

واقع رشاقة الهياكل التنظيمية بالجامعات السعودية

Organizational Structure Agility in Saudi Universities

إعداد

د. خلود أحمد عبدالله الأنصاري

قسم الإدارة التربوية والتخطيط

جامعة أم القرى

kaansari@uqu.edu.sa

المخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع رشاقة الهياكل التنظيمية بالجامعات السعودية، والمتمثلة في الممكّنات (المرونة، واستخدام التقنية، واتخاذ القرارات الفعّالة، والتمكين) بكل من جامعة أم القرى بمكة المكرمة، وجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالرياض، وجامعة الملك فيصل بالأحساء، وجامعة تبوك بتبوك، وجامعة الملك خالد بأبها. كما استهدفت التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابة مجتمع الدراسة وفقاً لمتغيرات النوع والرتبة العلمية والجامعة وعدد سنوات الخدمة في الجامعة والخلفية العلمية عن رشاقة الهياكل التنظيمية. وتكون مجتمع البحث من القيادات الأكاديمية بالجامعات الخمس والبالغ عددهم (٣٤٢) قائداً وقائدة خلال العام الجامعي ١٤٤٣هـ. وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الاستبانة الإلكترونية التي تم تعميم رابطها من خلال عمادات البحث العلمي في الجامعات الخمس. عولجت البيانات إحصائياً باستخدام البرنامج الحاسوبي الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج أبرزها: تقدير أفراد مجتمع الدراسة لواقع ممارسة القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية لممكّنات رشاقة الهياكل التنظيمية الأربعة كانت بدرجة متوسطة بشكل عام. فكانت ممارسة القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية للمرونة، واتخاذ القرارات الفعّالة والتمكين بدرجة متوسطة، في حين كانت ممارستهم لاستخدام التقنية بدرجة مرتفعة. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول واقع ممارسة القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية لممكّنات رشاقة الهياكل التنظيمية بمحاورها الأربعة تعزى لمتغير الخلفية العلمية عن رشاقة الهياكل التنظيمية لصالح من لديهم خلفية علمية، في حين لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات النوع، والرتبة العلمية، والجامعة، وعدد سنوات الخدمة في الجامعة.

كلمات مفتاحية: الهياكل التنظيمية، الرشاقة التنظيمية، الجامعات السعودية.

Abstract

This study aimed to study the agility of organizational structures in Saudi universities represented by the agility enablers (flexibility, use of technology, effective decision-making, and empowerment) at Umm Al-Qura University in Makkah, Imam Muhammad bin Saud Islamic University in Riyadh, and King University Faisal in Al-Ahsa, Tabuk University in Tabuk, and King Khalid University in Abha. The study also aimed to identify the significant statistical differences in the response of the study community based on the following variables: gender, academic rank, university, years of experience in academia and the scientific background on the agility of organizational structures. The study community consists of 342 academic leaders of the five universities during the academic year 2021/2022. The study adopted a descriptive analytical approach and utilized an electronic questionnaire, which was circulated through the scientific research deanships of the five universities.

Collected data was statistically processed using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS). The main results of the study were the followings: Members of study community assessed practicing the four enablers of organizational structures agility by academic leaders in Saudi universities was moderate in general. Such that the practice of academic leaders in Saudi universities for flexibility, effective decision-making and empowerment was moderate, while the practice of using technology was high. There are no statistically significant differences between the average scores of the responses of the study community about the degree of academic leaders' practice of agility enablers in organizational structures with its four components due to the variable of gender, academic rank, university, and years of service experience. While there are statistically significant in favor of those who have a scientific background on the agility of organizational structures.

Keywords: organizational structures, organizational agility, Saudi universities.

مقدمة الدراسة

تعتبر الهياكل التنظيمية الرشيقة أحد جوانب التميز للمنظمات، نظرًا لقدرتها على التكيف السريع والموائمة بين عمليات ومكونات المنظمة الداخلية ومتغيرات بيئتها الخارجية (العنزي والذيابي، ٢٠١٣). فالمنظمات الرشيقة تُمارس مهامها بفعالية، وتضمن قلة الاختلافات بين العاملين فيها، وتحرص على تطبيق أنظمة وقوانين وإجراءات مرنة، وتمنح السلطات والصلاحيات وحق اتخاذ القرارات للمستويات الإدارية المختلفة (الحنيطي والقعيد، ٢٠١٩). كما تساهم الهياكل التنظيمية الرشيقة في رفع جودة الأداء، فهي تمنح المنظمة كما أشار هنية (٢٠١٦) إطار عمل يمتاز بالمرونة وقلة المركزية، ومنح فرق العمل صلاحيات واسعة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات التي تواجه المنظمة بدرجة عالية من الاستقلالية، إضافةً إلى فاعليته في تعبئة الموارد البشرية المتميزة، وتوجيهها نحو الفرص الاستراتيجية الجديدة المتاحة؛ وبالتالي تحقيق أعلى درجات التميز. والهياكل الرشيقة حسب رأي (Bunton 2017) تُسهم في فهم التغييرات البيئية التي تواجه مؤسسات التعليم العالي، والاستجابة لها بسرعة ومرونة، وتطبيق الشفافية في القيادة، وتمكين العاملين، وتبني التصميم التنظيمي التكيفي، والتركيز على الابتكار، واستخدام نماذج الميزانية المناسبة، والتعاون من أجل زيادة استثمارات التقنية بشكل يعكس حجم ومرونة قدرات وإمكانات تلك المؤسسات.

في ضوء ما سبق بدأت إدارات الجامعات السعودية بإعادة النظر في هياكلها التنظيمية وعملياتها؛ للوقوف على السلبيات الإدارية والفنية ومعالجتها، ودعم وتعزيز الإيجابيات، وذلك بالاستفادة من خبرات الجامعات العالمية وملائمتها مع البيئة المحلية. مما جعل مدخل رشاقة الهياكل التنظيمية ضرورة حتمية لنجاح المنظمات في مواجهة التحديات والمتغيرات البيئية والتكيف معها، ومحققاً للأهداف الاستراتيجية لرؤية المملكة ٢٠٣٠ ونظام الجامعات الجديد. فرشاقة الهياكل التنظيمية كما أكد عبدالمولى (٢٠١٩) لم تعد مسألة اختيارية للمنظمات، بل أصبحت مطلباً حيوياً وضرورياً لزيادة القدرة على الاستجابة لمتطلبات ومتغيرات البيئة المتسارعة من جهة، والتعامل مع التغيرات وتحسين قدرات المنظمات وبنيتها التنظيمية من جهة أخرى.

رشاقة الهياكل التنظيمية Organizational Structures Agility

عُرِّفت الرشاقة Agility بأنها: "خفة الحركة أو الخفة في العمل، وهي ضد الخمول والترهل" (كمال أحمد، ٢٠١٦، ص ٢٨). وعُرِّفت الرشاقة إجرائياً في الدراسة الحالية بأنها: القدرة السريعة والمرنة على الاستجابة والتكيف مع التغيرات المتسارعة، وتلبية الاحتياجات والمتطلبات بفعالية. كما عُرِّفت الهياكل التنظيمية Organizational structures بأنها "إطار يحدد الإدارات والأقسام الداخلية المختلفة للمنظمة، فمن خلاله تُحدد خطوط السلطة وانسيابها بين المستويات والوحدات الإدارية المختلفة التي تعمل معاً على تحقيق أهداف المنظمة" (العميان، ٢٠١٣، ص ٢٠٥). وعُرِّفت الهياكل التنظيمية إجرائياً في الدراسة الحالية بأنها: الإطار الذي يحدد الإدارات والأقسام والوحدات المختلفة للجامعة وخطوط سلطتها وصلاحياتها. وبالتالي فإن رشاقة الهياكل التنظيمية Organizational Structures Agility عُرِّفت إجرائياً في الدراسة الحالية بأنها: تميز الإطار الذي يحدد الإدارات والأقسام والوحدات المختلفة للجامعة وخطوط سلطتها وصلاحياتها بقدرته على منح الفرص للقيادات الأكاديمية في جميع المستويات الإدارية؛ للتكيف والاستجابة السريعة للتغيرات الطارئة، والاحداث غير المتوقعة، والتحديات البيئية المستمرة والتعامل معها بفعالية وابتكار.

أهمية رشاقة الهياكل التنظيمية للجامعات

تظهر أهمية الهيكل التنظيمي في كونه عامل مؤثر في ثقافة الجامعة، وسماتها، وتحديد هويتها التي تميزها عن غيرها، إضافةً إلى كونه منظمً لعملياتها وأنشطتها التي تحدث بشكل روتيني متكرر ومستمر (Gibson et al., 2011, p.398). فالهيكل التنظيمي الرشيق هو صمام الأمان للجامعات، يقلل المخاطر التي يمكن أن تواجهها بسبب التغيرات المفاجئة عند العمل في بيئة غير مستقرة؛ من خلال

تجهيزها بالآليات التي تسهم في اختزال حالات عدم التأكد البيئي من جهة، ومنحها القدرة على المرونة والتكيف والإبداع من جهة أخرى (يوسف، ٢٠١٢). كما تظهر أهمية الهيكل التنظيمي السليم كما أشار John Child من خلال معرفة النتائج السلبية التي قد تنشأ عن تطبيق هيكل تنظيمي غير سليم، كانخفاض معنويات ودافعية العاملين للعمل بسبب التناقض في القرارات أو عدم موضوعيتها أو بطء وصولها، ومحدودية المسؤوليات والصلاحيات الممنوحة أو عدم مناسبتها، وعدم وضوح الأدوار مما يؤدي للنزاعات والصراعات، وزيادة الضغوط والأعباء، وتضارب الأهداف نتيجة عدم التنسيق بين عمليات التخطيط والتنفيذ والتسويق والبحث، وتزايد النفقات الإدارية نتيجة طول الإجراءات، وكثرة العمل الكتابي (حريم، ٢٠١٠، ص ٤٦).

خطوات تحقيق رشاقة الهياكل التنظيمية في الجامعات

تمر عملية تحقيق رشاقة الهياكل التنظيمية في الجامعات بثلاث خطوات، حددتها دراسة كل من Margherita and Sharifi and Caforio (2021)، كالتالي:

١. صياغة استراتيجية الرشاقة: ويتم في هذه الخطوة تحديد مسار العمل بشكل واضح؛ من خلال تحديد:
 - عوامل التغيير في البيئة الخارجية، والتي تتضمن التغييرات في السوق، والمنافسة، ومتطلبات العملاء، ومسارات التكنولوجيا، والابتكار، والاتجاهات الاجتماعية والسياسية.
 - أهداف الرشاقة التنظيمية، وتتضمن الأولويات والأهداف الاستراتيجية التي تريد المنظمة تحقيقها فيما يتعلق ببناء الرشاقة.
 - قدرات الرشاقة، وتشمل الهياكل التنظيمية، وأنظمة المعلومات.
٢. تنفيذ إجراءات الرشاقة: ترتبط هذه الخطوة بالتنفيذ العملي لاستراتيجية الرشاقة؛ من خلال تحديد فريق العمل، وأصحاب المصلحة الرئيسيين، وتوقيت النشاط، والممارسات أو المبادرات المطلوبة. ويندرج تحت هذه الخطوة ثلاثة عناصر مرتبطة بها، هي: إعادة هندسة العمليات، تحديد الكفاءات من الموارد البشرية، تطوير التكنولوجيا والبنية التحتية الداعمة.
٣. تقييم أداء الرشاقة: ترتبط هذه الخطوة بتحديد المؤشرات المناسبة القادرة على تقييم كفاءة وفعالية ممارسات ومبادرات بناء الرشاقة. وتعتبر هذه الخطوة مهمة في عملية التحقق من كون الأداء الناتج مرضياً أم لا، وفي عملية اتخاذ القرارات والإجراءات التصحيحية المناسبة.

ممكّنات رشاقة الهياكل التنظيمية بالجامعات السعودية

تعددت آراء الباحثين والمهتمين بالرشاقة التنظيمية حول ممكّناتها. فرأى (Sharp et al. (1999) أن ممكّنات الرشاقة التنظيمية تتمثل في: الدعم النشط من الإدارة العليا، والهيكل التنظيمي المرن، والقوى العاملة المدربة، واستخدام الآلات الحديثة، والمخزون الأمثل من الموارد المادية، والاستراتيجية الرشيقة. في حين حدد (Van Oosterhout et al. (2006) ست ممكّنات للرشاقة التنظيمية تمثلت في: حوكمة شبكة الأعمال، وهيكل شبكة الأعمال، وتكنولوجيا المعلومات، وحوكمة المنظمة، وهيكل المنظمة، وثقافة الشراكة، والقوى العاملة. بينما قسم (Vinodh et al. (2015) المممكّنات التي تحقق الرشاقة التنظيمية إلى خمس فئات هي: الهيكل التنظيمي، وإدارة التصنيع، والقوى العاملة، والتقنية، والاستراتيجية.

وبعد الاطلاع على العديد من الدراسات والأدبيات التي تناولت الرشاقة التنظيمية، وُجد أن معظمها ركزت على مكوّنات معينة، في حين ركزت الدراسة الحالية على ممكّنات رشاقة الهياكل التنظيمية، حيث تبنت بعض المممكّنات التي لها دور حيوي وفاعل في تحقيق نجاح واستمرار الجامعات، وتصديها للآزمات والتغيرات الطارئة وغير المتوقعة. وعُرفت ممكّنات الرشاقة بأنها: الأساليب التنظيمية والأدوات والممارسات والتقنيات التي تسهل تنفيذ الرشاقة التنظيمية، وتحقق قدرات الرشاقة على مستويات تنظيمية متعددة (Walter, 2020). وقُصد بممكّنات رشاقة الهياكل التنظيمية إجرائياً في الدراسة الحالية بأنها: الممارسات الإدارية التي تُمارسها القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية وفق ما يمتلكونه من صلاحيات، وخطوط السلطة التي تمكنهم من التكيف والاستجابة السريعة للتغيرات الطارئة، والاحداث غير المتوقعة، والتحديات البيئية المستمرة بسرعة وفعالية وابتكار وتتمثل هذه المممكّنات في: المرونة، واستخدام التقنية، واتخاذ القرارات الفعّالة، والتمكين؛ باعتبارها تمثل المممكّنات الديناميكية العليا التي تحتاجها الهياكل التنظيمية للجامعات؛ من أجل تعزيز قدراتها التنافسية، ومرورتها وسرعة تكيفها مع الظروف المختلفة، وإحكام سيطرتها على عملياتها ومواردها بكفاءة وفعالية. وفيما يلي عرض لهذه المممكّنات:

الممكن الأول: المرونة Flexibility

عرّفها (Madhani (2013, p46) بأنها: "القدرة الرئيسية التي تمكّن المنظمات من مواجهة التغيرات البيئية لأنها تجعل المنظمة أكثر استجابة للتغيير". وعُرفت الزامل (٢٠٢١، ص١٨٧) مرونة الجامعات بأنها: "قدرتها على التكيف مع كافة الظروف، والتغيرات الداخلية والخارجية، واعتمادها مجموعة من المصادر والأدوات؛ للحفاظ على سمعتها، ونموها، واستمراريتها، وتطوير منتجاتها،

وخدماتها؛ بما يتفق مع الواقع، ويلبي حاجات المجتمع المحلي من برامج استباقية". وتعتبر المرونة خاصية متأصلة في أي جامعة، فتسمح لها بالتغيير والتكيف مع المتغيرات المختلفة، وتمكّنها من استيعاب حالات التردد والغموض في البيئة الداخلية والخارجية (Walter, 2020). الأمر الذي يحقق لها مكانة مميزة في السوق التنافسية. كما تعتبر المرونة شرطاً مسبقاً للرشاقة، فالجامعات تحتاج للتنظيم بطريقة مرنة لإدارة التغيير، قبل استجابتها للظروف غير المتوقعة، واستخدامها كفرص (إبراهيم والزهبيبة، ٢٠١٩). وبحسب مرونة الهيكل التنظيمي يتم توزيع المهام والصلاحيات، ورسم خطوط السلطة والمسؤولية، وتحديد المستويات الإدارية، وطبيعة ونوعية الاتصالات والعلاقات، وتحقيق الاستقرار والشمولية، والقابلية للتعديل والتغيير والتطوير (العارضة، ٢٠١٨).

الممكن الثاني: استخدام التقنية Technology

عرّف رضوان (٢٠١٤، ص٧) أن استخدام التقنية يعني: "قدرة المنظمة على مواجهة التحديات والمخاطر البيئية، واستغلال الفرص المتاحة؛ من خلال تحديد الكيفية والوقت المناسبين للاستفادة من الخيارات المرنة التي تقدمها التقنية واستخدامها لتحقيق أهدافها". وتؤثر التقنية على العديد من جوانب الجامعات، بما في ذلك تصميم أعمالها، وشكل هيكلها التنظيمية، وتحديد استراتيجياتها، وشكل قراراتها الإدارية. كما تكسبها القدرة على التكيف مع المتغيرات الخارجية بسرعة، والقدرة التنافسية اللازمة للتميز، والشفافية في الأدوار والمسؤوليات والأهداف، والتكاملية في تقديم خدمات شاملة للمجتمع (علي، ٢٠١٣). ويحقق استخدام التقنية في الجامعات المرونة والتكامل بين وظائفها الأساسية، كما يُعزز الثقة الرقمية بين المستويات الإدارية والأكاديمية القائمة على الشفافية، والالتزام بالقواعد والبروتوكولات المناسبة في تبادل المعلومات والبيانات، وحماية خصوصيتها، إضافةً إلى مساهمة التقنية في تطوير منظومة اتخاذ القرارات، وتحقيق مبادئ التمكين والمساءلة؛ مما ينعكس على كفاءة الأداء، ورضا المستفيدين داخل الجامعة وخارجها (Abad et al., 2020). والجامعات التي تحرص على رشاقة هيكلها التنظيمية، لا بد وأن تسعى لاستخدام التقنيات المتطورة في بنائها التحتية، وأنظمتها، وإدارتها، وبرامجها؛ لزيادة قدرتها على الاستجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية المعاصرة والمستقبلية (الدهشان، والسيد، ٢٠٢٠). والتكيف، والتغيير المستمر معها، وذلك بما يتناسب مع أهدافها واستراتيجياتها.

الممكن الثالث: اتخاذ القرارات الفعالة Decisions Making

عرّف Park (2011, p25) عملية اتخاذ القرار بأنها: "القدرة على جمع المعلومات ذات الصلة من مصادر متنوعة ومراكمتها وهيكلتها وتقويمها لتفسير الآثار المترتبة على الأهداف الخاصة على الأعمال

دون تأخير، وتحديد الفرص والتهديدات القائمة على تفسير الأحداث، ووضع خطط العمل التي توجه كيفية إعادة تكوين الموارد وعمل إجراءات تنافسية جديدة". وتعتبر عملية اتخاذ القرارات محور العملية الإدارية، وجزء لا يتجزأ منها. فهي عملية دورية مستمرة، ومتداخلة في جميع وظائف الإدارة وأنشطتها المختلفة (حريم، ٢٠٠٦). وتظهر أهمية اتخاذ القرارات الفعّالة في الجامعات، في كونها تعكس قدرات القيادات الجامعية على القيادة، والتوجيه، ومشاركة المنسوبين والمستفيدين في صنع القرارات؛ مما يزيد من ولائهم وانتمائهم للجامعات (دياب، ٢٠١٨). كما أن اتخاذ القرارات الفعّالة يعتمد على الأسلوب الذي يعتمده متخذ القرار، ودرجة مشاركة العاملين في صنع القرار، والوقت المستغرق، وتوفر الموارد والإمكانيات، والحدود الزمنية والمكانية، وتوفر البدائل، والخبرة، والمال، والذي ينعكس بدوره على رشاقة الهياكل التنظيمية بالجامعات، وقدرة قياداتها على التعامل مع التغيرات الطارئة والأحداث غير المتوقعة، والاستجابة السريعة لها، واتخاذ القرارات المناسبة في ضوءها.

الممكن الرابع: التمكين Empowerment

عرّف حسين (٢٠١٩، ص ١٣٥) التمكين بأنه: "تحسين مستوى إنتاجية الموظفين وزيادة ابتكارهم، ومنحهم الحرية في عملية صنع القرار من خلال توسيع دائرة تفويض السلطة، وتوفير الحوافز بأنواعها، والتركيز على العمل الجماعي، وتوفير البيئة المحفزة الراحية للإبداع". ويُعد التمكين من المفاهيم الإدارية التي تسعى الجامعات لتبنيها وتطبيقها؛ لما يُحققه لها من مزايا وفوائد تتمثل في: خفض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية، وزيادة فعالية أنظمة الاتصالات، وخفض تكاليف التشغيل، وإطلاق قدرات أعضاء هيئة التدريس الإبداعية، وتحقيق رضاهم الوظيفي، وانتمائهم للجامعة في مناخ تنظمي إيجابي محقق لجودة الأداء (الشعلان وكعكي، ٢٠١٣). كما يساعد التمكين على تقليل الأخطاء الناتجة عن العمل، ويُعزز سرعة الاستجابة لحاجات السوق والمجتمع (عروف، ٢٠١٧). وذكر النصير (٢٠١٩) بأن هناك علاقة موجبة قوية بين التمكين وكلاً من: جودة القرارات، ووضوح دور المسؤولية الوظيفية، وتصميم الوظائف، وفعاليّة وسائل الرقابة، ووضوح العلاقات بين الوحدات الإدارية، والثقة بين العاملين والإدارة، والاستقرار الوظيفي. ولكي تضمن الجامعات رشاقة هياكلها التنظيمية، لا بد وأن تعمل على تهيئة البيئة الداعمة للتمكين، وتوفير القيادات القادرة على الاستجابة السريعة للتغيرات الطارئة التي تواجه الجامعات، وتوعيتهم بثقافة تفويض الصلاحيات، واللامركزية في اتخاذ القرارات، وتعزيز الثقة بينهم وبين المنسوبين (حسين، ٢٠١٩).

كما تم الاطلاع على الدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة رشاقة الهياكل التنظيمية في الجامعات، ومنها:

الدراسة التي أجراها كل من (2016) Khavari and Arasteh and Jafari والتي هدفت إلى قياس درجة توافر الرشاقة التنظيمية في فروع جامعة أزد الإسلامية بإيران. وتكونت عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في فروع الجامعة، والبالغ عددهم (٢٧٠) عضوًا. وحددت الدراسة سبعة عوامل للرشاقة التنظيمية هي: الهيكل التنظيمي للجامعة، والخصائص الشخصية والمهنية لأعضاء هيئة التدريس، والخصائص الوظيفية للموارد البشرية، والذكاء التنظيمي، والخصائص الشخصية وأسلوب الإدارة والقيادة التنظيمية، والثقافة التنظيمية، وتقنية المعلومات. وتوصلت النتائج إلى أن درجة توافر عوامل الرشاقة التنظيمية السبعة كانت بدرجة ضعيفة. وأن العناصر المتعلقة بعامل الهيكل التنظيمي للجامعة والمتمثلة في انخفاض التعقيد، والمركزية، والطابع التنظيمي الرسمي كانت متوفرة بدرجة مرتفعة، بينما كانت العناصر المتمثلة في: حجم المنظمة، والاتصالات التنظيمية، والشراكات والدمج، والشفافية في القواعد والقوانين، والعمل الجماعي، وعدم الاستقرار في البيئة متوفرة بدرجة متوسطة.

وأجرت العجمي (٢٠١٦) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة التمكين الإداري لدى وكلاء رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ومعرفة ما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائية حول درجة ممارسة التمكين الإداري لدى وكلاء رؤساء الأقسام العلمية بالجامعة تُعزى لمتغيرات النوع، والدرجة العلمية، وسنوات الخبرة في العمل الإداري. وتكوّن مجتمع الدراسة من (٦٧) عضوًا. وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة وكلاء رؤساء الأقسام بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية لتفويض الصلاحيات، والمشاركة في عملية اتخاذ القرارات كجزء من تمكينهم كانت بدرجة عالية. كما أظهرت النتائج اتفاق أفراد مجتمع الدراسة حول درجة ممارسة التحفيز والتدريب ودوره في تمكين العاملين والتي جاءت بدرجة متوسطة. ولم تُظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقدير استجابات أفراد مجتمع الدراسة تعزى لمتغير النوع، والدرجة العلمية، وسنوات الخبرة في العمل الإداري.

وهدفَت الدراسة التي أجراها الضّمور (٢٠١٧) إلى التعرف على درجة ممارسة مجالات الرشاقة الاستراتيجية والمتمثلة في: وضوح الرؤية والأهداف، والقدرات الأساسية والتكنولوجية، والشراكة في المسؤولية واتخاذ الإجراءات، والتنظيم وتنفيذ الأعمال، والتخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات الأردنية الحكومية والخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس،

واستقصاء العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والتميز التنظيمي من حيث تميز القادة والمرؤوسين وتميز الهيكل التنظيمي وتميز الثقافة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات الأردنية، والكشف عن ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير النوع، والرتبة الأكاديمية، والسلطة وعدد سنوات الخبرة. وتكوّنت عينة الدراسة الطبقية من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية التالية: الجامعة الأردنية، وجامعة اليرموك، وجامعة مؤتة، وجامعة الحسين، والجامعة الهاشمية، وجامعة الشرق الأوسط، وجامعة فيلادلفيا، وجامعة الإسراء، والبالغ عددهم (٤٧٠) عضواً. استُخدم فيها المنهج الوصفي. وتوصلت النتائج إلى أن درجة ممارسة الرشاقة الاستراتيجية جاءت بدرجة متوسطة في مجالات الرشاقة الخمس. كما ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية بين تقدير استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة الرشاقة الاستراتيجية بمجالاتها الخمسة للقيادات الأكاديمية بالجامعات الأردنية تعزى لمتغير النوع لصالح الاناث، في حين لم تظهر فروق تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية، وعدد سنوات الخبرة.

وأجرى الأبرو وكاظم (٢٠١٨) دراسة هدفت إلى معرفة درجة تأثير تكنولوجيا المعلومات على كلٍ من أبعاد الهياكل التنظيمية المتمثلة في: الرسمية والمركزية والتعقيد في الوزارات العراقية الخدمية، وعلى عملية اتخاذ القرارات فيها. وتكوّنت عينة الدراسة من (١٦٠) فرداً من المدراء، ورؤساء الأقسام، ومسؤولي الشعب ممن لهم دور في تخطيط وتنظيم وتوجيه أنشطة وبرامج الوزارات. أظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين تكنولوجيا المعلومات وأبعاد الهيكل التنظيمي، حيث أن استخدام تكنولوجيا المعلومات ساهم في تقليل درجة الرسمية والمركزية والتعقيد، وزيادة المرونة والقدرة على التكيف مع الظروف الجديدة، والسماح بتدفق المعلومات والمقترحات وتقارير الأداء بين مستويات الإدارة المختلفة، وتعزيز عمليات التنسيق والرقابة والتحكم بالأنشطة والمهام التي يؤديها المديرون في المحافظات المختلفة. كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين استخدام تكنولوجيا المعلومات وعملية اتخاذ القرارات من خلال أبعاد الهيكل التنظيمي المتمثلة في الرسمية والتعقيد، اللذين كان لهما تأثير عالي على طبيعة القرارات، وحجم توزيع السلطة، ودرجة المشاركة بين الرؤساء والمرؤوسين، بينما لم يؤثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على عملية اتخاذ القرارات من خلال بُعد المركزية.

وهدفت الدراسة التي أجرتها باصديق (٢٠١٩) إلى التعرف على أهم الأبعاد البنائية للتنظيم داخل عمادة شؤون الطلاب بجامعة السلطان قابوس في سلطنة عمان، ومعرفة دور وضوح الأهداف وتحديد المهام والمسؤوليات في عملية اتخاذ القرار، وتحديد أهم معوقات عملية اتخاذ القرار في العمل الإداري وآليات مواجهتها. وتكونت عينة الدراسة من (٤٤) فردًا من أعضاء هيئة التدريس والموظفين بعمادة شؤون الطلاب. وأظهرت النتائج أن وضوح أهداف المنظمة له دور كبير في عملية اتخاذ القرار. كما أظهرت النتائج وجود اتفاق عام بين أفراد عينة الدراسة حول ضرورة إخضاع عملية توزيع المهام والمسؤوليات لضوابط ومعايير ذات مردود إيجابي يدعم عملية اتخاذ القرار. وأظهرت النتائج أن عدم وجود فريق عمل مرن، وعدم وجود توصيف وظيفي محدد، ووجود مركزية في العمل تُعد من أبرز معوقات اتخاذ القرار.

وأجرى عبد العال (٢٠١٩) دراسة هدفت إلى تحديد الواقع الفعلي للرشاقة الاستراتيجية بجامعة سوهاج، وتحديد المتطلبات التكنولوجية اللازمة لتحقيقها، كما هدفت إلى معرفة ما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائية في تحديد دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية تُعزى لمتغيري الكلية، والدرجة العلمية. وتكوّنت عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج والبالغ عددهم (١١٢) عضوًا. وحددت الدراسة أبعاد الرشاقة الاستراتيجية في ثلاثة أبعاد هي: رشاقة الاستشعار، ورشاقة اتخاذ القرار، ورشاقة تطبيق العمل. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن استجابات أفراد العينة حول درجة تطبيق أبعاد الرشاقة الاستراتيجية الثلاثة جاءت بدرجة عالية. كما أظهرت النتائج أن لتكنولوجيا المعلومات دور في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية بدرجة عالية. ولم تُظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة نحو دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية تُعزى لمتغير الدرجة العلمية.

بعد استعراض الدراسات السابقة وُضحت أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة على النحو التالي:

أولاً: اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في منهج الدراسة المستخدم، حيث استخدمت أغلبها المنهج الوصفي التحليلي وهو المنهج المستخدم في الدراسة الحالية، كما اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات في مجتمعها وهو القيادات الأكاديمية بالجامعات، كما اتفقت هذه الدراسة مع أغلب الدراسات السابقة في تناول موضوع الرشاقة التنظيمية وموضوع الهياكل التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي.

ثانياً: اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في مكان تطبيقها، حيث عُقدت بالجامعات السعودية وبالتحديد في خمس جامعات هي: جامعة أم القرى بمكة المكرمة، وجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالرياض، وجامعة الملك فيصل بالأحساء، وجامعة تبوك بتبوك، وجامعة الملك خالد بأبها. كما تفردت الدراسة الحالية في عدم وجود دراسات سابقة تناولت واقع ممارسة القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية لممكّنات رشاقة الهياكل التنظيمية، حيث لم توجد دراسات سابقة تناولت الموضوع بهذه الصورة.

ثالثاً: استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تشكيل تصور كامل عن موضوع الدراسة، ودعم مشكلتها، وبناء إطارها النظري، كما استفادت مما توصلت إليه الدراسات السابقة من نتائج بطريقة مباشرة وغير مباشرة في تحديد منهج الدراسة وتصميم أدواتها.

مشكلة الدراسة

تواجه الجامعات العديد من التحديات الإدارية والتنظيمية التي تحد من رشاقة هياكلها التنظيمية، الأمر الذي أكدته بعض الدراسات كدراسة عبدالمطلب (٢٠١٧)، وجاب الله محمد (٢٠١٨)، ومنصور (٢٠٢٠) في أن الهياكل التنظيمية بالجامعات تعاني من المركزية الشديدة في ممارسة الأعمال الإدارية، وتفشي الروتين الممل في الوحدات الإدارية، وغياب الابتكار والتجديد في الإجراءات التنظيمية، وغموض التوصيف الوظيفي للمهام والمسؤوليات لعمل القيادات، وضعف مستوى مشاركة القيادات في رسم الخطط الاستراتيجية للتطوير، ونقص المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، وبطء عملية التغيير لأنظمة الإدارة والهياكل التنظيمية، وقلة الاهتمام بتدريب الموظفين وتنميتهم مهنيًا، وقلة الحوافز المتاحة لأعضاء هيئة التدريس في أدائهم للأعمال الإدارية. وهو ما أثر سلبيًا في عدم مواكبة الهيكلة التنظيمية الحالية للنظام الجديد للجامعات (جامعة القصيم، ٢٠٢١)، كما أثر على مستوى الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق الرشاقة التنظيمية بالجامعات، وأدى إلى نقص الكفاءات ذات الحس الإدراكي العالي لتوقع التغيّرات (الحمدان، ٢٠١٩).

مما سبق فقد انبثقت فكرة الدراسة الحالية والتي تمثلت مشكلتها في ندرة الأبحاث والدراسات المتخصصة في المملكة العربية السعودية التي تبنت دراسة واقع رشاقة الهياكل التنظيمية بالجامعات السعودية بممكّناتها الأربعة (المرونة، واستخدام التقنية، واتخاذ القرارات الفعّالة، والتمكين)؛ من أجل تحقيق الإصلاح والتطوير الإداري المرغوب.

أسئلة الدراسة

١. ما واقع ممارسة القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية لمرونة الهياكل التنظيمية؟
٢. ما واقع ممارسة القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية لاستخدام التقنية في الهياكل التنظيمية؟
٣. ما واقع ممارسة القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية لاتخاذ القرارات الفعّالة في الهياكل التنظيمية؟
٤. ما واقع ممارسة القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية للمتكمين في الهياكل التنظيمية؟
٥. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول واقع ممارسة القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية لممكّنات رشاقة الهياكل التنظيمية تعزى للمتغيرات (النوع، الرتبة العلمية، الجامعة، عدد سنوات الخدمة في الجامعة، والخلفية العلمية عن رشاقة الهياكل التنظيمية)؟

أهداف الدراسة

هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن واقع ممارسة القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية لممكّنات رشاقة الهياكل التنظيمية الأربعة وهي: المرونة، واستخدام التقنية، واتخاذ القرارات الفعّالة، والتمكين. كما هدفت إلى التعرف على الفروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول واقع ممارسة القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية لممكّنات رشاقة الهياكل التنظيمية وفقاً لمتغيرات النوع، والرتبة العلمية، والجامعة، وعدد سنوات الخدمة في الجامعة، والخلفية العلمية عن رشاقة الهياكل التنظيمية.

أهمية الدراسة

تحددت الأهمية النظرية للدراسة الحالية في كونها تتوافق مع اتجاهات وسياسات تطوير التعليم العالي في المملكة العربية السعودية الواردة في رؤية المملكة ٢٠٣٠ والتي نص هدفها الاستراتيجي الخامس على: "تعزيز فاعلية الحكومة من خلال تصميم هياكل أكثر مرونة وفعالية، وتحسين أداء الجهات الحكومية، وتحسين إنتاجية موظفيها، والارتقاء بجودة الخدمات المقدمة للمواطنين" (رؤية ٢٠٣٠، ٢٠١٦). كما أن الدراسة الحالية جاءت استجابةً لتوجيهات مجلس شؤون الجامعات في اجتماعه الثالث المنعقد عام ٢٠٢٠/١٤٤٢ (وكالة الأنباء السعودية، ٢٠٢٠)، والذي أكد على أهمية الدراسة الشاملة للهياكل التنظيمية في الجامعات التي سيستمر تطبيق نظام مجلس التعليم العالي والجامعات عليها؛ لتحقيق أعلى معايير الكفاءة والحوكمة. وتلبيةً للتوصيات الواردة في المؤتمر الدولي الثامن للتعليم العالي

بعنوان تحوّل الجامعات السعودية في عصر التغيير والذي نظّمته وزارة التعليم بالرياض في الفترة ١٠-١٣ إبريل ٢٠١٩ والتي أكدت على ضرورة أن تعيد الجامعات النظر في بناها التنظيمية وممارساتها؛ لتكون قادرة على الاستجابة السريعة للتحوّلات في بيئتها الخارجية. وتوصيات الدراسات السابقة كدراسة الحربي (٢٠١٥)، والحمدان (٢٠١٩) التي أوصتا بضرورة إعادة هيكلة الجامعات الحكومية السعودية لتكون أكثر مرونة، وتطوير أنظمتها الإدارية والمالية، وتبسيط الإجراءات اللازمة لإنجاز الأعمال بشكل يمنحها الاستقلالية والحرية الأكاديمية المنضبطة. ودراسة كرتات (٢٠١٩) التي أوصت بضرورة تبني أسلوب الإدارة الرشيفة لتقليل الهدر وخفض التكاليف، وتحسين بيئة العمل، وتعظيم القدرة التنافسية والربحية، ومحاربة الروتين واستيعاب المتغيرات الجديدة. ودراسة منصور (٢٠٢٠) التي أوصت بضرورة دعم استقلالية العمل للقيادات الإدارية بالكليات، والاهتمام بمبدأ المشاركة في صنع القرار، ونشر ثقافة الابتكار والابداع، وتمكين العاملين ومشاركتهم في التخطيط الاستراتيجي للكليات.

أما الأهمية التطبيقية للدراسة الحالية فقد جاءت من مزامنتها للرؤية الريادية للمملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ والتي تستهدف حصول خمسة جامعات سعودية على مراتب ضمن أفضل مائة جامعة على مستوى العالم؛ لذا فإنها ستفيد المسؤولين ومتخذي القرار بكل من وزارة التعليم والجامعات السعودية بما سنتوصل إليه من نتائج يمكن تعميمها لوحدة النظام التعليمي، إذ أن تبني الإستراتيجية المقترحة سيسهم في تحسين موقع الجامعات السعودية في التصنيفات الدولية للجامعات. كما أن نتائجها ستساهم في تحديد نقاط القوة والضعف في ممارسة القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية لممكّنات الرشاقة التنظيمية، من خلال تعزيز استخدام التقنية كُنظم دعم اتخاذ القرارات الجامعية، والمعايير والبروتوكولات المناسبة في تبادل المعلومات بين المستويات الإدارية والأكاديمية. كما ستساعد في الحد من نقاط الضعف التي أظهرتها نتائج الدراسة؛ من خلال زيادة مشاركة منسوبي الجامعات من قيادات وأعضاء هيئة تدريس وموظفين في عمليات صنع القرار المتعلقة بتطوير اللوائح المنظمة للعمل، ووضع الأدلة التنظيمية.

حدود الدراسة

اقتصرت الدراسة الحالية على التعرف على واقع ممارسة القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية لممكّنات رشاقة الهياكل التنظيمية المتمثلة في: المرونة، واستخدام التقنية، واتخاذ القرارات الفعّالة، والتمكين، من وجهة نظر أعضاء وعضوات الهيئة التدريسية المكلفين والمعيّنين على مناصب

إدارية وهم: رؤساء الجامعات، ووكلائها، وعمداء ووكلاء العمدات والكليات والمعاهد، ورؤساء الأقسام ومشرفات/وكيلات الأقسام، خلال العام الجامعي ١٤٤٢/١٤٤٣ هـ.

إجراءات الدراسة

أولاً: منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهدافها، ذلك لأنه لا يهتم فقط بوصف الواقع عن طريق جمع المعلومات والبيانات الكافية عنه، بل يهتم أيضاً بتحليل هذا الواقع وتفسيره؛ للوصول لاستنتاجات وتعميمات تُسهم في تطوير هذا الواقع (العساف، ٢٠١٢، ص ١٩٣).

ثانياً: مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الأكاديمية من أعضاء وعضوات الهيئة التدريسية المكلفين والمعيّنين على مناصب إدارية وهم (رؤساء الجامعات، ووكلائها، وعمداء ووكلاء العمدات والكليات والمعاهد، ورؤساء الأقسام ومشرفات/وكيلات الأقسام) بكل من الجامعات السعودية الحكومية التالية: جامعة أم القرى بمكة المكرمة، وجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالرياض، وجامعة الملك فيصل بالأحساء، وجامعة تبوك بتبوك، وجامعة الملك خالد بأبها. وقد بلغ العدد الإجمالي لمجتمع الدراسة (١٦٠٩) قائداً وقائدة ممن هم على رأس العمل أثناء تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الثاني للعام ١٤٤١-١٤٤٢ هـ، حسب الإحصائيات المنشورة في مواقع الشبكة الإلكترونية للجامعات الخمس. وقد بلغت نسبة الاستجابة (٢٦,٢١٪) من إجمالي الاستبيانات الموزعة، مما يشير إلى أن العدد الفعلي للفئة المستجيبة من أفراد مجتمع الدراسة بلغ (٣٤٢) عضو وعضوة هيئة تدريس، وهو عدد مقبول نظراً لطبيعة عمل أفراد مجتمع الدراسة، وكبر حجم المسؤوليات الملقاة على عاتقهم، وتعدد المهام المكلفين بها، إضافةً إلى صعوبة الفترة التي طُبقت فيها أداة الدراسة بسبب جائحة كورونا وضغوط العمل عن بُعد.

ثالثاً: أداة الدراسة

للإجابة عن أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها، تم بناء أدواتها بالرجوع للأدبيات التي تناولت موضوع الهياكل التنظيمية بالجامعات ومدخل الرشاقة التنظيمية، والتي شملت الكتب العلمية، والدراسات والبحوث المنشورة وغير المنشورة المقدمة إما لنيل الدرجات العلمية، أو المقدمة للمؤتمرات والندوات. وتكونت أداة الدراسة من جزأين رئيسيين، اشتمل الجزء الأول على البيانات الأولية لأفراد مجتمع الدراسة، أما الجزء الثاني فتضمن مقياساً متدرجاً من خمسة مستويات (عالية جداً=٥، عالية=٤، متوسطة=٣، ضعيفة=٢، لا تمارس=١). وذلك لقياس واقع ممارسة القيادات الأكاديمية بالجامعات

السعودية لممكّنات رشاقة الهياكل التنظيمية والمتمثلة في: المرونة، واستخدام التقنية، واتخاذ القرارات الفعّالة، والتمكين. وقد بلغ عدد عبارات المقياس (٥٠) عبارة، قُسمت على أربعة محاور. ولمعرفة درجة مناسبة أداة الدراسة لتحقيق أهدافها تم التأكد من صدقها، وثباتها على النحو التالي:

- صدق أداة الدراسة:

للتأكد من قدرة أداة الدراسة على قياس ما صُممت من أجله تم عرضها على سبعة عشر محكماً من ذوي الخبرة في مجال الإدارة والبحث العلمي والاختبارات والمقاييس من أعضاء وعضوات هيئة التدريس بالجامعات السعودية والعربية. كما تم حساب معاملات الارتباط ودلالاتها الإحصائية بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لكل محور من محاور مقياس "واقع ممارسة القيادات الأكاديمية لممكّنات رشاقة الهياكل التنظيمية بالجامعات السعودية"، وبين درجة كل محور والدرجة الكلية للمقياس؛ للتأكد من دلالاته إحصائياً. وقد أظهرت النتائج وجود ارتباط معنوي عال عند مستوى دلالة (٠,٠١)، حيث تراوحت قيمها ما بين (٠,٥٣ - ٠,٩٢) مما يدل على تمتع الأداة بصدق داخلي مرتفع، وقدرتها على قياس ما صممت من أجله.

- ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة تم استخدام اختبار معامل Cronbach's alpha، والذي أظهرت نتائجه درجة عالية من الثبات الكلي لكافة محاور أداة الدراسة بلغت ٩٦٪.

عرض النتائج ومناقشتها:

تم إدخال وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الحاسوبي الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، لوصف خصائص أفراد مجتمع الدراسة، وتحليل البيانات؛ للإجابة عن أسئلة الدراسة. حيث استخدمت التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار (ت) T-test للعينات المستقلة، واختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA. وفيما يلي عرض لنتائج الدراسة:

(١) خصائص أفراد مجتمع الدراسة

تم وصف خصائص أفراد مجتمع الدراسة في الجدول (١) حسب متغيرات الدراسة. فمن حيث متغير النوع وُجد أن حوالي ثلثي أفراد مجتمع الدراسة وبنسبة (٦٦,١٪) من القيادات الأكاديمية الذكور، في حين أن باقي أفراد مجتمع الدراسة وبنسبة (٣٣,٩٪) من القيادات الأكاديمية الإناث. ومن حيث

متغير الرتبة العلمية فإن غالبية أفراد مجتمع الدراسة من القيادات الأكاديمية ممن هم برتبة أستاذ مساعد أي ما يعادل نسبة (١, ٤٩٪)، في حين جاءت أقل نسبة (٧, ٢٣٪) من القيادات الأكاديمية الذين يحملون درجة أستاذ. أما بالنسبة لمتغير الجامعة فكانت أكبر نسبة مشاركة في الدراسة من القيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى بمعدل (٣٦٪)، في حين كانت أقل نسبة مشاركة بمعدل (٧, ١١٪) من القيادات الأكاديمية بكلاً من جامعة الملك فيصل وجامعة تبوك. وفيما يتعلق بمتغير عدد سنوات الخدمة في الجامعة فإن نسبة أفراد مجتمع الدراسة من القيادات الأكاديمية ممن قضوا من ١٥ سنة فأكثر في خدمة الجامعة كانت أعلى نسبة (٣٥٪)، في حين كانت أقل نسبة (٨, ٨٪) بين أفراد مجتمع الدراسة من القيادات الأكاديمية ممن خبرتهم أقل من ٥ سنوات في الخدمة في الجامعة. أما بالنسبة لمتغير الخلفية العلمية عن رشاقة الهياكل التنظيمية فقد بلغت نسبة أفراد مجتمع الدراسة من القيادات الأكاديمية ممن لا توجد لديهم خلفية علمية عن رشاقة الهياكل التنظيمية (٥٣, ٥٪)، في حين كانت نسبة أفراد مجتمع الدراسة من القيادات الأكاديمية ممن لديهم خلفية علمية عن رشاقة الهياكل التنظيمية (٤٦, ٥٪) كأقل نسبة.

جدول (١)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة ونسبهم المئوية على متغيرات الدراسة

المتغير	فئاته	العدد	النسبة المئوية
النوع	ذكور	٢٢٦	٪٦٦,١
	إناث	١١٦	٪٣٣,٩
الرتبة العلمية	أستاذ	٨١	٪٢٣,٧
	أستاذ مشارك	٩٣	٪٢٧,٢
	أستاذ مساعد	١٦٨	٪٤٩,١
الجامعة	جامعة أم القرى	١٢٣	٪٣٦
	جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية	٦٢	٪١٨,١
	جامعة الملك فيصل	٤٠	٪١١,٧
	جامعة تبوك	٤٠	٪١١,٧
	جامعة الملك خالد	٧٧	٪٢٢,٥
عدد سنوات الخدمة في الجامعة	أقل من ٥ سنوات	٣٠	٪٨,٨
	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	٨٢	٪٢٤
	من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة	١١٠	٪٣٢,٢
	من ١٥ سنة فأكثر	١٢٠	٪٣٥
الخلفية العلمية عن رشاقة الهياكل التنظيمية	لديهم خلفية علمية	١٥٩	٪٤٦,٥
	لا توجد لديهم خلفية علمية	١٨٣	٪٥٣,٥

٢) إجابة أسئلة الدراسة

للإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخدام المعيار الموضح بالجدول (٢) لتحديد الفئة التي ينتمي إليها المتوسط الحسابي والحكم على النتائج.

جدول (٢)

الوزن المعطى لمحاوَر أداة الدراسة

المعيار	واقع ممارسة القيادات الأكاديمية لممكّنات رشاقة الهياكل التنظيمية
من ١ إلى ١,٨	لا تمارس
من ١,٨١ إلى ٢,٦	تمارس بدرجة ضعيفة
من ٢,٦١ إلى ٣,٤	تمارس بدرجة متوسطة
من ٣,٤١ إلى ٤,٢	تمارس بدرجة عالية
من ٤,٢١ إلى ٥	تمارس بدرجة عالية جدًا

إجابة السؤال الأول: ما واقع ممارسة القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية لمرونة الهياكل التنظيمية من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة؟

جدول (٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع ممارسة القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية

لمرونة الهياكل التنظيمية مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي (ن=٣٤٢)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	الاستجابة السريعة للأزمات الطارئة التي تواجه الجامعة.	٣,٣٦	٠,٩٢	متوسطة
٢	التواصل بسلاسة مع جميع المستويات الإدارية في الجامعة.	٣,٢٩	٠,٨٨	متوسطة
٣	التعاون الفعال بين الكليات والأقسام الإدارية بالجامعة.	٣,٢٩	٠,٧٩	متوسطة
٤	تطوير العمليات الإدارية بالجامعة بشكل مستمر لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.	٣,٢٥	٠,٩١	متوسطة
٥	رسم خطوط السلطة والمسؤولية للمستويات الإدارية المختلفة بانسبائه.	٣,١٩	٠,٨١	متوسطة
٦	تيسير الإجراءات الإدارية لمواجهة الأحداث غير المتوقعة في الوقت المناسب.	٣,١٨	٠,٨٥	متوسطة
٧	استحداث فعاليات وأنشطة تلبى احتياجات المجتمع في الوقت المناسب.	٣,١٨	٠,٨٧	متوسطة
٨	استحداث برامج أكاديمية جديدة تواكب تطورات سوق العمل في الوقت المناسب.	٣,١٢	٠,٩٣	متوسطة
٩	بناء الشراكات الاستراتيجية مع القطاعات الحكومية والخاصة لدعم المشاريع المستقبلية.	٣,٠٧	٠,٩٧	متوسطة
١٠	تكيف البرامج الأكاديمية مع الاتجاهات والتطورات المعاصرة.	٣,٠٦	٠,٨٩	متوسطة
١١	إعادة صياغة اللوائح والأنظمة لمواجهة التغيرات الطارئة بسهولة.	٢,٩٩	٠,٩٥	متوسطة
١٢	تلبية الاحتياجات المتنوعة لمنسوبي الجامعة بكفاءة.	٢,٩١	٠,٨٧	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام	٣,١٦		متوسطة

بدراسة نتائج الجدول (٣) يظهر أن المتوسط الحسابي العام لواقع ممارسة مرونة الهياكل التنظيمية كان بدرجة متوسطة، حيث بلغ (٣,١٦)، كما جاءت جميع ممارسات عبارات مرونة الهياكل التنظيمية بدرجة متوسطة. وقد اتفقت هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة الضمور (٢٠١٧) من أن واقع ممارسة بُعد المرونة التنظيمية كانت بدرجة متوسطة. بينما اختلفت عن النتائج التي توصلت إليها دراسة عبدالعال (٢٠١٩) من أن ممارسة مرونة الهياكل التنظيمية المتمثلة في: إعادة هيكلة العمليات بجامعة سوهاج، وطرح برامج جديدة، وتغيير الشراكات الاستراتيجية في الوقت المناسب، وتحسين الخدمات المقدمة لجميع المستفيدين كانت تُمارس بدرجة عالية.

إجابة السؤال الثاني: ما واقع ممارسة القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية لاستخدام التقنية في الهياكل التنظيمية؟

جدول (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع ممارسة القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية لاستخدام التقنية في الهياكل التنظيمية مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي (ن = ٣٤٢)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	دعم العمل عن بعد كاجتماعات واللقاءات والمؤتمرات.	٤,١٥	٠,٧٩	مرتفعة
٢	تبني سياسات واضحة ومحددة لحماية خصوصية المعلومات والبيانات.	٣,٧٣	٠,٨٤	مرتفعة
٣	تطوير مهارات أعضاء هيئة التدريس/ الموظفين في استخدام التقنية.	٣,٧١	٠,٨٧	مرتفعة
٤	تحديث نُظم الأرشيف الإلكتروني للمستندات والمعاملات.	٣,٦٦	٠,٩٠	مرتفعة
٥	أتمته الأعمال الإدارية والأكاديمية الروتينية.	٣,٥٩	٠,٩٢	مرتفعة
٦	توفير بنى تحتية متطورة لتقنية المعلومات.	٣,٥٩	٠,٨٨	مرتفعة
٧	تحديث وسائل التقنية المختلفة بشكل دوري.	٣,٥٨	٠,٨٨	مرتفعة
٨	تأمين بيئة عمل مناسبة وأمنة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.	٣,٥٧	٠,٨٧	مرتفعة
٩	الاعتماد على التقنية لتقليص المستويات الإدارية.	٣,٥٦	٠,٨٩	مرتفعة
١٠	تبني سياسات وأنظمة واضحة لتطبيق التقنية.	٣,٥١	٠,٨١	مرتفعة
١١	استخدام أنظمة تقنية مرنة لتقديم الخدمات للمستفيدين من داخل وخارج الجامعة للتكيف مع التغييرات المستجدة.	٣,٤٨	٠,٨٦	مرتفعة
١٢	استخدام المعايير والبروتوكولات المناسبة في تبادل المعلومات بين المستويات الإدارية والأكاديمية.	٣,٢٣	٠,٨٧	متوسطة
١٣	الاعتماد على نُظم دعم القرارات الجامعية.	٣,١٨	٠,٨٨	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام	٣,٥٨		مرتفعة

بدراسة نتائج الجدول (٤) يظهر أن المتوسط الحسابي العام لواقع ممارسة استخدام التقنية كان بدرجة مرتفعة، بلغت (٣,٥٨). حيث أكدت النتائج على أن ممارسات القيادات الأكاديمية تُظهر دعمهم

للعمل عن بعد؛ من خلال الاجتماعات واللقاءات والمؤتمرات، كما تُظهر تبنيهم لسياسات واضحة ومحددة لحماية خصوصية المعلومات والبيانات، إضافةً إلى حرصهم على تطوير مهارات أعضاء هيئة التدريس والموظفين في استخدام التقنية، بدرجة مرتفعة، كأعلى ممارسات، حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (٤,١٥-٣,٧١). في حين كان استخدام القيادات الأكاديمية للمعايير والبروتوكولات المناسبة في تبادل المعلومات بين المستويات الإدارية والأكاديمية، والاعتماد على نُظم دعم القرارات الجامعية، بدرجة متوسطة كأقل ممارسات، حيث بلغت متوسطاتها الحسابية (٣,٢٣) و (٣,١٨) على الترتيب. وقد اختلفت نتيجة هذا المحور مع النتائج التي توصلت إليها دراسة كل من: الضمور (٢٠١٧)، والأبرو وكاظم (٢٠١٨) التي أكدت على أن ممارسة القيادات الأكاديمية لُبعد الرشاقة التكنولوجية جاء بدرجة متوسطة. كما اختلفت مع النتائج التي توصلت إليها دراسة Khavari and Arasteh and Jafari (2016) من أن توفر بُعد الرشاقة التكنولوجية كان بدرجة منخفضة.

إجابة السؤال الثالث: ما واقع ممارسة القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية لاتخاذ القرارات الفعّالة في الهياكل التنظيمية؟

جدول (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع ممارسة القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية لاتخاذ القرارات الفعّالة في الهياكل التنظيمية مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي (ن=٣٤٢)

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

بدراسة نتائج الجدول (٥) يظهر أن المتوسط الحسابي العام لواقع ممارسة اتخاذ القرارات الفعّالة كان بدرجة متوسطة، حيث بلغ (٢,٨٣). فأكدت النتائج على أن القيادات الأكاديمية تأخذ بعين الاعتبار ظروف الجامعة الداخلية عند اتخاذ القرارات، كما تستخدم أسلوب المفاضلة بين البدائل المختلفة عند اتخاذ القرارات الفعّالة، وتحدد المشكلات الإدارية والأكاديمية التي تحتاج إلى اتخاذ قرار تحديداً واضحاً، بدرجة متوسطة، كأعلى ممارسات، حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (٣,١٥-٣,٠١). في حين كانت مشاركة أعضاء هيئة التدريس الموظفين في تطوير اللوائح المنظمة للعمل الإداري والأكاديمي، ووضع الوصف الوظيفي للإدارات التي يعملون بها، واتخاذ القرارات المتعلقة بالميزانيات، بدرجة ضعيفة كأقل ممارسات، حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (٢,٥٩-٢,٠٨). وقد اختلفت هذه النتيجة عن النتائج التي توصلت إليها دراسة كل من: العجمي (٢٠١٦)، ودراسة عبدالعال (٢٠١٩) التي أكدنا على أن واقع ممارسة بُعد اتخاذ القرارات كان بدرجة مرتفعة.

إجابة السؤال الرابع: ما واقع ممارسة القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية للتمكين في الهياكل التنظيمية؟

جدول (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع ممارسة القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية للتمكين في الهياكل التنظيمية مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي (ن=٣٤٢)

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

بدراسة نتائج الجدول (٦) يظهر أن المتوسط الحسابي العام لواقع ممارسة التمكين كان بدرجة متوسطة، بلغت (٢,٨٨). حيث أكدت النتائج على أن القيادات الأكاديمية تهتم بتحسين أدائها الإداري والأكاديمي من خلال الالتحاق بالبرامج التدريبية، كما تُوفر فرص التدريب المستمر لأعضاء هيئة التدريس والموظفين لتحمل مسؤوليات الوظيفة، وتعمل على تعزيز الثقة في قدراتهم؛ لإنجاز المهام الموكلة إليهم بنجاح، بدرجة متوسطة، كأعلى ممارسات، حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (٣,٢٧-٣,١٣). في حين كانت ممارسات تشجيع القيادات الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس والموظفين على الأخذ بالمبادرات خارج التعليمات الرسمية، وتطبيق البرامج التحفيزية الداعمة لجهودهم، وتأهيل قيادات الصف الثاني قبل تكليفهم بالعمل الإداري، بدرجة ضعيفة كأقل ممارسات، حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (٢,٥٨-٢,٣٧). وقد اتفقت نتيجة هذا المحور مع النتائج التي توصلت إليها دراسة العجمي (٢٠١٦) من أن ممارسة التمكين كانت بدرجة متوسطة.

إجابة السؤال الخامس: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول واقع ممارسة القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية لممكّنات رشاقة الهياكل التنظيمية تعزى للمتغيرات (النوع، الرتبة العلمية، الجامعة، عدد سنوات الخدمة في الجامعة، والخلفية العلمية عن رشاقة الهياكل التنظيمية)؟

جدول (٧)

اختبار (T-test) للعينات المستقلة لدلالة الفروق بين متوسطات درجات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول واقع ممارسة القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية لممكّنات رشاقة الهياكل التنظيمية تبعاً لمتغير النوع

اختبار (T-test)			اختبار تجانس التباين Levene's		المتوسطات الحسابية		محاور الدراسة
متوسط الفروق	مستوى الدلالة	درجة الحرية	اختبار (ت)	مستوى الدلالة	الإناث ن=١١٦	الذكور ن=٢٢٦	
-٣,١٨٩	٠,٣٨٩	٣٤٠	٠,٨٦٣-	٠,٣٨٠	٠,٧٧٤	٣,١٦	٣,٠٩
							معدل المتوسط العام (الإجمالي)

من قراءة الجدول (٧) تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول واقع ممارسة القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية لممكّنات رشاقة الهياكل التنظيمية بمحاورها الأربعة: المرونة، واستخدام التقنية، واتخاذ القرارات الفعّالة، والتمكين، وكذلك بالنسبة للمعدل العام كما أظهرته نتائج اختبار (T-test) تبعاً لمتغير النوع.

أما فيما يتعلق بالفروق تبعاً لمتغيرات الرتبة العلمية، والجامعة، وعدد سنوات الخدمة في الجامعة، فأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول واقع ممارسة القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية لممكّنات رشاقة الهياكل التنظيمية بمحاورها الأربعة: المرونة، واستخدام التقنية، واتخاذ القرارات الفعّالة، والتمكين، وكذلك بالنسبة للمعدل العام كما أظهرته نتائج اختبار (One way ANOVA) تبعاً لتلك المتغيرات. والجدول الثالث التالية (٨) و (٩) و (١٠) توضح ذلك.

جدول (٨)

اختبار (One way ANOVA) للفروق بين متوسطات درجات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول واقع ممارسة

اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA		متوسطات المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصادر التباين	اختبار تجانس التباين Levene's		محاور الدراسة
مستوى الدلالة	قيمة (ف)					مستوى الدلالة	(ف)	
٠,٥٧١	٠,٥٦٢	٥٨٨,٤٤٤	٢	١١٧٦,٨٨٧	بين المجموعات	٠,٢٥٦	١,٣٦٧	المعدل العام
		١٠٤٧,٦٥٢	٣٣٩	٣٥٥١٥٣,٩٥٥	داخل المجموعات			
			٣٤١	٣٥٦٣٣٠,٨٤٢	المجموع			

القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية لممكّنات رشاقة الهياكل التنظيمية تبعاً لمتغير الرتبة العلمية

جدول (٩)

اختبار (One way ANOVA) للفروق بين متوسطات درجات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول واقع

ممارسة القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية لممكّنات رشاقة الهياكل التنظيمية تبعاً لمتغير الجامعة

اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA		متوسطات المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصادر التباين	اختبار تجانس التباين Levene's		محاور الدراسة
مستوى الدلالة	قيمة (ف)					مستوى الدلالة	(ف)	
٠,٨٨٦	٠,٢٨٧	٣٠٢,٢٥١	٤	١٢٠٩,٠٠٤	بين المجموعات	٠,٤٠١	١,٠١٣	المعدل العام
		١٠٥٣,٧٧٤	٣٣٧	٣٥٥١٢١,٨٣٨	داخل المجموعات			
			٣٤١	٣٥٦٣٣٠,٨٤٢	المجموع			

جدول (١٠)

اختبار (One way ANOVA) للفروق بين متوسطات درجات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول واقع ممارسة القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية لممكّنات رشاقة الهياكل التنظيمية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة في الجامعة

اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA		متوسطات المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصادر التباين	اختبار تجانس التباين Levene's		محاور الدراسة
مستوى الدلالة	قيمة (ف)					مستوى الدلالة	(ف)	
٠,٢٤٦	١,٣٩٠	١٤٤٧,١٩٤	٣	٤٣٤١,٥٨٢	بين المجموعات	٠,٢٣٤	٢,٩٢٧	المعدل العام
		١٠٤١,٣٨٨	٣٣٨	٣٥١٩٨٩,٢٦٠	داخل المجموعات			
			٣٤١	٣٥٦٣٣٠,٨٤٢	المجموع			

أما فيما يتعلق بالفروق تبعاً لمتغير الخلفية العلمية عن رشاقة الهياكل التنظيمية فقد أظهرت قراءة جدول (١١) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين متوسطات درجات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول واقع ممارسة القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية لممكّنات رشاقة الهياكل التنظيمية بمحاورها الأربعة تعزى لمتغير الخلفية العلمية عن رشاقة الهياكل التنظيمية، حيث أن مستوى الدلالة كان (٠,٠٠٤)، وقيمة اختبار (T-test) المحسوبة (٢,٩١١)، وتظهر الفروق لصالح الفئة التي لها خلفية علمية عن رشاقة الهياكل التنظيمية بمتوسط حسابي (٣,٢٢)، في حين بلغ المتوسط الحسابي لمن ليس لديهم خلفية علمية (٣,٠٣).

جدول (١١)

اختبار (T-test) للعينات المستقلة لدلالة الفروق بين متوسطات درجات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول واقع ممارسة القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية لممكّنات رشاقة الهياكل التنظيمية تبعاً لمتغير الخلفية العلمية عن رشاقة الهياكل التنظيمية

اختبار (T-test)		اختبار تجانس التباين Levene's		المتوسطات الحسابية		محاور الدراسة		
متوسط الفروق	مستوى الدلالة	درجة الحرية	اختبار (ت)	مستوى الدلالة	(ف)		لا توجد ن=١٨٣	توجد ن=١٥٩
١٠,٠٩٠	* ٠,٠٠٤	٣٤٠	٢,٩١١	٠,٠٧١	٣,٢٧٣	٣,٠٣	٣,٢٢	معدل المتوسط العام

استنتاجات الدراسة

في ضوء نتائج الدراسة تم التوصل إلى الاستنتاجات التالية:

- أظهرت نتائج الدراسة أن تقدير أفراد مجتمع الدراسة لواقع ممارسة القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية لمرونة الهياكل التنظيمية كانت بدرجة متوسطة.
- أظهرت نتائج الدراسة أن تقدير أفراد مجتمع الدراسة لواقع ممارسة القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية لاستخدام التقنية في الهياكل التنظيمية كانت بدرجة مرتفعة.
- أظهرت نتائج الدراسة أن تقدير أفراد مجتمع الدراسة لواقع ممارسة القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية لاتخاذ القرارات الفعّالة في الهياكل التنظيمية كانت بدرجة متوسطة.
- أظهرت نتائج الدراسة أن تقدير أفراد مجتمع الدراسة لواقع ممارسة القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية للتمكين في الهياكل التنظيمية كانت بدرجة متوسطة.
- لم تكشف الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول واقع ممارسة القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية لممكّنات رشاقة الهياكل التنظيمية بمحاورها الأربعة: المرونة، واستخدام التقنية، واتخاذ القرارات الفعّالة، والتمكين، تعزى لمتغيرات النوع، والرتبة العلمية، والجامعة، وعدد سنوات الخدمة في الجامعة.
- كشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول واقع ممارسة القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية لممكّنات رشاقة الهياكل التنظيمية بمحاورها الأربعة: المرونة، واستخدام التقنية، واتخاذ القرارات الفعّالة، والتمكين، لصالح من لديهم خلفية علمية عن رشاقة الهياكل التنظيمية.

توصيات الدراسة

بناءً على ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج فإنها توصي بما يلي:

- اعتماد المرونة التنظيمية ضمن معايير الاعتماد الأكاديمي بالجامعات، وتطوير آليات وأساليب لقياس واقع ممارسة المرونة التنظيمية ومؤشراتها.
- العمل على تطوير العمليات الإدارية بشكل مستمر لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعات؛ من خلال:

- إعادة صياغة اللوائح والأنظمة لمواجهة التغيرات الطارئة بسهولة.

- الاعتماد على نُظم دعم القرارات الجامعية.

- توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب.

- العمل على تأهيل قيادات الصف الثاني، وتنمية مهاراتهم الإدارية، وتدريبهم على تقنيات رشاقة الهياكل التنظيمية؛ بإتاحة الفرص لهم لحضور المؤتمرات والندوات المحلية والعالمية بصورة مستمرة، أو استخدام التكنولوجيا في نقل ما يعقد من مؤتمرات وندوات عالمياً فيما يخص الهياكل التنظيمية إلى الجامعات السعودية، مما سيسمح لجميع منسوبي الجامعة من الحضور، وتبادل الخبرات، الأمر الذي سيسهم في تطوير الجامعة واستمرارية نجاحها.

المراجع العربية

- إبراهيم، حسام، والزهيبيبة، رحمة. (٢٠١٩م). درجة توفر أبعاد المرونة التنظيمية بمدارس التعليم الأساسي في محافظة جنوب الباطنة بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين. المجلة العربية للعلوم الاجتماعية، ٣(١٦)، ٨٣-٤٢.
- الأبرو، هادي، وكاظم، وسام. (٢٠١٨م). دور الهيكل التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وكل من صنع القرار والاتصالات التنظيمية دراسة ميدانية في عدد من الوزارات العراقية. المجلة العربية للإدارة، ٣٨(١)، ١٠٨-٨١.
- أحمد، كمال. (٢٠١٦م). تحسين الأداء الإداري بكليات جامعة جازان في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية. مجلة الإدارة التربوية، ٣(٨)، ١١٦-١٥.
- باصديق، سامية. (٢٠١٩م). الأبعاد البنائية للتنظيم واتخاذ القرار في العمل الإداري دراسة ميدانية مطبقة على عمادة شؤون الطلاب بجامعة قابوس. حوليات آداب عين شمس، (٤٧)، ٣٦٠-٣٤٢.
- جاب الله محمد، جمال. (٢٠١٨م). أبعاد المرونة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية دراسة تحليلية. مجلة كلية التربية بينها، ٥(١١٦)، ١٩٨-١٨٤.
- جامعة القصيم. (٢٠٢١م). وثيقة الخطة الإستراتيجية لجامعة القصيم ٢٠٢٠-٢٠٢٥. مسترجع من: <https://spm.qu.edu.sa>
- الحري، محمد. (٢٠١٥م). بدائل مقترحة لتمويل التعليم في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية جامعة الملك سعود أنموذجاً. مجلة كلية التربية، ٢٦(١٠٣)، ١٧٢-١٤١.
- حريم، حسين. (٢٠٠٦م). تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل. عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- حريم، حسين. (٢٠١٠م). إدارة المنظمات منظور كلي. عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- حسين، غني. (٢٠١٩م). التمكين التنظيمي للتدريسي الجامعي وعلاقته بمستوى إنتاجه الأكاديمي. مجلة الإناسة وعلوم المجتمع بجامعة المستنصرية، (٥)، ١٦٥-١٣١.
- الحمدان، أمل. (٢٠١٩م). الرشاقة التنظيمية لتحقيق التميز التنظيمي في الجامعات السعودية نموذج مقترح [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة الملك سعود بالرياض.
- الحمدان، أمل. (٢٠٢٠م). الرشاقة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي: الجامعات السعودية أنموذجاً. الرياض، المملكة العربية السعودية: مكتبة الرشد.

- الحنيطي، أحمد، والقعيد، مرزوق. (٢٠١٩م). أثر الهياكل التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في المؤسسات الصناعية والخدمية في الأردن. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، (١٥)، ١-٢٠.
- الدهشان، جمال، والسيد، سماح. (٢٠٢٠م). رؤية مقترحة لتحويل الجامعات المصرية الحكومية إلى جامعات ذكية في ضوء مبادرة التحول الرقمي للجامعات. المجلة التربوية، (٧٨)، ١٢٥٠-١٣٤٤.
- دياب، عبدالباسط. (٢٠١٨م). إدارة ضغوط العمل الإداري للقيادات الجامعية الأكاديمية ودورها في تحسين عملية اتخاذ القرار التعليمي بجامعة سوهاج. المجلة التربوية، (٥٣)، ٣٢٦-٤٥٤.
- رضوان، طارق. (٢٠١٤م). أثر محددات الرشاقة الاستراتيجية على التميز التنظيمي دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات في مصر. مجلة التجارة والتمويل، (٣)، ١-٤٤.
- الزامل، مها. (٢٠٢١م). المرونة الاستراتيجية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية لجامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية. مجلة كلية التربية بالقاهرة، (٣)١٩٠، ١٨٠-٢٢٥.
- الشعلان، مضوي، وكعكي، سهام. (٢٠١٣م). آليات تفعيل التمكين لتحقيق جودة الأداء في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن. المجلة السعودية للتعليم العالي، (١٠)، ٣٧-٧٢.
- الضمور، معتصم. (٢٠١٧م). الرشاقة الاستراتيجية لدى القادة الأكاديميين وعلاقتها بالتميز التنظيمي للجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس [رسالة ماجستير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط. https://www.meu.edu.jo/libraryTheses/5a15189d7a6ee_1.pdf
- العارضة، آلاء. (٢٠١٨م). المرونة الإدارية وعلاقتها بالقيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية قباطية من وجهة نظر المعلمين [رسالة ماجستير منشورة]. جامعة القدس. <https://dspace.alquds.edu/handle/20.500.12213/2521>
- عبدالمطلب، إبراهيم. (٢٠١٧م). أثر الهيكل التنظيمي على كفاءة الأداء دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الحكومية. مجلة العلوم الاقتصادية، ١٨ (١)، ١-١٦.
- عبدالعال، عنتر. (٢٠١٩م). متطلبات تكنولوجيا المعلومات لتحقيق الرشاقة الاستراتيجية بالجامعات المصرية جامعة سوهاج نموذجاً. المجلة التربوية، (٥٩)، ٢٥٦-٣١٦.
- عبدالمولى، الطيب محمد. (٢٠١٩م). متطلبات تطبيق الرشاقة التنظيمية كما يراها أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد. مجلة جامعة بيشة للعلوم الإنسانية والتربوية، (٤)، ١٧-٤٦.
- العجمي، الدانة. (٢٠١٦م). درجة ممارسة التمكين الإداري لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. مجلة عالم التربية، (١٧)١٠٦، ١-٤١.
- عروف، راضية. (٢٠١٧م). التمكين كاستراتيجية للاستثمار في رأس المال الفكري بالمنظمة المتعلمة- دراسة حالة في بعض المؤسسات الجامعية الجزائرية [أطروحة دكتوراه منشورة]. جامعة العربي بن مهيدي. <http://hdl.handle.net/123456789/1410>
- العساف، صالح. (٢٠١٢م). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. الرياض، المملكة العربية السعودية: دار الزهراء.
- علي، أسامة. (٢٠١٣م). التحول الرقمي بالجامعات المصرية دراسة تحليلية. مجلة كلية التربية بجامعة عين شمس، (٣٧)٢، ٥٢٣-٥٧١.
- العميان، محمود. (٢٠١٣م). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال (ط٦). عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

- العنزي، سعد، والذيابي، سمير. (٢٠١٣). خصائص ونمط الهيكل التنظيمي لمكاتب المفتشين العاملين. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، ١٩ (٧٢)، ١-٣١.
- كرتات، رقية. (٢٠١٩م). متطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الرشيقة بجامعة الملك خالد. Global Journal of Economics and Business، ١ (٦)، ٣٧-٤٦.
- المملكة العربية السعودية. (٢٠١٦م). وثيقة رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. مسترجع من: <http://vision2030.gov.sa/download/file/fid/422>
- منصور، منار. (٢٠٢٠). تطوير الأداء الإداري للقيادات بكلية التربية بجامعة المنصورة في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية. مجلة البحث العلمي في التربية، (٢١)، ١-٤٥.
- النصير، يوسف. (٢٠١٩م). أثر تمكين القيادات الأكاديمية على التطوير التنظيمي في جامعة الحدود الشمالية. المجلة الدولية للأبحاث التربوية، ٤٣ (٢)، ١٣-٣٤.
- هنية، محمد. (٢٠١٦م). مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة [رسالة ماجستير منشورة]. جامعة الجامعة الإسلامية بغزة. <https://mobt3ath.com/pdf>
- وزارة التعليم. (٢٠١٩م، إبريل ١٠-١٣). تحوّل الجامعات السعودية في عصر التغيير [البيان الختامي]. المعرض والمؤتمر الدولي الثامن للتعليم العالي، وزارة التعليم، الرياض، المملكة العربية السعودية. <http://www.ieche.com.sa/arabic/home>
- وكالة الأنباء السعودية. (٢٠٢٠م، ديسمبر ٣). عام / وزير التعليم يرأس الاجتماع الثالث لمجلس شؤون الجامعات. مسترجع من: <https://www.spa.gov.sa/2165093>
- يوسف، سناء. (٢٠١٢م). تشخيص نمط الهيكل التنظيمي في المؤسسات التعليمية العراقية دراسة حالة في جامعة صلاح الدين أربيل. مجلة تنمية الرافدين، ٣٤ (١١٠)، ١٩٩-٢١٦.

References

- Abad-Segura, E., González-Zamar, M. D., Infante-Moro, J. C., & Ruipérez García, G. (2020). Sustainable management of digital transformation in higher education: Global research trends. *Sustainability*, 12(5), 2107.
- Bunton, E, Thomas. (2017). *Agility Within Higher Education It Organizations: A Loosely Coupled Systems Perspective* [Doctoral dissertation]. University of Wisconsin-Milwaukee. Retrieved from <https://dc.uwm.edu/etd/1451>.
- Gibson, J., Ivancevich, J., & Konopaske, R. (2011). *Organizations: Behavior, structure, processes*. McGraw-Hill Higher Education.
- Khavari, S. A., Arasteh, H., & Jafari, P. (2016). Assessing the Level Organizational Universities Agility; Case Study of Islamic Azad University in Mazandaran. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 7(3 S2), 112.
- Madhani, P. (2013). Organizational Flexibility: Real Option Approach. *SCMS Journal of Indian Management*, 10(3), 43-54. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2339001.

Margherita, A., Sharifi, H., & Caforio, A. (2021). A conceptual framework of strategy, action and performance dimensions of organisational agility development. *Technology Analysis & Strategic Management*, 33(7), 829-842.

Park, Y. K. (2011). The Dynamics of Opportunity and Threat Management in Turbulent Environments: The Role of Information Technologies. *ProQuest LLC. 789 East Eisenhower Parkway, PO Box 1346, Ann Arbor, MI 48106.*

Sharp, J. M., Irani, Z., & Desai, S. (1999). Working towards agile manufacturing in the UK industry. *International Journal of production economics*, 62(1-2), 155-169.

Van Oosterhout, M., Waarts, E., & van Hillegersberg, J. (2006). Change factors requiring agility and implications for IT. *European journal of information systems*, 15(2), 132-145.

Vinodh, S., & Aravindraj, S. (2015). Benchmarking agility assessment approaches: a case study. *Benchmarking: An International Journal*.

Walter, A. T. (2020). Organizational agility: ill-defined and somewhat confusing? A systematic literature review and conceptualization. *Management Review Quarterly*, 1-49.