٠	٢٨٥	١٠,٠٠٠	٣٧٠
٨٠	٦٦	٢٩٠	١٦٥	١,٢٠٠	٢٩١	١٥,٠٠٠	٣٧٥
٨٥	٧٠	٣٠٠	١٦٩	١,٣٠٠	٢٩٧	٢٠,٠٠٠	٣٧٧
٩٠	٧٣	٣٢٠	١٧٥	١,٤٠٠	٣٠٢	٣٠,٠٠٠	٣٧٩
٩٥	٧٦	٣٤٠	١٨١	١,٥٠٠	٣٠٦	٤٠,٠٠٠	٣٨٠
١٠٠	٨٠	٣٦٠	١٨٦	١,٦٠٠	٣١٠	٥٠,٠٠٠	٣٨١
١١٠	٨٦	٣٨٠	١٩١	١,٧٠٠	٣١٣	٧٥,٠٠٠	٣٨٢
١٢٠	٩٢	٤٠٠	١٩٦	١,٨٠٠	٣١٧	١٠٠,٠٠٠ فأكثر	٣٨٤
١٣٠	٩٧	٤٢٠	٢٠١	١,٩٠٠	٣٢٠		
١٤٠	١٠٣	٤٤٠	٢٠٥	٢,٠٠٠	٣٢٢		

ملحق رقم (٣)

الاستبانة في صورتها الأولى



المملكة العربية السعودية

وزارة التعليم

جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

كلية التربية

قسم الإدارة والتخطيط التربوي

بسم الله الرحمن الرحيم

سعادة الدكتور/ة: حفظه / الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، تحية طيبة وبعد:

فتقوم الباحثة بإجراء دراسة علمية بعنوان: (درجة توافر مُمكّنات رَشاقَة الهياكل التنظيمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية)؛ لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والتخطيط التربوي، من كلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وتهدف الدراسة إلى:

- الكشف عن درجة توافر مُمكّنات رَشاقَة الهياكل التنظيمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية.
- التعرف على صعوبات توافر مُمكّنات رَشاقَة الهياكل التنظيمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أفراد الدراسة.
- تقديم مقترحات تُسهم في تحسين مُمكّنات رَشاقَة الهياكل التنظيمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

ولتحقيق أهداف الدراسة صمّمت الباحثة الاستبانة على جزأين:

الجزء الأول: يشمل متغيّرات الدراسة الآتية: (النوع، والمسّمى الوظيفي، والدرجة العلمية، وسنوات الخدمة في العمل القيادي).

الجزء الثاني: ويتضمّن ثلاثة محاور، وسيتكوّن مجتمع الدراسة من القيادات الأكاديمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

وسُيستخدم مقياس ليكرت الخماسي لتقدير استجابات مجتمع الدراسة على النحو الآتي:

منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً
-------------	--------	--------	-------	------------

ولما عُهد في سعادتكم من تعاون وخبرة في مجال البحث العلمي، فأمل منكم المساهمة في تحكيم هذه الاستبانة، وإبداء وجهة نظرکم فيما ترونه مناسباً لتجويدها، ولتحقيق الدراسة لأهدافها المرجوة.

شاکرة ومُقدّرة لكم تعاونکم.

الباحثة: نورة بنت رحيم بن براك العتيبي

جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

كلية التربية - قسم الإدارة والتخطيط التربوي

Norotaibi@sm.imamu.edu.sa

<u>بيانات المحکم/ة:</u>	
	الاسم
	الجامعة
	الرُتبة العلمية
	التخصّص

الجزء الأول: مُتغيّرات الدراسة:

التعديلات المُقدّحة	مدى ارتباطه		مدى أهميته		المُتغيّر	م
	غير مرتبط	مرتبط	غير مهم	مهم		
					<u>النوع:</u> <input type="radio"/> ذكر. <input type="radio"/> أنثى.	١
					<u>المسمى الوظيفي:</u> <input type="radio"/> عميد عمادة أو كلية. <input type="radio"/> وكيل عمادة أو كلية. <input type="radio"/> رئيس قسم. <input type="radio"/> وكيل قسم.	٢
					<u>الدرجة العلمية:</u> <input type="radio"/> أستاذ. <input type="radio"/> أستاذ مشارك. <input type="radio"/> أستاذ مساعد.	٣
					<u>سنوات الخدمة في العمل</u> <u>القيادي:</u> <input type="radio"/> أقل من ٥ سنوات. <input type="radio"/> من ٥ سنوات إلى أقل <input type="radio"/> من ١٠ سنوات. <input type="radio"/> من ١٠ سنوات <input type="radio"/> فأكثر.	٤

الجزء الثاني: محاور الدراسة:

أولاً: الكشف عن درجة توافر مُمكنات رَشاقَة الهياكل التنظيمية بجامعة الإمام محمد بن

سعود الإسلامية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية:

م	العبارة	صياغتها اللغوية		مدى أهميتها		ملاءمتها للمحور		
		سليمة	غير سليمة	مهمة	غير مهمة	ملائمة	غير ملائمة	
أولاً: الموارد البشرية								
١	تُدَرَّب الجامعة العاملين على آليات وضع الخطط لمواجهة التغيرات البيئية.							
٢	تتميّز الجامعة بخلو هيكلها التنظيمي من الازدواجية في أداء المهام.							
٣	تُوضَّح الجامعة الأهداف والمهام الوظيفية لكل فرد بالجامعة.							
٤	تُوفَّر الجامعة بيئة محفّزة على التفاعل والتواصل بين العاملين.							
٥	تُعزِّز الجامعة ثقة العاملين بالتعامل مع أخطاء العمل.							
ثانياً: العمليات الإدارية								
١	تُمنَح الصلاحيات للقيادات في المستويات التنفيذية لاتخاذ القرارات.							
٢	تُوضَّح الجامعة الصلاحيات ونقاط الإشراف، وتعمل على التنسيق بين الوحدات المختلفة.							
٣	تُقلَّل الجامعة من المركزية وطول الإجراءات في عملياتها الإدارية.							
٤	تُتيح الجامعة التعاون في تنفيذ الأنشطة الداخلية بين الأقسام والإدارات.							
٥	تتميّز إجراءات العمل بالشفافية والوضوح.							

م	العبارة	صياغتها اللغوية		مدى أهميتها		ملاءمتها للمحور		التعديلات المقترحة
		سليمة	غير سليمة	مهمة	غير مهمة	ملائمة	غير ملائمة	
ثالثًا: الأنظمة التقنية								
١	تُوفّر الجامعة بنية تحتية متطورة لتنقية المعلومات.							
٢	تُسهّل الأنظمة التقنية تبادل المعلومات عبر مختلف الأقسام والوحدات بسرعة ومرونة.							
٣	تُقدّم الجامعة للعاملين دورات تدريبية لتطوير مهاراتهم التقنية.							
٤	تُشجّع الجامعة على الاستفادة من الأنظمة التقنية في مواجهة التحديات البيئية واستغلال الفرص.							
٥	تتنوّع أساليب استخدام وسائل التقنية المختلفة لتسهيل العمل.							
رابعًا: الثقافة التنظيمية								
١	تدعم الجامعة الابتكار من خلال الانفتاح على الخبرات الجديدة.							
٢	تُشجّع الجامعة على الاستفادة من التجارب العالمية وخبرتها في تحقيق رَشَاقَة هياكلها التنظيمية.							
٣	تتميّز بيئة الجامعة بتقبُّل التغيير والاستعداد له.							
٤	تدعم الجامعة الالتزام بالقيم والمبادئ والاعتزاز بها.							
٥	تُوفّر الجامعة المناخ الملائم للتعاون والعمل بروح الفريق.							

ثانياً: التعرّف على صعوبات توافر مُمكنات رَشاقَة الهياكل التنظيمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أفراد الدراسة:

التعديلات المقترحة	ملاءمتها للمحور		مدى أهميتها		صياغتها اللغوية		العبارة	م
	غير ملائمة	ملائمة	غير مهمة	مهمة	غير سليمة	سليمة		
							ضعف مهارات استثمار الفرص الجديدة ومواجهة التحديات.	١
							ضعف البنية التحتية للأنظمة التقنية التي تدعم تحقيق رَشاقَة الهياكل التنظيمية.	٢
							تدني مستوى الثقافة التنظيمية الداعمة لتحقيق رَشاقَة الهياكل التنظيمية.	٣
							مركزية القرارات واقتصارها على الإدارات العليا بالجامعة.	٤
							ضعف قنوات الاتصال والتواصل بين الإدارات والوحدات والأقسام.	٥
							ضعف المهارات التقنية لدى بعض العاملين في الجامعة.	٦
							عدم قابلية أهداف الجامعة للتغيير في ضوء الاحتياجات ومطالب التغيير.	٧
							ضعف المشاركة بين العاملين في حلّ المشكلات وتقديم الحلول والمقترحات.	٨
							قلة الدورات التدريبية والتثقيف تجاه التحول والتغييرات الجديدة.	٩
							قصور الأنظمة التقنية في الجامعة عن توفير التغذية الراجعة في الوقت المناسب.	١٠
عبارات ترى إضافتها:								
.....-١								
.....-٢								
.....-٣								

ثالثاً: تقديم مقترحات تُسهم في تحسين مُمكنات رَشَاقَة الهياكل التنظيمية بجامعة الإمام محمد
ابن سعود الإسلامية:

م	العبارة	صياغتها اللغوية		مدى أهميتها		ملاءمتها للمحور	
		سليمة	غير سليمة	مهمة	غير مهمة	ملائمة	غير ملائمة
١	تشكيل فرق ووحدات متخصصة لاستشعار مصادر قوى التغيير الداخلية والخارجية.						
٢	إطلاع جميع العاملين في المستويات الإدارية بالجامعة على أولويات الخطة الاستراتيجية بالجامعة.						
٣	وضع خطة متكاملة للاستفادة من التقدم السريع في تقنية المعلومات.						
٤	منح الصلاحيات للقيادات في المستويات التنفيذية لاتخاذ القرارات.						
٥	الشفافية عند صنع واتخاذ القرارات، مع إتاحة الاطلاع عليها.						
٦	المرونة وتبسيط إجراءات العمل للاستجابة السريعة للتغيرات						
٧	تعزيز قدرات العاملين بالجامعة، ورفع مهاراتهم لتقبل التغيير.						
٨	تعزيز وبناء الثقة المتبادلة والتعاون بين القيادات في الجامعة والعاملين.						
٩	دعم الابتكار واستحداث الحلول الجديدة للمشكلات القائمة.						
١٠	الاستفادة من تجارب الجامعات العالمية وخبرتها في تطبيق مفهوم الرَشَاقَة التنظيمية.						
عبارات ترى إضافتها:							
-١.....							
-٢.....							
-٣.....							

ملحق رقم (٤)
قائمة محكمي أداة الدراسة

قائمة محكمين أداة الدراسة

م	الاسم	الرتبة العلمية	التخصص	جهة العمل
١	أ.د آدم بن غازي العتيبي	أستاذ	الإدارة العامة	جامعة الكويت
٢	أ.د توفيق بن زايد الرقب	أستاذ	القيادة التربوية والتخطيط الاستراتيجي	جامعة الملك سعود
٣	أ.د خالد بن عوض الثبيتي	أستاذ	الإدارة والتخطيط التربوي	جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية
٤	أ.د رائد بن عبد اللطيف العواملة	أستاذ	الإدارة	كلية محمد بن راشد
٥	أ.د سعود بن عيد العنزي	أستاذ	الإدارة التربوية	جامعة تبوك
٦	أ.د سلطان بن غالب الديحاني	أستاذ	القيادة التربوية	جامعة الكويت
٧	أ.د سلطان بن سعيد بخاري	أستاذ	الإدارة التربوية	جامعة أم القرى
٨	أ.د السيد السيد البحيري	أستاذ	تخطيط التعليم واقتصادياته	جامعة الملك خالد
٩	أ.د عبد الله بن علي التمام	أستاذ	الإدارة التربوية	الجامعة الإسلامية
١٠	أ.د عبد الكريم بن عبد العزيز المحرج	أستاذ	الإدارة والتخطيط التربوي	جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية
١١	أ.د محمد بن خميس حرب	أستاذ	الإدارة التربوية	جامعة الإسكندرية
١٢	أ.د محمد بن عبد الله المنيع	أستاذ	الإدارة التربوية	جامعة الملك سعود
١٣	أ.د محمد بن عثمان الثبيتي	أستاذ	الإدارة والتخطيط التربوي	جامعة أم القرى
١٤	أ.د مشعل بن سليمان العدواني	أستاذ	الإدارة والتخطيط التربوي	جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية
١٥	أ.د مطلق بن مقعد العتيبي	أستاذ	الإدارة التربوية	جامعة شقراء
١٦	أ.د ناصر بن عبد الله الشهراني	أستاذ	المناهج وطرق التدريس	جامعة الملك خالد
١٧	أ.د نبيلة بنت يوسف الكندري	أستاذ	إدارة التعليم العالي	جامعة الكويت
١٨	د. إبراهيم بن أحمد السيد	أستاذ مشارك	الإدارة والتخطيط التربوي	جامعة الملك سعود
١٩	د. زهير بن أحمد الكاظمي	أستاذ مشارك	إدارة التعليم العالي والتعليم العام	جامعة أم القرى
٢٠	د. سالم بن سعد الهاجري	أستاذ مشارك	الإدارة والتخطيط التربوي	جامعة الكويت
٢١	د. صالح بن عبد العزيز التويجري	أستاذ مشارك	أصول التربية	جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية
٢٢	د. صالح بن سليمان البقاوي	أستاذ مشارك	التربية الإسلامية	جامعة أم القرى

م	الاسم	الرتبة العلمية	التخصص	جهة العمل
٢٣	د. طلال بن عبد الهادي الغبيوي	أستاذ مشارك	المناهج وطرق التدريس	جامعة شقراء
٢٤	د. عبد الله بن عبد العزيز الغليقة	أستاذ مشارك	الإدارة والتخطيط التربوي	جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية
٢٥	د. عبد الله بن محمد العامري	أستاذ مشارك	الإدارة والتخطيط التربوي	جامعة حفر الباطن
٢٦	د. علي بن مرزوق الغامدي	أستاذ مشارك	الإدارة والتخطيط التربوي	جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية
٢٧	د. محمد بن فاهد النوفل	أستاذ مشارك	الإدارة والتخطيط التربوي	جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية
٢٨	د. منيرة بنت عبد العزيز الداوود	أستاذ مشارك	الإدارة والتخطيط التربوي	جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية
٢٩	د. نايف بن عماش العنزي	أستاذ مشارك	الإدارة والتخطيط التربوي	جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية
٣٠	د. راضي بن محيسن الشمري	أستاذ مساعد	الإدارة التربوية	جامعة حائل / كليات الشرق العربي
٣١	د. سالم بن سالمين حميدان	أستاذ مساعد	إدارة الأعمال	جامعة أم القرى
٣٢	د. سامي بن غزاي السلمي	أستاذ مساعد	القيادة التربوية	الجامعة الإسلامية
٣٣	د. عبد الرحمن بن عودة البلادي	أستاذ مساعد	الإدارة التربوية	الجامعة الإسلامية
٣٤	د. فواز بن عبد الله المطوع	أستاذ مساعد	الإدارة والتخطيط التربوي	جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية
٣٥	د. منصور بن سعد فرغل	أستاذ مساعد	الإدارة والتخطيط التربوي	الجامعة الإسلامية
٣٦	د. نايف بن يوسف القاضي	أستاذ مساعد	التربية الإسلامية	جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية
٣٧	د. نجلاء بنت هندي العتيبي	أستاذ مساعد	الإدارة والتخطيط التربوي	جامعة شقراء
٣٨	د. عبد الله بن عبد العزيز الخرعان	دكتورة	الإدارة التربوية	وزارة التعليم
٣٩	د. عبد الرحمن بن رومي الرومي	دكتورة	المناهج وطرق التدريس	إدارة التعليم بالزلفي
٤٠	د. عصام بن محمد كريري	دكتورة	الإدارة والإشراف التربوي	ممنطقة جازان

ملحق رقم (٥)

الاستبانة في صورتها النهائية



المملكة العربية السعودية

وزارة التعليم

جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

كلية التربية

قسم الإدارة والتخطيط التربوي

بسم الله الرحمن الرحيم

سعادة القائد/ة: حفظه/ لا الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، تحية طيبة وبعد:

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان: (درجة توافر إمكانات رشاقة الهياكل التنظيمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية) لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة والتخطيط التربوي من كلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

وتهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن درجة توافر إمكانات رشاقة الهياكل التنظيمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

لذا آمل منكم التكرم بالإجابة على الأسئلة بكل دقة وموضوعية، بوضع علامة (✓) أمام الاختيار الذي يمثل وجهة نظركم.

علماً بأن المعلومات المقدمة من قبلكم سوف تستخدم فقط لأغراض البحث، وستعامل بسرية تامة.

شاكراً ومقدرة لكم تعاونكم...

الباحثة: نورة بنت رحيم بن براك العتيبي

جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

كلية التربية - قسم الإدارة والتخطيط التربوي

Norotaibi@sm.imamu.edu.sa

الاستبانة جاهزة وصالحة للتطبيق
المشرف د. أحمد بن خنيم العتيبي



أحمد

الجزء الأول: البيانات الأولية:

الرجاء التكرم باختيار الحقل المناسب:

أولاً: النوع:

- ذكر
- أنثى

ثانياً: الرتبة العلمية:

- أستاذ
- أستاذ مشارك
- أستاذ مساعد

ثالثاً: المسمى الوظيفي:

- عميد عمادة أو كلية
- وكيل عمادة أو كلية
- رئيس قسم
- وكيل قسم

رابعاً: سنوات الخدمة في العمل القيادي:

- أقل من ٥ سنوات
- من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات
- من ١٠ سنوات فأكثر

أحمد



الجزء الثاني: محاور الدراسة:

أولاً: الكشف عن درجة توافر إمكانات رشاقة الهياكل التنظيمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

وتعرف رشاقة الهياكل التنظيمية إجرائياً بأنها: "جميع الممارسات والأساليب التي تعمل على تطوير وتحسين الهياكل التنظيمية بمؤسسات التعليم العالي، من خلال مرونة هذه الهياكل للاستجابة للتغيرات وإنجاز الأعمال بشكل سريع ومبتكر وموجه نحو تحقيق الأهداف، والاستفادة المثلى من الموارد المتاحة، والأنظمة التقنية الحديثة".

م	العبارة	أوافق بدرجة				
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
أولاً: الموارد البشرية						
١	تُدرّب الجامعة العاملين على آليات وضع الخطط لمواجهة التغيرات الداخلية والخارجية.					
٢	يخلو الهيكل التنظيمي من الازدواجية في الاختصاصات الوظيفية.					
٣	تُوضح الجامعة المهام الوظيفية لكل فرد بالجامعة.					
٤	تستقطب الجامعة المتميزين أكاديمياً، وإدارياً وفق نظام واضح.					
٥	تُعزز الجامعة ثقة العاملين بالتعامل مع أخطاء العمل.					
ثانياً: العمليات الإدارية						
١	تُمنح الصلاحيات للقيادات في المستويات التنفيذية لاتخاذ القرارات.					
٢	تعمل الجامعة على التنسيق بين الوحدات المختلفة.					
٣	تُقلل الجامعة من المركزية في عملياتها الإدارية.					
٤	تُشجع الجامعة على التعاون في تنفيذ الأنشطة الداخلية.					
٥	تُطبق الجامعة أنظمة الحوكمة في عملياتها الإدارية.					

أحمد



م	العبارة	أوافق بدرجة				
		منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً
ثالثاً: الأنظمة التقنية						
١	تُوفر الجامعة بنية تحتية متطورة لتقنية المعلومات..					
٢	تُسهل الأنظمة التقنية المستخدمة تبادل المعلومات بسرعة.					
٣	تُقدم الجامعة للعاملين دورات تدريبية لتطوير مهاراتهم التقنية.					
٤	تستفيد الجامعة من الأنظمة التقنية في مواجهة التحديات واستثمار الفرص.					
٥	تنوع استخدامات وسائل التقنية المختلفة لتسهيل العمل.					
رابعاً: الثقافة التنظيمية						
١	تدعم الجامعة الالتزام بالقيم والمبادئ.					
٢	تُوفر الجامعة المناخ الملائم للعمل بروح الفريق.					
٣	تتميز بيئة الجامعة بتقبل التغيير والاستعداد له.					
٤	تستفيد الجامعة من التجارب العالمية في تحقيق رشاقة هيكلها التنظيمية.					
٥	تُشجع الجامعة الانفتاح على الخبرات المختلفة لدعم الابتكار.					

أحمد



ثانياً: التعرّف على صعوبات توافر إمكانات رشاقة الهياكل التنظيمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

م	العبارة	أوافق بدرجة				
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
١	ضعف مهارات إدارة المخاطر: استثمار الفرص الجديدة ومواجهة التحديات.					
٢	ضعف البنية التحتية للأنظمة التقنية التي تدعم تحقيق رشاقة الهياكل التنظيمية.					
٣	تدني مستوى الثقافة التنظيمية الداعمة لتحقيق رشاقة الهياكل التنظيمية.					
٤	مركزية القرارات واقتصارها على الإدارات العليا بالجامعة.					
٥	ضعف قنوات الاتصال بين الإدارات والوحدات والاقسام.					
٦	ضعف المهارات التقنية لدى بعض العاملين في الجامعة.					
٧	ضعف قابلية أهداف الجامعة للتغيير في ضوء الاحتياجات ومطالب التغيير.					
٨	ضعف المشاركة بين العاملين في حل المشكلات وتقديم الحلول والمقترحات.					
٩	قصور نظام الحوافز للقيادات الرائدة.					
١٠	قصور الأنظمة التقنية في الجامعة عن توفير النتائج والمعلومات في الوقت المناسب.					

٤٤٢



ثالثاً: تقديم مقترحات تسهم في تحسين إمكانات رشاقة الهياكل التنظيمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

م	العبارة	أوافق بدرجة				
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
١	تشكيل وحدات متخصصة لاستشعار مصادر قوى التغيير الداخلية والخارجية.					
٢	مشاركة جميع العاملين في صياغة أهداف الخطة الاستراتيجية وإطلاعهم على أولوياتها.					
٣	وضع خطة متكاملة للاستفادة من التقدم السريع في التقنيات المعاصرة.					
٤	منح الصلاحيات للقيادات الأكاديمية في المستويات التنفيذية لاتخاذ القرارات.					
٥	الشفافية عند صنع واتخاذ القرارات مع إتاحة الاطلاع عليها.					
٦	تسيط إجراءات العمل للاستجابة السريعة للتغيرات.					
٧	تعزيز قدرات العاملين بالجامعة ورفع مهاراتهم لتقبل التغيير.					
٨	بناء الثقة المتبادلة وتعزيزها بين القيادات في الجامعة والعاملين.					
٩	دعم الابداع وابتكار الحلول الجديدة للمشكلات القائمة.					
١٠	الاستفادة من تجارب الجامعات العالمية في تطبيق مفهوم رشاقة الهياكل التنظيمية.					

شاكراً ومقدرة تعاونكم.



أحمد

ملحق رقم (٦)

خطاب موافقة اللجنة الدائمة للأخلاقيات العلمية على المخطط

خطاب موافقة اللجنة الدائمة للأخلاقيات العلمية على المخطط

	جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية		الملكـة العربيـة السـعوديـة وزارة التعليم جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية وكالة الوزارة للدراسات والبحوث
19488	داخلي: b		
1443/03/08	تاريخ الإنشاء: n		
1443/04/08	تاريخ الإرسال: c University		
	المرفقات: earch		
بدون	رمز الجهة: 033		
			

سعادة عميد كلية التربية **حفظه الله**

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، أما بعد:

فإشارة إلى خطابكم ذي الرقم ١٩٤٨٨، والتاريخ ٨ / ٣ / ١٤٤٢ هـ، بشأن الموضوع المقدم من الطالبة: نورة بنت رحيم بن براك العتيبي، والمعنون بـ"درجة توافر ممكنات رشاقة الهياكل التنظيمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية"، وبعد دراسة المخطط حسب المهام والضوابط الواردة في قرار معالي رئيس الجامعة ذي الرقم (١٤٨٤٧) المؤرخ بـ ١٩ / ٥ / ١٤٤٢ هـ؛ نفيديكم بموافقة اللجنة الدائمة للأخلاقيات العلمية على المخطط، على أن يحال البحث بعد اكتماله إلى اللجنة الدائمة للأخلاقيات العلمية قبل إحالته إلى مجلس القسم.

لاطلاع سعادتكم. والله يحفظكم ويرعاكم.

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته.



وكيل الجامعة

للدراستات العليا والبحث العلمي

رئيس اللجنة الدائمة للأخلاقيات العلمية

 خالد عواض عبدالله الشبيبي

أ.د. عبد الله بن عبد العزيز التميم

ص.ب: ٥٧٠١ الرياض ١١٤٣٢ - الهاتف: ٢٥٨١٠٠٤ - البريد الإلكتروني: gssr@imamu.edu.sa

ملحق رقم (٧)
خطاب تسهيل المهمة

خطاب تسهيل المهمة

الرقم:	VISION 2030 National Vision - Saudi Vision of Saudi Arabia		المملكة العربية السعودية وزارة التعليم جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحوث العلمي
التاريخ: 15-11-2021 م 10-04-1443 هـ	تسهيل مهمة باحث		
فضيلة / سعادة بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية حفظه الله			
سلام عليكم ورحمة الله وبركاته .. أما بعد :			
<p>فأشير إلى رغبة الدارس/ة نورة رحيم براك العتيبي بكلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في إجراء دراسة بعنوان (درجة توافر إمكانات رشاقة الهياكل التنظيمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.) استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير بـ الإدارة والتخطيط التربوي.</p> <p>ونظراً لأن موضوع البحث يتطلب إجراء دراسة ميدانية والحصول على بيانات علمية وإحصائية لذا أمل تسهيل مهمة مقدم/ه الطلب نورة رحيم براك العتيبي لتطبيق أداة الدراسة وتزويده بالبيانات اللازمة.</p>			
والله ولي التوفيق ,,,			
وكيل الجامعة للدراسات العليا والبحوث العلمي			
			
أ.د. عبدالله بن عبدالعزيز التميم			
Ref No: 637-725-779-661-576-024			
To verify the information of this certificate visit:		يمكنك التحقق من صحة هذه الشهادة بالدخول على :	
dv.imamu.edu.sa			

ملحق رقم (٨)
إفادة بموضوع الدراسة

إفادة بموضوع الدراسة

 <p>مكتبة الملك فهد الوطنية King Fahad National Library www.kfnl.gov.sa</p>	<p>المملكة العربية السعودية إدارة الإيداع النظامي</p> <h2>إفادة</h2>
<p>الموضوع لم يتم بحثه</p>	
اسم مقدم الطلب	نورة رحيم براك السليس العتيبي
بريد مقدم الطلب	Norraotb14@gmail.com
التاريخ	09/01/1443
اسم الجامعة	جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية
الدرجة العلمية	ماجستير
موضوع البحث	درجة توافر ممكنات رقاقة الهياكل التنظيمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية
الختم	مدير إدارة الإيداع النظامي
	
صالح بن سالم الغامدي	

الرجاء الضغط هنا لإبداء رأيك عن الخدمة المقدمة . نأمل منكم الكرم بصفة الاستبيان
للمزيد من معلوماتنا الإلكترونية
For More Info, Navigate to our Portal