

تصور مقترح لتحسين الرقابة التنظيمية لدى رئيسات الأقسام بجامعة
الملك سعود من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

د. مني بنت عبد الله السمحان

تصور مقترح لتحسين الرقابة التنظيمية لدى رئيسات الأقسام بجامعة الملك سعود من وجهة

نظر أعضاء هيئة التدريس

د. مني بنت عبد الله السمحان

أستاذ مشارك كلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع، جامعة الملك سعود، المملكة العربية

السعودية

moalsamhan@ksu.edu.sa

قبلت للنشر في 2022 / 2 / 1

قدمت للنشر في 2021 / 12 / 5 م

ملخص: تحتاج المؤسسات التربوية إلى تطبيق نمط الرقابة التنظيمية نظرا لوجود تباطؤ في القرارات وروتين في العمل على مدى سنوات كثيرة لم يحدث تقدما ملموسا مقارنة بدول أخذت في تطبيق اللامركزية الفعلية واستخدام أنماط حديثة مثل نمط الرقابة التنظيمية والذي ساعد على تطور الفكر والتطبيق الإداري وكان له أثر ملموس وواضح على تقدم وتطور المؤسسات والذي أدى بدوره إلى تقدم ورقى الدول. وتعد جامعة الملك سعود من الجامعات الرائدة والتي تحاول اللحاق بركب التقدم على كافة المستويات وهي تضع في الاعتبار أهمية التحسين والتجديد والتطوير في كافة المجالات الإدارية والتعليمية وأنشطة خدمة المجتمع وتنمية البيئة. يهدف البحث الي تقصي واقع تطبيق الرقابة التنظيمية لدى رئيسات الأقسام بجامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتعرف معوقات تطبيقها، ومتطلبات تحسينه. انطلاقا من أهمية الارتقاء بمستوي الواقع الحالي للرقابة التنظيمية بكليات الجامعة. ولتحقيق أهداف البحث تم استخدام المنهج الوصفي من خلال تطبيق استبانة على عدد (642) من رئيسات الأقسام بكليات الجامعة من المجتمع الأصلي (2070) بنسبة (31%) من المجتمع الأصلي. توصل البحث الي عدة نتائج من أهمها أن واقع تطبيق الرقابة التنظيمية يتحقق بدرجة

متوسطة. انتهى البحث الي توصيات يمكن أن ترتقي بمستوي تطبيق الرشاقة التنظيمية بكليات
الجامعة.

كلمات مفتاحية: الرشاقة- الرشاقة التنظيمية

A proposed conception to improve organizational agility among heads of departments at King Saud University from the point of view of faculty members

Dr. Mona Abdullah Saleh Bin Samhan

Associate professor, College of application sciences and society service, King Saud University, Saudi Arabia
moalsamhan@ksu.edu.sa

Received 5th December 2021

Accepted 1 February 2022

Abstract: Educational institutions need to apply the style of organizational agility due to the presence of a slowdown in decisions and a routine in work over many years that has not made tangible progress compared to countries that took the implementation of actual decentralization and the use of modern styles such as the style of organizational agility, which helped in the development of thought and administrative application and had an impact Concrete and clear on the progress and development of institutions, which in turn led to the progress and advancement of countries. King Saud University is one of the leading universities that is trying to catch up with progress at all levels, and it takes into account the importance of improvement, renewal and development in all administrative and educational fields, community service activities and environmental development. Faculty members and know the obstacles to its application and the requirements for its improvement, based on the importance of raising the level of the current reality of organizational agility in the faculties of the university. To achieve the objectives of the research, the descriptive approach was used by applying a questionnaire to (642) heads of departments in the university faculties from the original community (2070) with a percentage of (31%) of the original community (Medium). The research

concluded with recommendations that can raise the level of applying organizational agility in the faculties of the university.

Keywords: agility, organizational agility

مقدمة

تتعدد وتنوع الأنماط الإدارية عالمياً باختلاف المؤسسات سواء كانت حكومية أو غير حكومية إلا أنه من الملاحظ تراخي النمط الإداري وتباطؤه في النوع الأول من المؤسسات وتظهر الأساليب الفنية والتقنية النشيطة والمتميزة داخل النمط الإداري بالمؤسسات غير الحكومية واضحة في القطاع الخاص والذي يتسم بالرقابة الإدارية الفعالة ولقد شهدت إدارة المؤسسات تغيراً واضحاً عبر الزمن، فتغيرت الكثير من مسؤولياتها ومهامها، ومفهوم الرشاقة التنظيمية من المفاهيم الإدارية المعاصرة التي انتشرت مؤخراً في الوسط الأكاديمي، حيث قُدم المفهوم لأول مرة في معهد إياكوكا جامعة لاهاي في عام 1990، ويرجع تاريخ الرشاقة إلى تراجع الصناعة الأمريكية في المنافسة أمام مثيلاتها في أسواق العمل الدولية في عقد الثمانينيات من القرن العشرين.

وأصبحت الرشاقة التنظيمية أمراً ضرورياً لنجاح المؤسسات بسبب العولمة والمنافسة وضغوط الوقت. وهي مفهوم يعكس القدرة على التكيف واتخاذ الإجراءات والتدابير من أجل الاستجابة للتغيرات البيئية. وتظهر أهمية الرشاقة التنظيمية جليةً في المؤسسات التي تعمل في بيئة متغيرة بسرعة، وتجعل طبيعة أعمال المؤسسات معقدة بصورة متزايدة، إذ إن التحديات الإدارية المعاصرة تستوجب ضرورة إجراء تنسيق غير تقليدي وغير هرمي، وإدارة المؤسسات بصورة مرنة وتساعد الرشاقة التنظيمية المؤسسات على تطوير أدائها وزيادة فاعليتها التنظيمية، لما تتميز به من مميزات عديدة، لعل أهمها أن الرشاقة التنظيمية تعتبر مدخلاً لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات، وهي خاصية يمكن من خلالها التمييز بين المؤسسات الناجحة وغير الناجحة، وتشكل ميزة نسبية للأعمال المختلفة، بل إنها تسهم بصورة كبيرة في عمليات التخطيط المستقبلي للمؤسسات المختلفة. إذ لم تعد التغيرات الخارجية وحدها هي المسئولة عن تحلي

المؤسسات وعن أساليب الترهل الإداري، والاتجاه إلى الاستفادة من أساليب الإدارة الفاعلية؛ يوجد نوع آخر من التغيرات التي تمس المؤسسة من الداخل من أهمها الهيكل التنظيمي، وضرورة ادخال تعديلات وظيفية وإدارية مطلوبة به بما يساعد على تخلي المؤسسة عن الممارسات عديمة الجدوى. ومن أهم التغيرات التنظيمية التي تدعو لتطبيق الرقابة التنظيمية حاجة المؤسسات إلى تخطيط الوظائف، والمرونة في إجراءات العمل وتجديدها؛ إذ إن الروتين في العمل، يعد مبرراً قوياً لتبنى المؤسسات الرقابة التنظيمية على المستوى الاستراتيجي والتشغيلي. ويعد الانضباط من أهم المبادئ التي تقوم عليها الرقابة التنظيمية، والانضباط هو الالتزام بمجموعة من المعايير والإجراءات والضوابط التي تحقق الانضباط المؤسسي في إدارة المؤسسة وفق المعايير والأساليب العلمية، ذلك من خلال تحديد مسؤوليات أعضاء المؤسسة والإدارة بها مع الأخذ بعين الاعتبار حماية حقوق المستفيدين وأصحاب المصالح.

ويمكن تحديد مجموعة من الأبعاد الرئيسة للرقابة التنظيمية والتي تتميز بها المؤسسات الرشيقة أهمها رقابة عملية اتخاذ القرار وهي قدرة المنظمة الرشيقة التعرف على متى تستجيب للتغير ومتى تتخذ قراراتها، والمنظمة الرشيقة عادة تتخذ قراراتها في ضوء ثلاثة معايير وهي سرعة اتخاذ القرار، إمكانية التنفيذ الفعلي للقرار، والاستجابة السريعة للتغير، إلى جانب ذلك فإن مشاركة العاملين في صنع القرار يقلل من احتمالية مقاومة أحداث التغيرات المصاحبة للقرار، إلا أن المشاركة قد تعرقل سرعة اتخاذ القرار، وهذا يتطلب من المنظمات تحقيق قدر من التوازن بين اللامركزية وسرعة الاستجابة للتغيرات البيئية، وتعد القيادة هي المسؤولة عن تحقيق ذلك التوازن.

والجامعات المتقدمة تحتاج إلى تطبيق نمط الرقابة التنظيمية نظراً لوجود تباطؤ في القرارات وروتين في العمل على مدى سنوات كثيرة لم نجد خلالها التقدم المنشود مقارنة بدول

أخذت في تطبيق اللامركزية الفعلية واستخدام أنماط حديثة مثل نمط الرشاقة التنظيمية والذي ساعد على تطور الفكر والتطبيق الإداري وكان له أثر ملموس وواضح على تقدم وتطور المؤسسات والذي أدى بدوره إلى تقدم ورقى الدولة

وجامعة الملك سعود من الجامعات الرائدة والتي تحاول اللحاق بركب التقدم على كافة المستويات وهي تضع في الاعتبار أهمية التحسين والتجديد والتطوير في كافة المجالات الإدارية والتعليمية وأنشطة خدمة المجتمع وتنمية البيئة.

ويأتي هذا البحث لتقصي واقع الرشاقة التنظيمية لدى رئيسات الأقسام بجامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس انطلاقاً من أهمية تحسين الواقع الحالي وتعرف معوقات التحسين ومتطلبات الارتقاء بهذا الواقع.

مشكلة البحث

تتمثل مشكلة البحث في السؤال الرئيس:

ما التصور المقترح لتحسين الرشاقة التنظيمية لدى رئيسات الأقسام بجامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

يتفرع عن السؤال الرئيس الأسئلة التالية:

- ما واقع الرشاقة التنظيمية لدى رئيسات الأقسام بجامعة الملك سعود؟
- ما معوقات تحسين الرشاقة التنظيمية لدى رئيسات الأقسام بجامعة الملك سعود؟
- ما متطلبات تحسين الرشاقة التنظيمية لدى رئيسات الأقسام بجامعة الملك سعود؟

أهداف البحث

- تشخيص واقع الرشاقة التنظيمية لدى رئيسات الأقسام بجامعة الملك سعود.
- تعرف معوقات تطبيق الرشاقة التنظيمية لدى رئيسات الأقسام بجامعة الملك سعود.
- التوصل الي تصور مقترح يتضمن متطلبات تحسين الرشاقة التنظيمية لدى رئيسات الأقسام بجامعة الملك سعود.

منهج البحث

يستخدم البحث المنهج الوصفي لتحقيق أهدافه من خلال عرض إطار نظري، وتطبيق استبانة على عينة من رئيسات الأقسام بكليات الجامعة لتعرف وجهات نظرهم في قضية الرشاقة التنظيمية.

أداة البحث

من خلال الإطار النظري والدراسات السابقة في موضوع الرشاقة التنظيمية تم تصميم استبانة تضمنت ثلاثة محاور:

- محور واقع الرشاقة التنظيمية.
- محور معوقات تحسين الرشاقة التنظيمية.
- محور متطلبات تحسين الرشاقة التنظيمية.

عينة البحث

تم تطبيق الاستبانة على عدد (642) من رئيسات الأقسام بكليات الجامعة من المجتمع الأصلي (2070) بنسبة (31%) من المجتمع الأصلي (توصيف العينة في الإطار الميداني).

الإطار النظري

تعد الرشاقة التنظيمية أحد المداخل الإدارية الحديثة، والتي ظهرت في بداية التسعينيات من القرن العشرين بالولايات المتحدة الأمريكية، وتهدف إلى جعل مؤسسة العمل سريعة الاستجابة للتغيرات التي تحدث حولها في البيئة الخارجية، وتواكبها من خلال ترك الممارسات التقليدية الروتينية التي لا تحقق أهداف المؤسسة بالسرعة والكفاءة والجودة المطلوبة مما يجعل أداؤها بطيئاً في عصر يتسم بالسرعة والتغير المستمر، واستبدالها بممارسات وآليات عمل جديدة تجعل المؤسسة أكثر سرعة في الأداء- أكثر رشاقة- نحو تحقيق الأهداف المرجوة بفعالية في عصر التنافسية، وقد هدفت الدراسة التعرف على مفهوم الرشاقة التنظيمية مع تحديد أهم المصطلحات المرتبطة به، تحديد عناصر الرشاقة التنظيمية التي تتميز بها المؤسسات الرشيقة، دراسة المقومات الأساسية التي قد تسهم في تحقيق الرشاقة التنظيمية بالمؤسسات التعليمية، التعرف على مفهوم القدرة المؤسسية بالتعليم الجامعي المصري، وتحديد أهم معاييرها، وضع توصيات وآليات إجرائية مقترحة لتحسين القدرة المؤسسية بالتعليم الجامعي المصري، على ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية (مغاوري & وهالة، 2016)

مفهوم الرشاقة

غالباً ما يتبادر إلى الذهن عندما نسمع كلمة رشاقة تلك الصورة المثالية للجسد المشوق الذي يتميز بخفة الحركة وجمال المظهر، وهي حلم للكثير لا يصل إليه إلا الشخص الملتزم بالتمارين الرياضية وممارسة نمط الحياة الصحي. ولكن هذا المفهوم لا يقتصر على هذه الصورة فحسب؛ ويمكن للإدارة كذلك أن تكون رشيقة.

وتعرف الإدارة الرشيقة بأنها قدرة المنظمة على الأداء الإداري الذي يتميز بسرعة الاستجابة، وسرعة تعديل أسلوب العمل بصورة تتناسب مع متطلبات التغيير، وهي المنهج

الإداري الذي يركز على القيم والانسياب والاستقطاب، والسعي نحو الكمال من خلال عمل الفريق، إضافة إلى حسن استخدام الحقائق والبيانات، وسرعة التجاوب مع التحديات والفرص التي تتاح من أجل تحقيق أفضل المخرجات للعملاء، والتخلص الكلي ما أمكن من كل أنشطة لا تمثل أي قيمة مضافة للعمل أو العميل. فالإدارة الرشيقة هي عكس الإدارة المترهلة والثقيلة المنغلقة على نفسها، المتمسكة بأساليب وطرق إدارية تقليدية.

الرشاقة التنظيمية Organizational Agility

مفهوم الرشاقة التنظيمية

المنظمة الرشيقة هي التي يمكن أن تلبى طلبات عملائها سريعاً، وتقدم منتجات جديدة، كما تحقق تحالفات استراتيجية لحل مشكلات عملائها، والتعرف على بيئة العمل لاغتنام الفرص.

والرشاقة التنظيمية هي القدرة التنظيمية للاستشعار والاستجابة بشكل ناجح للفرص والتهديدات المتاحة في السوق وفي الوقت المناسب.

كما أن الرشاقة التنظيمية هي التطبيق الناجح لقواعد المنافسة مثل السرعة والمرونة والابتكار والجودة من خلال وسائل التكامل بين الموارد وإعادة تشكيل أفضل الممارسات في بيئة المعرفة الغنية من أجل تقديم خدمة ومنتجات تقود العميل في بيئة سريعة التغير.

أهمية دراسة الرشاقة التنظيمية

الرشاقة التنظيمية ضرورة حتمية لنجاح المنظمات المعاصرة فهي تساعد علي زيادة قدرتها على الاستشعار أو الاستجابة للمتغيرات البيئية والتكيف معها بما يحقق أهدافها الحالية والمستقبلية، وترتبط ارتباطاً متزايداً بالنجاح التنظيمي في ظل بيئات اليوم التنافسية، وتعتبر

كفاءة أساسية، وميزة تنافسية، وتمايز يتطلب تفكير استراتيجي، وعقلية مبتكرة، وحاجة لا يمكن الاستغناء عنها. فلم تعد الرشاقة التنظيمية مسألة اختيارية للمنظمات، بل ضرورة تميز بين المنظمات الناجحة (2, 2015, Harraf, Wanasika, Tate & Talbott)

أبعاد الرشاقة التنظيمية

هناك ثلاثة أبعاد للرشاقة التنظيمية، وهي:

- رشاقة الاستشعار: هي القدرة على التقاط التغيرات البيئية مثل التغيرات في تفضيلات العملاء، التحركات الجديدة للمنافسين، والتكنولوجيات الجديدة) في الوقت المناسب.
- رشاقة اتخاذ القرار: هي القدرة على جمع وتحليل البيانات والحصول على المعلومات وتحديد الفرص والتهديدات ووضع الخطط والقرارات لإعادة تكوين الموارد وعمل خطط تنافسية جديدة في الوقت المناسب.
- رشاقة التطبيق: هي القدرة على إعادة تشكيل الموارد التنظيمية بشكل جذري، وتعديل العمليات التجارية، وتقديم منتجات وخدمات ونماذج سعرية جديدة للسوق في الوقت المناسب.

وهناك من قسم أبعاد الرشاقة التنظيمية الى الأبعاد التالية: (الجرايدة، 2021)

أولاً: بُعد رشاقة الرؤية وتضمن الممارسات الآتية: تصاغ الرؤية بشكل واضح يستشرف آفاق المستقبل، ويشترك جميع العاملين في صياغة الرؤية، وتصاغ رؤية المؤسسة في ضوء إمكانياتها ومواردها المتاحة، وتتلاءم رؤية المديرية مع التغيرات البيئية المحيطة، وتتضمن رؤية المؤسسة قدرًا من التحدي المتواصل، وترجم الرؤية إلى عملية تغيير

وتطوير إداري، ويأخذ بالآراء الابتكارية الإبداعية عند صياغة الرؤية، وتحدد الرؤية أساليب واضحة لكيفية تحقيقها، وتتضمن الرؤية أهدافاً استراتيجية تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.

ثانياً: بُعد رشاقة الرسالة وتضمن الممارسات الآتية: تعبر صياغة رسالة المؤسسة عن فلسفتها، ويراعى الدقة في تحديد رسالتها، ويشارك جميع العاملين في صياغة الرسالة، ويراعى الثقافة السائدة في المؤسسة عند صياغة الرسالة، وتبرز جوانب التميز الحقيقية للمؤسسة عند صياغة رسالتها، وتصاغ الرسالة بما يتناسب وقيم المجتمع ومعتقداته وثقافته، وتظهر الرسالة التكامل بين المؤسسة والمجتمع المحلي، وتصاغ الرسالة بما ينسجم مع الغايات والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، ويراعى أن تكون الرسالة قابلة للتطبيق، وتساعد المؤسسة العاملين فيها على فهم الرؤية المستقبلية.

ثالثاً: بُعد رشاقة الأهداف وتضمن الممارسات الآتية: تصاغ الأهداف لتكون قابلة للقياس، وتتصف الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها بالمرونة، ووضوح الأهداف لجميع العاملين في المؤسسة، وتحدد الموارد المادية والبشرية اللازمة لتحقيق الأهداف، ويتم إشراك جميع العاملين في صياغة الأهداف، وتتصف الأهداف بالواقعية وقابلية التحقق، وتوافق الأهداف مع احتياجات المجتمع المحلي، وشمول الأهداف لجميع جوانب تطوير العملية التعليمية التعلمية، وترابط الأهداف مع بعضها بعضاً، ويوجد تناسب بين الأهداف السنوية والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

رابعاً: بُعد رشاقة القدرات الاستراتيجية وتضمن الممارسات الآتية: تستعمل المؤسسة استراتيجيات لاستقطاب الكفاءات والقدرات المتميزة، ويتوفر لديها موارد وإمكانات تساعدها على التنافس والتميز، وتعتمد المؤسسة مبدأ الكفاءة عند التوظيف والترقية،

وتحفز المؤسسة الكادر الوظيفي ذا المؤهلات العلمية والخبرات الجيدة، وتولي أهمية للأعمال الإبداعية والابتكارية لدى العاملين، وتشجع القيادات ذوي الكفاءة على تقلد المناصب القيادية، وتستثمر الخبرات العملية المتوافرة لدى العاملين بها، وتوجه القيادات لصناعة التغيير، وتضع المؤسسة أهمية إعداد قيادات بديلة هدفاً استراتيجياً لها، وتشجع على قيادة العمل بشكل جماعي.

خامساً: بُعد رشاقة الاستشعار، وتضمن الممارسات الآتية: تتابع المؤسسة التغيرات التكنولوجية ومدى تأثيرها عليها، وتس شعر التهديدات والمخاطر التي قد تؤثر عليها، وتكتشف الفرص التي يمكن استثمارها لصالحها، وتستشعر نقاط القوة والضعف في البيئة الخارجية عند وضع خططها، كما تستشعر المؤسسة القيم السائدة في المجتمع المحيط لمراعاتها عند صياغة استراتيجياتها، وتضع استراتيجيات لمواجهة المشكلات الطارئة، وتشعر باستمرار الحاجات التربوية المستجدة في المدارس، وتستشعر باستمرار حاجات المجتمع المحلي ومؤسساته، وتهتم بتقديم خدمات تتوافق مع حاجات المراجعين لها ورغباتهم، وتحرص على تدريب مديري المدارس على اتخاذ قرارات استباقية تحسباً لتغيرات مفاجئة أو ظروف طارئة.

سادساً: بُعد رشاقة الرقابة الإدارية وتضمن الممارسات الآتية: تطبق المؤسسة نظام واضح للمتابعة والمراقبة على جميع العاملين، وتقيس الأداء الفعلي وفقاً لأهدافها الاستراتيجية، وتركز عملية الرقابة على النواحي الاستراتيجية للمؤسسة، ويوجد فيها نظام رقابي للتحقق من أداء العمل وفقاً للنظام المالي، وتوجد آلية واضحة ومتفق عليها لتصحيح الانحرافات في المؤسسة، وتعمل على مراقبة الأحداث والمواقف الطارئة للحد من تأثيرها على تطبيق الاستراتيجية.

كما أن الرقابة التنظيمية هي التطبيق الناجح لقواعد المنافسة مثل السرعة والمرونة والابتكار والجودة من خلال وسائل التكامل بين الموارد وإعادة تشكيل أفضل الممارسات في بيئة المعرفة الغنية من أجل تقديم خدمة ومنتجات تقود العميل في بيئة سريعة التغير.

وتعبر الرقابة التنظيمية عن قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، من خلال تطوير منتجاتها وزيادة معرفتها بمواردها البشرية، مما يؤثر على تطور المنظمة وتنشيط حركتها في بيئة سريعة التغير (Wageeh, 2015, 299)

وفي دراسة Shiri تعني الرقابة التنظيمية القدرة على تحقيق النجاح وسرعة الاستجابة والتفاعل مع التغيرات البيئية (2014، 87)، كما الرقابة التنظيمية بأنها: قدرة المنظمة على استشعار التغيرات البيئية الغير متوقعة والاستجابة لها بفعالية). (Trinh etal, 2012B, 172) وتعرف الرقابة التنظيمية اجرائيا كالتالي:

يقصد بالرقابة التنظيمية في هذا البحث: قدرة رؤساء الأقسام على التنبؤ بالتغيرات الداخلية والخارجية، ومن ثم الاستجابة الناجحة والسريعة للتغيرات من خلال إشراك أعضاء هيئة التدريس في صنع القرار وإتاحة الفرص لهم للإبداع والابتكار وبناء على هذا فالإدارة الرشيقة تعني إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف:

- بأقل تكلفة، أقل جهد، أسرع فترة زمنية ممكنة، صفرية الأخطاء، صفرية المخزون.
- زيادة الإنتاجية، أتمتة العمليات الإدارية والتشغيلية، والتحسين المستمر.
- الرقابة والسرعة في كل العمليات والوظائف والمهارات الإدارية.
- بما يحقق سعادة العميل الداخلي والخارجي، ويحقق أعلى عائد لأصحاب المصلحة.

وتسعي الإدارة الرشيقة الي تطبيق هذا المفهوم في منظماتنا لقيادتها بما يمكنها من استيعاب المتغيرات الجديدة، والوصول إلى النجاح والتميز وتحقيق الميزة التنافسية، فنحن مطالبون بمسابقة الزمن ومواكبة التحولات في ظل التغيرات المتسارعة.

مبادئ الإدارة الرشيقة

حتى تحقق هذه الفلسفة الإدارية أهدافها الرئيسية يجب أن تركز على مجموعة من المبادئ الأساسية التي تضمن لها النجاح، وهي:

الإدارة الرشيقة تعني إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف على النحو الآتي:

- بأقل تكلفة، أقل جهد، أسرع فترة زمنية ممكنة، صفرية الأخطاء، صفرية المخزون.
 - زيادة الإنتاجية، أتمتة العمليات الإدارية والتشغيلية، والتحسين المستمر.
 - الرشاقة والسرعة في كل العمليات والوظائف والمهارات الإدارية.
 - بما يحقق سعادة العميل الداخلي والخارجي، ويحقق أعلى عائد لأصحاب المصلحة.
- وأهم مرتكز أساسي للإدارة الرشيقة: الرشاقة والسرعة في عملية التفكير والسهولة والبساطة في وضع الحلول التي تلامس الواقع وتحسن الأداء وتطوره لدرجة الكمال. وكما يري الحمدان (2020) أن:

لأشياء الهشة عندما تتعرض للضغط والقوة تصبح أضعف وربما تنكسر، أما الأشياء المرنة فتتحني ثم تعود إلى حالتها الأصلية، أما الأشياء الرشيقة تزداد قوة وهكذا هي المنظمات الرشيقة في بيئة فوكا VUCA تزدهر رغم التغيير وتصبح أقوى وتصبح مصدراً لميزة تنافسية حقيقي. (الحمدان، 2020)

الرشاقة التنظيمية وكورونا - كوفيد 19

في مقالة أبو حمور (2020) حول تطبيق مفهوم الرشاقة على جائحة كوفيد - 19، بين أن دولاً نجحت وأخرى فشلت في مواجهة الجائحة.

وهدفت المقالة إلى معرفة سبب تأثير جائحة COVID-19 على دول العالم بشكل مختلف، وما الذي يجعل دولاً تنجح وأخرى تفشل في التعامل مع هذه الجائحة، ومثلت انعكاساً لنموذج أبو حمور للرشاقة في سياق جائحة COVID-19، والذي تم استخدامه لتطوير المواصفة البريطانية لرشاقة الأعمال.

مفهوم الرشاقة: هي القدرة على فهم وإدراك الاتجاهات والتغيرات والاحتمالات المستقبلية، وبناء قدرات ديناميكية فعالة، ويتم تعزيز ثقافة الرشاقة من خلال التخلص من البيروقراطية وأي عامل أو ممارسة تعث على الجمود والضعف.

وبحسب المقال فإن اعتماد مبدأي السرعة والمرونة، في القطاعين العام والخاص، يحقق مفهوم الرشاقة والتي تعتمد على ثلاثة ركائز أساسية، وهي:

- فهم المستقبل المحتمل: إن التغيرات المضطربة والمتزايدة في ديناميكية بيئة العمل من شأنها أن تدفع إلى تطورات سريعة تتطلب استشرافاً للمستقبل واستجابة سريعة. وفي كثير من الأحيان تتفاعل هذه التغيرات مجتمعة لتحديث تغيراً حاداً يصعب التنبؤ به. إن زيادة الفوضوية في بيئة العمل تستدعي الحاجة الملحة إلى مهارات استشراف المستقبل والتنبؤ به، والتي أشبه ما تكون بمهارات التنبؤ بحالة الطقس. لقد أصبح هاماً، في مؤسسات اليوم، التركيز على بناء القدرات الخاصة "بالاستشراف والتنبؤ"، وذلك من خلال وضع خطط واسعة النطاق للمستقبل تتضمن القدرة على الاستجابة

بسرعة لمجموعة من الاحتمالات المعقولة، مع التركيز بشكل متزايد على المجموعة أو المجموعات الأكثر ديناميكية، في بيئة العمل، لضمان الوصول إلى المستوى المرجو من الرشاقة المؤسسية. بناء على ذلك، فإن التخطيط المستمر والسريع لتغير بيئة العمل من خلال الاستشراف والتنبؤ يتضمن أن تتحرك المؤسسة لاقتناص الفرص أو لتخفيف وطأة مجموعة من النتائج المحتملة. إن على المؤسسات أن تعي أهمية التنبؤ بالمستقبل لعقود قادمة، حيث أضحى العالم متغيراً باستمرار وبأسرع مما كان عليه في الماضي بكثير، مما يستوجب تحليله واستشرافه والتنبؤ بمتغيراته باستمرار.

– القدرات الرشيقة: تشكل القدرات الرشيقة أو الديناميكية ركيزة أساسية في نموذج رشاقة العمل، وتتضمن القدرة على خدمة أغراض أو أنشطة عمل مختلفة، والقدرة على بناء ميزة تنافسية، كما أنها تشمل القدرة على إعادة التشكيل السريع لبناء سلسلة من الميزات المؤقتة والتي تؤدي في النهاية إلى ميزة تنافسية استراتيجية.

– ثقافة الرشاقة المؤسسية: إن فهم المستقبل المحتمل بدقة بالإضافة إلى امتلاك القدرات المطلوبة لا تكفي وحدها للوصول إلى المستوى المرغوب من الرشاقة، بل ينبغي أيضاً وجود ثقافة الرشاقة لدى المؤسسة والتي تمثل ضرورة حتمية لتبني وتحقيق الرشاقة. إن تجاهل عناصر ثقافة الرشاقة يؤدي إلى عقبات غير ملموسة، والتي تؤثر سلباً بدورها على رشاقة الدولة، في نهاية المطاف، ونجاحها في إدارة الأزمات وتنفيذ المبادرات.

وتطرح المقالة سؤالاً مؤداه: ما الذي جعل جائحة COVID-19 تسبب باختلال في العالم بأسره؟

يمتاز فيروس COVID-19 بسرعة انتشار عالية، مما أدى إلى تأثيرات سلبية على دول العالم بسبب غياب الرقابة الفعالة في إدارة الأزمة في بعض دول العالم، فضلاً عن عدم توفر المطعوم الفعال، والبروتوكول العلاجي الناجح، وغياب خبرة مناعة القطيع، وعدم فهم طرق انتشار هذا الفيروس، فعلى سبيل المثال هل ينتشر الفيروس عن طريق الرذاذ أم الهواء؟ كل هذه العوامل مجتمعة أدت إلى الاختلال في النظام العالمي.

ولفهم الاختلالات التي طرأت على الدول والقطاعات والأسواق العالمية، يجب تحديد وفهم خصائص الأزمات التي تؤدي إلى اختلال النظام العالمي، وعلى هذا يتضح أن جائحة COVID-19 تمتلك عدداً من تلك الخصائص والتي تجعل أياً من دول العالم تعاني من تبعات هذا الوباء، حيث تعتمد شدة الوباء على سرعة انتشار العدوى والحجم السكاني للدولة وتنوعها الديموغرافي والثقافي، كما تعتمد شدة الوباء على قدرات النظام الصحي في الدولة وتشمل القدرة على التقصي الوبائي واستعداد النظام لاستيعاب الأعداد المتزايدة من الحالات.

وبناء على خصائص هذه الجائحة، يختلف المستوى المطلوب من الرقابة من دولة إلى أخرى، لذا على جميع الدول أن تتمتع بالقدرة على تطبيق مفهوم الرقابة لتحقيق النجاح بشكل كاف ومستديم لتخرج في حال أقوى مما كانت عليه قبل الجائحة. وقد تم تصنيف الدول في المقالة العلمية، إلى دول تمتعت بالرقابة وأخرى لم تتمتع بها.

منذ بداية الجائحة وحتى الآن، تمتعت عدة دول بمستوى مناسب من الرقابة مكنها من إدارة الأزمة بفعالية، فعلى سبيل المثال كانت اليابان وكوريا الجنوبية من أوائل الدول التي التقطت المؤشرات الأولية لجائحة COVID-19، حيث كانت كوريا الجنوبية، مثلاً، مهياًة ومجهزة لمحاربة هذه الجائحة منذُ ظهور متلازمة الشرق الأوسط التنفسية (MERS-CoV) في عام 2012، فضلاً عن ذلك، تتمتع اليابان وكوريا الجنوبية برقابة وقدرات ديناميكية، منها

استخدام تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي، للتعامل مع جائحة COVID-19. كما تمكنت قدرات النظام الصحي، في كلتا الدولتين، من القيام بمهام التشخيص والاستقصاء الوبائي عن بعد وإيجاد الحلول لاستيعاب الحالات المرضية، وبالتالي السيطرة على هذا الوباء.

يذكر أن هاتين الدولتين تتمتعان بثقافة الرشاقة، الأمر الذي مكنها من التعامل مع هذه الجائحة بطرق سلسلة دون التأثير على الجانب الاقتصادي أو الاجتماعي أو النفسي أو التعليمي. على سبيل المثال لم تلجأ اليابان، حتى الآن، إلى الحظر ولو ليوم واحد.

وعلى النقيض من ذلك، فشلت دول أخرى في التعامل مع هذه الجائحة، فعلى سبيل المثال كانت الولايات المتحدة الأمريكية في حالة إنكار لوجود الجائحة، حتى بعد إعلان منظمة الصحة العالمية وباء COVID-19 كجائحة عالمية، الأمر الذي انعكس سلباً على إدارة التعامل مع الأزمة وأدى إلى الفشل في احتواء الوباء، على الرغم من وجود نظام صحي متكامل ومتطور. وهنا تعد بريطانيا وإيطاليا أيضاً أمثلة على دول فشلت في التقاط المؤشرات الأولية لهذه الجائحة في ظل غياب القدرات الديناميكية وثقافة الرشاقة. كما أن دولاً عدة التقطت الإشارة المبكرة لجائحة COVID-19 وتعاملت معها بطريقة سليمة في البداية، ولكنها لم تتمكن من بناء القدرات الديناميكية وثقافة الرشاقة في قطاعاتها مما أدى إلى الفشل.

دراسات سابقة

يعد التعليم أحد المجالات المهمة لتقدم الأمم ورفيها، وأحد دعائم الأمن القومي؛ فهو المجال الذي يؤسس ويعد أبناء المجتمع لتحمل مسؤولية مستقبل أوطانهم، فمن المهم أن تواكب النظم التعليمية التطورات الجارية، وأن تواجه التحديات المحلية والعالمية، وأن تتعامل مع التغيير برشاقة؛ حتى تتمكن من السير في ركب النظم التعليمية المتقدمة، خاصة أن التعليم

الجامعي يهتم بإعداد الكوادر المؤهلة التي يتطلبها سوق العمل، بالإضافة إلى دورها في تقديم أبحاث علمية قد تفيد البشرية، بالإضافة إلى دورها في خدمة المجتمع وتنمية البيئة المحيطة بها. وفيما يلي عرض عدد من الدراسات السابقة التي أمكن الحصول عليها:

دراسة العابدي (2012) الرشاقة التنظيمية

مدخل استراتيجي في عملية تعزيز الاستغراق الوظيفي للعاملين (دراسة تجريبية لعينة من شركات القطاع الصناعي في وزارة الصناعة والمعادن) هدفت التعرف على أنواع الرشاقة التنظيمية (رشاقة الاستشعار، ورشاقة اتخاذ القرار، ورشاقة الممارسة) في المنظمات العاملة في القطاع الصناعي كعينة البحث، وفي ظل بيئة العمل المتغيرة والديناميكية دعت الحاجة إلى وجود منظمات رشيقة (خفيفة الحركة) يكون لها دوراً في عملية تعزيز الاستغراق الوظيفي للعاملين من خلال أبعاده (الاستغراق المعرفي، والاستغراق الشعوري، الاستغراق الجسدي) وبالتالي معرفة تأثير الرشاقة التنظيمية في عملية تعزيز الاستغراق الوظيفي للعاملين في الشركات عينة البحث. التصميم/ المنهجية/ المدخل - تم تجميع بيانات الدراسة من (100) موظف في (5) شركات تابعة لوزارة الصناعة والمعادن، وتم الاعتماد على مقاييس علمية لقياس الرشاقة التنظيمية والاستغراق الوظيفي عن طريق استمارة الاستبيان لجمع البيانات وتحليلها. النتائج - توصل البحث إلى اتفاق عينة الدراسة على أن الرشاقة التنظيمية تؤثر وبشكل مباشر على أبعاد الاستغراق الوظيفي، وتعزز من عملية استغراق العاملين في الشركات عينة البحث. قيود وتطبيقات البحث - تساهم الدراسة في تحفيز البحث العلمي، لاسيما من حيث اختبار محتوى النموذج، وتسلسله، وكذلك دراسة متغيرات البحث والعوامل المؤثرة فيها. الآثار العملية - إن الآثار الرئيسة تدور حول الفكرة القائلة بأنه في أسواق المنافسة الشديدة الحالية يجب أن تتوجه منظمات الأعمال نحو الرشاقة التنظيمية لكي تكون قادرة على المنافسة، وسوف يمارس

هذا التوجه دوراً مهماً في تعزيز عملية الاستغراق الوظيفي. الأصالة/ القيمة - معظم ما كتب حول هذا الموضوع محدد يركز على مفاهيم ليست بالتفصيلية، ولم تتطرق إلى الأبعاد. والبحث المقدم يوسع المفاهيم الموجودة في الدراسة لأنه يشمل على أبعاد الرشاقة التنظيمية ومفاهيمها وكذلك الحال بالنسبة لأبعاد الاستغراق الوظيفي وأبعاده، والعوامل المؤثرة في عملية تعزيز الاستغراق الوظيفي.

دراسة مغاوري، وهالة (2016) هدفت الدراسة إلى تحقيق يلي

- 1- التعرف على مفهوم الرشاقة التنظيمية، وتحديد أهم المصطلحات المرتبطة به.
- 2- تحديد عناصر الرشاقة التنظيمية التي تتميز بها المؤسسات الرشيقة.
- 3- دراسة المقومات الأساسية التي قد تسهم في تحقيق الرشاقة التنظيمية في المؤسسات التعليمية.
- 4- التعرف على مفهوم القدرة المؤسسية في التعليم الجامعي المصري، وتحديد أهم معاييرها.
- 5- وضع توصيات وآليات إجرائية مقترحة لتحسين القدرة المؤسسية في التعليم الجامعي المصري، على ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي؛ لأنه يتناسب مع موضوع الدراسة، ومن خلاله توصلت لمجموعة توصيات وآليات إجرائية مقترحة لتحسين القدرة المؤسسية بالتعليم الجامعي المصري على ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية.

دراسة عبد الرحيم، فاضل (2016) ابعاد الرشاقة الاستراتيجية وتكيفها في منظمات الاعمال / بحث ميداني تحليلي في شركة آسياسيل للاتصالات المتنقلة.

سعت الدراسة الى الاجابة عن التساؤل هل توجد امكانية لتوظيف الرشاقة الاستراتيجية في الشركة عينة البحث العاملة في العراق؟ تهدف هذه الدراسة الى اختبار الرشاقة الاستراتيجية بالاستناد الى ابعاد تتفاعل فيما بينها لتشكل الإطار الفكري للرشاقة الاستراتيجية، وهذه الابعاد هي (وضوح الرؤية، اختيار الاهداف الاستراتيجية، القدرات الجوهرية، المسؤولية المشتركة، واتخاذ الإجراءات، التمكين، الهيكل العضوي، التخطيط الاستراتيجي، التعلم التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات، ادارة الموارد البشرية، التنظيم). التصميم / المنهجية / المدخل: Design / methodology / approach: اعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة لقطاع الاتصالات المتنقلة في شركة (آسياسيل الوطنية)، وقد استعملت الاستبانة لجمع البيانات، وجرى اختبار الفرضيات من خلال استعمال بعض المعالجات الاحصائية. من أهم النتائج ان شركة آسياسيل لم تؤهل لان يطلق عليها (منظمة رشيقة) بما تتميز به من كفاءة او استجابة او سرعة او مرونة وما الى ذلك من سمات المنظمات الرشيقة، فضلاً عن اهتمام شركة آسياسيل بطبيعة رؤية ورسالة الشركة من ناحية معرفتها بهدفها من التواجد كشركة خاصة، وهذا الامر ينطبق من ناحية اخذ الحيطة والحذر وسرية الاتصالات وبما يوفر خصوصية للفرد المستخدم والذي يعزز من رؤيتها بهذا المضمار هو وجود الجهة الرقابية الرصينة لها ولكل شركات الاتصال وهي (هيئة الاعلام والاتصالات). تساهم هذه الدراسة مجموعة من المعارف من خلال ابعاد الرشاقة الاستراتيجية والذي يعد مصطلحاً حديثاً عهد بالنسبة للدراسات العربية، فضلاً عن ان البحث يعمل على تعزيز الرشاقة الاستراتيجية في الشركات والمنظمات العراقية.

دراسة سهيل، وإبراهيم (2019) أثر الرشاقة الاستراتيجية في الفاعلية التنظيمية دراسة تطبيقية على عينة من الشركات الصناعية بمحافظة ظفار بسلطنة عمان

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها (التخطيط، التنظيم، كفاءة العاملين، التكنولوجيا) في الفاعلية التنظيمية في عينة من الشركات العاملة بمنطقة ريسوت الصناعية وهي (شركة صلاله للمكرونة، شركة مطاحن صلاله، شركة اوكتال للبتروكيماويات، شركة صلاله للميثانول، شركة ريسوت للأسمت) بمحافظة ظفار. وتكون مجتمع الدراسة من القيادات الإدارية (مدير تنفيذي، مدير عام، نائب مدير، رئيس قسم) بخمسة من الشركات الصناعية بمحافظة ظفار، والبالغ عددهم (118) قيادي، وأختار الباحث عينة عشوائية بسيطة مكونة من (80) قيادي وقام بتوزيع الاستبانات على جميع افراد عينة الدراسة واسترجع (65) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي شكلت ما نسبته (85,3%) من إجمالي أفراد مجتمع الدراسة.

ومن أبرز النتائج التي تم الوصول اليها وجود علاقة ارتباط طردية وذات دلالة إحصائية بين الرشاقة الاستراتيجية والفاعلية التنظيمية. ووجود علاقة ارتباط طردية وذات دلالة إحصائية بين التخطيط والفاعلية التنظيمية. ووجود علاقة ارتباط طردية وذات دلالة إحصائية بين التنظيم والفاعلية التنظيمية. ووجود علاقة ارتباط طردية وذات دلالة إحصائية بين كفاءة العاملين والفاعلية التنظيمية. ووجود علاقة ارتباط طردية وذات دلالة إحصائية بين التكنولوجيا والفاعلية التنظيمية.

دراسة الشيلي (2020) دور الرشاقة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية

هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين متغيرات الرشاقة التنظيمية والالتزام التنظيمي وذلك لعينة من الأفراد العاملين في شركة البويات والصناعات الكيماوية (باكين). واعتمد

البحث على المنهج الوصفي التحليلي. وتم تصميم وتوزيع قوائم استقصاء التي قسمت إلى جزأين، الجزء الأول لقياس الرشاقة التنظيمية، والجزء الثاني لقياس الالتزام التنظيمي، جمع البيانات الأولية والتأكد من صدقها وثباتها. وقد تم إجراء البحث على عينة قوامها (302) فرد من الأفراد العاملين في شركة البويات والصناعات الكيماوية (باكين). وتوصل البحث إلى العديد من النتائج، أهمها: "تؤثر أبعاد الرشاقة التنظيمية (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار) تأثيرا ذا دلالة إحصائية في مدى تحقيق الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، والالتزام المستمر، والالتزام المعياري) في الشركة محل الدراسة"، بينما لا توجد علاقة تأثيرية بين "رشاقة الممارسة" والالتزام التنظيمي.

دراسة عمر (2020) بعنوان تحسين ممارسات الرشاقة التنظيمية بكليات جامعة جنوب الوادي هدفت الدراسة الي تقديم مقترحات لتحسين ممارسات الرشاقة التنظيمية بكليات جامعة جنوب الوادي، وتم استخدام المنهج الوصفي لملائمته لطبيعة البحث وأهدافه، وتطبيق استبانة لرصد واقع ممارسة الرشاقة التنظيمية بجامعة جنوب الوادي علي (79) عضو من أعضاء هيئة التدريس ببعض كليات الجامعة، وتوصل البحث إلي أن درجة ممارسة الرشاقة التنظيمية بكليات الجامعة (متوسطة) (بنسبة) % 97 وبمتوسط حسابي بلغ 81.2، وتوصل البحث الي مجموعة من المقترحات تسهم في تحسين ممارسة الرشاقة التنظيمية بكليات الجامعة من أهمها: تشكيل وحدة خاصة في كل كلية لتحديد أنواع ومصادر التغيرات الخارجية التي ترتبط بعمل الجامعة، ونشر ثقافة تنظيمية تعزز الاستجابة للمتغيرات المحيطة، وتعزيز اتخاذ القرارات الاستباقية لمواجهة واستغلال تغيرات المحيط، وضرورة منح أعضاء هيئة التدريس و الجهاز الإداري مزيدا من الصلاحيات لاتخاذ القرارات في مجال عملهم، وتطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات في كليات الجامعة وادارتها، ومنح إدارة الكليات الصلاحيات

الكافية للتعامل مع المشكلات والظروف الطارئة، ونشر ثقافة التغيير والابتكار من خلال عقد البرامج التدريبية اللازمة لغرس ثقافة الابتكار لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والجهاز الإداري.

دراسة الشمري والزيادي (2020) العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والتجديد الاستراتيجي من خلال الدور الوسيط للذكاء التنظيمي

هدفت الدراسة الى تحديد العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والتجديد الاستراتيجي من خلال الدور الوسيط للذكاء التنظيمي بالتطبيق في شركة كورك تيليكوم للاتصالات المتنقلة ومن أجل تحقيق ذلك تم اعتماد أبعاد الرشاقة التنظيمية (الاستجابة، المقدرات، المرونة، السرعة) استناداً إلى (Sharifi&Zhang,1999)، وتم اعتماد الذكاء التنظيمي احادي البعد استناداً إلى (Albrecht2003)، كما تم اعتماد أبعاد التجديد الاستراتيجي (المحتوى، السياق، العملية) بالاستناد إلى مجموعة من الكتاب والباحثين ومنهم (Volberda,etal.,2001) (Flier,etal.,2003) وتم اختيار شركة كورك تيليكوم للاتصالات المتنقلة ميداناً للبحث من خلال توزيع استمارة استبانة شملت (46) فرداً من العاملين في الشركة، فضلاً عن الملاحظة والمقابلات الشخصية. وقد استخدم معامل الارتباط (Person)، واختبار (F) لتحديد معنوية معادلة الانحدار، كما تم استخدام (R2) لتفسير مقدار تأثير المتغير المستقل في المتغير الوسيط والمتغير التابع.

ومن أهم الاستنتاجات التي تم التوصل إليها البحث هو إن للذكاء التنظيمي دوراً وسيطاً فاعلاً للعلاقة بين الرشاقة التنظيمية والتجديد الاستراتيجي في ظل البيئة العراقية المحتمدة تنافسياً. وقد اختتم البحث بعدد من التوصيات أبرزها توظيف العلاقة الوسيطة

للدكاء التنظيمي في العلاقة بين الرقابة التنظيمية والتجديد الاستراتيجي والاستفادة منها في وضع وتنفيذ اهداف الشركة الاستراتيجية.

دراسة عبد العزيز (2020) أثر الرقابة التنظيمية في إدارة الأزمات دراسة تطبيقية على العاملين بالشركة المصرية للاتصالات بالمنصورة

الرقابة التنظيمية من أهم الأساليب الإدارية التي تهتم بتعزيز أداء المنظمات واستمرارية وجودها واستدامة ميزتها التنافسية ورفع مستوى أداء العاملين فيها، وتحقيق الرؤية المتميزة للمنظمة لمعرفة مكانها بين المنافسين في الأسواق. وهذا يعتمد على مدى قدرة المنظمة على إدراك الحاجة للتغير والتطور والتميز والقدرة على التجاوب السريع مع التغيرات البيئية. وتعتبر إدارة الأزمات منهجاً إدارياً مهماً يتطلب توافر مجموعة من الإجراءات الوقائية والعلاجية التي تساهم في تقليل مخاطر الأزمة والحد من آثارها واستثمارها كفرصة للنجاح وتحقيق عوائد أعلى وذلك من خلال إدراك الأزمة وأخذ التدابير اللازمة لإدارتها وجمع البيانات المتعلقة بها بدقة وتحديد البدائل ودراستها والاختيار فيما بينها.

أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في تناولها لمتغيرين مهمين ولهما تأثير لا يمكن إغفاله على منظمات الأعمال وهما: (الرقابة التنظيمية، وإدارة الأزمات) حيث أن الرقابة التنظيمية تعد نشاطاً إبداعياً تمارسه الإدارة العليا في محاولة الاستجابة للتغيرات السريعة والمستمرة والتحديات التي تتعرض لها. وتظهر أهمية هذه الدراسة على المستويين العلمي والتطبيقي كما يلي:

أ- الأهمية العلمية

- 1- أنها تناقش موضوعين هامين الرشاقة التنظيمية وإدارة الأزمات.
- 2- التأسيس العلمي لمفهوم الرشاقة التنظيمية والتعرف على أبعادها وخصائصها وأهميتها والعوامل المؤثرة بها.
- 3- التأسيس العلمي لمفهوم إدارة الأزمات والتعرف على أهم أبعادها والعوامل المؤثرة بها.
- 4- تزداد أهمية هذه الدراسة كونها تثري البحوث في القسم والمكتبات، وقواعد البحوث المكتبية.

ب- الأهمية التطبيقية: تستمد هذه الدراسة أهميتها التطبيقية مما يلي:

- 1- إمكانية تقديم المساعدة للقادة في شركات الاتصالات للتعرف على فاعلية الرشاقة التنظيمية في إدارة الأزمة وذلك إذا ثبت وجود تأثير لأبعاد الرشاقة التنظيمية على إدارة الأزمات.
- 2- إمكانية تقديم المساعدة للقادة في شركات الاتصالات للتعرف على إدارة الأزمات والإمام بإيجابياتها وسلبياتها والتعامل معها بكفاءة في ضوء ما تتوصل إليه الدراسة من نتائج وتوصيات لزيادة فعالية إدارة الأزمة.

ثالثاً: أهداف الدراسة الهدف الرئيس لهذه الدراسة هو دراسة أثر الرشاقة التنظيمية على إدارة الأزمات وذلك بالتطبيق على الشركة المصرية للاتصالات بمدينة المنصورة.

توصيات الدراسة

1- ضرورة الاهتمام بزيادة قدرة الشركة على استشعار التغيرات البيئية والفهم الكامل للبيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمنظمة وحتى يتحقق الإدراك الكامل باتجاهات التغيير وأنواعه ومصادره وخصائصه.

2- ضرورة الاهتمام بإعادة بناء رشاقة اتخاذ القرار بصفته النظام الرسمي للوظائف ولعلاقات السلطة والذي يحكم كيفية تنسيق الأفراد لأعمالهم، واستخدامهم للموارد المتاحة لتحقيق الأهداف.

3- ضرورة العمل على زيادة قدرة الشركة على إعادة تكوين الموارد التنظيمية بشكل حيوي وجذري وتعديل العمليات وتقديم خدمات ومنتجات جديدة.

دراسة أبو هلال (2021) أثر الرشاقة التنظيمية في الأداء المؤسسي بالمؤسسات الإعلامية المرئية الفلسطينية – المحافظات الجنوبية

هدفت الدراسة للتعرف على أثر الرشاقة التنظيمية على الأداء المؤسسي في المؤسسات الإعلامية المرئية العاملة في المحافظات الجنوبية. ولتحقيق أهداف الدراسة؛ تمّ تطوير استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، واستُخدم المنهج الوصفي التحليلي، ولقد تكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالمؤسسات الإعلامية المرئية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية محلّ الدراسة، والتي بلغ عددها (5) مؤسسات، وهي: (فلسطين، الأقصى، فلسطين اليوم، الكوفية، القدس اليوم)، حيثُ بلغ عدد العاملين فيها (130) موظفًا، وقد استخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل، وقد استخدم الباحث برامج الرزمة الإحصائية (SPSS) لتحليل البيانات وإجراء الإحصاء

المناسب لها. واستنادًا إلى النتائج التي خرجت بها الدراسة، تمَّ تقديم عدد من التوصيات منها:
 - تشجيع استمرار تبني الإدارة العليا مفهوم الرشاقة التنظيمية بأبعادها في المؤسسات التي
 اشتملتها الدراسة؛ لأهميتها في استمرار بقاء وتنمية المؤسسات، ومواكبة التغيرات البيئية. -
 البحث عن مصادر تمويل إضافية لتعزيز استقرار واستدامة المؤسسة. - تطوير أدوات رصد
 لقياس حركة وتميُّز المؤسسات المنافسة، ووضع آليات لقياس رأي الجمهور، وتلبية رغباته.
 دراسة الجرايدة (2021) الرشاقة الاستراتيجية في المنظمات التعليمية المعاصرة. مدخلا لتحقيق
 البراعة التنظيمية.

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف درجة توافر أبعاد الرشاقة الاستراتيجية في المديریات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان. ومن أجل تحقيق الهدف أنشئت استبانة مكونة من (69) فقرة موزعة على ستة مجالات رئيسة، وبعد التحقق من صدقها، وثباتها، تم تطبيقها على (190) مدير دائرة ومساعديه ورؤساء الأقسام في المديریات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان في العام الدراسي 2019 / 2020، وتنبع أهمية هذه الدراسة في النقاط الآتية: من المأمول أن تسهم نتائج الدراسة في الكشف عن درجة توافر أبعاد الرشاقة الاستراتيجية في المديریات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان، ويؤمل من نتائج هذه الدراسة أن تفيد المسؤولين في المديریات العامة للتربية والتعليم بدرجة توافر أبعاد الرشاقة الاستراتيجية في مديرياتهم، ويؤمل من نتائج هذه الدراسة أن تفيد المسؤولين في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان بدرجة توافر أبعاد الرشاقة الاستراتيجية في المديریات العامة للتربية والتعليم.

وتفيد نتائج هذه الدراسة المسؤولين بالبرامج التدريبية في مركز الوزارة والمديریات العامة للتربية والتعليم عند تصميم البرامج التدريبية التي تتعلق بتطوير العمل، مع الأخذ بعين الاعتبار ندرة الدراسات التي تناولت موضوع الرشاقة الاستراتيجية في مؤسسات تربوية مهمة، لا سيما

المديريات العامة للتربية والتعليم، وقد تكون حافزاً للباحثين الآخرين لإجراء مزيد من الدراسات المتعلقة بالرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها ببعض المتغيرات التنظيمية الأخرى.

دراسة أشرف (2021) أثر أبعاد التعلم التنظيمي في تحسين الرشاقة الاستراتيجية: دراسة تطبيقية على مستشفيات جامعة عين شمس أثناء الأزمات - حالة أزمة Covid-19

هدفت الدراسة تشخيص مستوى علاقة وتأثير أبعاد التعلم التنظيمي في الرشاقة الاستراتيجية بالتطبيق على مستشفيات جامعة عين شمس. وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع مستشفيات جامعة عين شمس، عن طريق توزيع استبيان على جميع (مديري الفروع والإدارات المركزية، ونواب المديرين، ورؤساء الأقسام والبالغ عددهم (177) مستجيباً، فضلاً عن المقابلات الشخصية. وقد توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها؛ وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين التعلم التنظيمي بأبعاده المتمثلة في (تحديد المعرفة، استيعاب المعرفة، استثمار المعرفة، الذاكرة التنظيمية) وبين الرشاقة الاستراتيجية وأن أبعاد التعلم التنظيمي تؤثر تأثيراً جوهرياً في الرشاقة الاستراتيجية. وقد اختتم البحث بعدد من التوصيات أبرزها ضرورة تبني مستشفيات جامعة عين شمس لمفهوم التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين الأداء العام لها، ولزيادة الرشاقة الاستراتيجية لتطوير قدراتها على التكيف مع ما يحدث في محيطها من تغيرات.

دراسة نادية (د.ت) معوقات تطبيق الرشاقة في الانصال الإداري وأثرها على الالتزام التنظيمي لدى الموظفين

هدف هذه الدراسة إلى تحديد طبيعة علاقة الارتباط والأثر بين متغيرات الدراسة المتمثلة في معوقات الرشاقة الاتصالية وأبعاد الالتزام التنظيمي الثلاثية (البعد العاطفي، البعد المعياري، البعد الاستمراري)، ولتحقيق هذه الأهداف تم الاعتماد على الاستبيان لجمع البيانات، بحيث تم توزيع 59 استبانة على جميع الموظفين بالمؤسسة الاستشفائية شعبان حمدون

مغنية، ولتحليل النتائج تم استخدام برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS V20. ولقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر سلبي لمعوقات الرشاقة في الاتصال الاداري على الالتزام التنظيمي بأبعاده مجتمعة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0,05$ ، كما بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون -0,394 وهي تفسر العلاقة العكسية والسلبية بين المتغيرين

تعليق على الدراسات السابقة

تشير الدراسات السابقة إلى أهمية دراسة الرشاقة التنظيمية في كافة المؤسسات، إلا أن معظم هذه الدراسات أجريت على مؤسسات غير جامعية، وتتفق الدراسة الحالية مع بعض نتائج هذه الدراسات وقد استفادت الدراسة الحالية من الأطر النظرية التي عرضتها هذه الدراسات رغم أن معظمها لم يكن على مؤسسات تعليمية

الإطار الميداني

وصف عينة البحث

تم تطبيق الاستبانة على عينة قوامها (642) من رئيسات الأقسام بكليات الجامعة بنسبة حوالي (30%) من المجتمع الأصلي البالغ (2070) وتوضح الجداول (1-3) توصيف عينة الدراسة.

جدول (1) عينة البحث وفقاً للدرجة العلمية

الدرجة العلمية	العدد	%
محاضر	249	39
أستاذ مساعد	304	47
أستاذ مشارك	89	14
مجموع	642	100

تشير بيانات جدول (3) الي أن عينة الدراسة من درجة أستاذ مساعد هي الأعلى بنسبة (47%) من اجمالي العينة، ونسبة العينة القل هي درجة أستاذ مشارك (14%).

جدول (2) عينة البحث وفقا للتخصص

التخصص	العدد	%
إنساني	426	66
عملي	92	14
صحي	124	19
مجموع	642	100

وتشير بيانات الجدول (2) الي أن عينة التخصصات الإنسانية هي الأكبر بنسبة (66%) من اجمالي عينة البحث، وأن عينة التخصصات العملي هي الأقل بنسبة (14%).

جدول (3) عينة البحث وفقا لسنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	العدد	%
5 سنوات فأقل	131	20
5-10 سنوات	132	21
أكثر من 10 سنوات	379	59
مجموع	642	100

وتشير بيانات الجدول (3) الي أن عينة سنوات الخبرة (أكثر من 10 سنوات) هي الأكبر بنسبة (59%) بينما عينة (خمس سنوات فأقل) هي الأدنى بنسبة (20%) وهي قريبة من عينة السنوات (5-10) بنسبة (21%).

المعالجة الإحصائية

- تمت إجراءات المعالجة الإحصائية للبيانات الواردة في الاستبانة باستخدام برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) Statistical Package for Social Sciences
- تم حساب الوزن النسبي لكل عبارة من عبارات الاستبانة من خلال ثلاثة اختيارات على النحو التالي:

- درجة واحدة (تتحقق بدرجة منخفضة).
- درجتان (تتحقق بدرجة متوسطة).
- ثلاث درجات (تتحقق بدرجة مرتفعة).

كما تم ترتيب العبارات لكل بعد من أبعاد الاستبانة بتطبيق المعادلة الآتية:

- حساب التقدير الرقمي لكل مفردة من خلال المعادلة الآتية:
- التقدير الرقمي = ٣ * تكرار مرتفعة + ٢ * تكرار متوسطة + ١ * تكرار منخفضة
- حساب الوزن النسبي لكل مفردة، من خلال المعادلة الآتية:

$$\text{الوزن النسبي} = \frac{\text{التقدير الرقمي}}{N}$$

$$N = \text{عدد أفراد عينة البحث}$$

- ترتب العبارات حسب قيمة الوزن النسبي.
- تحديد مستوي التحقق من المعادلة:

$$\text{البديل للقيمة العليا (3) - البديل للقيمة الدنيا (1)} \div \text{عدد البدائل (3)} = 3 \div (3-1) = 0.66$$

وبذلك يكون المستوي المنخفض (أقل من 1.66) والمستوي المتوسط (1.67-2.33) والمستوي المرتفع (2.34-3).

نتائج البحث

المحور الأول: واقع تطبيق رئيسات الأقسام بجامعة الملك سعود للرشاقة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

جدول (4) واقع تطبيق رئيسات الأقسام بجامعة الملك سعود للرشاقة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

الرقم	العبرة	درجة الموافقة			الترتيب	مستوي الموافقة
		مرفعة	متوسطة	ضعيفة		
1	تتنبأ رئيسة القسم بالمشكلات قبل حدوثها	165	312	165	10	ضعيف
2	تتابع رئيسة القسم المستجدات التعليمية	280	246	116	1	مرتفع
3	تضع رئيسة القسم السيناريوهات المستقبلية لحل المشكلات	214	181	247	7	متوسط
4	تقترح رئيسة القسم الحلول البديلة للمشكلات وفق الأولويات	329	165	148	3	متوسط
5	تستفيد رئيسة القسم من البيانات وتوظيفها بالشكل المناسب	312	214	116	3	متوسط
6	تشكل رئيسة القسم فرق إدارة المخاطر والأزمات وفق أسس علمية	214	263	165	11	ضعيف
7	تمتلك رئيسة القسم المهارات الإدارية للتعامل مع الأزمات أثناء حدوثها	296	181	165	4	متوسط

مستوي الموافقة	الترتيب	الوزن النسبي	درجة الموافقة			العبارة	الرقم
			ضعيفة	متوسطة	مرتفعة		
متوسط	3	2.3	116	197	329	تبادر رئيسة القسم إلى حل المشكلات الطارئة فور وقوعها	8
مرتفع	2	2.4	83	181	378	تحرص رئيسة القسم على تنفيذ الأعمال الإدارية والتعليمية وفق الخطة	9
متوسط	3	2.3	116	214	312	تنفذ رئيسة القسم البديل الأفضل والأسرع لحل المشكلات	10
ضعيف	9	1.6	83	116	443	تحرص رئيسة القسم على إنجاز الأعمال في الوقت المحدد	11
متوسط	4	2.2	165	197	280	تتصدى رئيسة القسم للتحديات المعيقة للأداء باتزان وحنكة إدارية	12
متوسط	4	2.2	148	231	263	تدعم رئيسة القسم المقترحات التي تقدمها منسوبات القسم	13
متوسط	8	1.8	296	165	181	تشارك رئيسة القسم الكادر التعليمي في اتخاذ القرارات	14
متوسط	7	1.9	197	329	116	تشارك رئيسة القسم منسوبات القسم في فرص التطوير المهني المناسبة هن	15
متوسط	5	2.1	131	313	198	تحدد رئيسة القسم القرارات المناسبة للمواقف وفق الأولويات المتفق عليها مع منسوبات القسم	16

مستوي الموافقة	الترتيب	الوزن النسبي	درجة الموافقة			العبارة	الرقم
			ضعيفة	متوسطة	مرتفعة		
متوسط	6	2	148	346	148	تحل رئيسة القسم المشكلات مع منسوبات القسم والمجتمع المحلي وفق منهجية علمية سليمة	17
متوسط	5	2.1	165	214	236	تجديد رئيسة القسم التواصل السريع مع الجهات المعنية بالجامعة للاستشارة لاتخاذ القرار الصحيح	18
متوسط	6	2	197	197	248	تفوض رئيسة القسم الصلاحيات لمنسوبات القسم بناءً على المهارات اللاتي يمتلكنها	19
متوسط	6	2	230	132	280	تشجع رئيسة القسم منسوبات القسم على طرح الأفكار الإبداعية لتطوير الأداء في القسم	20
متوسط	6	2	198	214	230	تشجع رئيسة القسم المنسوبات على وضع خطط تطوير الأداء	21
متوسط	7	1.9	214	230	198	تعزز رئيسة القسم العلاقة بين منسوبات القسم والطالبات للتعرف على المشكلات التي تواجههن	22
متوسط		2.2				متوسط الوزن النسبي لعبارات المحور	

تشير بيانات جدول (4) الي واقع تطبيق رئيسات الأقسام بجامعة الملك سعود للرشاقة

التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتعكس هذه البيانات الآتي:

حازت عبارة (تتابع رئيسة القسم المستجدات التعليمية) الترتيب الأول بوزن نسبي (2.5) ومستوي موافقة مرتفع، كما حازت عبارة (تحرص رئيسة القسم على تنفيذ الأعمال الإدارية والتعليمية وفق الخطة) الترتيب الثاني بوزن نسبي (2.4) ومستوي مرتفع أيضا.

وحازت ثلاث عبارات أرقام (1-6-11) الترتيبات الأخيرة بأوزان نسبية تنحصر بين (1.1-1.6) ومستوي موافقة ضعيف.

وحازت باقي عبارات المحور أوزان نسبية تنحصر بين (1.8-2.3) تعكس مستوي موافقة متوسط

كما تعكس بيانات الجدول أن متوسط الوزن النسبي لعبارات هذا المحور (2.2) بمستوي متوسط، مما يدل على أن أعضاء هيئة التدريس عينة البحث تري أن رئيسات الأقسام يقمن بتطبيق الرشاقة التنظيمية واقعيًا بدرجة متوسطة، وهذا يعكس الحاجة الي تشجيع وحفز رئيسات الأقسام للعمل على تطبيق الرشاقة التنظيمية بمستوي مرتفع تنعكس آثاره علي تحسين واقع الرشاقة التنظيمية.

المحور الثاني: معوقات تطبيق الرشاقة التنظيمية لدى رئيسات الأقسام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود.

جدول (5) معوقات تطبيق الرشاقة التنظيمية لدى رئيسات الأقسام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود

الرقم	العبارة	درجة الموافقة			الوزن النسبي	الترتيب	مستوي الموافقة
		مرتفعة	متوسطة	ضعيفة			
1	المركزية في اتخاذ القرار داخل القسم	378	214	50	2.5	1	مرتفع
2	طغيان الروتين والبيروقراطية على العمل الإداري في القسم	313	263	66	2.4	2	مرتفع
3	الاستبدادية في اتخاذ القرارات	280	165	197	2.1	5	متوسط

مستوي الموافقة	الترتيب	الوزن النسبي	درجة الموافقة			العبرة	الرقم
			ضعيفة	متوسطة	مرتفعة		
متوسط	3	2.3	132	198	312	جود الهياكل التنظيمية في المؤسسات التعليمية	4
متوسط	9	1.7	329	181	132	ضعف قنوات التواصل بين رئيسة القسم وباقي العاملين	5
متوسط	7	1.9	197	313	132	قلة توافر فرص التنمية المهنية لمنسوبات القسم	6
متوسط	7	1.9	230	197	215	كثرة التغير في القرارات بتغير رئيسة القسم	7
متوسط	7	1.9	197	263	181	قلة إعداد الخطط لمواجهة أي طارئ في القسم	8
متوسط	8	1.8	230	280	132	ضعف التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية في القسم	9
متوسط	8	1.8	280	214	148	عدم توافر تقنيات المعلومات الحديثة	10
متوسط	4	2.2	165	214	263	قلة الكوادر الإدارية الفعالة	11
متوسط	6	2	181	263	198	افتقار رئيسات الأقسام للصلاحيات	12
متوسط	7	1.9	214	231	197	ضعف قواعد البيانات والمعلومات المتاحة لاتخاذ القرارات الفعالة	13
متوسط	5	2.1	165	230	247	ضعف البنية التحتية الداعمة للخدمات التعليمية	14
متوسط		2				متوسط الوزن النسبي لعبارات المحور	

تشير بيانات الجدول (5) إلى معوقات تطبيق الرشاقة الاستراتيجية كما تراها عضوات هيئات التدريس وهي على النحو الآتي:

حازت العبارتين: المركزية في اتخاذ القرار داخل القسم على وزن نسبي ينحصر بين (2.4-2.5) الترتيب الأول والثاني بمستوي مرتفع.

وحازت باقي عبارات المحور على أوزان نسبية تنحصر بين (1.7-2.3) بمستوي متوسط.

كما تعكس بيانات الجدول أن متوسط الوزن النسبي لعبارات المحور وزن نسبي (2) بمستوي متوسط.

وتشير هذه الاستجابات إلى أن معوقات تطبيق الرشاقة التنظيمية التي تواجه رئيسات الأقسام تتسم بدرجة متوسطة ومع ذلك فإنها بحاجة إلى تحسين حتى يمكن التغلب على هذه المعوقات.

المحور الثالث: متطلبات تطبيق الرشاقة التنظيمية لدى رئيسة الأقسام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود.

جدول (6) متطلبات تطبيق الرشاقة التنظيمية لدى رئيسة الأقسام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود

الرقم	العبرة	درجة الموافقة			الوزن النسبي	الترتيب	مستوي الموافقة
		مرتفعة	متوسطة	ضعيفة			
1	يتوافر في القسم نشر الثقافة التنظيمية المرنة للمشاركة والإبداع	99	313	230	4	متوسط	
2	استثمار التكنولوجيا المتوفرة بالقسم لتنفيذ الخطط بسرعة	230	214	198	2	متوسط	
3	التطوير المهني لأداء منسوبات القسم للتعامل مع الأزمات الطارئة	148	264	230	4	متوسط	

مستوي الموافقة	الترتيب	الوزن النسبي	درجة الموافقة			العبارة	الرقم
			ضعيفة	متوسطة	مرتفعة		
متوسط	1	2.1	165	247	230	العمل بروح الفريق عند حدوث أي طارئ في القسم	4
متوسط	1	2.1	132	296	214	احتفاظ القسم بعلاقات جيدة مع المجتمع المحلي	5
متوسط	4	1.8	247	263	132	توفير إدارة القسم الشفافية المطلوبة عند التعامل مع الأزمات	6
ضعيف	6	1.6	280	313	49	تبنى إدارة القسم المواهب وتعمل على تطويرها	7
متوسط	5	1.7	313	214	115	تلتزم إدارة القسم بالتخلص من الروتين الإداري	8
متوسط	3	1.9	165	329	148	تحرص إدارة القسم على التقييم الدوري للخطط والبرامج الدراسية من أجل تطويرها	9
متوسط	2	2	182	230	230	تحرص إدارة القسم على الاستفادة من التجارب التي مرت بها أثناء الأزمات لتفادي تكرار الأخطاء	10
متوسط		1.9				متوسط الوزن النسبي لعبارات المحور	

وتوضح بيانات الجدول (6) متطلبات تطبيق الرشاقة التنظيمية وهي على النحو الآتي:

حازت كل عبارات المحور أوزان نسبية تنحصر بين (1.7 - 2.1) بمستوي متوسط باستثناء العبارة رقم 7 (تبنى إدارة القسم المواهب وتعمل على تطويرها) حيث حازت وزن نسبي (1.6) بمستوي ضعيف، ومع ذلك تري الباحثة أن هذا مطلب هام ضمن متطلبات تطبيق

رئيسات الأقسام للرشاقة التنظيمية حيث أن هذه العبارة لا تقل أهمية عن باقي المتطلبات الواردة بهذا المحور.

ومن ثم هناك أهمية أن توضع في اعتبار هذه المتطلبات بغية تحسن مستي الرشاقة التنظيمية.

توصيات البحث

بناء على ما توصل اليه البحث من نتائج من خلال عرضها في ثلاثة جداول (4) (5) (6) ومع مراعاة ما تم عرضه في الإطار النظري، يوصي البحث بما يلي:

أولاً: بالنسبة لواقع تطبيق الرشاقة التنظيمية، يوصي البحث بما يلي:

- قيام رئيسات الأقسام بوضع السيناريوهات المستقبلية لحل المشكلات واقتراح الحلول البديلة لحل المشكلات وفق الأولويات.
- تشكيل فرق إدارة المخاطر والأزمات وفق أسس علمية.
- ضرورة امتلاك رئيسات الأقسام المهارات الإدارية للتعامل مع الأزمات أثناء حدوثها وذلك للتمكن من حل المشكلات الطارئة فور وقوعها.
- مشاركة رئيسة القسم منسوبات القسم في فرص التطوير المهني المناسبة لهن.
- تحدد رئيسة القسم القرارات المناسبة للمواقف وفق الأولويات المتفق عليها مع منسوبات القسم.
- مع منسوبات القسم والمجتمع المحلي وفق منهجية علمية سليمة.
- تفوض رئيسة القسم الصلاحيات لمنسوبات القسم بناءً على المهارات الالاتي يمتلكونها.

ثانياً: بالنسبة لمعوقات تطبيق الرشاقة التنظيمية، يوصي البحث بما يلي:

- تجنب المركزية في اتخاذ القرار داخل القسم والعمل بروح الفريق من منطلق اللامركزية التي تسمح بالمشاركة وتبادل الرأي.
- تعديل الهياكل التنظيمية في القسم بما يسمح بالتغلب على الروتين والجمود.
- دعم وتعزيز قنوات التواصل بين رئيسة القسم وباقي العاملين.
- العمل على توفير فرص التنمية المهنية لمنسوبات القسم.
- توفير تقنيات المعلومات الحديثة للتكيف مع التجديد والتطوير المستمر.
- اجتذاب الكوادر الإدارية الفعالة.
- منح رئيسات الأقسام الصلاحيات التي ترفع مستوى الأداء الإداري.
- تعزيز البنية التحتية الداعمة للخدمات التعليمية.

ثالثاً: بالنسبة لمتطلبات تحسين الرشاقة التنظيمية، يوصي البحث بما يلي:

- العمل على نشر الثقافة التنظيمية المرنة للمشاركة والإبداع من قبل رئيسات الأقسام.
- استثمار التكنولوجيا المتوفرة بالقسم لتنفيذ الخطط بسرعة.
- التطوير المهني لأداء منسوبات القسم للتعامل مع الأزمات الطارئة.
- العمل بروح الفريق عند حدوث أي طارئ في القسم.
- احتفاظ القسم بعلاقات جيدة مع المجتمع المحلي.
- تبني إدارة القسم المواهب وتعمل على تطويرها.

- التزام إدارة القسم بالتخلص من الروتين الإداري.
- حرص إدارة القسم على التقييم الدوري للخطط والبرامج الدراسية من أجل تطويرها.

مقترحات

يقترح البحث الحالي فكرة اجراء مشروع قياس الرشاقة التنظيمية وعلاقتها بكفاءة نظم التعليم والتعلم بكليات جامعة الملك سعود يقوم به فريق عمل ممثل بكليات الجامعة.

المراجع

- أبو حمور، وليد (2020) تطبيق مفهوم الرشاقة على جائحة كوفيد - 19: دول نجحت وأخرى فشلت على الموقع التالي بتاريخ 2020 /11 /16
<https://www.ammonnews.net/article/576831>
- أبو هلال، رمزي (محمد نادر) سليم (2021) أثر الرشاقة التنظيمية في الأداء المؤسسي بالمؤسسات الإعلامية المرئية الفلسطينية - المحافظات الجنوبية،
<http://scholar.alaqsa.edu.ps/id/eprint/6437>
- دراسة أشرف، عوض (2021) أثر أبعاد التعلم التنظيمي في تحسين الرشاقة الاستراتيجية: دراسة تطبيقية على مستشفيات جامعة عين شمس أثناء الأزمات - حالة أزمة Covid-19،
 المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، جامعة دمياط، المجلد 2،
 العدد الأول - الجزء الثالث - الرقم المسلسل للعدد 3.
- الجرايدة، محمد (2021) الرشاقة الاستراتيجية في المنظمات التعليمية المعاصرة... مدخلا لتحقيق البراعة التنظيمية بتاريخ 2021 /1 /5 على الموقع:
https://ishraqa.unizwa.edu.om/article_168041.html
- الحمدان، أمل بنت راشد (2020). الرشاقة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي "الجامعات السعودية أنموذجاً، مكتبة الرشد: الرياض .
- دراسة سهيل، فهد بخيت & إبراهيم، صلاح محمد (2019) أثر الرشاقة الاستراتيجية في الفاعلية التنظيمية دراسة تطبيقية على عينة من الشركات الصناعية بمحافظة ظفار بسلطنة عمان، مجلة التنمية البشرية والتعليم للأبحاث التخصصية، عدد 3، مجلد 5 أبريل.
- دراسة الشمري والزيادي (2021) العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والتجديد الاستراتيجي من خلال الدور الوسيط للذكاء التنظيمي، مجلة الأداة والاقتصاد جامعة بغداد، على الموقع بتاريخ 2020 /8 /21
<https://adesij.uokerbala.edu.iq>

- الشيلي، (2020) دور الرشاقة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية لتنمية الإدارية، مجلد 40، عدد 3.
- الضبياني، خالد فايد أحمد (2019). الإدارة الرشيقة لين (المنهجية الحديثة لقيادة المنظمات في المستقبل، دار الحضارة للنشر والتوزيع: الرياض.
- العابدي، علي رزاق (2012) الرشاقة التنظيمية: مدخل استراتيجي في عملية تعزيز الاستغراق الوظيفي للعاملين (دراسة تجريبية لعينة من شركات القطاع الصناعي في وزارة الصناعة والمعادن) مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلد 8 اصدار 24.
- عبد العزيز، آلاء محمد (2020) أثر الرشاقة التنظيمية في إدارة الأزمات دراسة تطبيقية على العاملين بالشركة المصرية للاتصالات بالمنصورة، كلية التجارة جامعة المنصورة
- عبد الرحيم، سناء & فاضل، علا (2016) ابعاد الرشاقة الاستراتيجية وتكيفها في منظمات الاعمال / بحث ميداني تحليلي في شركة آسياسيل للاتصالات المتنقلة
Journal of
DOI: Economics and Administrative Sciences 22(94):112,December
10.33095/jeas.v22i94.401
- كرتات، رقية محمد محمد أحمد (2019). متطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الرشيقة بجامعة الملك خالد، Global Journal of Economics and Business– Vol. 6, No
- عمر، دعاء محمد (2020) تحسين ممارسات الرشاقة التنظيمية بكليات جامعة جنوب الوادي، مجلة العلوم التربوية، كلية التربية بالگردقة جامعة جنوب الوادي، مجلد (3) عدد (1).
- مغاوري، هالة أمين (2016) الرشاقة التنظيمية مدخل لتحسين القدرة المؤسسية بالتعليم الجامعي المصري: على الموقع بتاريخ 2022 /1 /30
<https://www.researchgate.net/publication/322639241>

دراسة نادية، مدروس (د.ت) معوقات تطبيق الرشاقة في الاتصال الإداري وأثرها على الالتزام

التنظيمي لدى الموظفين، علي الموقع التالي بتاريخ 2022 /1 /30

<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/159461>

References

- Harraf, A., Wanasika , I., Tate ,k.and Talbott ,k.(2015). Organizational Agility.The Journal of Applied Business Research, 31(2), pp675-686
- Wageeh, A. (2016). Organizational Agility: The Key to Improve Organizational Performance. International Business Research,9(3), pp97-110.
- Shiri,A.(2014).A Study On Relationship Between Conflict Management Styles And Organizational Agility: A Case Study Of Llam State University. Management Science Letters, (4,(
- Trinh-Phuong, T., Molla, A., and Peszynski , K. (2012B). Enterprise systems and organizational agility: A review of the literature and conceptual framework. Communication of the Association for Information Systems, 31(8), 167–193. Available at: <http://aisel.aisnet.org/cais/vol31/iss1/8->