

Al-Ghamdi, Ayed. (2023). Organizational agility and its relationship to human resource development at the University of Bisha, *Journal of Educational Science*, 10 (1), 491 - 82

Organizational agility and its relationship to human resource development at the University of Bisha

Dr. Ayed bin Saeed Muhai Al-Ghamdi

Associate Professor of Educational Administration

Department of Educational Leadership

College of Education - University of Bisha

ayedhalgamd@gmail.com

Abstract:

This study aimed to examine the reality of organizational agility and its relationship to human resource development for a sample of faculty members working at the College of Education at the University of Bisha in the Kingdom of Saudi Arabia. The study relied on the correlative descriptive approach, and the use of a questionnaire tool to obtain the required data, and the field study was applied to a random sample of faculty members at the University of Bisha in Saudi Arabia (219 items). The results concluded that the degree of achievement of organizational agility indicators at the University of Bisha came at a high level, as well as for the degree of achievement of human resources development indicators. Human resources (the dependent variable).

Keywords: Acting Agility, Sensing Agility, Decision Making Agility, Organizational Agility, Culture of Innovation.

الغامدي، عائض. (٢٠٢٣). الرقابة التنظيمية وعلاقتها بتنمية الموارد البشرية في جامعة بيشة. *مجلة العلوم التربوية* ، ١٠ (١) ، ٥٣ - ٨٢

الرقابة التنظيمية وعلاقتها بتنمية الموارد البشرية في جامعة بيشة

د. عائض بن سعيد منعي الغامدي^(١)

المستخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى: بحث واقع الرقابة التنظيمية وعلاقتها بتنمية الموارد البشرية وذلك لعينة من أعضاء هيئة التدريس العاملين بكلية التربية بجامعة "بيشة" بالمملكة العربية السعودية. اعتمدت الدراسة على: المنهج الوصفي الارتباطي ، واستخدمت أداة الاستبانة للحصول على البيانات المطلوبة ، وتم تطبيق الدراسة الميدانية على عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس بجامعة بيشة بالمملكة العربية السعودية (٢١٩ مفردة). وقد خلصت النتائج إلى: أن درجة تحقق مؤشرات الرقابة التنظيمية في جامعة بيشة جاءت عند مستوى مرتفع ، وكذلك بالنسبة لدرجة تحقق مؤشرات تنمية الموارد البشرية ، كما كشفت الاختبارات الإحصائية وجود تأثير دال إحصائياً عند مستوى معنوي بلغ (٠,٠١) للرقابة التنظيمية (المتغير المستقل) على تنمية الموارد البشرية (المتغير التابع).

الكلمات المفتاحية: رقابة الممارسة ، رقابة الاستشعار ، رقابة اتخاذ القرار ، الرقابة التنظيمية ، ثقافة الابتكار.

(١) أستاذ الإدارة التربوية المشارك بقسم القيادة التربوية - كلية التربية - جامعة بيشة، ayedhalgamd@gmail.com

المقدمة:

يعدّ مفهوم تنمية الموارد البشرية واحداً من أكثر المفاهيم التي حظيت باهتمام الباحثين في عدد من العلوم الاجتماعية والإنسانية فضلاً عن الإدارية ، كما تعدّ تنمية الموارد البشرية حجر الزاوية في أي استراتيجية للتقدم ، وفي ذلك يقول "فريدريك هارسون" في كتابه الرائد حول التخطيط لتطوير قطاع التعليم (١٩٧٣): "إنّ المشكلة الأساسية في معظم البلاد النامية ليست في افتقارها إلى مصادر الثروة الطبيعيّة؛ بل حاجتها إلى تنمية مصادر الثروة البشريّة؛ لذلك كان لزاماً على تلك البلدان قبل كلّ شيء العمل جاهدةً على بناء رأسمالها البشري" (Harbison , 1973 , p.5).

وتنمية الموارد البشرية في المرحلة التي تعيشها المجتمعات اليوم ، تعتبر ركيزة من ركائز التحولات في مفهوم التنمية ، من الجانب المادي الذي يرافق الموارد الطبيعية إلى مفهوم آخر للتنمية وهو تنمية الإنسان في جانبيه المادي والمعنوي ، فهي: "تنمية تركز على الإنسان كمورد وعنصر مهم من عناصر التنمية الشاملة في أي مجتمع من المجتمعات الإنسانية" ، لذا فقد تصدرت تنمية الموارد البشرية قائمة أولويات العديد من دول العالم المتقدم والنامي على حد سواء ، حيث إنها المحرك الرئيس لتكوين جهاز إداري ذي كفاءة عالية ، يقوم على الفكر والعلم والمبادرة وإتقان العمل ، قادرٍ على المشاركة في تسيير التنمية الاقتصادية والاجتماعية بدون أعباء.

وقد تعددت المداخل والاستراتيجيات التي تستهدف تنمية الموارد البشرية ، ويعد مدخل الرشاقة التنظيمية أحد أهم تلك المداخل الحديثة التي تستهدف العمل على تعزيز وتنمية قدرات الموارد البشرية في مختلف المؤسسات ، ومن بينها المؤسسة الجامعية ، التي تركز في عملها على ثلاث عمليات أساسية وهي: التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع ، ومن ثم يمكن الحديث عن الرشاقة الجامعية ، بوصفها أسلوباً للعمل والتنظيم يمكن من خلاله أن تحقق الجامعات السعودية الأهداف التي أسست من أجلها ، وتعمل على تعزيز التحول الجذري للمملكة العربية السعودية في ظل رؤية المملكة ٢٠٣٠. ومن هنا جاءت فكرة هذه الدراسة التي ستبحث في موضوع: الرشاقة التنظيمية كمدخل لتنمية الموارد البشرية في الجامعات السعودية.

مشكلة الدراسة:

تعد الاستجابة للتغيرات السياسية والاجتماعية والتكنولوجية أحد أهم الشروط المهمة لنجاح المؤسسات على اختلافها ، (سعد ، ٢٠١٧م ، ص٢) ، فالاستجابة السريعة للتغيرات الخارجية

أصبحت أمراً مهماً- في عالم الأعمال- يساعد المؤسسات على النمو ، وينسحب هذا القول بشكل خاص على مؤسسات التعليم العالي ، التي باتت تعمل في ظل توجُّهٍ عالميٍّ يدعم المنافسة ، وينظر إلى جودة التعليم العالي بوصفها أمراً حاسباً للاقتصاديات التي ترغب في التقدم ، وهو أمر مرتبط أشد الارتباط باقتصاد المعرفة ، والذي يتطلب عمالة قادرة على التكيف السريع مع البيئة المتغيرة ، ولكي تكون الجامعة قادرة على صناعة المستقبل ينبغي أن تتصف بصفات أهمها: الإبداع والتنافسية والشفافية والاتجاه نحو الجودة ، فحتمية التغيير تفرض على الجامعات أن تكون قادرة على المنافسة ، وليس أمامها خيار سوى مواجهتها والتعامل معها ، وهو الأمر الذي يدفع بها للبحث عن كيفية رفع قدراتها التنافسية ، وبناء مزايا تنافسية تضمن لها التفوق والاستمرار (ويج، ٢٠١٣م، ص٣).

وتعد الرقابة التنظيمية أحد أحدث المداخل والعمليات الإدارية المتبعة في إدارة هذا التغيير وتفعيل قدرة المؤسسات على التعامل معه ، فالتغير غير المتوقع وإدارة المخاطر التي تواجهها المؤسسات تتطلب استراتيجية عمل؛ تمكنها من مواكبة التغيير وتعزز قدرتها على البقاء والعمل في بيئة تنافسية متغيرة باستمرار ، وكل تلك المهام تنهض بها الرقابة التنظيمية ، فالمؤسسات التي تمتلك الرقابة التنظيمية؛ تمتلك المهارات اللازمة للتنقل في وسط الأعمال المتغيرة (Nicholas, 2012, p.2).

لقد أكدت الدراسات على: أن الرقابة التنظيمية أصبحت من الضروريات الواجبة على المنظمات المعاصرة ، فهي تعمل على زيادة قدرتها على الاستشعار والاستجابة للمتغيرات البيئية والتكيف معها ، بما يحقق أهدافها الحالية والمستقبلية ، ووصفت الرقابة التنظيمية بناءً على ذلك بأنها لم تعد مسألة اختيارية للمنظمات بل ضرورة حتمية (Haaraf et al., 2015, p.2).

وبالنظر إلى الواقع الراهن للتعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية؛ فإن الجامعات السعودية تسعى جاهدة إلى التميز والاستمرار وتنمية القدرة على التنافسية الدولية ، وذلك من أجل تحقيق التميز وإنتاج كوادر علمية قادرة على مواجهة البيئة المتغيرة والتحديات المختلفة على السياق المحلي والعربي والدولي ، فوفقاً لأحدث الإحصائيات حققت خمس عشرة جامعة سعودية تقدماً في ترتيبها ضمن الجامعات العالمية وفقاً لتصنيف تايمز البريطاني لعام ٢٠٢٢ (الشرق الأوسط، ٢٠٢٢) ، ويعد مدخل الرقابة التنظيمية أحد أهم الآليات التي من خلالها يمكن تعزيز قدرة الجامعات السعودية نحو مزيد من التقدم.

وتعد جامعة "بيشة" أحد الجامعات السعودية حديثة النشأة ، والتي حرصت قيادتها العليا منذ تأسيسها على تبني كافة المبادرات التنظيمية والإدارية التي تعزز من قدرتها على تحقيق رسالتها التي تتمثل في بناء مجتمع معرفي تنافسي من خلال بيئة تعليمية متطورة ، وبحوث علمية ومبادرات وشراقات مجتمعية فاعلة.

إن تحقيق تلك الرسالة يتطلب نمطاً من الإدارة قادراً على استغلال كافة المقدرات التي تمتلكها الجامعة ، سواء المادية منها والبشرية على وجه الخصوص ، فالمكون البشري يعد أحد المكونات الفاعلة التي يتوقف عليها نجاح أي مؤسسة_ ومنها المؤسسات الجامعية_على تحقيق أهدافها ورسالتها ، ومن ثم تأتي هذه الدراسة لتبحث في العلاقة بين نمط القيادة الرشيقة في كلية التربية بجامعة بيشة بتنمية الموارد البشرية فيها ، في ضوء ذلك طرح الباحث مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي: ما العلاقة بين الرشاقة التنظيمية وتنمية الموارد البشرية في كلية التربية بجامعة بيشة بالمملكة العربية السعودية؟.

أسئلة الدراسة:

١. ما واقع الرشاقة التنظيمية في كلية التربية بجامعة بيشة؟
٢. ما مستوى تنمية الموارد البشرية في كلية التربية بجامعة بيشة؟
٣. هل توجد علاقة بين الرشاقة التنظيمية وتنمية الموارد البشرية في كلية التربية بجامعة بيشة؟

أهداف الدراسة:

- تحديد واقع الرشاقة التنظيمية في كلية التربية بجامعة بيشة.
- تحديد مستوى تنمية الموارد البشرية في كلية التربية بجامعة بيشة.
- التأكد من وجود علاقة بين الرشاقة التنظيمية وتنمية الموارد البشرية في كلية التربية بجامعة بيشة.

فروض الدراسة:

- تسعى الدراسة إلى التحقق من الفرضية التالية:
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية (أقل من ٠,٠٥) بين الرشاقة التنظيمية وتنمية الموارد البشرية في كلية التربية بجامعة بيشة.

أهمية الدراسة:

١. الأهمية العلمية: تتضح في أصالة الموضوع قيد البحث والدراسة ، وحدثته في ذات الوقت ، حيث تعد الرقابة التنظيمية مدخلاً حديثاً في الإدارة ، وهو الأمر الذي يستدعي دراسته في كافة المؤسسات ومن ضمنها مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية.
٢. الأهمية العملية: وعلى المستوى العملي ، فإن النتائج التي ستصل إليها هذه الدراسة ستكون مفيدة لكثير من المؤسسات وفي كافة قطاعات الدولة ، وعلى وجه الخصوص مؤسسات التعليم العالي ، إذ إنها ستوضح جدوى تطبيق نهج الرقابة التنظيمية والفوائد المتحققة من اتباع هذا النمط المستحدث في الإدارة.

حدود الدراسة:

- حد الموضوع: اقتصرت الدراسة على متغيري الرقابة التنظيمية وتنمية الموارد البشرية ، ويضم المتغير المستقل سبعة أبعاد وهي: الرقابة التكنولوجية ، رقابة التطبيق ، رقابة عملية اتخاذ القرار ، رقابة الاستشعار ، ثقافة الابتكار ، السرعة في الأداء ، المرونة التنظيمية.
- الحد البشري: اقتصرت الدراسة على أعضاء هيئة التدريس (من الجنسين) من منسوبي كلية التربية بجامعة بيشة بالمملكة العربية السعودية.
- الحد المكاني: اقتصرت الدراسة على كلية التربية بجامعة بيشة بالمملكة العربية السعودية.
- الحد الزمني: طبقت الدراسة الميدانية في الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي ١٤٤٢-١٤٤٣ هـ.

مصطلحات الدراسة:

١. مصطلح الدراسة:

١-١. الرقابة التنظيمية Organization Agility:

ثمة اتفاق كبير بين الباحثين الذين بحثوا في موضوع الرقابة التنظيمية على أن هذا المصطلح يعد من المصطلحات الإدارية الجديدة (عمر ، ٢٠٢٠ م ، ص ٤٩) ، وكانت البداية في قطاع صناعة البرمجيات ، ثم انتقل إلى القطاع الخاص (الحموري والملكاوي ، ٢٠٢١ م ، ص ٤) ، وتتفق كل من:

صالحة كريس وفايزة عيادي على تلك البداية ، وقد أشارتا إلى أن المؤسسات الأمريكية خصصت ميزانية تقدر ب ٨ ملايين دولار للبحث عن نموذج تسييري جديد للمؤسسة الأمريكية أكثر مرونة ، ويمنحها قدرة أكبر على الاستجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة (كاريش وعيادي ، ٢٠١٨م ، ص ٨٢).

يعد التعريف الذي قدمه ب"ارك" واحداً من أكثر التعريفات شيوعاً بين الباحثين ، وقد أشار "بارك" إلى أن الرشاقة التنظيمية هي قدرة تنظيمية لاستشعار الفرص والتهديدات السوقية والاستجابة لها بنجاح في الوقت المناسب (Park, 2011, p.27-28).

والحقيقة أن كافة التعريفات التي قدمت في مفهوم الرشاقة التنظيمية تأثرت بشكل مباشر بمبدأ التعريف والتحديد الذي صاغه بارك ، فقد عرف "يس فرح وآخرون" الرشاقة التنظيمية بأنها: قدرة المنظمة على تحقيق النتائج المرجوة التي تطمح الي تحقيقها من جراء تطوير منتجاتها وزيادة معرفة مواردها البشرية (فرح وآخرون ، ٢٠١٩م ، ص ٧٦).

واتفقت دراسة كل (عبدالله وبلال ، ٢٠٢١م ، ٢٣٧-٢٤١) ودراسة (هنية ، ٢٠١٦م ، ص ٨-٩) ، ودراسة (كحكي ، ٢٠٢٠م ، ص ٤٧٧) ، ودراسة (الشامسي والحموري ، ٢٠٢١م ، ص ٥) على: أن الرشاقة التنظيمية تمكن المنظمات من تنفيذ سلسلة من المهام المحددة في نظام مفتوح لنموذج الإدارة بشكل ناجح ، والذي يتحسس ويدير الفرص والمخاطر المتجسدة في النشاطات التجارية التي تؤدي إلى ابتكار جديد ، وأنها تعزز قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات والتعامل مع التحديات المختلفة بمرونة.

وقد خلص "السواعير" من مراجعته للعديد من التعريفات التي قدمت لمصطلح الرشاقة التنظيمية إلى: وجود العديد من العناصر والمزايا للمنظمات الرشيقة منها: السرعة والمرونة ، منتجات عالية الجودة ، تعبئة المقدرات الجوهرية ، التجاوب مع القضايا الاجتماعية والبيئية (السواعير ، ٢٠١٧م ، ص ٣٨).

ومن مراجعة العديد من التعريفات التي قدمت في هذا المصطلح ، يستطيع الباحث القول بأن غالبية تلك الدراسات لم تخرج عن مجموعة من العمليات الأساسية ، وهي أربعة عمليات على النحو التالي: الاستشعار ، اتخاذ القرار ، والممارسة ، من تلك الدراسات دراسة (Seo and Paz, 2008, p.136) ، ودراسة (Carmen et al., 2016, p.2) ، ودراسة (Wageeh, 2015, p.299) ، ودراسة (Shiri, 2014, p.87) ، ودراسة (Trinh et al., 2012, p.172).

فضلاً عن ذلك هناك فريق من الباحثين أضافوا إلى الأبعاد السابقة ، عدداً من المتغيرات الأخرى من قبيل القدرة على التصرف بشكل استباقي لمواجهة التغيرات ، وهذا ما أكدت عليه دراسة (Jafarnejad and Shahaie, 2008, p.3) ، ودراسة (Overby et al., 2006) ، ودراسة (Holsaple and Li, 2008, p.6).

التعريف الإجرائي للرشاقة التنظيمية في البحث الراهن:

اعتمد الباحث بشكل أساسي في تحديده الإجرائي لمفهوم الرشاقة التنظيمية على التحديد الذي قدمه بارك (Park, 2011, p.27-45) ، في توصيفه لأبعاد الرشاقة التنظيمية ، والتي تتكون من ثلاثة مكونات أساسية على النحو التالي:

أ. **رشاقة الممارسة (التطبيق) Acting Agility**: وتشير إلى القدرة على تعديل مختلف العمليات التي تقوم بها المنظمة ، وإعادة هيكلة العلاقات وتقديم منتجات جديدة ونماذج سريعة للسوق في الوقت المناسب.

ب. **رشاقة الاستشعار Sensing Agility**: وهي القدرة التنظيمية لفحص ومراقبة والتقاط الأحداث من التغيرات البيئية في الوقت المناسب.

ج. **رشاقة اتخاذ القرار Decision Making Agility**: وتعني القدرة على جمع تحديد الفرص والتهديدات القائمة ، ووضع خطط العمل التي تسمح بإعادة تكوين الموارد وتبني إجراءات تنافسية جديدة.

فضلاً عن ذلك فقد اعتمد الباحث أيضاً على المساهمات التي قدمتها بعض الدراسات العربية التي بحثت في موضوع الرشاقة التنظيمية مثل: دراسة (عمر، ٢٠٢٠م، ص٥٦-٧٢) ، ودراسة (قنديل، ٢٠٢٠م) ، ودراسة (النشيلي، ٢٠٢٠م، ص١٦٨-١٦٩) ، والتي أضافت إلى الأبعاد الثلاثة السابقة أربعة أبعادٍ أخرى ، هي:

- الرشاقة التكنولوجية.
- الرشاقة التنظيمية.
- السرعة في الأداء.
- ثقافة الابتكار.

٢-١. الموارد البشرية Human Resource:

يعبر هذا المصطلح عن الأفراد المشكّلين للقوى العاملة في المنظمات والمؤسسات ، وتهتم إدارة الموارد البشرية بإدارة هؤلاء الأشخاص من خلال أساليب واستراتيجيات محددة ، تهدف إلى رفع أداء الموظفين من خلال التدريب والتأهيل وحلّ مشاكل العمل (المغربي ، ٢٠٠٧م ، ص١٧) ، كما تعرّف بأنها تلك المجموعات من الأفراد القادرين والراغبين على أداء العمل بشكل جاد وملتزم (أبو النصر ، ٢٠٠٧م ، ص٣١). وعرفها أبو النصر بأنها: جموع من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال والراغبين في أداء تلك الأعمال بحماس واقتناع (أبو النصر ، ٢٠٠٧م ، ص٣١).

وافقت دراسة كلٍّ من: (غربي وآخرون، ٢٠٠٢م، ص١٧) ، و(الشيخ، ٢٠٠٨م، ص١٠) و(توفيق، ٢٠١٦م، ص١٢) على أنها: مجموعة الأفراد والجماعات التي تكون المؤسسة في وقت معين ، وأنها أهم عناصر العمل والإنتاج؛ ذلك لأنها تقوم بعملية الابتكار والإبداع ، وتصمم العمل وتشرف على تأديته ورقابة جودته.

التعريف الإجرائي لمصطلح لموارد البشرية:

يحدد الباحث الموارد البشرية في الدراسة الراهنة ، بأعضاء وعضوات هيئة التدريس العاملين بكلية التربية بجامعة بيشة بالمملكة العربية السعودية.

٣-١. تنمية الموارد البشرية Human Resource Development:

يعد هذا المصطلح من المصطلحات الحديثة ، حيث اتخذ مضمون تنمية الموارد البشرية دلالات تختلف عما كان عليه مضمون إدارة الأفراد (مكتب العمل الدولي، ٢٠٠٤م، ص٣) ، وقد عرفت بأنها: مجموعة من البرامج والوظائف والأنشطة المصممة لتعزيز كلٍّ من أهداف الفرد والمنظمة (غربي وآخرون ، ٢٠٠٢م ، ص١٧) ، كما عُرِّفت بأنها عملية تمكين المنظمة من: بناء مزاياها الاستراتيجية ، والمحافظة عليها ، وتطويرها من خلال تخطيط واع وتدريب ملائم للموارد البشرية (الكلالدة، ٢٠١٣، ص١٨) ، وبأنها تلك العملية التي تعمل على زيادة معارف ومهارات ، وقدرات وكفاءة الموارد البشرية التي يتمتع بها المجتمع قصد جعلها فاعلةً عند دخول سوق العمل (بوكفوس، ٢٠٠٦م، ص٥٥).

ولم تختلف باقي التعريفات عن السياق السابق ، ومنها: تعريف (الساعاتي، ٢٠٠٢م ، ص٤٦) ، وتعريف (قوبع ، ٢٠١١م ، ص١١) ، واللذان ركزا عليها بوصفها تشير إلى زيادة عملية المعرفة والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات ، وتطوير قدرات ومهارات العاملين لرفع الإنتاجية لأقصى حد ممكن في المنظمة.

وفي المملكة العربية السعودية ، فإن الواقع الذي تعيشه المملكة- بمختلف القطاعات- يؤكد على أن المملكة العربية السعودية تقدمت بخطى واسعة نحو مستوى عالٍ من التنمية البشرية على كافة الأصعدة ، منطلقاً من "إن المواطن السعودي هو المحرك الرئيسي للتنمية وأداتها الفعالة" (تقرير صندوق تنمية الموارد البشرية ، ٢٠١٨م).

التعريف الإجرائي لتنمية الموارد البشرية في الدراسة الراهنة:

هي مجموعة شاملة من العمليات الديناميكية المدروسة والمستمرة ، جوهرها وهدفها وغايتها أعضاء هيئة التدريس بجامعة بيشة ، تتجسد في زيادة الكفاءة والقدرات البشرية ، واستثمارها في الأنشطة التعليمية والبحث العلمي وخدمة المجتمع؛ لتحقيق التنمية المستدامة ، وتركز هذه العمليات على ثلاثة جوانب أساسية:

- التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس.
- التنمية الذاتية لأعضاء هيئة التدريس.
- التنمية الأكاديمية والبحث العلمي.

الإطار النظري:

أهمية الرقابة التنظيمية ومقومات تحققها:

في مقدمة الاعتبارات التي تبرز أهمية الرقابة التنظيمية ، أشار (المعاضدي ، ٢٠٠٨م ، ص٢٣) إلى الظروف المتغيرة والمعقدة المحيطة بالمؤسسات ، فضلاً عن تزايد حد التنافس وزيادة المشكلات الإدارية والتنظيمية ، واتفقت في ذلك أيضاً (قتديل ، ٢٠٢٠م ، ص١٥) والتي أكدت على أن الرقابة التنظيمية تتيح القدرة للمنظمات على الاستجابة للتغير المستمر كما أوضح المحاسنة (٢٠١٧م ، ص٢٦): أن الرقابة التنظيمية تساعد على تحقيق الإبداع والابتكار الذي تسعى إليه إدارة المؤسسات ، وأكدت (الزامل والدوسري ، ٢٠٢١م ، ص٧٦٤) على: أن أهمية الرقابة

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

كما أبرزت دراسة كلٍّ من: أردشيفل وآخرون (Ardichvili et al., 2003, p.110) ، ودراسة كابتريك (Kapitirck, 2003, p.68) ، ودراسة شيري (Shiri, 2014, p.87) ، ودراسة موشكي وتيموري (Moshki and Teimouri, 2013, p.63) ، ودراسة هولسابلي ولي (Holsapple and Li, 2008, p.3) ، ودراسة ترينه وآخرون (Trinh, 2012, p.171) دور تأثيرات السوق والرغبة في تحقيق الإبداع والابتكار والمنافسة والرغبة في تحسين قدرات المؤسسات وبنيتها التنظيمية كأسبابٍ جوهريّة تؤكد على أهمية الرشاقة التنظيمية كمدخلٍ إداريٍّ حديث.

وفيما يتعلق بمقومات تحقق الرشاقة التنظيمية ، فنّمّة اتفاقٌ واسعٌ بين الباحثين أيضاً على ضرورة توافر عدد من المقومات الضرورية التي تسهم في تحقيق الرشاقة التنظيمية في مؤسسات التعليم الجامعي على وجه الخصوص ، في مقدمة تلك المقومات ضرورة مشاركة جميع الأفراد في وضع استراتيجية المؤسسة التعليمية (مغاوري، ٢٠١٦م، ص١٥٥).

كما أوضحت الدراسات- أيضاً- أهمية تمتع المؤسسات بمرونة هياكلها التنظيمية ، فالهياكل التنظيمية المرنة والرشيقة ، تزيد من قدرة المؤسسات على اتخاذ الإجراءات والقرارات المناسبة في الوقت المناسب (Wendler, 2013, p.120) ، وإضافة إلى ذلك ، هناك- أيضاً- شرط ثالث يتعلق بالاستفادة المثلى من تكنولوجيا المعلومات (Chen et al., 2011, p.4) ، فضلاً عن المشاركة في صنع القرار ودعم اللامركزية (Harraf et al., 2015, p.679).

مداخل ونظريات دراسة الموارد البشرية:

- المدخل الميكانيكي (الكلاسيكي):

كان أهمّ التحديات التي واجهت الإدارة اكتشافُ الأسلوب الأمثل لمعالجة عناصر الإنتاج المادية والبشرية في ظل المتغيرات التي أحدثتها نتائج الثورة الصناعية؛ تمثلت هذه التحديات في: كيفية زيادة الكفاءة الإنتاجية (المخرجات/ المدخلات) وتيسير الأداء في العمل ، وكيفية تحفيز العاملين للاستفادة القصوى من جهودهم في تشغيل الآلات (أبو بكر ، ١٩٩٩م ، ص٢١).

وجاءت هذه النظريات لتقدم حلولاً مبتكرة لتلك التحديات ، ومنها نظرية الإدارة العلمية ، وكان الهدف الأساسي لهذه النظرية ضمان تحقيق الأرباح بدرجة عالية للإدارة وللعاملين بها.

(غربي ، ٢٠٠٢ م ، ٣٦). نظرية المبادئ الإدارية: وركزت على مبدأ أهمية تقسيم العمل داخل مجال العمل التنظيمي ، إضافة إلى أهمية الإشراف والتحكم والسلطة داخل التنظيمات الحديثة (عبد الرحمن ، ٢٠٠٣ م ، ص ٣٠٧). النظرية البيروقراطية ، ومن أهم خصائص النموذج المثالي للبيروقراطي: تقسيم العمل ، وضوح خطوط السلطة ، اتباع نظام الجدارة في تعيين وترقية العاملين ، واعتبار الإدارة مهنة تحتاج إلى: التدريب والتأهيل ، وجود قواعد وتعليمات لسير العمل ، والاهتمام بدفع الأجور وتعويضات عادلة للعاملين . (القريوتي ، ٢٠٠٢ م ، ص ص ٦٥ - ٦٦).

- مدخل العلاقات الإنسانية:

في أوائل القرن العشرين بدأ الاهتمام بالعامل البشري في المنظمات؛ لما له من أثر على تفكير الإدارة ، ونظراً لقصور مفاهيم النظريات الكلاسيكية في فهم خصائص التنظيمات بسبب إهمالها لعنصر أساسي فعال وهو الجانب البشري ، ظهرت حركة العلاقات الإنسانية (سلاطنية ، ٢٠٠٣ م ، ص ٤٠) ، ومن أهم أهداف هذا المدخل: تحقيق التعاون بين العاملين ، الإنتاج ، وإشباع حاجات الأفراد الاقتصادية والاجتماعية والنفسية. (العتيبي ، ٢٠٠٢ م ، ص ٣٣).

- مدخل الموارد البشرية:

يعد هذا المدخل من المداخل الحديثة نسبياً في إدارة الأفراد ، ويتمثل فكر هذا المدخل في محور أساسي هو خلق القدرة التنافسية في العمل ، واعتبار الموارد البشرية الفعالة هي الركيزة الأساسية لهذه القدرة ، فالموارد البشرية هي المورد الأساسي للتنظيم ، إضافة إلى أنهم يمثلون أحد المتغيرات المحددة للسلوك التنظيمي (سلاطنية ، ٢٠٠٣ م ، ص ٤٤).

إن تكامل المفاهيم الحديثة في إدارة الموارد البشرية بتناول قضايا استثمار الموارد البشرية من منظور شامل ومتكامل ، هو انعكاس لجميع الإسهامات الإيجابية لتيارات فكرية متجددة تعتمد على العلوم السلوكية وبحوث ومداخل التطوير التنظيمي ونظرية النظم (العتيبي ، ٢٠٠٢ م ، ص ٤٢)

ونتيجة للتطور التكنولوجي والعلمي فقد اعتبر الإنسان أساس العملية الإنتاجية في التنظيم والتكامل بين مختلف عناصر العملية الإنتاجية ، (الطويل ، ٢٠٠١ م ، ص ٤١) ، ولدراسة الموارد البشرية ميّز البعض ثلاثة مداخل وهي: المدخل الإداري: ركز على دراسة العمليات الإدارية ،

إضافة إلى تناول أنشطة تنمية الموارد البشرية. مدخل النظم: يركز على تقييم مجهودات الموارد البشرية من خلال مدى مساهمتها في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة. المدخل الاستراتيجي: وركز على دراسة وتحليل أنشطة الموارد البشرية وربطها بغايات وأهداف واستراتيجيات المنظمة (المرسي، ٢٠٠٣م، ص ٥٢، ٥٣).

الدراسات السابقة:

عمد الباحث في عرضه للدراسات السابقة إلى تقسيمها إلى محورين ، الأول: يعرض فيه لبعض النماذج من الدراسات العربية ، والثاني: يعرض فيه الباحث لنماذج من الدراسات الأجنبية ، حيث وقف الباحث على (١٢) دراسة عربية ، و(٥) دراسات أجنبية ، وفيما يلي عرض لها:

- دراسة إيناس كامل: سعت إلى دراسة تأثير الرشاقة التنظيمية في الأداء العالي ، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي ، وطبقت استبانة على عينة من القيادات الإدارية ، وطبقت الدراسة الميدانية على عينة بلغت (٢٢٥) من القيادات الإدارية ، وتوصلت إلى عدد من النتائج منها: أن تبادل المعرفة بين الموظفين والتدريب؛ يؤدي إلى زيادة قدرتهم للتعلم ، ووجود قصور في تبني مفهوم الرشاقة التنظيمية يتضح في عدم التجاوب للتغيرات البيئية وعدم المنافسة مع الآخرين (كامل، ٢٠١٧م).

- دراسة أحمد العنزي: هدفت إلى: تحديد أثر تنوع القوى العاملة في الرشاقة التنظيمية من خلال الإبداع الإداري ، اعتمدت الدراسة على منهج الوصف التحليلي ، واستخدمت أداة الاستبيان ، وطبقت الدراسة الميدانية على عينة من (٣٣٠ مفردة) ، وخلصت إلى وجود أثر لتنوع القوى العاملة في الرشاقة التنظيمية ، وأن هناك أثراً لتنوع القوى العاملة (العمر والمؤهل التعليمي) في الإبداع الإداري (العنزي، ٢٠١٨م).

- دراسة الطيب عبد المولى: هدفت إلى تحديد متطلبات تحقيق الرشاقة التنظيمية ، كما يراها أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد بالمملكة العربية السعودية ، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي ، وطبقت استبانة على عينة من أعضاء هيئة التدريس ، خلصت إلى: أن الرشاقة التنظيمية مطلبٌ ضروريٌّ للارتقاء بالمؤسسات التعليمية ، وضرورة تحقيق الرشاقة التنظيمية لمواجهة التحديات العالمية والمحلة. (عبدالمولى، ٢٠١٩م)

- دراسة عنتر عبدالعال: وهي دراسة (نظرية) استهدفت تحديد المتطلبات التكنولوجية اللازمة لتحقيق الرقابة الاستراتيجية للجامعات المصرية ، اعتمد الباحث فيها على المنهج الوصفي التحليلي وذلك من خلال جمع البيانات من الأدبيات والدراسات السابقة المرتبطة بهدف تكوين خلفية نظرية كافية حول متغيرات الدراسة وطبيعتها ، وقد خلصت الدراسة إلى: أن التكنولوجيا الحديثة تسهم في زيادة حجم الأداء وتحسين القدرة التنافسية للجامعات ، وأن هناك عدداً من المتطلبات المادية والبشرية والدينامية والإدارية الواجب توافرها لتحقيق الرقابة الاستراتيجية ، خاصة تطوير البنية التحتية وتوفير الاختصاصيين الفنيين (عبدالعال، ٢٠١٩م).
- دراسة سماح قنديل: هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الرقابة التنظيمية على التميز المنظمي في شركات الاتصال العاملة بالأردن ، من خلال تحديد أثر الرقابة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (الاستجابة ، المرونة ، السرعة) على التميز المنظمي ، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ، وعلى أداة الاستبيان ، وطبقت الدراسة الميدانية على عينة من (٢٧٣) مفردة من العاملين بشركات الاتصال في الأردن ، وقد خلصت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للرقابة التنظيمية على التميز المنظمي عند مستوى دلالة إحصائية بلغ (٠,٠٥) (قنديل، ٢٠٢٠م).
- دراسة دينا النشيلي: هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين متغيرات الرقابة التنظيمية والالتزام التنظيمي ، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ، وعلى مقياس الرقابة التنظيمية ، وقد طبقت الدراسة الميدانية على عينة بلغت فردين من الأفراد العاملين في شركة البويات والصناعية الكيماوية (باكين) وهي شركة مصرية مساهمة ، وخلصت الدراسة إلى أن أبعاد الرقابة التنظيمية (الاستشعار ، اتخاذ القرار) تؤثر تأثيراً ذا دلالة إحصائية على مدى الالتزام التنظيمي (النشيلي، ٢٠٢٠).
- دراسة سهام كعكي: هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية تطبيق الإدارة الإلكترونية للرقابة التنظيمية لتحقيق الميزة التنافسية في ضوء بعض عمليات إدارة المعرفة ، أوضحت الباحثة اعتمادها على المنهج الوصفي ، واستخدمت أداة الاستبانة ، وطبقت الدراسة الميدانية على عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن في الرياض ، بلغ حجم العينة (٢٥٦) مفردة ، وقد خلصت الدراسة إلى غياب الحوكمة المتكيفة مع الإجراءات الالكترونية المحققة للرقابة التنظيمية (كعكي، ٢٠٢٠م).

- دراسة منار منصور: هدفت الدراسة إلى تحديد متطلبات تطوير الأداء الإدارية بكلية التربية جامعة المنصورة بجمهورية مصر العربية في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية ، اعتمدت الباحثة على منهج الوصف التحليلي ، وعلى أداة الاستبانة ، وطبقت الدراسة الميدانية على عينة بلغت (٧٢) من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة ، وقد خلصت الدراسة إلى أن تفعيل الأداء الإداري في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية يتطلب الاهتمام المتزايد بالرشاقة كمدخل إداري للتفاعل الإيجابي مع التغيرات المتسارعة (منصور ، ٢٠٢٠م).
- دراسة عبير الوهبي وندي بن شعيل: هدفت الدراسة إلى بناء سيناريوهات مستقبلية لتطبيق مدخل الرشاقة التنظيمية لإدارة الأزمات في الجامعات الحكومية السعودية ، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي وأسلوب السيناريوهات ، وعلى أداة الاستبانة ، وطبقت الدراسة الميدانية على عينة بلغت (٣٠٠ مفردة) ، وقد خلصت الدراسة إلى أن واقع تطبيق أبعاد الرشاقة التنظيمية لإدارة الأزمات في الجامعات السعودية الحكومية جاء بدرجة متوسطة ، وقدمت الباحثان عدداً من السيناريوهات المستقبلية لمواجهة الأزمات (الوهبي وبن شعيل ، ٢٠٢٠م).
- دراسة مها الزامل وهيا الدوسري: هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الرشاقة التنظيمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بمدينة الرياض ، ومعوقات تطبيقها وسبل تحسينها ، واعتمدت الدراسة على منهج الوصف التحليلي ، وعلى الاستبيان ، وطبقت الدراسة الميدانية على عينة بلغت (١٠٠ مفردة) من العاملات بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بالرياض ، وقد خلصت الدراسة إلى أن واقع الرشاقة التنظيمية في جامعة الأميرة نورة جاء مرتفعاً ، بوزن نسبي بلغ (٨٣,٩٩٪) وتبين أن الجامعة لا تواجه أي معوقات في تطبيق الرشاقة التنظيمية (الزامل والدوسري ، ٢٠٢١م).
- دراسة خلود الأنصاري: هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية لأبعاد الرشاقة التنظيمية والمتمثلة في: رشاقة استخدام التقنية ، ورشاقة اتخاذ القرارات ، ورشاقة التمكين ، استخدمت الباحثة منهج الوصف التحليلي ، وأداة الاستبانة ، وطبقت الدراسة الميدانية على عينة بلغت (٤٥٢) مفردة من العاملات بخمس جامعات سعودية ، وقد خلصت الدراسة إلى: أن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية لرشاقة استخدام التقنية كانت مرتفعة ، في حين أن درجة ممارسة رشاقة اتخاذ القرارات ورشاقة التمكين كانت متوسطة (الأنصاري ، ٢٠٢٠م).

- دراسة عبدالعزيز عبدالله ومحمد بلال: هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الرشاقة التنظيمية على عملية الميزة التنافسية ، واتبعت المنهج الوصفي ، وقد اعتمدت على أداة الاستبيان ، حيث طبقت الدراسة الميدانية على عينة بلغت (٤٠) موظفًا في شركات الاتصالات العاملة بمدينة الجبينة ، وقد خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية وتأثير بين أبعاد الرشاقة التنظيمية والميزة التنافسية (عبدالله وبلال ، ٢٠٢١م).

الدراسات الأجنبية:

- دراسة جوهاري رزاق وآخرون: حول نموذج الرشاقة التنظيمية في الجامعات ، هدفت الدراسة إلى تحديد خصائص نموذج لثقافة الرشاقة التنظيمية في الجامعات بشكل عام ، استخدم الباحثون منهج الوصف المسحي ، والاستبيان ، وخلصت إلى أن هناك علاقة ارتباطية قوية بين المكونات التنظيمية المتمثلة في التوجه نحو التغير والذكاء التنافسي والتمكين والجودة وتوجيه الأداء وبين الرشاقة التنظيمية (Razzaghi et al., 2016).

- دراسة أبي هارف وآخرون: هدفت إلى مناقشة مفهوم الرشاقة التنظيمية ، من خلال تحليل الأدبيات السابقة في الموضوع ، توصلت الدراسة إلى وضع إطار للرشاقة التنظيمية ، يركز على عشرة أسس وركائز ضرورية لتحول المنظمات إلى منظمات رشيقة ، وهي: (نشر ثقافة الابتكار ، التمكين ، مواجهة الغموض ، وجود رؤية وتوجه استراتيجي ، إدارة التغيير ، الاتصال التنظيمي ، التحليل البيئي والاستجابة له ، إدارة العمليات ، مرونة الهيكل التنظيمي ، التعلم التنظيمي ، إضافة إلى ضرورة نشر ثقافة الرشاقة التنظيمية ، وتمكين المديرين من تطبيق تلك الأسس والركائز (Harraf et al., 2015).

- دراسة سييد خافيري وآخرون: وهدفت إلى قياس درجة الرشاقة التنظيمية في فروع جامعة أزد الإسلامية بإيران. وتكونت عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في فروع الجامعة ، والبالغ عددهم ٢٧٠ أ. ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي. وتم تطبيق استبانة لقياس واقع الرشاقة التنظيمية في فروع جامعة "أزد الإسلامية" ، وقياس الدرجة المطلوبة للوصول للرشاقة. أظهرت نتائج الدراسة وجود فجوة كبيرة بين الواقع الحالي للرشاقة التنظيمية في فروع جامعة أزد الإسلامية والدرجة المطلوب الوصول إليها لتحقيق الرشاقة التنظيمية (Khavari et al., 2016).

- دراسة زاهو كيو وآخرون: هدفت إلى معرفة كيفية الاستفادة من قدرة تكنولوجيا المعلومات على بناء الرشاقة التنظيمية في سياق ابتكار المنتجات ، اعتمد الباحثون على منهج الوصف التحليلي وعلى الاستبانة لجمع البيانات ، خلصت الدراسة إلى: أن القدرة على إدارة المعرفة تتوسط العلاقة بين قدرة تكنولوجيا المعلومات والرشاقة التنظيمية ، وأن المناخ المبتكر يغير بشكل إيجابي العلاقة غير المباشرة بين قدرة تكنولوجيا المعلومات وبين الرشاقة التنظيمية في سياق ابتكار المنتجات (Cai et al., 2019).

- دراسة دانيال جريستر: هدفت إلى دراسة آليات التصميم التنظيمي المناسب لتحقيق الرشاقة التنظيمية ، وبحثت في الممارسات الوظيفية والهياكل التنظيمية المرنة في أكثر من خمس عشرة حالة عالمية ، توصلت إلى: أن تطبيق الرشاقة التنظيمية يتطلب المرونة وتوافر الإمكانيات المادية والبشرية (Gerster et al., 2020).

التعليق على الدراسات السابقة:

الملاحظة الأولى على الدراسات السابقة: أن غالبيتها أجريت على مؤسسات تعمل في القطاعات الاقتصادية ، وعدداً قليلاً فقط من تلك الدراسات بحثت في موضوع الرشاقة التنظيمية في الجامعات. الملاحظة الثانية: أن غالبية تلك الدراسات ركزت على دراسة تأثير الرشاقة التنظيمية على عدد من المتغيرات الأخرى ، مثل تأثيرها على الأداء دراسة (كامل، ٢٠١٧م) ، وعلى التميز المنظمي كدراسة (قنديل، ٢٠٢٠م) ، وعلى الميزة التنافسية ، كدراسة (عبدالله وبلال، ٢٠٢١م).

وإلى جانب ذلك اهتمت باقي الدراسات سواء العربية أو الأجنبية ببحث قضايا تتعلق بمتطلبات الرشاقة التنظيمية ، وفحص العلاقة بينها وبين الالتزام التنظيمي ، أما ممارسة الرشاقة التنظيمية ، فقد حازت على اهتمام عدد قليل من الدراسات منها دراسة (الأنصاري، ٢٠٢١م) ودراسة (الزامل والدوسري، ٢٠٢١م) إلا أنهم ركزوا على قياس الرشاقة بالتركيز على مكوناتها وأبعادها وليس مؤشرات الممارسة التي أوصى بها بارك (Park, 2011) ، وهي المؤشرات التي ركز عليها الباحث في دراسته الراهنة بعد اطلاعه الكامل على دراسة "بارك" والتي تعد من الدراسات الرائدة في مجال قياس مؤشرات الرشاقة التنظيمية ، بل وإليه يرجع الفصل في تصميم مقياس للرشاقة التنظيمية.

منهجية الدراسة:

١. منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي.
٢. مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة بيشة بالمملكة العربية السعودية خلال الفصل الدراسي الأول للعام الجامعي (١٤٤٢-١٤٤٣هـ) (٢٠٢١-٢٠٢٢م).

٣. أداة الدراسة: استخدم الباحث أداة الاستبانة على النحو التالي:

١-٣. مكونات الأداة:

- الجزء الأول: الأسئلة الأولية المتعلقة بخصائص العينة من النوع والدرجة الأكاديمية وطبيعة التخصص العلمي.
- الجزء الثاني: (المحور الأول ، المتغير المستقل) مؤشرات الرضاقة التنظيمية ، ويتكون من سبعة أبعاد ، تغطيها (٥٣ عبارة).
- الجزء الثالث: (المحور الثاني ، المتغير التابع) مؤشرات تنمية الموارد البشرية ، ويتكون من ثلاثة أبعاد فرعية تغطيها (٢٢ عبارة).

٢-٣. صدق الأداة:

قام الباحث بتطبيق الصدق الظاهري وصدق الارتباط على النحو التالي:

أ. الصدق الظاهري: قام الباحث بعرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين (٧ محكمين) من أساتذة التخصص في عدد من الجامعات السعودية والعربية ، وقد التزم الباحث بكافة الملحوظات التي قدمها المحكمون ، حيث أبقى على الأسئلة والعبارات التي تعدت نسبة الاتفاق عليها ٨٥٪.

ب. صدق الارتباط: استخدم الباحث "معامل بيرسون" لقياس صدق الارتباط الداخلي للاستبيان ، وهو ما يوضح الجدول التالي:

جدول (١)

صدق الارتباط لأبعاد الرشاقة التنظيمية وتنمية الموارد البشرية

المتغيرات	المحاور	قيمة r	مستوى الدلالة sig
الرشاقة	رشاقة الاستشعار	**٠,٧٨٣	٠,٠١
	رشاقة عملية اتخاذ القرار	**٠,٧٣٩	٠,٠١
	رشاقة التطبيق (الممارسة)	**٠,٦٣٥	٠,٠١
	الرشاقة التكنولوجية	**٠,٧٨٨	٠,٠١
	رشاقة المرونة التنظيمية	**٠,٨٠١	٠,٠١
	رشاقة السرعة في الأداء	**٠,٧١٥	٠,٠١
	ثقافة الابتكار	**٠,٦٩١	٠,٠١
تنمية الموارد البشرية	تنمية مهنية	**٠,٦٤١	٠,٠١
	تنمية ذاتية	**٠,٧٠٨	٠,٠١
	تنمية أكاديمية	**٠,٦٩٨	٠,٠١

* دالة عند مستوى (٠,٠٥)، **دالة عند مستوى (٠,٠١)

توضح بيانات هذا الجدول: أن جميع معاملات الارتباط مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى معنوي (٠,٠١) حيث تراوحت قيمة (r) ما بين (٠,٦٣٥ و ٠,٨٠١) ، وهو ما يعني أن ثمة ارتباطاً قوياً بين محاور الاستبانة ، وهو ما يعطي مصداقية كبيرة على قدرة الاستبانة للحصول على البيانات المطلوبة.

٣-٣. ثبات الأداة:

استخدم الباحث معامل "ألفا كرونباخ" للتحقق من ثبات الأداة ، وقد بلغت نتيجة المعامل الإحصائي (٠,٧٥١) وهو ما يعني أن الأداة تتمتع بدرجة عالية من الثبات ، ومن ثم يمكن الاعتماد عليها في الحصول على البيانات المطلوبة.

٤. التحليل الإحصائي للبيانات:

٤-١. المعاملات الإحصائية المستخدمة: اعتمد الباحث على المعاملات الإحصائية التالية: التكرارات والنسب المئوية ، ومعامل بيرسون ، ومعامل ألفا كرونباخ ، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، وتحليل الانحدار البسيط Simple Linear Regression.

٤-٢. درجة القطع لفئات الدرجات لمستويات الإجابة:

جدول (٢)

درجة القطع لفئات الدرجات لكل مستوى من مستويات الإجابة

م	فئات الدرجات المتوسط المرجح	التقدير في أداة الدراسة	التوافر / المستوى
١	من ١ إلى أقل من ١,٦٧	يتحقق بدرجة صغيرة	منخفضة
٢	من ١,٦٧ إلى أقل من ٢,٣٤	يتحقق بدرجة متوسطة	متوسطة
٣	من ٢,٣٤ إلى ٣	يتحقق بدرجة كبيرة	مرتفعة

يوضح الجدول السابق: أن درجة القطع حددت عن طريق طول خلايا (فئات) مقياس ليكارت الثلاثي المستخدم في الاستبانة ، ووفقاً للأوزان الدرجات (١-٢-٣) واعتبرت المتوسطات المرجحة الموضحة بالجدول والمتوسط الحسابي لها هي الحد الفاصل بين مستوى الاستجابات في الاستبانة ، وذلك لمتوسط الاستجابة للعبارة أو مجموعة البعد أو الدرجة الكلية للاستبانة.

٥. عينة الدراسة وأهم خصائصها:

قام الباحث بسحب عينة عشوائية ، مرت عملية السحب بالخطوات التالية:

جدول (٣)

أهم خصائص عينة البحث

السؤال	البيان	التكرارات	النسبة المئوية%
توزيع العينة حسب النوع	ذكور	١٤٥	٦٦,٢
	إناث	٧٤	٣٣,٨
توزيع العينة حسب التخصص	تخصصات نظرية	١٤٩	٦٨
	تخصصات تطبيقية	٧٠	٣٢
توزيع العينة حسب الرتبة الأكاديمية	أستاذ مساعد	٨٢	٣٧,٧
	أستاذ مشارك	٨٦	٣٩,٣
	أستاذ	٥١	٢٣,٣

١. توزعت عينة البحث حسب الجنس بواقع (٦٦,٢)٪ لأعضاء هيئة التدريس ، و(٣٣,٨)٪ من

عضوات هيئة التدريس.

٢. توزعت عينة البحث حسب التخصص إلى ٦٨٪ من التخصصات النظرية و ٣٢٪ من التخصصات التطبيقية.

٣. توزعت عينة البحث حسب الرتبة الأكاديمية إلى ٣٩٪ من الأساتذة المساعدين و ٤٠٪ من الأساتذة المشاركين و ٢٣٪ من الأساتذة.

نتائج الدراسة:

١. الإجابة عن سؤال الدراسة الأول: ما واقع الرشاقة التنظيمية في كلية التربية بجامعة بيشة؟

جدول (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تحقق الرشاقة التنظيمية

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التحقق
رشاقة عملية اتخاذ القرار	٢,٥٧	٠,١٥٦	الأول	مرتفعة
رشاقة التطبيق (الممارسة)	٢,٥٥	٠,١٤٩	الثاني	مرتفعة
رشاقة المرونة التنظيمية	٢,٥٤	٠,١٥٢	الثالث	مرتفعة
الرشاقة التكنولوجية	٢,٥٣	٠,١٧٢	الرابع	مرتفعة
رشاقة السرعة في الأداء	٢,٤٨	٠,١٧٠	الخامس	مرتفعة
رشاقة الاستشعار	٢,٤٧	٠,١٤٤	السادس	مرتفعة
ثقافة الابتكار	٢,٤٥	٠,١٩٩	السابع	مرتفعة
الدرجة الكلية	٢,٥١	٠,٠٧٣		مرتفعة

توضح بيانات الجدول (٤): أن الدرجة الكلية لمستوى تحقق الرشاقة التنظيمية في جامعة بيشة بالملكة العربية السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت عند مستوى مرتفع ، إذ بلغ المتوسط الحسابي لها (٢,٥١) بانحراف معياري قدره (٠,٠٧٣) ، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لأبعاد الرشاقة التنظيمية السبعة ما بين (٢,٤٥ إلى ٢,٥٧) وبدرجة تحقق مرتفعة لكافة المحاور السبعة ، وتوضح بيانات الجدول أن ترتيب هذه الأبعاد جاء على النحو التالي: في الترتيب الأول جاء بعد (رشاقة عملية اتخاذ القرار) بمتوسط حسابي قدره (٢,٥٧) ، تلاه في الترتيب الثاني بعد (رشاقة التطبيق/ الممارسة) بمتوسط حسابي (٢,٥٥) ، ثم في الترتيب الثالث بعد (المرونة التنظيمية) بمتوسط حسابي (٢,٥٤) ، والترتيب الرابع بعد (الرشاقة التكنولوجية) بمتوسط حسابي (٢,٥٣) ، وفي الترتيب الخامس جاء بعد (رشاقة السرعة في الأداء) بمتوسط

حسابي (٢، ٤٨) ، وفي الترتيب السادس جاء بعد (رشاقة الاستشعار) بمتوسط حسابي (٢، ٤٧) ، وفي الترتيب الأخير جاء بعد (ثقافة الابتكار) بمتوسط حسابي (٢، ٤٥).

ومن هذه النتائج يمكن للباحث القول: بأن رشاقة عملية اتخاذ القرار ورشاقة التطبيق (الممارسة) ورشاقة المرونة التنظيمية ، قد جاءت في مقدمة أبعاد الرشاقة التنظيمية في مجتمع البحث ، وربما يعود ذلك إلى أن هذه العمليات الثلاثة على التوالي (اتخاذ وصناعة القرار ، والممارسة ، والمرونة) تُعدّ من أكثر المحددات أهمية في نجاح أي منظمة لأجل تحقيق أهدافها ، وقد وعت القيادات الإدارية في مجتمع البحث لذلك الأمر ، وهو ما يعكس حرصها الكبير على أن تكون منظمة فاعلة وتتمتع بدرجة عالية من الحوكمة ، وهو التوجه الذي تحرص عليه المملكة العربية السعودية في الفترة الأخيرة ، وتسعى إلى أن يكون فاعلاً ومطبقاً في كافة مؤسسات المملكة على اختلافها.

ولا يعني تصدّر كلٍّ من رشاقة اتخاذ القرار والممارسة والمرونة ، التقليل من أهمية الأبعاد الباقية ، والتي حصلت على درجات تحقق مرتفعة أيضاً ، والتي جاءت على التوالي: (الرشاقة التكنولوجية ، وسرعة الأداء ، الاستشعار ، وثقافة الابتكار) ، ويعكس حصول تلك الأبعاد على درجة تحقق مرتفعة من قبل أفراد عينة البحث من أعضاء هيئة التدريس. إن جامعة بيشة (محل الدراسة) حريصة كل الحرص على تفعيل أبعاد ومكونات الرشاقة التنظيمية ، وهو الأمر الذي يصب في النهاية في تعزيز قدرة الجامعة على تحقيق أهدافها بوجه عام ، وسوف ينعكس ذلك على قدرة الجامعة في تنمية مواردها البشرية كما ستوضح النتائج التالية.

والحقيقة أن النتائج التي خلصت إليها الدراسة الحالية تختلف بشكل كبير مع نتائج بعض الدراسات السابقة التي أجريت على الرشاقة التنظيمية في الجامعات العربية بوجه عام والجامعات السعودية على وجه الخصوص ، حيث أوضحت هذه الدراسات السابقة ومنها دراسة (الوهبي وشغيل، ٢٠٢٠م): أن واقع تطبيق أبعاد الرشاقة التنظيمية في الجامعات السعودية الحكومية جاء بدرجة متوسطة ، في حين تتفق نتائج الدراسة الحالية مع ما خلصت إليه نتيجة دراسة (الزامل والدوسري، ٢٠٢١) والتي أكدت على أن واقع الرشاقة التنظيمية في جامعة الأميرة نورة جاء مرتفعاً ويوزن نسبي بلغ (٨٣، ٩٩٪).

ويمكن تفسير الدرجة المرتفعة لواقع ممارسات الرشاقة التنظيمية في مجتمع البحث ، إلى الاهتمام الذي توليه الجامعة محل الدراسة للأسس الذي تركز عليها الرشاقة التنظيمية ، والذي

يأتي في مقدمتها التركيز على اللامركزية في صناعة القرار والحرص على متابعة تنفيذ خطط ومشروعات الجامعة، فضلاً عن المرونة التنظيمية، وهي المتغيرات الأساسية التي أوضحتها الدراسات السابقة كأسس فاعلة في تحقق الرشاقة التنظيمية مثل دراسة (Harraf et al., 2015)، التي أكدت على عناصر أثبتت النتائج الحالية تحققها بدرجة كبيرة، وأيضاً دراسة (Cai et al., 2019)، التي أكدت على أهمية الرشاقة التكنولوجية ودراسة (Gerster et al., 2020)، التي أكدت على أهمية البعد التنظيمي، وقد كشفت النتائج الحالية: أن كلا البعدين (التكنولوجيا الرشاقة، والمرونة التنظيمية) احتلا مركزاً متقدماً في واقع ممارسات الرشاقة التنظيمية في مجتمع البحث الحالي.

٢. الإجابة عن سؤال الدراسة الثاني: ما مستوى تنمية الموارد البشرية في كلية التربية بجامعة ببشة؟

جدول (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تحقق تنمية الموارد البشرية

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التحقق
التنمية المهنية	٢,٥٤	٠,١٨٥	الأول	مرتفعة
التنمية الذاتية	٢,٥٣	٠,١٦٦	الثاني	مرتفعة
التنمية الأكاديمية	٢,٥٠	٠,٢٦٣	الثالث	مرتفعة
الدرجة الكلية	٢,٥٢	٠,١٦٧		مرتفعة

توضح بيانات الجدول (٥): أن الدرجة الكلية لمستوى تحقق تنمية الموارد البشرية في جامعة ببشة بالمملكة العربية السعودية- من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس- جاءت عند مستوى مرتفع، إذ بلغ المتوسط الحسابي لها (٢,٥٢) بانحراف معياري قدره (٠,١٦٧)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لأبعاد تنمية الموارد البشرية الثلاثة ما بين (٢,٥٠ إلى ٢,٥٤) وبدرجة تحقق مرتفعة لكافة المحاور الثلاثة، وتوضح بيانات الجدول أن ترتيب هذه الأبعاد جاء على النحو التالي: في الترتيب الأول جاء بعد (التنمية المهنية) بمتوسط حسابي وقدره (٢,٥٤)، يليه في الترتيب الثاني بعد (التنمية الذاتية) بمتوسط حسابي (٢,٥٣)، وفي الترتيب الثالث جاء بعد (التنمية الأكاديمية) بمتوسط حسابي (٢,٥٠).

وتعكس النتائج السابقة الاهتمام الواضح بتنمية أعضاء هيئة التدريس بجامعة بيشة ، وهو أمر تؤكدُه الإحصائيات الرسمية الصادرة عن عمادة الموارد البشرية ، والتي أوضحت أن الجامعة نفذت خلال العامين المنصرمين أكثر من خمسين نشاطاً يصبُّ في مجال تنمية الموارد البشرية للجامعة ، أكثر من ثلاثين نشاطاً منها موجه لأعضاء هيئة التدريس.

وقد تنوعت الأنشطة التي نفذتها الجامعة والموجهة نحو تطوير القدرات المهنية والذاتية والأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس ، جاء في مقدمتها عدد من الدورات الخاصة باستخدام تكنولوجيا المعلومات في العملية التعليمية ، وعدد آخر من الدورات الخاصة بتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس في مجال تحرير الاختيارات وبنوك الأسئلة وبناء مصفوفات نواتج التعلم ، وغيرها الكثير من الدورات المهنية المتخصصة ، التي من شأنها العمل على ضمان وتعزيز تنمية الموارد البشرية والممثلة في أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.

٣. الإجابة عن السؤال الثالث: هل توجد علاقة بين الرشاقة التنظيمية وتنمية الموارد البشرية في كلية التربية بجامعة بيشة؟:

يمثل هذا السؤال جوهر فرضية الدراسة التي تنص على التالي: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية (أقل من ٠,٠٥) بين الرشاقة التنظيمية وتنمية الموارد البشرية في كلية التربية بجامعة بيشة ، وللتحقق من الفرضية الأساسية للدراسة استخدم الباحث تحليل الانحدار الخطي البسيط ، والجدول التالي يوضح نتيجة هذا الاختبار:

جدول (٦)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير الرشاقة التنظيمية على تنمية الموارد البشرية

معاملات الانحدار			ملخص النموذج		
مستوى الدلالة	T المحسوبة	درجة التأثير β للرشاقة التنظيمية	معامل التحديد المعدل Adjusted R^2	معامل التحديد R^2	R الارتباط
٠,٠١٣	٢,١٤٦	٠,٧٩٥	٠,٨٨	٠,٩٢	٠,٨٠٣
٠,٠٠٠	٤,٥٨٣	٠,٦٨٩			

بالنظر إلى ثبوت العلاقة بين إجمالي أبعاد الرشاقة التنظيمية وأبعاد تنمية الموارد البشرية (جدول رقم ١) ، أمكن للباحث إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط لتحديد مدى معنوية التأثير

وشكل العلاقة وعما إذا كانت ذات تأثير جوهري ، أم أنها غير دالة إحصائياً. وتوضح بيانات الجدول (٦) مايلي:

١. معامل التحديد (R^2): توضح البيانات أن المتغير المستقل (الرشاقة التنظيمية) تفسر ٩٢٪ من التغير الكلي في المتغير التابع (تنمية الموارد البشرية) ، وباقي النسبة ربما تعود إلى الخطأ العشوائي في المعادلة أو ربما إلى عدم أخذ بعض المتغيرات المستقلة الأخرى في الحسبان وكان من المفترض أن تدرج ضمن نموذج التحليل.

٢. أن قيمة (R) = (٠,٨٠٣) مما يعني أن هناك قيمة ارتباطية إيجابية (٣, ٨٠٪) , تعتبر مرتفعة بين (الرشاقة التنظيمية) و(تنمية الموارد البشرية) في جامعة ببشة.

في ضوء ذلك يمكن للباحث القول بقبول فرضية الدراسة؛ مما يعني وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية أقل من (٠,٠٥) بين الرشاقة التنظيمية وتنمية الموارد البشرية في كلية التربية بجامعة ببشة.

التوصيات:

على الرغم من أن نتائج الدراسة الميدانية جاءت إيجابية للغاية وأظهرت تحقق درجة مرتفعة من ممارسات الرشاقة التنظيمية فضلاً عن ممارسات تنمية الموارد البشرية ، إلا أن تلك الدرجة لم تكن متساوية بالنسبة لكافة أبعاد الرشاقة التنظيمية أو أبعاد تنمية الموارد البشرية ، وفي ضوء ذلك يوصي الباحث بالتالي:

١. أن تحرص الجامعات السعودية على الاهتمام بالرشاقة التكنولوجية ، وذلك من خلال العديد من الآليات والوسائل من أهمها: تحسين مستوى البنية التحتية الخادمة للتكنولوجيا بوجه عام ، وتكنولوجيا المعلومات على وجه الخصوص ، وذلك بالنظر إلى أننا نعيش في ظل توجه عالمي قوي نحو مجتمع المعرفة ، وهو مجتمع تحتل فيه البنية المعلوماتية مكان الصدارة ، وعلى الجامعات السعودية أن تفعل من مخططاتها الاستراتيجية الهادفة إلى تحسين حالة البنية المعلوماتية بكافة مكوناتها التكنولوجية وغير التكنولوجية.

٢. أن تعمل الجامعات السعودية على تبني نهج يعزز من قدراتها في رشاقة السرعة والاستجابة ، وذلك مع الأخذ في الاعتبار طبيعة التغيرات المتسارعة التي باتت تحيط ببيئة عمل تلك الجامعات ، وهو تغير يفرض عليها أن تتبنى كافة السبل والنهج التي تعزز من قدراتها في هذا الجانب المهم من جوانب الرشاقة التنظيمية.

٣. من التوصيات المهمة للغاية والتي يراها الباحث ضرورية ولازمة لكافة الجامعات السعودية ، هو أن تعمل تلك الجامعات على تحسين قدراتها في مجال الاستشعار ، وذلك بوصفه البعد الأكثر أهمية من أبعاد الرقابة التنظيمية ، حيث كشفت النتائج الميدانية عن أنه يحتل الترتيب السادس من بين أبعاد الرقابة التنظيمية في مجتمع البحث. إن تنمية قدرة الجامعات السعودية لقدراتها في الاستشعار ، أمر تفرضه طبيعة المرحلة الحالية التي تفرض العديد من التحديات التي تواجه الجامعات السعودية على المستويين المحلي والدولي.

قائمة المصادر و المراجع

المراجع العربية:

- أبو النصر ، مدحت محمد. (٢٠٠٧م). *إدارة وتنمية الموارد البشرية للاتجاهات المعاصرة*. القاهرة: مجموعة النيل العربية.
- أبو بكر ، فاتن. (٢٠٠٢م). *نظم الإدارة المفتوحة (ثورة الأعمال القادمة للقرن الحادي والعشرين)*. القاهرة: مجموعة النيل العربية.
- النشيلي ، دينا حلمي عباس محمد. (٢٠٢٠م). دور الرشاقة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية. *المجلة العربية للعلوم الإدارية* ، ٤٠ (٣) ، ١٦٣-١٨٢.
- الشيخ ، الدواي. (٢٠٠٨م). تحليل اثر التدريب على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية. *مجلة الباحث* ، جامعة قاصدي مرباح ، ١٣ (٦) ، ٦-١٦.
- العتيبي ، صبحي. (٢٠٠٢م). *تطور الفكر والأنشطة الإدارية*. الأردن: دار حامد.
- الطويل ، هاني عبد الرحمن. (٢٠٠١م). *الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي*. الأردن: دار وائل للنشر.
- المرسى ، جمال الدين محمد. (٢٠٠٣م). *الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية*. القاهرة: الدار الجامعية.
- المغربي ، عبد الحميد. (٢٠٠٧م). *دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية*. المنصورة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، المنصورة.
- السوايعر ، موسى مسلم موسى. (٢٠١٧م). *الدور الوسيط لكفاءات ذكاء الأعمال في العلاقة بين كفايات تكنولوجيا المعلومات والرشاقة التنظيمية*. رسالة ماجستير (منشورة إلكترونياً) ، جامعة الشرق الأوسط. الأردن.
- الكلالدة ، طاهر. (٢٠١٣م). *إدارة الموارد البشرية الحديثة*. الأردن: دار البداية ناشرون وموزعون.
- الوهيبي ، عبير حمد عبد الله وبن شعيل ، ندى بنت صالح بن سعد. (٢٠٢٠م). *الرشاقة التنظيمية: مدخل لإدارة الأزمات في الجامعات الحكومية السعودية*. سيناريوهات مستقبلية. *مجلة العلوم التربوية* ، ٦ (١) ، ٢٩٦-٣٣١.

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

الأنصاري ، خلود بنت احمد. (٢٠٢١م). درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية للرقابة التنظيمية. *مجلة الجامعة العراقية* ، ٣ (٥١) ، ٥٠١-٥١٦.

العنزي ، أحمد حمدان مشرف. (٢٠١٨م). *اثر تنوع القوى العاملة في الرقابة التنظيمية من خلال الابداع الاداري: دراسة ميدانية على الادارة العامة للجمارك في الكويت*. رسالة ماجستير (منشورة على الشبكة الدولية للمعلومات) ، جامعة آل البيت. الأردن.

الساعاتي ، أمين. (٢٠٠٢م). *إعادة اختراع الحكومة. الثورة الإدارية في القرن الحادي والعشرين*. بيروت: دار الفكر العربي.

الشامسي ، عائشة والحموري ، صالح (٢٠٢١م). *الرقابة في إدارة الموارد البشرية*. الإمارات العربية المتحدة: كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية.

المعاضيدي ، معن عبد الله. (٢٠٠٨م). *الاستعداد للتغيير الاستراتيجي استنادا على قدرات تقانة المعلومات* ، مؤتمر ادارة التغيير ومجتمع المعرفة ، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية ، جامعة الزيتونة ، الأردن.

الحموري ، صالح سليم والمكاوي ، محمد موسى. (٢٠٢١م). *خلاصة الرقابة المؤسسية: الرقابة المؤسسية استشعار للتنافس في الحاضر*. الإمارات العربية المتحدة: كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية.

المحاسنة ، لميس عارف. (٢٠١٧م). *الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القدرات الديناميكية والرقابة التنظيمية* ، رسالة ماجستير (منشورة على الشبكة الدولية للمعلومات) جامعة الشرق الأوسط. الأردن.

بيتر كايلي (٢٠٠٤م). *التدريب وتحسين المهارات من اجل التميز التنظيمي: تنمية الموارد البشرية في اقتصاد مبني على المعرفة* ، الطبعة الأولى. أبو ظبي: مركز الامارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية.

بوكفوس ، هشام ، (٢٠٠٦م). *أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية*. رسالة ماجستير (منشورة على الشبكة الدولية للمعلومات). جامعة الاخوة منتور_قسنطينة. الجزائر.

توفيق ، ومان محمد. (٢٠١٦م). *تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية. دراسة في الأبعاد السوسيول_تقنية: حالة مديرية الأمن لولاية بسكرة*. اطروحة دكتوراه (منشورة على الشبكة الدولية للمعلومات). جامعة محمد خيضر_بسكرة. الجزائر.

سعد ، عمر محمد ذياب.(٢٠١٧م). *دور الرشاقة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الأهلية الفلسطينية*. رسالة ماجستير (منشورة على الانترنت) ، جامعة الاقصى ، غزة ، فلسطين.

سلاطنية ، بلقاسم. (٢٠٠٣م). *العلاقات الإنسانية في المؤسسة. مجلة العلوم الإنسانية ، ٣ (٥) ، جامعة محمد خيضر ، الجزائر ، ٣٧-٥٢*.

صندوق تنمية الموارد البشرية. (٢٠١٨م). *التقرير السنوي ، المملكة العربية السعودية*. متاح على الرابط التالي: [https://www.hrdf.org.sa/media/Annual/20report/HRDF_Annual_Report_2018_\(Arabic\).pdf](https://www.hrdf.org.sa/media/Annual/20report/HRDF_Annual_Report_2018_(Arabic).pdf)

عبد المولى ، الطيب محمد إبراهيم. (٢٠١٩م). *متطلبات تطبيق الرشاقة التنظيمية كما يراها اعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد. مجلة جامعة ببشة للعلوم الانسانية والتربوية ، بدون رقم مجلد (٤) ، ١٥-٤٦*.

عبدالعال ، عنتر محمد احمد. (٢٠١٩م). *متطلبات تكنولوجيا المعلومات لتحقيق الرشاقة الاستراتيجية بالجامعات المصرية. /المجلة /التربوية ، جامعة سوهاج ، بدون رقم مجلد (٥٩) ، ٢٥٦-٣١٦*.

عبدالله ، عبد العزيز يعقوب وبلال ، محمد خميس اسحاق. (٢٠٢١م). *أبعاد الرشاقة التنظيمية في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة على شركات الاتصالات العاملة بمدينة الجنيينة. مجلة الاقتصاد والعلوم الادارية ، بدون رقم مجلد (٣) ، ٢٣٣-٢٦٨*.

عمر ، دعاء محمد سيد. (٢٠٢٠م). *تحسين ممارسات الرشاقة التنظيمية بكليات جامعة جنوب الوادي. مجلة العلوم /التربوية ، جامعة جنوب الوادي ، ٣(١) ، ٤٠-٨٨*.

غربي ، علي وآخرون. (٢٠٠٢م). *تنمية الموارد البشرية*. القاهرة: دار الهدى للنشر.

فرح ، يس فرح ، بدوي ، مأمون يسن وبابكر ، صفاء ياسر. (٢٠١٩م). أثر الرقابة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي في الشركات الزراعية بولاية القضاير. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية* ، ٣ (١) ، ٧٣-٩٢

قتديل ، سماح خليل. (٢٠٢٠م). *أثر الرقابة التنظيمية على التميز المنظم: الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية في شركات الاتصال العاملة في الأردن*. رسالة ماجستير (منشورة على الشبكة الدولية للمعلومات) ، جامعة الشرق الأوسط. الأردن.

قويح ، خيرة. (٢٠١١). *تنمية الموارد البشرية*. مدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى "الظهرة" - مستغانم. رسالة ماجستير (منشورة على الشبكة الدولية للمعلومات) ، كلية العلوم الاقتصادية والتيسير والعلوم التجارية ، جامعة أبي بكر بلقايد ، الجزائر.

كامل ، إيناس (٢٠١٧). *تأثير الرقابة التنظيمية في الأداء العالي* ، رسالة ماجستير (منشورة إلكترونياً) كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد . متاحة على الرابط التالي: <https://research.amanote.com/publication/LIqhz3MBKQvf0BhiaWiR>

كاريش ، صليحة وعيادي ، فايزة. (٢٠١٨م). متطلبات تطبيق مقاربة الرقابة في إدارة الموارد البشرية ، *مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والبحوث* ، المركز الديمقراطي العربي ، بدون رقم مجلد (١) ، ٧٧-٩٢.

كعكي ، سهام بنت محمد صالح. (٢٠٢٠م). *الميزة التنافسية في ضوء عمليات إدارة المعرفة بالتعليم الجامعي: دراسة ميدانية*. *المجلة التربوية* ، جامعة سوهاج ، ١٧ (٨) ، ٢٢-٤٥.

مغاوري ، هالة أمين. (٢٠١٦م). *الرقابة التنظيمية*. مدخل لتحسين القدرة المؤسسية في التعليم الجامعي المصري. *مجلة الإدارة التربوية* ، ١٠ (٣) ، ١٥-٢٩.

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

مكتب العمل الدولي. (٢٠٠٤م). تنمية تدريب الموارد البشرية. التقرير الرابع (٢٠٠٢). جنيف: مؤتمر العمل الدولي.

هنية ، أنور رشدي. (٢٠١٦م). مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الاداء المؤسسي لدى القطاعات الصناعية في قطاع غزة. غزة: الجامعة الاسلامية.

ويج ، محمد عبدالرازق. (٢٠١٣م). متطلبات تطوير رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات: دراسة ميدانية على جامعة بنها. مجلة كلية التربية ، ٢٤ (٩٥) ، ٢٣٩-٢٤٤.

المراجع العربية المترجمة: (Arabic references in English)

Abu Al-Nasr, Medhat Muhammad. (2007 AD). *Management and development of human resources for contemporary trends*. Cairo: The Arab Nile Group.

Abu Bakr, Faten. (2002 AD). *Open Management Systems (The Next Business Revolution of the Twenty-first Century)*. Cairo: The Arab Nile Group.

Al-Nashili, Dina Helmy Abbas Mohamed. (2020 AD). The role of organizational agility in achieving organizational commitment: a field study. *The Arab Journal of Administrative Sciences*, 40(3) , 163-182.

Al-Sheikh, Al-Dawai. (2008 AD). Analysis of the impact of training on human resource development in Islamic countries. *Al-Bahith Journal, Kasdi Merbah University*, 13 (6) , 6-16.

Al-Otaibi, Sobhi. (2002 AD). *The development of thought and administrative activities*. Jordan: Dar Hamed.

Al-Tawil, Hani Abdel Rahman. (2001 AD). *Educational administration and organizational behavior*. Jordan: Wael Publishing House.

Al-Morsi, Jamal El-Din Mohamed. (2003 AD). *Strategic management of human resources*. Cairo: University House.

- Al-Moroccan , Abdelhamid. (2007 AD). *Smart management guide for human resource development*. Mansoura: Modern Library for Publishing and Distribution, Mansoura.
- Al-Sawair , Musa Muslim Musa. (2017 AD). *The mediating role of business intelligence competencies in the relationship between information technology competencies and organizational agility*. Masters thesis (published electronically) , Middle East University. Jordan.
- Al-Kalaldeh , Taher. (2013 AD). *Modern human resource management*. Jordan: Dar Al Bedaya Publishers and Distributors.
- Al-Wahaibi , Abeer Hamad Abdullah and bin Shuail , Nada bint Saleh bin Saad. (2020 AD). Organizational Agility: An Introduction to Crisis Management in Saudi Public Universities. future scenarios. *Journal of Educational Sciences*, 6(1) , 296-331.
- Al-Zamel , Maha Othman and Al-Dosari , Haya Bakhit. (2021 AD). Organizational agility at Princess Nourah bint Abdul Rahman University in Riyadh and ways to improve it. *Journal of the Islamic University of Educational and Psychological Studies*, 29 (4) , 761-778.
- Al-Ansari , Kholoud bint Ahmed. (2021 AD). The degree of academic leaders' practice of organizational agility in Saudi universities. *Iraqi University Journal*, 3(51) , 501-516.
- Al-Anazi , Ahmed Hamdan Musharraf. (2018 AD). *The impact of workforce diversity on organizational agility through administrative creativity: a field study on the General Administration of Customs in Kuwait*. Masters thesis (published on the International Information Network) , Al al-Bayt University. Jordan.
- Al- Saati , Amin. (2002 AD). *Reinventing government. The administrative revolution in the twenty-first century*. Beirut: Arab Thought House.

- Al Shamsi, Aisha and Al Hammouri, Saleh (2021 AD). *Agility in human resource management. United Arab Emirates: Mohammed bin Rashid School of Government.*
- Al-Sawair, Musa Muslim Musa. (2017 AD). *The mediating role of business intelligence competencies in the relationship between information technology competencies and organizational agility.* Masters thesis (published electronically), Middle East University. Jordan.
- Al-Maadidi, Maen Abdullah. (2008 AD). *Prepare for strategic change based on information technology capabilities, Conference on Change Management and the Knowledge Society*, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Al-Zaytoonah University, Jordan.
- Al-Hamouri, Salim Salim and Al-Malkawi, Muhammad Musa. (2021 AD). *Summary of Institutional Agility: Institutional Agility is a Sensation of Competitiveness in the Present.* United Arab Emirates: Mohammed Bin Rashid School of Government.
- Al-Mahasna, Lamis Aref. (2017 AD). *The mediating role of organizational virtuosity in the relationship between dynamic capabilities and organizational agility*, Masters thesis (published on the International Information Network), Middle East University. Jordan.
- Peter Cappelli (2004 AD). *Training and Skills Improvement for Organizational Excellence: Human Resource Development in a Knowledge-Based Economy*, First Edition. Abu Dhabi: Emirates Center for Strategic Studies and Research.
- Boukfoss, Hisham, (2006 AD). *Methods of human resource development in the Algerian public economic institution.* Masters thesis (published on the International Information Network). Mentour Brothers University - Constantine. Algeria.

- Tawfiq, and Man Muhammad. (2016 AD). *Human resource development in the digital environment. A study in the socio-technical dimensions: the case of the Security Directorate of the Wilayat of Biskra*. PhD thesis (published on the International Information Network). University of Mohamed Khider – Biskra. Algeria.
- Saad, Omar Muhammad Diab. (2017). *The role of strategic agility in human resource development in Palestinian NGOs*. Masters thesis (published online), Al-Aqsa University, Gaza, Palestine.
- Saltania, Belkacem. (2003 AD). Human relations in the institution. *Journal of Human Sciences*, 3 (5), University of Mohamed Khider, Algeria, 37-52.
- Human Resources Development Fund. (2018 AD). *Annual Report*, Saudi Arabia. Available at the following link:
[https://www.hrdf.org.sa/media/Annual%20report/HRDF_Annual_Report_2018_\(Arabic\).pdf](https://www.hrdf.org.sa/media/Annual%20report/HRDF_Annual_Report_2018_(Arabic).pdf)
- Abdel Mawla, El Tayeb Mohamed Ibrahim. (2019 AD). Requirements for applying organizational agility as seen by faculty members at King Khalid University. *Journal of Bisha University for Humanities and Education*, without volume No. (4), 15-46.
- Abdel Aal, Antar Mohamed Ahmed. (2019 AD). Information technology requirements to achieve strategic agility in Egyptian universities. *Educational Journal*, Sohag University, No. Volume No. (59), 256-316.
- Abdullah, Abdul Aziz Yaqoub and Bilal, Muhammad Khamis Ishaq. (2021 AD). Dimensions of organizational agility in enhancing competitive advantage: a study on telecommunications companies operating in the city of Geneina. *Journal of Economics and Administrative Sciences*, No. Volume (3), 233-268.

- Omar , Doaa Mohamed Sayed. (2020 AD). Improving organizational agility practices in the faculties of South Valley University. *Journal of Educational Sciences*, South Valley University , 3(1) , 40-88.
- Gharbi , Ali et al. (2002 AD). *Human Resource Development*. Cairo: Dar Al-Huda Publishing.
- Farah , Yassin Farah , Badawi , Mamoun Yasin and Babiker , Safa Yasser. (2019 AD). The impact of organizational agility on job engagement in agricultural companies in the state of Al-Qedar. *Journal of Economic , Administrative and Legal Sciences* , 3(1) , 73-92
- Qandil , Samah Khalil. (2020 AD). *The impact of organizational agility on organizational excellence: the mediating role of organizational citizenship behavior: a field study in communication companies operating in Jordan*. Masters thesis (published on the International Information Network) , Middle East University. Jordan.
- Qubaa , Khaira. (2011). *Human Resource Development. An approach to achieving the competitive advantage of the institution: a case study of the Grand Mills Corporation "Al-Dhahra" – Mostaganem*. Masters thesis (published on the International Information Network) , Faculty of Economics , Facilitation and Commercial Sciences , University of Abi Bakr Belkaid , Algiers.
- Kamel , Enas (2017). *The impact of organizational agility on high performance* , Masters thesis (published electronically) , College of Administration and Economics , University of Baghdad. Available at the following link: <https://research.amanote.com/publication/LIqhz3MBKQvf0BhiaWiR/>
- Karish , Saliha and Ayadi , Fayza. (2018 AD). Requirements for applying the agility approach in human resource management , *Human Resource Development Journal for Studies and Research* , Arab Democratic Center , without volume No. (1) , 77-92.

- Kaaki, Siham bint Muhammad Salih. (2020 AD). Competitive advantage in the light of knowledge management processes in university education: a field study. *Educational Journal*, Sohag University, 17 (8), 22-45.
- Maghawry, Hala Amin. (2016 AD). Organizational agility. An introduction to improving institutional capacity in Egyptian university education. *Journal of Interest Management*, 10(3), 15-29.
- Mansour, Manar Mansour Ahmed. (2020 AD). Developing the administrative performance of leaders at the Faculty of Education, Mansoura University in the light of the approach to organizational agility, *Journal of Scientific Research in Education*, Bidoun 21(4), 1-45.
- International Labor Office. (2004 AD). *Develop human resource training*. Fourth report (2B). Geneva: International Labor Conference.
- Haniyeh, Anwar Rushdie. (2016 AD). *The extent to which strategic agility is practiced and its relationship to institutional performance excellence in the industrial sectors in the Gaza Strip*. Gaza: The Islamic University.
- Wiig, Mohamed Abdel Razek. (2013 AD). Requirements for developing intellectual capital to achieve the competitive advantage of universities: a field study on Benha University. *Journal of the College of Education*, 24 (95), 239-244.

المراجع الأجنبية: References

- Amor- Ardichvile, A, Cardozb.R. and Rayc, S.(2003).A Theory of Entrepreneurial Opportunity Identification and Development, *Journal of Business Venturing*, 18 (1), 105-123.
- Chen, Jin, Wang, Deliang and Pan, Shan, L. (2011). Understanding organizational agility development for government (A process model of resource configuration). *Higher Education Press Limited Company*, 8(1), 73-97

- Carmen, M. , José, L. , Antonio, L. Leal-Rodríguez, (2016). An explanatory and predictive model for organizational agility , *Journal of Business Research* , (69) , 4624- 4631. DOI: 10.1016/j.jbusres.2016.04.014
- Cai, Zhao., Liu, Hefu, Huang, Qian, and Liang, Liang. (2019). Developing organizational agility in product innovation: the roles of IT capability , KM capability, and innovative climate. *R&D Management*, 49(4) , 1-19.
- Gerster Daniel, Dremel Christian, Brenner Walter and Kelker, Prashant, (2020), *How Enterprises Adopt Agile Form of Organizational Design: A Multiple-Case Study*, ACM, ACM SIGMIS Database: the DATABASE for Advances in Information Systems. DOI:10.1145/3380799.3380807
- Harraf, Abe., Wanasika , Isaac., Tate ,Kaylynn .and Talbott ,kaitlyn.(2015). Organizational Agility. *The Journal of Applied Business Research* , 31(2) ,675-686.
- Harbison, Frederick H.(1973). *Education Sector Planning for Development of Nation-Vide Learning Systems*. published by Oxford University Press.
- Holsapple, Clyde W. and Li, Xun.(2008). *Understanding Organizational Agility: A Work-Design Perspective* . Gatton College of Business and Economics, University of Kentucky, Lexington.
- Khavari, Seyyed,A., Arasteh, Hamidreza, and Jafari, Parivash. (2016). Assessing the Level Organizational Universities Agility; Case Study of Islamic Azad University in Mazandaran. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 7(3 S2), 112-119.
- Razzaghi, Gohartai . F., and Moghaddam, A., and Jafari, P. (2016). Education System and Agility Culture. *International Journal of Humanities and Cultural Studies*, 2(3) , 1197-1213.
- Jafarnejad, Ahmed., Shahabi, Behnam.(2008).Evaluating and improving organizational agility: definition, critique and new conceptual framework. *Delhi business review, india*, 9(1) ,1-18.

- Moshki, Mitra Kooche. and Teimouri, Hadi.(2013). Survey on the Level of Organization Agility and Proposition of Comprehensive Model, *International Journal of Human Resource Studies*,3(3).Macrothink Institute , Nevada , USA. DOI: <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v3i3.4271>
- Nicholas, Horney,.(2012). *principal of Agility Consulting and Training*, American Management Association , University of South Florida.
- Overby, Eric , Bharadwaj, Anandhi S., and Sambamurthy, V. (2006). Enterprise agility and the enabling role of information technology. *European Journal of Information Systems*, 15(2) ,120-131.
- Park , YongKi.(2011). *The Dynamics of Opportunity and Threat Management in Turbulent Environments: The Role of Information Technologies*, Doctor Dissertation , Faculty of the USC Graduate School, University of Southern California. online: <https://www.semanticscholar.org/paper/The-Dynamics-of-Opportunity-and-Threat-Management-Park/e5442d85e2a45b2c199836cbc2540393a78c18ed>
- Shiri, Ardeshir.(2014). A Study on Relationship between Conflict Management Styles and Organizational Agility: A case Study of Ilam State University. Iran , *Management Science Letters*,"n/a", (4) ,87-94. DOI: 10.5267 / j. msl.2013.11.031
- Seo , DongBack. , and La Paz , Ariel I. , (2008) Exploring the Dark Side of IS in Achieving Organizational Agility , *Communications of the ACM*"n/a", (51). 136-139.
- Tallon , Paul , and Pinsonneault, Alanin. (2011). Competing perspectives on the link between strategic information technology alignment and organizational agility: *Insight from a mediation model. MIS Quarterly*, 35(2) , 463-486.

- Phuong, T., Molla, Alemayehu and Peszynski, Konrad(2012). Enterprise Systems and Organizational Agility: A Review of the Literature and Conceptual Frame work , *Journal of Communications of the Association for Information Sysyems*,8(31) ,167-19; DOI:10.17705/1CAIS.03108
- Wendler, Roy.(2013). The Structure of Agility from Different Perspectives , Federated Conference on Computer Science and Information System. onlien: <https://www.semanticscholar.org/paper/The-Structure-of-Agility-from-Different-Wendler/80ec1aeb3ce2960e9a8f7847275c4048d6cc5b6e>
- Wageeh, Nafei..(2016). Organizational Agility: The Key to Improve Organizational Performance. *International Business Research*,9(3) ,97-110. DOI:10.5539/ibr.v9n3p97

المواقع الإلكترونية:

موقع صحيفة الشرق الأوسط السعودية. -15/3167441/article/home/aawsat.com/
/D8/AC/D8/A7/D9/85/D8/ B9/D8/A9-/D8/B3/D8/B9/D9/88/D8/
AF/D9/8A/D8/A9/D8/B6/D9/85/D9/86-/D8/A7/D9/84/D8/A3/D9
/81/D8/B6/D9/84-/D8/B9/D8/A7/D9/84/D9/85/D9/8A/D8/A7/D9/
8B-/D9/88/D8/B9/D8/B1/D8/A8/D9/8A/D8/A7/D9/8B