



تحقيق الفعالية التنظيمية بكليات جامعة الأزهر في ضوء أبعاد الرشاقة التنظيمية

إعداد

د/ محمد سعيد محمد أبو العز

مدرس الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة

بكلية التربية بالدقهلية جامعة الأزهر

د/ هيثم الستري عباس الستري

مدرس أصول التربية

بكلية التربية بالدقهلية جامعة الأزهر

تحقيق الفعالية التنظيمية بكليات جامعة الأزهر في ضوء

أبعاد الرشاقة التنظيمية

محمد سعيد محمد أبو العز^١، هيثم السنري عباس السنري^٢.

^١مدرس الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة بكلية التربية بالدقهلية جامعة الأزهر.

^٢مدرس أصول التربية بكلية التربية بالدقهلية جامعة الأزهر.

البريد الإلكتروني: mohamedaboelez.26@azhar.edu.eg

المستخلص:

هدفت الدراسة الكشف عن واقع الفعالية التنظيمية بكليات جامعة الأزهر، بالإضافة إلى الكشف عن واقع ممارسة القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر لأبعاد الرشاقة التنظيمية، وتحديد طبيعة العلاقة بين أبعاد الرشاقة التنظيمية والفعالية التنظيمية بكليات جامعة الأزهر، من أجل تقديم تصور مقترح لتحقيق الفعالية التنظيمية بكليات جامعة الأزهر في ضوء أبعاد الرشاقة التنظيمية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، طبقت على عينة من أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة الأزهر قوامها (٣٨٠) عضو هيئة تدريس، وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع الفعالية التنظيمية بكليات جامعة الأزهر جاء بدرجة (ضعيفة)، وواقع ممارسة القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر لأبعاد الرشاقة التنظيمية جاء بدرجة (ضعيفة)، كما أظهرت نتائج الدراسة فروق ذات دلالة احصائية تبعاً لمتغير قطاع الكلية لصالح الكليات العملية، وتبعاً للمنصب الإداري لصالح من يشغل منصباً إدارياً، وتبعاً لمتغير فرع الكلية لصالح فرع البنين، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط موجبة ودالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) بين أبعاد الرشاقة التنظيمية والفعالية التنظيمية بكليات جامعة الأزهر، وتم تقديم تصور مقترح لتحقيق الفعالية التنظيمية بكليات جامعة الأزهر في ضوء أبعاد الرشاقة التنظيمية.

الكلمات المفتاحية: الفعالية التنظيمية؛ الرشاقة التنظيمية.



Achieving organizational effectiveness in the faculties of Al-Azhar University according to the dimensions of organizational agility

Muhammad Saeed Muhammad Abu Al-Ezz¹, Haitham Al-Sitri, Abbas Al-Sitri².

¹Lecturer of administration, planning and comparative studies at the Faculty of Education in Dakahlia, Al-Azhar University.

²Teacher of Fundamentals of Education at the Faculty of Education in Dakahlia, Al-Azhar University.

Email: mohamedaboelez.26@azhar.edu.eg

ABSTRACT

The study aims to reveal the reality of organizational effectiveness in the faculties of Al-Azhar University, in addition to revealing the reality of the practice of academic leaderships at the faculties of Al-Azhar University for the dimensions of organizational agility, and determining the nature of the relationship between the dimensions of organizational agility and organizational effectiveness in the faculties of Al-Azhar University, in order to present a proposed perception for achieving organizational effectiveness in the faculties of Al-Azhar University according to the dimensions of organizational agility. The study uses the descriptive approach, and also uses the questionnaire as a tool for gathering information, It is applied to a sample of (380) teaching staff from the faculties of Al-Azhar University, and the results of the study show that the reality of organizational effectiveness in the faculties of Al-Azhar University is (weak), The reality of the practice of academic leaderships in the faculties of Al-Azhar University regarding the dimensions of organizational agility comes in at a (weak) degree. The results of the study show statistically significant differences according to the college sector variable in favor of the practical colleges, and according to the administrative position is in favor of those who hold an administrative position, and according to the college branch variable is in favor of the boys' branch. The results of the study also show that there is a positive and statistically significant correlation at the level of significance (0.01) between the dimensions of organizational agility and organizational effectiveness in the faculties of Al-Azhar University. A proposed perception is presented for achieving organizational effectiveness in the faculties of Al-Azhar University according to the dimensions of organizational agility.

Keywords: organizational effectiveness; Organizational agility.

مقدمة البحث:

تواجه المؤسسات التعليمية اليوم العديد من التحديات الداخلية والخارجية نتيجة التطورات والتغيرات الضخمة التي يشهدها العالم، ونتيجة للطفرة الكبيرة التي حدثت في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وما نتج عنها من ضرورة التحول إلى مجتمع المعرفة، وهو ما حدا بالمؤسسات التعليمية إلى البحث بجديّة عن الأساليب والوسائل التي تساعد على التكيف مع متطلبات هذه البيئة سريعة التغير، بما يضمن لها البقاء والاستمرار.

وتنبؤ الجامعة مكانة مرموقة في المجتمع، لما لها من دور ريادي في نشر المعرفة، وتطوير العلوم والتكنولوجيا، فهي بمثابة مركز إشعاع ثقافي وحضاري وعلمي، كما يمكن من خلالها التعرف على مشكلات المجتمع، والتحديات التي تواجهه كما تتحمل مهمة التشخيص العلمي الدقيق لتلك المشكلات وتقديم الحلول المناسبة لها بطرق علمية وأساليب حديثة، ولن تستطيع الجامعة المساهمة في تطوير الإنسان وتحقيق التنمية والتقدم للمجتمعات، إلا إذا كانت ذات كفاءة عالية وفعالية عظيمة (الخطيب ومعاينة، ٢٠٠٦، ٤٩).

وتعتبر الفعالية التنظيمية إحدى العناصر الرئيسة التي يمكن من خلالها تحديد نجاح المؤسسات التعليمية في أداء مهامها، وذلك من خلال التعرف على مواطن القوة والضعف في تنظيم هذه المؤسسات، وكذلك تعتبر مبرراً لوجودها واستمرارها (شريف، ٢٠١٩، ١٢٩). كما أن الفعالية التنظيمية من الموضوعات الحيوية في الفكر التنظيمي كون المنظمات تسعى إلى أن تكون فعالة في تحقيق أهدافها المرسومة عن طريق تأدية مهامها وأعمالها بدرجة النجاح المطلوبة، حيث تعتبر الفعالية التنظيمية مؤشراً على نجاح المنظمة على المدى البعيد من خلال قدرتها على البقاء والاستمرار في البيئة التي تعمل فيها (العززي، ٢٠١٦، ٤٠٣).

كما تستمد الفعالية التنظيمية أهميتها من خلال دراسة وتحليل أداء الجامعات ومدى قدرتها على تحقيق أهدافها، حيث ارتبط مفهوم الفعالية بكل ظاهرة إدارية سعياً وراء فهم نجاح أو فشل الجامعات في تأديتها لأعمالها (الحجاية، ٢٠٠٧، ٢٤)، كما تكتسب الفعالية التنظيمية أهميتها من سعيها نحو تحقيق الأهداف بأقل تكلفة وجهد، كما أنها مؤشر على مدى التفاعل والنشاط داخل الجامعة ومدى التعاون المثمر والفعال بين الأقسام المختلفة (الغزلاني والسامرائي، ٢٠١٦، ١٠٧).

وتستطيع المؤسسات التعليمية تحقيق الفعالية التنظيمية إذا ما راعت عددًا من العناصر لعل من أهمها مواكبة المستجدات على الساحة العالمية لم لها من تأثير قوي على العملية التعليمية، بالإضافة إلى ضمان توافر الخبرات والمهارات والموارد النادرة ذات القيمة العالية والمتمثلة في الكوادر البشرية المؤهلة والقادرة على تقلد زمام الأمور، والتنسيق بين الموارد المتاحة والكوادر البشرية من أجل تعزيز الابتكار والإبداع داخل المؤسسات التعليمية، وتقديم كل ما من شأنه تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية وجعلها قادرة على تحقيق أفضل النتائج، وتحويل الخبرات والمهارات والموارد المتاحة إلى منتجات جاهزة ومتكاملة يمكن الاستفادة منها (الراوي، ٢٠٢٠، ٥٧٠).

وتعتبر المؤسسات التعليمية وعلى رأسها الجامعات ليست ببعيدة عن هذه الظروف والمتغيرات فانتقال العالم من الاقتصاد المخطط إلى اقتصاد السوق، وما أعقبه من اقتصاد المعرفة والثورة الصناعية الرابعة وما ترتب عليها من انتشار تطبيقات الذكاء الاصطناعي بما دفع

المؤسسات التعليمية إلى السعي قدمًا نحو إحداث تغييرات عديدة على مستوى وسائلها وطرق تسييرها بغية تحقيق أداء أفضل والاستفادة من تلك التطورات في تحسين العملية التعليمية وزيادة فعاليتها (عبد العزيز، ٢٠١٦، ٨٠)، لذا بات من الضروري على الجامعات التطلع إلى استخدام التقنيات الحديثة بدلاً من الاكتفاء بالاعتماد على أدوات وممارسات تقليدية ثبت عجزها والاستجابة والتطلع لكل ما هو جديد؛ لضمان مسيرة الجامعات التقدم العلمي والتكنولوجي والاستفادة منه في مجال التعليم، ولن يتم هذا التحول إلا من خلال تبني القيادات الأكاديمية بالجامعات لأطر ومداخل إدارية حديثة تساعد على التكيف والاستجابة للتغيرات كالرشاقة التنظيمية.

وتعتبر الرشاقة التنظيمية من المفاهيم الحديثة في الجانب الاستراتيجي من علم الإدارة، حيث يعد هذا المفهوم من السمات التي تميز المؤسسات المعاصرة، لم يعطي المؤسسات التي تمتلكه من سرعة ودقة وتفوق على منافسيها ولقد زاد استخدام هذا المفهوم مع توسع أفق المنظمات وتطور توجهاتها المستقبلية (رشدي، ٢٠١٦، ١١)، وبات الاهتمام بالرشاقة التنظيمية سبيل النجاة للمؤسسات التعليمية عامة والجامعات على وجه الخصوص كونها تلعب دورًا كبيرًا في تجديد رؤيتها، وتحسين قدراتها على احتواء ومواجهة التغيير الذي يزخر به العصر الحالي والذي لا تهدأ حركته أو تتوقف مسيرته (المصري، ٢٠١٦، ٢٦٤).

وقد أصبحت الرشاقة التنظيمية أمرًا ضروريًا لا غنى عنه لنجاح المؤسسات بسبب ما يشهده العالم من تغيرات سريعة مثل العولمة والتنافسية وضغوط الوقت، حيث إنه مفهوم يعكس القدرة على التكيف واتخاذ الإجراءات والتدابير من أجل الاستجابة للتغيرات البيئية، وتظهر أهمية الرشاقة التنظيمية واضحة في المؤسسات التي تعمل في بيئة متغيرة بسرعة وتجعل طبيعة أعمال المؤسسات معقدة بصورة متزايدة إذ إن التحديات الإدارية المعاصرة والتغيرات المتسارعة تستوجب ضرورة إجراء تعديل في الهياكل التنظيمية للمؤسسات من خلال التنسيق غير التقليدي وغير الهرمي وإدارة المؤسسات بصورة مرنة، وتساعد الرشاقة المؤسسات على تطوير أدائها وزيادة فعاليتها التنظيمية لم تتميز به من مميزات عديدة لعل أهمها أن الرشاقة تعتبر مدخلًا لتعزيز القدرة التنافسية للجامعات، كما أنها خاصية يمكن من خلالها التمييز بين المؤسسات الناجحة وغير الناجحة، وتشكل ميزة نسبية للأعمال المختلفة بل إنها تُسهم بصورة كبيرة في عمليات التخطيط المستقبلي للمؤسسات المختلفة (السمحان، ٢٠٢٢، ٣٤٨).

وفي ذات السياق أكدت دراسة (أحمد ٢٠١٦) على أن الرشاقة التنظيمية تعتبر مطلبًا ضروريًا لمساعدة الجامعات على مواجهة التحديات المختلفة، وتحسين الأداء الإداري بها، حيث إن الرشاقة التنظيمية تحدد الممارسات الإدارية التي يجب أن تقوم بها القيادة الأكاديمية، وتحقيق مرونة هذه الممارسات، كما أكدت دراسة (Nafei, 2016) أن الرشاقة التنظيمية تمثل مفتاح النجاح في بيئة الأعمال الديناميكية لأنها تعكس مستوى القدرة على تنفيذ التغييرات التنظيمية، ومراعاة قوى السوق المتغيرة في إطار التنافسية المستمرة والاستفادة من الفرص المتاحة، وخاصة في بيئة تتصف بالاضطرابات وكثرة الأزمات واعتبار هذا الأمر بمثابة فرص لنجاح المنظمة.

وتأسيسًا على ما سبق يمكن القول بأن تبني مدخل الرشاقة التنظيمية في القرن الحادي والعشرين لم يعد مسألة اختيارية لجميع المؤسسات التعليمية، بل أصبحت الرشاقة التنظيمية

والقدرة على الاستجابة السريعة للبيئة الخارجية ضرورة تميز المؤسسات الناجحة عن المؤسسات المتعثرة، حيث تتطلب التغيرات المستمرة في بيئة تلك المؤسسات سرعة الاستجابة والقدرة على التكيف معها وأصبح لزاماً عليها أن تكون مرنة في الاستجابة لتلك التغيرات (Abe & et al,2015, 675)، وهذا ما يحتم على الجامعات في ظل المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية والتحديات المصاحبة لها أن تجدد وبشكل مستمر الأساليب والوسائل والممارسات التي تساعدها على التأقلم والتكيف مع متطلبات هذه البيئة سريعة التغير وذلك من خلال تبني أبعاد الرقابة التنظيمية.

مشكلة الدراسة

على الرغم من المحاولات والجهود العديدة المبذولة لتطوير كليات جامعة الأزهر وزيادة فعاليتها إلا أن هذه الجهود لم تصل إلى حيز التنفيذ، أو يواجه عملية تنفيذها العديد من العقبات، فباستقراء الوضع الراهن لكليات جامعة الأزهر يتضح أن كليات جامعة الأزهر تعاني الكثير من جوانب القصور، والتي أثرت سلباً على العملية التعليمية ودرجة فعاليتها وجودة مخرجاتها ومن أهم هذه المظاهر ما يلي:

- ضعف الأساليب التي تستخدمها الجامعة لتحقيق رضا المستفيدين (عبد العزيز، ٢٠٢٢، ١٧٣).
- المركزية الشديدة والتي تؤدي إلى تأخر تنفيذ كثير من القرارات، وضعف كفاية وفعالية نظم المعلومات والاتصالات لربط الجامعة ووحداتها وكلياتها، وقلة وجود حوافز إدارية ومالية محددة تجعل الجامعة أكثر ابتكاراً وتمكناً من استخدام الموارد بطريقة أكثر فعالية (الخطة الاستراتيجية لجامعة الأزهر، ٢٠١٨-٢٠٢٢، ٧٤-٧٢).
- ضعف قدرة التشريعات والنظم والآليات الحاكمة للتعليم الجامعي الأزهرى على مواكبة متطلبات العصر وذلك بسبب تقادمها، بالإضافة إلى ضعف التنمية المهنية للعاملين بالجهاز الإداري للجامعة وكلياتها وقلة عددهم، وقلة وجود نظم معلومات استراتيجية لمتابعة التحديات والمستجدات داخل الجامعة وخارجها (رسلان، ٢٠٢٢، ٢٩٠).
- ضعف الممارسات التخطيطية التي تقوم بها القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر فيما يتعلق بتحديد الاحتياجات المستقبلية، فهي لا تلبى احتياجات فعلية تخصصية بجانب ثباتها وعدم تغيرها لتواكب الخطط والمستجدات التي قد تطرأ على الحياة الجامعية (الأشقر، ٢٠١٩، ١٧٠).
- قلة توافر وسائل اتصال فعالة بين كليات الجامعة وإدارتها، والتي تعرقل الإبداع التنظيمي، واقتراح أفكار ومقترحات جديدة تُسهم في الارتقاء بوضع الجامعة وكلياتها نحو الأفضل والتي تزيد من قدرتها على مواكبة التغيرات المحيطة بها (سعدون، ٢٠١٧، ٢٢٢).
- ضعف قدرة جامعة الأزهر على التكيف مع المتغيرات التي تشهدها بيئتها الخارجية، وغلبة الروتين في معظم الأعمال الإدارية والتعليمية بها في مختلف المستويات الإدارية (البحيري، ٢٠١٥، ١١٠).

- اعتماد كليات جامعة الأزهر في إنجاز أعمالها بشكل كبير على الأسلوب الفردي وليس من خلال العمل الجماعي وفرق العمل، كما أن الهيكل التنظيمي الهرمي للجامعة لا يساعد بشكل فعال على سرعة ودقة إنجاز الأعمال (نوفل، ٢٠٢٢، ٣٠٨).
- ضعف وجود بيئة داعمة للعاملين المبدعين، وضعف تقدير القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر لكوارها المتميزين ومساواتهم بزملائهم من غير المتميزين الأمر الذي يقلل من إبداعهم وتميزهم، بالإضافة إلى قلة توفير برامج تدريبية للعاملين والتي تؤهلهم لأداء أعمالهم بطريقة إبداعية، وضعف الرغبة في التغيير ومسايرة المستجدات الحديثة من قبل القيادات الأكاديمية، وضعف إعطائهم الفرصة للتغيير وتجريب ممارسات جديدة، وضعف التشجيع على الإبداع والابتكار (عبد الرحيم وأبو النصر، ٢٠٢٣، ٤٥٩-٤٨٣).
- ضعف الاهتمام بالموارد البشرية وقلة دعم ممارساتهم وقدراتهم الإبداعية، وكذلك قلة تحفيزهم على اكتساب المعرفة الجديدة (أبو زيد، ٢٠٢٣، ١٦٩).
- ضعف أداء القيادات الأكاديمية لبعض مهامهم ومسؤولياتهم بسبب المركزية الإدارية الشديدة التي تنتهجها الجامعة كأسلوب إداري، وقلة تفويض الصلاحيات والسلطات داخل الجامعة، وانتهاج ثقافة الروتين وقلة التغيير الأمر الذي يحد من قدرات القيادات الأكاديمية على اتخاذ القرارات واستغلال الفرص ويضعف من رغبتهم في التجديد والابتكار (أحمد، ٢٠٢٠، ٤٤٦).

وقد جاءت هذه الدراسة استجابة لتوصيات المؤتمر الدولي التاسع لكلية التربية بنين بالقاهرة جامعة الأزهر، ديسمبر ٢٠٢٣، والذي دعا كليات جامعة الأزهر عامة ومؤسسات إعداد المعلمين -على وجه الخصوص- إلى تنمية كفاياتهم وزيادة فعاليتهم للتعامل مع العالم المتغير مثل التفكير الناقد والتعاون والإبداع، من خلال توفير فرص التدريب والتطوير المستمر لمواجهة التحديات واستثمار الفرص في عالم يتغير بسرعة لحظية، وتوفير بيئة تعليمية رقمية عصرية ومتطورة توفر كل عناصر منظومة التعليم مع التحديث المستمر، بما يتماشى مع التغيرات المتسارعة وإنشاء وحدات لتعزيز وتطوير مؤسسات التعليم لمتابعة المستجدات المستمرة والمتسارعة، بما يسهم في تعزيز الفعالية التنظيمية بجامعة الأزهر.

وجاءت الدراسة أيضًا تحقيقًا لاستراتيجية مصر للتنمية المستدامة رؤية مصر ٢٠٣٠ والتي هدفت إلى تفعيل قواعد الاعتماد والجودة المسيرة للمعايير العالمية، وتحقيق تميز عالمي في صناعة المناهج الدراسية، وتمكين المتعلم من متطلبات ومهارات القرن الحادي والعشرين، ودعم وتطوير قدرات هيئة التدريس والقيادات، وتطوير البرامج الأكاديمية والارتقاء بأساليب التعليم والتعلم وأنماط التقويم مع الابتكار والتنوع في ذلك، وتطوير البنية التنظيمية لمؤسسات التعليم العالي بما يحقق المرونة والاستجابة وجودة التعليم، الارتقاء بالبحث العلمي، والتوصل إلى الصيغ التكنولوجية والإلكترونية الأكثر فعالية في عرض المعرفة المستهدفة والبحث العلمي وتداولها بين الطلاب والمعلمين ومن يرغب من أبناء المجتمع، واستحداث آليات جديدة للجامعات وتحويلها إلى جامعات الجيل الرابع (وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، ٢٠١٥، ٣٢-٤٨)، وهذا يفرض على الجامعات المصرية ومنها جامعة الأزهر تبني نموذج متكامل له القدرة على تلبية احتياجات

العصر الحالي والعمل على تحقيق التنمية المستدامة كالرشاقة التنظيمية، من خلال تحسين أداء الجامعات بما يحقق الفعالية التنظيمية لمؤسسات التعليم العالي ومنها كليات جامعة الأزهر.

وفي سياق متصل فقد أكدت دراسة (عبد المقصود، ٢٠٢٣) و(الصالحى وآخرين، ٢٠٢١) و(أحمد وأبو العنين، ٢٠٢٠) و(التميمي وعبد الغفور، ٢٠٢٠) و(الصانع، ٢٠١٣) والتي تناولت الرشاقة التنظيمية وعلاقتها بالفعالية التنظيمية، أكدت على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرشاقة التنظيمية والفعالية التنظيمية للمؤسسات، وهذا ما حدا بالباحثين تبني مدخل الرشاقة التنظيمية من خلال أبعاده الثلاثة (رشاقة الاستشعار و رشاقة اتخاذ القرار و رشاقة التطبيق) من أجل تحقيق الفعالية التنظيمية بكليات جامعة الأزهر.

أسئلة الدراسة

يمكن تحديد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

كيف يمكن تحقيق الفعالية التنظيمية بكليات جامعة الأزهر في ضوء أبعاد الرشاقة التنظيمية؟

ويتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية:

- ما الأسس النظرية للفعالية التنظيمية والرشاقة التنظيمية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة؟
- ما واقع الفعالية التنظيمية بكليات جامعة الأزهر من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟
- ما واقع ممارسة القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر لأبعاد الرشاقة التنظيمية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟
- ما الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً لمتغيرات (المنصب الإداري – قطاع الكلية – فرع الكلية)؟
- هل توجد علاقة ارتباطية بين تحقيق الفعالية التنظيمية وممارسة القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر لأبعاد الرشاقة التنظيمية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟
- ما التصور المقترح لتحقيق الفعالية التنظيمية بكليات جامعة الأزهر في ضوء أبعاد الرشاقة التنظيمية؟

أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الحالية إلى الكشف عن واقع الفعالية التنظيمية لكليات جامعة الأزهر، بالإضافة إلى الكشف عن واقع ممارسة القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر لأبعاد الرشاقة التنظيمية، والكشف عن العلاقة بين تحقيق الفعالية التنظيمية وممارسة القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر لأبعاد الرشاقة التنظيمية، وذلك من أجل تقديم تصور مقترح لتحقيق الفعالية التنظيمية بكليات جامعة الأزهر في ضوء أبعاد الرشاقة التنظيمية.

أهمية الدراسة

تستمد الدراسة الحالية أهميتها مما يلي:

- مكانة جامعة الأزهر ودورها الريادي المحلي والإقليمي والدولي في نشر العلم الديني الوسطي، والعمل على رفع كفاءتها وفعاليتها في تأدية رسالتها على الوجه الأكمل.

- الارتقاء بكليات جامعة الأزهر من خلال تنمية مواردها المادية والبشرية، بما يهدف إلى تطوير كفاءة أداؤها المستقبلي لتواكب مخرجاتها احتياجات سوق العمل، وتُسهم في تحقيق التنمية في ظل عالم سريع التغير.
- تتوافق هذه الدراسة مع سياسات تطوير التعليم الواردة في استراتيجية مصر للتنمية المستدامة رؤية مصر ٢٠٣٠ والتي تستهدف حصول عشر جامعات مصرية على مراكز متقدمة في أفضل خمسمائة جامعة في العالم، وذلك من خلال زيادة فعاليتها وقدرتها التنافسية.
- قد تُسهم الدراسة من خلال تقديم التصور المقترح -حال تطبيقه- مساعدة القائمين على إدارة كليات جامعة الأزهر في زيادة الفعالية التنظيمية بكليات جامعة الأزهر وتحقيق أهدافها.
- كما تستمد الدراسة أهميتها من أهمية مدخل الرقابة التنظيمية في زيادة قدرة الجامعة على الاستشعار بالتغيرات المحيطة والاستجابة لها والتكيف معها، بما يحقق أهدافها الحالية والمستقبلية وبناء قدرتها التنافسية.
- كما تتضح أهميتها من خلال أنها تتناول إحدى القضايا المهمة في الفكر الإداري بشكل عام والسلوك التنظيمي على وجه الخصوص وهي الفعالية التنظيمية، لم لها من دور مهم في تحقيق الاستمرار والبقاء للجامعات من خلال تحقيق أهدافها.

حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

- الحدود الموضوعية: يتمثل الحد الموضوعي في التعرف على دور الرقابة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (رقابة الاستشعار ورقابة اتخاذ القرار ورقابة التطبيق) في تحقيق الفعالية التنظيمية بكليات جامعة الأزهر بأبعادها الستة (الرضا التعليمي للطلاب والنمو الأكاديمي للطلاب والنمو الشخصي للطلاب والنمو المهني لأعضاء هيئة التدريس ورضا أعضاء هيئة التدريس عن العمل والصحة التنظيمية).
- الحدود المكانية: طُبقت أداة الدراسة على عينة من أعضاء هيئة التدريس بكليات (التربية بنين بالقاهرة - التربية بنين بتفهننا الأشراف - الهندسة بنين بالقاهرة - الدراسات الانسانية بنات بتفهننا الأشراف- التجارة بنات بتفهننا الأشراف - أصول الدين بالمنوفية) جامعة الأزهر.
- الحدود البشرية: اقتصرت عينة الدراسة على (٣٨٠) من أعضاء هيئة التدريس ببعض كليات جامعة الأزهر.
- الحدود الزمانية: طُبقت أداة الدراسة على عينة الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي ٢٠٢٣/٢٠٢٤.

مصطلحات الدراسة

الفعالية التنظيمية (Organizational effectiveness)

تعرف الفعالية التنظيمية إجرائيًا بأنها: قدرة كليات جامعة الأزهر على تحقيق أهدافها وذلك من خلال الإدارة الفعالة للموارد المادية والبشرية، بما يحقق رضا المستفيدين، والحفاظ على بقائها واستمرارها.

الرشاقة التنظيمية (Organizational agility)

تعرف الرشاقة التنظيمية للجامعات إجرائيًا بأنها: قدرة كليات جامعة الأزهر على الكشف والاستجابة للفرص والتهديدات التي تواجهها كليات الجامعة، من خلال اقتناص الفرص ومواجهة التحديات والتكيف مع التغيرات بسرعة، بما يحقق الفعالية والكفاءة المطلوبة.

منهج الدراسة وأداتها

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لمناسبته لطبيعة الدراسة، فهو لا يقف عند وصف الظاهرة أو المشكلة، بل يتعدى ذلك إلى التحليل والتفسير، ويمكن تعريف المنهج الوصفي بأنه: عبارة عن استقصاء ينصب على ظاهرة من الظواهر كما هي قائمة في الحاضر بقصد تشخيصها وكشف جوانبها وتحديد العلاقات بين عناصرها أو بينها وبين ظواهر أخرى (العزاوي، ٢٠٠٨، ٩٧)، كما استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، طبقت على عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة الأزهر.

الدراسات السابقة

تم تقسيم الدراسات السابقة إلى محورين تبعًا لمتغيري الدراسة، تم عرضها تنازليًا من الأحدث إلى الأقدم:

المحور الأول: دراسات تناولت الفعالية التنظيمية بالجامعات

هدفت دراسة (الحوشان، ٢٠٢٣) معرفة واقع الفعالية التنظيمية لكليات المجتمع السعودية في ضوء أبعاد نموذج باوندر (Pounder. 1999) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كليات المجتمع في الجامعات السعودية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة تكونت من (٣٢) عبارة مقسمة على أربعة محاور، وقد تم تطبيقها على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (٢٢٨) عضوًا من مجتمع الدراسة الذي شمل جميع أعضاء هيئة التدريس في كليات المجتمع في (٤) جامعات حكومية، والبالغ عددهم (٤٧٥)، وتوصلت الدراسة إلى أن واقع الفعالية التنظيمية لكليات المجتمع في الجامعات السعودية بأبعاده المختلفة جاء في مستوى متوسط، وأوصت الدراسة أن تعمل كليات المجتمع على الاهتمام بتحقيق التكامل الداخلي والخارجي لتحسين فعاليتها التنظيمية، بالإضافة إلى الاهتمام بتحقيق التكامل مع المجتمعات المحلية التي تخدمها من أفراد أو منظمات.

وسعت دراسة (شعبان، ٢٠٢٢) تقديم تصور مقترح لتحسين الفعالية التنظيمية للجامعات المصرية على ضوء معايير بعض التصنيفات العالمية للجامعات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي واعتمدت على استبانة مكونة من (٩٨) عبارة موجّهة لعينة قوامها (٤٦٩) من أعضاء هيئة التدريس بجامعات القاهرة والفيوم والإسكندرية وأسيوط، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة

من النتائج منها: أن واقع تحقيق الفعالية التنظيمية للجامعات المصرية على ضوء معايير بعض التصنيفات العالمية للجامعات جاءت في مجملها بدرجة متوسطة، وأن هناك مجموعة من المعوقات التي تعوق تحقيق الفعالية التنظيمية على ضوء معايير بعض التصنيفات العالمية للجامعات ومنها: عدم وجود آلية واضحة لتسويق نتائج البحث العلمي للمستثمرين وأصحاب الأعمال بالمجتمع، وقلة ارتباط البحوث الجامعية بخدمة قطاعات العمل والإنتاج في المجتمع، وقلة إشراك الجامعات خبراء من مؤسسات الأعمال في مختلف التخصصات في تحديث المناهج والمقررات الدراسية بما يتواءم مع متطلبات سوق العمل.

وحاولت دراسة الديبات وآخرين (Aldiabat, et al 2022) استكشاف أثر التطوير التنظيمي على الفعالية التنظيمية في الجامعات الأردنية بوساطة مقاومة التغيير، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي لمسح آراء الأعضاء، وقام الباحثون بتصميم وتوزيع استبيان على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، وتكونت عينة الدراسة من (٤٣٦) عضو هيئة تدريس، وأظهرت النتائج أن التطوير المستمر له أثر سلبي ذو دلالة إحصائية على مقاومة التغيير، وأن المقاومة الفردية لها تأثير دال إحصائياً على المقاومة التنظيمية، كما لعبت مقاومة التغيير دوراً وسيطاً جزئياً بين التطوير التنظيمي والفعالية التنظيمية، وتتضاءل دور هذه الدراسة من خلال سد فجوة في أدبيات التطوير التنظيمي في قطاع التعليم العالي، حيث لم تكن الدراسات التجريبية حول العلاقة بين التطوير التنظيمي والفعالية التنظيمية ومقاومة التغيير كافية حتى الآن، ويبدو أن هذه الدراسة هي الدراسة الأولى التي تختبر بشكل تجريبي العلاقة غير المباشرة بين التطوير التنظيمي والفعالية التنظيمية من خلال مقاومة التغيير.

واهتمت دراسة البسام وآخرين (Albassamia, et al, 2019) بإلقاء الضوء على نماذج قياس الفعالية التنظيمية في التعليم العالي، حيث ظلت ظاهرة الفعالية التنظيمية تحت الأضواء للتحقيق الدراسة لعقود عديدة، وتم تحديد معايير مختلفة لقياس الفعالية من قبل الباحثين، الذين اقترحوها في شكل نماذج مختلفة للفعالية التنظيمية خصيصاً لمؤسسات التعليم العالي، وأكثر هذه النماذج قبولا هي نموذج كامرون (١٩٧٨) وإطار القيم المتنافسة من قبل سولانكي (٢٠١٤) وبناء كوين وروهبو (١٩٨٣)، ومن الناحية النظرية فإن هذه الدراسة أثار مهمة لأنها تدمج الأدبيات حول تعريفات ونماذج الفعالية التنظيمية في سياق التعليم العالي، ومن الناحية العملية فتمتع هذه الدراسة بفوائد هائلة للقادة الأكاديميين وغير الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس والطلاب وأولياء أمورهم الذين هم أصحاب المصلحة في معاهد التعليم العالي، والذين سيكونون قادرين على تحقيق أهدافهم الأكاديمية والمهنية، مما يؤدي إلى تحسين شامل لفعالية مؤسساتهم.

وأجرى شيفلي (Shefali, 2017) دراسة للتعرف على العوامل المؤثرة على الفعالية التنظيمية في القطاع التعليمي، لذا حدد الباحث أربعة متغيرات من المتوقع أن تؤثر على الفعالية التنظيمية وقياسها من حيث المكاسب المتصورة من التعليم العالي، والعوامل التي تم تحديدها تشمل الصحة التنظيمية، والرفاهية النفسية للطلاب، الرضا عن جودة الحياة في الحرم الجامعي، ومشاركة الطلاب، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت العينة من (٢٧٣) طالباً من طلاب الدراسات العليا من جامعة مومباي بشكل العشوائية الطبقية، وعند تحليلها باستخدام تقنيات الانحدار المتعددة، فإنه وقد وجد أن (٢٨،٩٪، ٣٢،٨٪، ١٨،٣٤٪،

٢٣,٤٢%) من التباين في المكاسب المدركة من التعليم العالي يساهم في الصحة التنظيمية والنفسية ورفاهية الطلاب والرضا عن جودة الحياة في الحرم الجامعي ومشاركة الطلاب على التوالي، تم تفسير ٧٧,٠٥% من التباين في المكاسب المدركة من التعليم ما بعد التخرج من خلال المتغيرات المدرجة في الدراسة، وأكدت نتائج الدراسة إلى أن أي جهد لتعزيز الفعالية التنظيمية يجب أن يركز على تحسين الصحة التنظيمية ومشاركة الطلاب.

المحور الثاني: دراسات تناولت الرقابة التنظيمية بالجامعات

هدفت دراسة (الجالى، ٢٠٢٣) التعرف على مفهوم الرقابة التنظيمية وأهميتها وأبعادها وتصنيفاتها، ووضع تصور مقترح لتطبيقها بكليات التربية بجامعة الأزهر، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، من خلال استبانة تم تطبيقها على عينة قوامها (١٤١) عضو هيئة تدريس و(٨٥) عضوًا من الجهاز الإداري بها، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة توافر إجمالي محاور الرقابة التنظيمية كانت في مستوى ضعيفة، وقد جاء محوري رقابة التطبيق والممارسة ورقابة صنع القرار في المرتبة الأولى والثانية بدرجة ضعيفة وجاء محور رقابة الاستشعار في المرتبة الثالثة بدرجة ضعيفة أيضًا، ووضعت الدراسة تصورًا مقترحًا من أهم متطلباته عقد برامج تدريبية ورش عمل لتعريف القيادات الإدارية والعاملين بأهمية الرقابة التنظيمية وكيفية تطبيقها، وتوفير قاعدة بيانات الكترونية شاملة بكل كلية وتحديثها بصورة مستمرة، وتطوير الهيكل التنظيمي بكليات التربية جامعة الأزهر والتوجه نحو مزيد من اللامركزية والإدارة الذاتية في اتخاذ القرار.

وسعت دراسة عويس وآخرين (Awais & et al, 2023) إلى تحديد مستوى الرقابة التنظيمية التي يمارسها أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة في المنطقة الشمالية في الأردن، وتم استخدام أسلوب العينة العنقودية لاختيار (٢٨٣) عضو هيئة تدريس، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثون بإنشاء استبانة لقياس درجة ممارسة الرقابة التنظيمية مكونة من (٢٦) فقرة، مكونة من ثلاثة أقسام، واستخدموا المنهج الوصفي المسحي، وكشفت نتائج الدراسة عن انخفاض مستوى ممارسة الرقابة التنظيمية في الجامعات الخاصة، كما أظهرت النتائج وجود تفاوتات كبيرة تعزى لتأثير الجنس في جميع المجالات ما عدا التمكين لصالح الذكور، والرتبة الأكاديمية في جميع المجالات ما عدا التمكين لصالح الأستاذ، ولم يكن لمتغير الجامعة أي تأثير على النتائج.

وهدفت دراسة (محمد، ٢٠٢٢) التعرف على الرقابة التنظيمية ودورها في فعالية التحول الرقمي بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس بجامعة كفر الشيخ، وقد اعتمدت هذه الدراسة على كل من المنهجين الاستنباطي والاستقرائي، وتمثل عينة الدراسة في عينة عشوائية مختارة بالطريقة العشوائية ووفقًا لمعيار إمكانية الوصول من أعضاء هيئة التدريس، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للرقابة التنظيمية على فعالية التحول الرقمي بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس بجامعة كفر الشيخ، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة كفر الشيخ حول التحول الرقمي وفقًا للنوع والسن، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة كفر الشيخ حول التحول الرقمي وفقًا للدرجة العلمية، وكانت من أهم التوصيات تشجيع المدير علي التنافس بين الأعضاء من أجل تنشيط التحول الرقمي واكتشاف المبدعين.

وحاولت دراسة (كعكي، ٢٠٢١) التعرف على كيفية تطبيق الإدارة الإلكترونية للرقابة التنظيمية لتحقيق الميزة التنافسية في ضوء بعض عمليات إدارة المعرفة، واستخدمت الدراسة

المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة التي طبقت على أعضاء هيئة التدريس بعدد من كليات جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن في الرياض، وتوصلت إلى عدد من النتائج منها: صعوبة توفير المناخ الوظيفي المساعد لتدوير المعرفة إلكترونياً بشفافية لتحقيق ميزة تنافسية بالأداء، وصعوبة بناء علاقات مجتمعية إلكترونياً لتحقيق الميزة التنافسية في بيئة تنظيمية هرمية، وغياب الحوكمة المتكيفة مع الإجراءات الإلكترونية المحققة للرشاقة التنظيمية، ودعت الدراسة إلى التحسين المستمر للأداء لتحقيق الرشاقة التنظيمية بميكنة الإجراءات التنظيمية، وتعزيز ثقة المنسوبين بالقيادة الجامعية عن طريق الاحترام المتبادل لأنهم من يحقق الميزة التنافسية، وربط كافة مستويات المنظومة الجامعية بشبكة اتصال لمشاركة المعرفة دعماً للتنافسية.

وحاولت دراسة خافيري (Khavari, et al, 2016) قياس درجة الرشاقة التنظيمية في فروع جامعة آزاد الإسلامية بإيران، وتكونت عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في فروع الجامعة والبالغ عددهم (٢٧٠) عضواً، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتم تطبيق استبانة مكونة من (٧٠) فقرة لقياس واقع الرشاقة التنظيمية في فروع جامعة آزاد الإسلامية، وقياس الدرجة المطلوبة للوصول للرشاقة، وأظهرت نتائج الدراسة وجود فجوة كبيرة بين الواقع الحالي للرشاقة التنظيمية في فروع جامعة آزاد الإسلامية والدرجة المطلوب الوصول إليها لتحقيق الرشاقة التنظيمية.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال عرض الدراسات السابقة يتضح ما يلي:

- اتفقت جميع الدراسات التي تناولت الفعالية التنظيمية على أهمية تحقيق فعالية الجامعة لتصبح أهداف الجامعة واقعاً ملموساً؛ ودعت إلى تحقيق رضا الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، وتنمية وتطوير المناهج الدراسية لتنمية الجوانب الأكاديمية للطلاب بما يؤهلهم ليواكب سوق العمل، وتعزيز مشاركة أعضاء هيئة التدريس في عملية اتخاذ القرار بما يحقق الصحة التنظيمية للجامعة.
- أكدت معظم الدراسات التي تناولت الرشاقة التنظيمية على أهميتها لمواكبة المستجدات الحادثة في البيئة الداخلية والخارجية، وأهميتها في بناء القدرات التنافسية للجامعة.
- تناولت بعض الدراسات الرشاقة التنظيمية وعلاقتها ببعض المتغيرات التنظيمية حيث أكدت إحدى الدراسات (كعكي، ٢٠٢١) على دور الرشاقة التنظيمية الرائد والمتميز في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات، كما حاولت بعض الدراسات قياس درجة توافر أبعاد الرشاقة التنظيمية في بعض الجامعات (الجالي، ٢٠٢٣) (Khavari, et al, 2016)، ومعظمها أكدت على ضعف توافر أبعادها، بما حدا بالباحثين إلى القيام بهذه الدراسة لقياس درجة توافر أبعاد الرشاقة التنظيمية والانطلاق منها لتحقيق الفعالية التنظيمية بكليات جامعة الأزهر في ضوء أبعاد الرشاقة التنظيمية.
- اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها الأولى - على حد علم الباحثين - التي جمعت بين متغيري الدراسة الفعالية التنظيمية والرشاقة التنظيمية، وفي تبنيها لأبعاد الرشاقة التنظيمية كمدخل إداري لتحقيق الفعالية التنظيمية بكليات جامعة الأزهر.

• وقد ساعدت الدراسات السابقة الباحثين في تحديد مشكلة الدراسة وبناء الإطار النظري، واختيار منهجية الدراسة واختيار وبناء أداؤها، كما أسهمت الدراسات السابقة في تفسير النتائج وبناء التصور المقترح.

الجزء الثاني: الإطار النظري للدراسة

من خلال الاستفادة من الأدبيات التربوية المرتبطة بمتغيري الدراسة والدراسات السابقة يمكن عرض الإطار النظري للدراسة وذلك كما يلي:

أولاً: الفعالية التنظيمية Organizational effectiveness

يعتبر موضوع الفعالية التنظيمية موضوعاً حيويًا في الفكر التنظيمي للجامعات لم له من دور مهم في تحقيق أهدافها المرسومة، عن طريق تأدية مهامها وأعمالها بمستوى النجاح الذي يتمثل بتحقيق الربحية ورضا المستفيد، مع تحقيق منفعة اجتماعية للبيئة الخارجية أو بقدرتها في الحصول على موارد نادرة والتكيف مع بيئتها وقدرتها على إرضاء أصحاب المصالح والمستفيدين من خدمة المنظمة (العنزي، ٢٠١٦، ٤٠٣)، ويمكن تناول الفعالية التنظيمية من خلال النقاط التالية:

١. مفهوم الفعالية التنظيمية

تعرف الفعالية التنظيمية بأنها قدرة الجامعة على تحقيق أهدافها، وذلك من خلال نمو الطلاب والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، وعلاقة الجامعة بالمجتمع المحلي، وتبني سياسة التجديد والتطوير (المالكي، ٢٠١٤، ٣٠٨)، كما تعرف الفعالية التنظيمية بأنها قدرة المنظمة على استغلال الفرص المتاحة في بيئتها من اجل اقتناء الموارد النادرة التي تمكثها من أداء وظائفها وتحقيق أهدافها (داوود، ٢٠١٧، ٢٨)، وعرفها صالح وآخرون بأنها: قدرة الجامعة على تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية المأمولة من خلال استثمار الموارد المتاحة والتكيف مع ظروف الجامعة الداخلية والخارجية (صالح وآخرون، ٢٠١٩، ١٣٤).

وتعرف الفعالية التنظيمية بأنها مقياس لرضا المعلم والطالب وأولياء الأمور، من خلال تحقيق أهداف الجامعة وتحويل الطلاب إلى مواطنين مسؤولين وجعلهم يستحقون وظائف جيدة وناجحة (Albassamia, et al, 2019, 37)، وعرفها رزوقي (٢٠٢٠، ١٧) بأنها قدرة الجامعة على إدارة مواردها المختلفة واستثمار الفرص المتاحة بيئتها في تحقيق أهدافها الموضوعية وفق رؤيتها التنظيمية.

ويتضح من خلال عرض مفهوم الفعالية التنظيمية أنها تدور حول تحقيق أهداف الجامعة، والذي يعتبر رضا المستفيدين عن الخدمات التعليمية التي تقدمها الجامعة من أبرز المؤشرات على نجاح الجامعة في تحقيق أهدافها وزيادة فعاليتها.

٢. أهمية الفعالية التنظيمية

تعتبر الفعالية التنظيمية هي المحرك الأساسي للمنظمة حيث إنها تعطي المؤشرات حول أدائها وأداء الأفراد العاملين فيها وتحدد مدى نجاحها في أداء رسالتها، حيث تعتبر العامل الأساسي لوجود المنظمة، فالفعالية التنظيمية هي المبرر لوجود التنظيم واستمراره وتطوره وهي معيار الحكم على نجاح التنظيم (بادي، ٢٠١٥، ٢٥)، كما تفيد الفعالية التنظيمية في تشخيص المشكلات ودراسة حلها، كما تعمل على تزويد إدارة الجامعة بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية المهمة سواء للتطوير أو عند حدوث تغييرات جوهرية (بنات، ٢٠٠٢، ٨٦).

كما تعود أهمية الفعالية التنظيمية إلى ارتباطها بالعديد من النواحي الفنية والإدارية والسلوكية، فالجامعة تنشأ وتنمو لتأدية رسالة معينة والقيام بوظيفة محددة نيابة عن المجتمع الذي يعطيها في مقابل هذا كل ما تحتاج إليه من دعم مادي وأدبي يبقي على استمرارها ويساعدها على النمو (Bert, 2018, 97)، كما ترجع أهمية الفعالية التنظيمية إلى توفير التقييم المستمر لأداء الجامعة وضمان الممارسة العادلة والموضوعية للقرارات الجامعية، ومساعدة الجامعة على التطوير والتحسين المستمر والتعرف على التحديات التي تواجه الجامعة وكيفية مواجهتها (Jude, 2012, 24).

ويرتبط بالفعالية في مؤسسة ما المحافظة على معدل عالٍ من الإنتاجية ووجود علاقات طيبة بين العاملين فيها ومستويات الإدارة خلال كافة مراحل العمل وهنا يكمن الدور البشري في فاعلية المؤسسة (منصوري، ٢٠١٧، ٢٢٥)، وتظهر أهمية الفعالية التنظيمية في أن المؤسسات التعليمية نفسها في حاجة إلى إعادة ترتيب أمورها وتجديد طرق تسييرها نتيجة لكثرة المتغيرات المحيطة بنظم التعليم تماشيًا مع هذه التحديات الجديدة، وعلى هذا الأساس عمدت معظم المؤسسات التعليمية الناجحة إلى امتلاك أفضل الأدوات والكفاءات المناسبة التي تساعدها على تحقيق الفعالية التنظيمية والتفوق والتميز في أدائها (عبد العزيز، ٢٠١٧، ١٥٩).

وتأسيسًا على ما سبق تتضح أهمية الفعالية التنظيمية في الحفاظ على بقاء الجامعة واستمرارها في أداء رسالتها، كما يظهر أهمية الفعالية التنظيمية باعتبارها بمثابة المقياس الذي يقاس به مدى نجاح الجامعة في القيام بدورها في المجتمع وتحقيق أهدافه، وإلقاء الضوء على نواحي القصور في أداء الجامعات والعمل على علاجها بما يحقق زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء.

٣. أبعاد الفعالية التنظيمية

إن الفعالية التنظيمية عملية مستمرة بمعنى أنه إذا تحققت لإحدى المؤسسات فهذا ليس ضمانًا لتحقيقها في المستقبل خاصة في ظل التغيرات المتلاحقة والمتسارعة، وللحكم على مدى فعالية مؤسسة من عدمه لابد من توافر مجموعة من الأبعاد، وفيما يلي نتناول أبعاد الفعالية التنظيمية:

أ. الرضا التعليمي للطلاب

يعرف الرضا التعليمي بأنه اتجاه إيجابي يحقق الميول التعليمية للطلاب فيدرك أن الكلية أو الجامعة أكثر ملائمة لقدراته وميوله وسماته الشخصية وقيمه، كما تشبع لديه حاجاته الحالية والمستقبلية اجتماعيًا ونفسيًا ومهنيًا واقتصاديًا، كما يعبر أيضًا عن مشاعر الطالب تجاه تخصصه ودراسته من حيث حبه وتقديره لهذا التخصص والنتائج من أنه يحقق له النجاح والوصول إلى غاياته (محمود والبحيري، ٢٠٠٧، ٢٢)، كما يعتبر الرضا التعليمي للطلاب دلالة على الأداء الفعلي والمتوقع من قبل الطالب ففي حالة عجز الأداء عن المتوقع فإن الطالب يكون في حالة من الاستياء والأسى من الجامعة، وفي حال تطابق الأداء مع المتوقع فإن الطالب يشعر بالسعادة، أما في حالة تجاوز الأداء ما هو متوقع من قبل الطالب فإن الطالب يتحول من الرضا إلى الولاء والحب للمؤسسة التعليمية ويرتبط ارتباطًا وثيقًا بها، وهي الحالة التي نبحث عنها في مؤسسات القرن الحادي والعشرين (Kotler, 2001, 36)، ويعتبر الرضا التعليمي للطلاب مؤشرًا

مضموناً نتعرف من خلاله على مدى تقدم الجامعة وجودة الخدمات المقدمة فيها وتفوقها أمام الجامعات العالمية (صوالحه والعمرى، ٢٠١٣، ٤٠٦).

ب. النمو الأكاديمي للطالب

تعتبر الجامعات البيئة العلمية التي تتشكل فيها القدرات والخبرات وتثقل فيها المهارات، وهي القادرة على توفير الكفاءات المؤهلة والمناسبة في الكم والكيف لمتطلبات التنمية واحتياجات سوق العمل (داوود، ٢٠١٧، ٧١)، ويهدف النمو الأكاديمي إلى مساعدة الطالب على اكتشاف قدراته وإمكاناته، ومعاونته على اتخاذ القرارات الصائبة التي تتصل باختيار التخصص المناسب والتغلب على العقبات التي تعترض مساره الدراسي (المغامسي، ٢٠٠٥، ٥٢)، ويعتبر النمو الأكاديمي دالة على العديد من المتغيرات التي يتعلّق بعضها بالخصائص المعرفية والدافعية وتعلّق بعضها الآخر بخصائص بيئة التعلم بالإضافة إلى متغيرات أخرى تتعلّق بأساليب وطرق التدريس والمناهج الدراسية، وتعتبر عمليات التعلم من أهم المتغيرات المعرفية التي تؤثر على أداء الطالب (أبو العلا، ٢٠٠٢، ٢٤٨).

ويتمثل محتوى المناهج والمواد الدراسية البنية المعرفية لتعليم الطلاب إذ تقوم على أساسها معظم فاعليات التعليم والتعلم والأنشطة التعليمية من تفاعلات ونقاشات وقياس وتقييم لتحصيل الطلاب بهدف نمو الطلاب معرفياً وسلوكياً وقيماً، وعليه فإن النمو الأكاديمي عملية تعمل على مساعدة الطالب على اختيار نوع الدراسة المناسب للقدرات الطالب وميوله والتغلب على الصعوبات التي تعترضه، وتبصيره بكيفية رسم خطته التعليمية التي تتناسب مع قدراته وجعله يتخذ القرار المناسب بشأن الحلول اللازمة للصعوبات التي يعاني منها (داوود، ٢٠١٧، ٧١-٧٢).

ج. النمو الشخصي للطالب

يشير النمو الشخصي للطالب إلى تلك الممارسات المخططة التي تقوم بها الجامعة لبناء شخصيه الطالب من الجوانب المعرفية والوجدانية والمهارية، وبصورة متوازنة ومتكاملة وبنفس الدرجة من الاهتمام وعدم التركيز على جانب معين دون الجوانب الأخرى أو إعطائها درجة أقل في الأهمية من غيرها (الشاماني، ٢٠١٤، ٢٤٩)، وتعتبر الأنشطة الطلابية مجالاً مهماً لنمو شخصية الطالب، ولإثراء معلومات الطالب وخبراته العلمية والحياتية وتشكيل اتجاهاته الإيجابية واكسابه المهارات والخبرات العلمية وتحقيق التواصل بينه وبين زملائه وأساتذته وتوفير حيز من الأمان الاجتماعي كما أنها تعمل على تقوية روح المشاركة الجادة والعمل بروح الفريق بما يتحقق بناء شخصية الطالب (القطب، ٢٠٠٦، ٣٤٤).

ويعتبر الأستاذ الجامعي العنصر الأساسي والأكثر تأثيراً في نمو شخصية الطلاب، حيث يقود العمل التربوي والتعليمي ويتعامل مع الطلاب مباشرة، مما يكون له عظيم التأثير في تكوينهم على المستوى الاجتماعي والقيمي فهو حلقة الاتصال بين المعارف والمهارات والاتجاهات في مجال تخصصه وبين الطالب (عمران، ٢٠٠٨، ٥٤٧).

د. النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس

تعرف التنمية المهنية بأنها نظام لتحسين وتطوير وتوسيع المعرفة والمهارات وتتضمن تعزيز القدرات الفردية الضرورية للإنجاز الأفضل للواجبات الوظيفية والمهنية أثناء الحياة الوظيفية (خليل، ٢٠٠٧، ٤٩٦)، وتهدف برامج التنمية المهنية لعضو هيئة التدريس في الجامعات إلى تحقيق

مزيد من الفعالية للعمليات التعليمية، وإكسابهم قدرات ومهارات التعامل مع الآخرين، وتحسين وتحديث معارف أعضاء هيئة التدريس الأكاديمية، وتطوير مهاراتهم مع التكنولوجيا الحديثة بغرض التخطيط والارتقاء في تدريس المحاضرات لمواكبة المستجدات في مجال التخصص، وتطبيق كل ما هو جديد ومواكبة المستجدات في مجال نظريات التعليم والتعلم والعمل على تطبيقها لتحقيق الفعالية في التعليم الارتقاء بالممارسات المهنية وإيجاد روح التعاون بين أعضاء هيئة التدريس (العويلى، ٢٠٠٩، ٥٨٦).

هـ. رضا أعضاء هيئة التدريس عن العمل

يعرف الرضا عن العمل بأنه درجة إشباع الفرد التي تجعله راضياً عن عمله ومقبلاً عليه، لأن عمله أصبح محققاً لطموحاته ورغباته وميوله المهنية ومنتاسباً مع ما يريده الفرد من عمله وما يحصل عليه في الواقع (محمود والبحيري، ٢٠٠٧، ٢٢)، ويتأثر الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بالعديد من العوامل منها: **العوامل الشخصية** وهي ترجع لشخصية عضو هيئة التدريس نفسه فيما يتعلق بقدراته ومهاراته ويمكن قياسها بتحليل خصائصه مثل التعليم والسن والمستوى الوظيفي غير أنه من الصعب الاعتماد عليها لتحسين درجة الرضا عن العمل لدى الفرد، أيضاً **ظروف العمل** وهي تتعلق بظروف وبيئة العمل داخل الجامعة وبإمكان الإدارة التحكم في معظمها أو تغييرها، **العوامل المتعلقة بالوظيفة أو العمل** فعندما يكون للعمل تصميم سليم يسمح بالتنوع والأهمية وتوافر المعلومات يكون هناك ضمان نسبي للرضا عن العمل، **العوامل المتعلقة بالإدارة** عندما يدرك الفرد مدى جودة الإشراف الواقع عليه تتأثر درجة رضاه عن الوظيفة (البابنه، ٢٠١٤، ٢٨٣).

و. الصحة التنظيمية

تُعرف الصحة التنظيمية للجامعات بأنها القدرة الجامعة على البقاء من خلال التغلب على التحديات والتهديدات الداخلية والخارجية، وتعمل الجامعات ذات الصحة التنظيمية في ضوء مستويات عالية من الانسجام والتناسق بين المستويات التنظيمية المختلفة (داوود، ٢٠١٧، ٧٤)، ومن العوامل المؤثرة على الصحة التنظيمية: الضغوط المهنية وضعف الروح المعنوية وقلة الرضا الوظيفي للعاملين وضعف الدافعية وعدم انضباط الطلبة وضعف الحوافز المادية والمعنوية من قبل الإدارة الجامعية الأمر الذي يؤدي لانخفاض الأداء المهني (عيداروس، ٢٠١٣، ٤٦).

ويُعتبر مفهوم الصحة التنظيمية عن القيم ونمط القيادة ووسائل العمل المتبعة، بالإضافة إلى مناسبة البنية التحتية وسلامة وإيجابية العلاقات الإنسانية وتأثيرها في العمليات الإدارية وسلوك العاملين التنظيمي داخل المؤسسات التعليمية، كما يشير هذا المفهوم إلى العلاقات المتشابهة والمتداخلة بين خصائص تلك المؤسسات وبين مستوى إدراك العاملين لمجموعة من المؤثرات التنظيمية والتي تؤثر في اتجاهاتهم نحو العمل سلباً أو إيجاباً (الوذيني، ٢٠١٧، ٥١٠).

وتكمن أهمية الصحة التنظيمية في أن معاييرها تشكل رافداً إيجابياً لتطوير أداء الجامعات بشكل عام، لما تتضمنه من إطار أخلاقي يعمل على استغلال رأس المال البشري من خلال خلق بيئة عمل مبدعة تبعث على الانسجام والتماسك بين الأعضاء المجتمع الجامعي، كما أن توافر أبعاد الصحة التنظيمية في الجامعة قد يسهم في تطوير منظومة العمل الجامعي ويحقق الاستقرار في العمل ويوفر مشاعر من الرضا والحضور الإيجابي للعاملين، كما تسهم الإدارة الفعالة في تنمية

الصحة التنظيمية للجامعات وتعكس قدرتها على تعزيز ثقافة الإنجاز والإبداع والاستقرار وخلق بيئة منتجة قادرة على التفاعل الإيجابي مع معطيات العصر وتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية (الحجيايا والكريمين، ٢٠١٢، ٣٤٠).

ويتضح مما سبق أن أبعاد الفعالية التنظيمية تدور حول المستفيدين سواء أكانوا طلاباً أم أعضاء هيئة التدريس، وذلك من خلال تعزيز وتنمية النواحي الشخصية والعلمية للطلاب بما يحقق الرضا التعليمي للطلاب عن جامعتهم فهي بذلك تحقق تطلعاتهم وميولهم العقلية والنفسية الجسمية، أيضاً ترتبط بأعضاء هيئة التدريس والعمل على الارتقاء بالنواحي الأكاديمية والمهنية لأعضاء هيئة التدريس، بما يحقق رضاهم الوظيفي، وبالتالي ينعكس على تعزيز الصحة التنظيمية للجامعة والتغلب على التحديات والتهديدات الداخلية والخارجية، وتحقيق مستويات عالية من الانسجام والتناسق بين المستويات التنظيمية المختلفة بالجامعة.

٤. متطلبات تحقيق الفعالية التنظيمية

حتى تستطيع الجامعات تحقيق الفعالية التنظيمية لابد لها من توفير عدد من المتطلبات منها: ضمان توافر الخبرات والمهارات والموارد النادرة ذات القيمة العالية والمتمثلة بالكوادر البشرية المؤهلة والقادرة على تقلد زمام الأمور، والتنسيق الفعال بين الموارد المتاحة والكوادر البشرية من أجل مواكبة المستجدات العالمية، وتقديم كل ما من شأنه أن يحقق أهدافها ويجعلها قادرة على تحقيق أفضل النتائج وأخيراً تحويل الخبرات والمهارات والموارد المتاحة إلى منتجات جاهزة ومتكاملة يمكن الاستفادة منها (الراوي، ٢٠٢٠، ٥٧٠).

وذكر سعال (٢٠١٨، ٨٦) مجموعة من المتطلبات لتحقيق الفعالية التنظيمية من أهمها ما يلي:

- تفويض الصلاحيات وهو من أهم مفاهيم الإدارة الحديثة التي تنادي به من أجل المشاركة وتقليل الجهود على الإدارات العليا، كذلك اللامركزية في اتخاذ القرارات وتسهيلها بما يحقق أهداف المنظمات وأن تفوض بعض الصلاحيات والمهام للإدارات الدنيا.
- توسيع العمل من خلال التشجيع لتقبل العمل والمسؤولية بين العاملين في المستويات الأفقية والرأسية، وتوفير فرص إشباع احتياجات العاملين الاجتماعية والنفسية.
- التقييم التنظيمي وتقييم الأداء المستمر من خلال إيجاد آلية واضحة ومتكاملة لقياس أداء المنظمة بشكل كلي وفق أنظمة الجودة الحديثة، كذلك بناء أدوات لقياس أداء العاملين في المؤسسات التعليمية، وبما يحقق أهداف المؤسسة وأهدافهم، وعدم اعتبارها آلة تشتغل للعمل فقط وتطبق عليه الرقابة والتفتيش.
- المشاركة من خلال توفير الظروف المناسبة والفرص الحقيقية لمشاركة كافة العاملين في تقديم الدعم والاقتراحات وإشراكهم في عمليات التخطيط والتنظيم والتنفيذ، وكذلك التقييم المؤسسي وبالتأكيد فإن اتباع هذا المنهج سوف يدفع بهم لتقديم كل ما هو جديد وإبراز قدراتهم وإمكاناتهم.

وبناءً على ما سبق يتضح أن الجامعة يجب أن تمتلك مجموعة من المقومات لتصبح فعالة يأتي في مقدمتها توافر الموارد المادية والبشرية، والعمل تمكين العاملين بالجامعة وتفويض الصلاحيات لهم ومنحهم مزيداً من السلطات اللازمة لتفعيل عملية التمكين حتى تؤدي ثمارها،

والعمل علي التقويم المستمر للأداء للتعرف على نواحي القوة والضعف بالجامعة، وعلاج مناطق الضعف واستغلال نواحي القوة بالجامعة.

٥. معوقات الفعالية التنظيمية:

تُواجه الفعالية التنظيمية بالجامعات مجموعة من المعوقات تحول دون تحقيقها ومن أهم هذه المعوقات:

- المعوقات الشخصية: هي معوقات مرتبطة بشخصية القائد نفسه مثل تردده في اتخاذ القرارات، والركون إلى النمطية في الإدارة، والخوف من الفشل، وعدم الثقة بالنفس، وقلة المعرفة، ونقص الخبرة، وعدم القدرة على مواجهة المشكلات، وعدم الاستقرار النفسي، والضغط النفسي، وانعدام روح المخاطرة والمبادرة، والانطواء والاعتمادية (عابدين، ٢٠٠٥، ٢٣٥-٢٣٧).
- المعوقات الاجتماعية: وهي معوقات مرتبطة بالاتجاهات والقيم والنظم السائدة في البيئة الجامعية كالتقصير في تحديد مسؤولية الأفراد بشكل جيد وفقاً لقدراتهم وميولهم واستعداداتهم، والتأخر في إنجاز العمل، القيام بالأعمال الخاطئة (أبو شريخ، ٢٠٠٩، ٣٢٩).
- المعوقات التنظيمية: وهي معوقات وترتبط بالتنظيم والسلوكيات الإدارية السائدة بالجامعة وتشمل اتخاذ نمط الإدارة التسلسلي، ومركزية الإدارة، وسوء المناخ التنظيمي، ضعف نظم الاتصالات بين أعضاء المجتمع الجامعي، وغياب التخطيط والتنسيق، وانعدام روح العمل الجماعي، والمغالاة أو التعسف في تطبيق التعليمات واللوائح والقوانين الجامعية والإدارية، وغياب تدفق المعلومات أو صعوبة انسيابها، وعدم وضوح الواجبات والمسؤوليات والتوقعات، وعدم توازن السلطات مع المسؤوليات وتضاربها (الغزالي والسامرائي، ٢٠١٦، ١٢٨-١٢٩).
- ضعف وضوح الأهداف التنظيمية وضعف المعرفة وإتاحتها لجميع العاملين لاستخدامها في تحقيق الأهداف المنظمة، وضعف المشاركة والتعاون بين العاملين داخل المنظمة، والقصور في تحفيز العاملين على تحقيق أهداف المنظمة (Ghikas, 2018, 9).
- أسلوب القيادة والثقافة التنظيمية السائدة والتغيرات التنظيمية والهيكل التنظيمي والاستراتيجية والتكنولوجيا فضلاً عن التغيرات التنظيمية بأسلوب القيادة يفترض به أن يكون محفزاً للعاملين للتغلب على الصعوبات التي تواجهها المنظمة وإلا تكون معرقلاً لها (Dritan, 2017, 171).
- ضعف تمكين ومشاركة العاملين وقلة استغلال نقاط القوة في المنظمة، وضعف التركيز على التوجهات الاستراتيجية وقلة تطوير سياسات المعلومات المهنية الإدارية، وضعف العدالة التنظيمية وهدر الوقت وضعف إدارته (Ghikas, et al, 2018, 2).

وتأسيساً على ما سبق يتضح وجود مجموعة من العقبات التي تقف عقبة كؤود في تحقيق الفعالية التنظيمية، بعضها يرتبط بالنواحي الشخصية للقادة الأكاديميين بالجامعة كضعف الثقة بالنفس وقلة الخبرة، وبعضها يرتبط بالنواحي التنظيمية بالجامعة كاللوائح والقوانين والهيكل التنظيمي نمط الإدارة، وبعضها الآخر مرتبط بالنواحي الاجتماعية كالثقافة السائدة

بالجامعة والقيم التنظيمية بها، ويجب الأخذ في الحسبان ضرورة التخلص من تلك العقبات لتحقيق الفعالية التنظيمية في الجامعة.

ثانيًا: الرشاقة التنظيمية Organizational Agility

ظهر مفهوم الرشاقة التنظيمية في ظل الركود الصناعي الأمريكي خلال التسعينيات من القرن العشرين، وذلك من أجل المساعدة على انتعاش الصناعات الأمريكية، حيث قدم المفهوم لأول مرة في معهد اياكوكا (Iacocca) بجامعة لاهاي الأمريكية في عام ١٩٩٠، غير أنه سرعان ما تناولته كتابات المتخصصين والتربويين، وتم اقتراح نماذج لتطبيقه بالمؤسسات التعليمية، مما أدى إلى انتشار المفهوم خارج البيئة الصناعية الأمريكية وينتقل إلى المؤسسات التعليمية (أحمد، ٢٠١٦، ٤١).

ولقد زاد وتطور مفهوم الرشاقة التنظيمية بالمؤسسات التعليمية في ظل ظروف مختلفة من المرونة في البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والتغيرات البيئية، لذلك اهتم به عدد من الباحثين كونه له تأثير إيجابي على أداء المؤسسات التعليمية عن طريق الكشف والاستجابة للفرص والتهديدات بسهولة وخاصة في البيئات الأكثر تغيرًا (Tallon, 2011, 463)، ويمكن تناول الرشاقة التنظيمية من خلال النقاط التالية:

١. مفهوم الرشاقة التنظيمية

يُعرف مصطلح الرشاقة التنظيمية بأنه: أحد المدخل الإدارية المعاصرة التي تهدف إلى تطوير أداء القيادات الأكاديمية، وزيادة قدرتهم على إدراك الأحداث الفجائية والتغيرات غير المتوقعة التي تنشأ داخل الجامعات، وتقديم الاستجابات المناسبة بشكل سريع لمواجهة تلك التغيرات لتسيير العمل بسهولة ويسر (أبو الريش، ٢٠٢٣، ٤٨٤)، كما يعرف بأنه: القدرة على التغيير والتكيف بشكل مستمر وذلك في الوقت المناسب لتوجيه المؤسسة في الأعمال الأساسية فيما يتعلق بالظروف المتغيرة، والتي قد تشمل ابتكار منتجات وخدمات جديدة أو إنشاء نماذج أعمال جديدة وطرق مبتكرة لتعزيز قيمة المؤسسة (Rotich & Okello, 2019, 2178).

وعرفها (الضمور، ٢٠١٧، ١٣) بأنها قدرة القادة الأكاديميين على دعم وتنمية وقيادة التغيير المفاجئ، والاستفادة من الفرص المتاحة في البيئة الجامعية شديدة التغير، كما أن الرشاقة التنظيمية لا تعني فقط القدرة على الاستجابة للتغيرات غير المتوقعة، وإنما تشمل أيضًا القدرة على التصرف بشكل استباقي واقتناص الفرص لمواجهة التغييرات (Jafarnejad & Shahaie, 2008, 3).

ويُعرفها (الحمدان، ٢٠٢٠، ٤٥) بأنها مجموعة من الخصائص التنظيمية التي تظهر في سرعة استجابة الجامعات للتغيرات الحالية والتنبؤ بالمستقبلية منها، وجعلها قادرة على التحرك بخفة، والتفوق على منافسيها في بيئة سريعة التغير، لاقتناص الفرص في التوقيت المناسب.

ويتضح مما سبق أن مفهوم الرشاقة ظهر في البداية في البيئة الصناعية ثم انتقل بعد ذلك إلى المؤسسات التعليمية ليشير إلى المواءمة والتكيف والاستجابة ومواكبة التغيرات الحادثة في البيئة الخارجية، والاستفادة منها من خلال اقتناص الفرص ومواجهة التحديات التي تواجه المؤسسات التعليمية في طريقها لتحقيق أهدافها.

٢. أهمية الرقابة التنظيمية

تحتاج الجامعات بشكل كبير لتبني إدارتها لأبعاد الرقابة التنظيمية وذلك من أجل التفوق الجامعات والحفاظ على بقائها وديمومتها، وتتمثل أهمية الرقابة فيما يلي:

- تُساعد الرقابة التنظيمية علي زيادة قدرة الجامعة على الاستشعار بالتغيرات المحيطة والاستجابة لها والتكيف معها بما يحقق أهدافها الحالية والمستقبلية، وترتبط ارتباطاً كبيراً بنجاح الجامعة، وتعتبر كفاءة أساسية، ومزية تتطلب تفكيراً استراتيجياً، وعقلية مستنيرة (Harraf et al, ٢٠١٥, ٦٧٥).
- تُعتبر مدخلاً لتعزيز القدرة التنافسية للجامعات، حيث تعمل على بناء استراتيجية تنموية لمساعدة الجامعات على البقاء والاستمرار وتحقيق النجاح في البيئات سريعة التغير & Jafarnejad (2008,23) (Shahaie).
- كما تُمثل الرقابة التنظيمية ميزة تنافسية شاملة تتعلق بجميع مكونات الجامعة، مثل الرقابة التكنولوجية، ورقابة القوى العاملة، ورقابة العمليات ورقابة اتخاذ القرار (Trinh, et al, 2012,171).
- كما تساعد الرقابة التنظيمية على تحسين وزيادة سرعة الأداء التنظيمي من خلال تحسين تنفيذ العمليات، وتقييم الأنشطة وتحسين الكفاءة التنظيمية، وتحقيق الاستقرار التنظيمي، وزيادة قدرة وسرعة الجامعة في الاستجابة لاحتياجات المستفيدين من خدماتها، وبالتالي تحقيق أهدافها، كما أنها تساعد المنظمات علي تكوين استراتيجية متكاملة للتعامل مع التغيرات واستغلال الفرص الناتجة عنها (63, ٢٠١٣, moshkiand, Teimouri).
- كما تعمل الرقابة التنظيمية على توقع المخاطر والفرص البيئية، وسرعة اتخاذ القرارات وتنفيذها، والعمل على التحسين المستمر للجامعة وإدارة مخاطرها، والقدرة علي التكيف والتعلم والتغيير لمواجهة التهديدات، التخلص من القيود الهيكلية من خلال تصميم الهياكل المرنة، توفير المناخ الملائم للتجريب، والابتكار والتعلم المشترك، وتحقيق الكفاءة والفعالية (hamanifard et al, 2015, 200).
- كما تعمل على زيادة القدرة على الاستشعار والاستجابة للمتغيرات البيئية والتكيف معها بما يحقق أهدافها الحالية والمستقبلية، لذا لم تعد الرقابة التنظيمية مسألة اختيارية للمنظمات بل ضرورة تميز بين المنظمات الناجحة وغيرها (السمحان، ٢٠٢٢، 354-353).
- تساعد الرقابة التنظيمية في تحقيق الإبداع والابتكار التي تسعى إليه إدارة الجامعات وذلك من أجل تشكيل بيئة تنافسية تستطيع الجامعات منافسة نظرائها (المحاسنة، ٢٠١٧، ٣٦).
- تمنح الجامعة صفة المرونة والانفتاح على الأحداث الجديدة مما يجعلها قادرة على الاستعداد والتأهب وتقييم الخيارات السابقة وتوجيهها نحو التطورات الجديدة (دماج، ٢٠١٩، ٣٤٩).

وتأسيساً على ما سبق يتضح أن الرشاقة التنظيمية أصبحت مطلباً لا غنى عنه للمؤسسات التعليمية عامة والجامعات على وجه الخصوص لما تحققه الرشاقة من تعزيز الإبداع والابتكار لدى العاملين بالجامعات، والاستفادة من التغيرات المحلية والعالمية في البيئة التعليمية، وتحويل التحديات إلى فرص يمكن الاستفادة منها في بناء القدرات التنافسية للجامعات، وسرعة اكتشاف المخاطر التي يمكن أن تواجه الجامعات في المستقبل واتخاذ القرارات المناسبة لمواجهتها، كل ذلك يعمل على تحقيق فعالية الجامعات وزيادة كفاءتها.

٣. أبعاد الرشاقة التنظيمية

اختلف الباحثون في تحديد أبعاد الرشاقة التنظيمية، إلا أنهم اتفقوا على أنها تشمل أنشطة خاصة بالقدرة على استشعار التغيرات في بيئة العمل، وكذلك أنشطة القدرة على الاستجابة لهذه التغيرات بكفاءة وفعالية وذلك من خلال اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، والتركيز على التكلفة المناسبة، لذا حصر العديد من الباحثين أبعاد الرشاقة التنظيمية في ثلاثة أبعاد هي: رشاقة الاستشعار ورشاقة اتخاذ القرار ورشاقة الممارسة والتطبيق وفيما يلي عرض لهذه الأبعاد:

أ. رشاقة الاستشعار

تعرف رشاقة الاستشعار بأنها القدرة التنظيمية لفحص ومراقبة ورصد التغيرات المحيطة كتغير تفضيل المستفيدين، والتطورات المختلفة في المؤسسات المماثلة، والتغيرات التكنولوجية الحديثة، وذلك في الوقت المناسب، ومن ثم فإن مفهوم الاستشعار أقرب إلى قدرة المنظمة إلى فهم وإدراك التغيرات البيئية المختلفة، وبناء رؤية مستقبلية كاستجابة للتغير، ويمكن تطبيق ذلك على الجامعات من خلال رصدها للأحداث المحيطة بها والتي يكون لها التأثير الأكبر في استراتيجياتها (Park, 2011, 27)، كما يشير الاستشعار إلى قدرة المنظمة على اكتشاف الفرص المتاحة أمامها والتقاطها وتفسيرها (Seo and Paz, 2008, 18) والخطوة الأولى في الاستشعار هو الفهم الكامل للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة لتتضح الرؤية أمام القادة، وذلك لتحقيق الإدراك التام لاتجاهات التغيير ومصادره وأنواعه وخصائصه (Dongback & 2008, 136) Articles,

كما تهتم رشاقة الاستشعار بقدرة المؤسسة ليس فقط على تحديد عوامل التغيير الحادثة في بيئة العمل سواء الداخلية أو الخارجية، بل تتجاوز ذلك إلى توقع التغيرات التي قد تحدث في المستقبل والاستعداد لها من خلال وضع رؤى وخطط واستراتيجيات قوية لمواجهة هذا المستقبل بتحدياته وصعوباته، وتطوير أدائها باستمرار، وابتكار أساليب عمل جديدة تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية، وتجعلها قادرة على مواصلة جهودها لفترات طويلة (panda & Rath, 2016, 752).

ب. رشاقة اتخاذ القرار

تُعرف رشاقة اتخاذ القرار بأنها قدرة المنظمة الرشيقية على التعرف على وقت استجابتها للتغير ووقت اتخاذها لقراراتها، والمنظمة الرشيقية غالباً ما تتخذ قراراتها في ضوء ثلاثة معايير وهي سرعة اتخاذ القرار وإمكانية تنفيذ القرار الفعلي والاستجابة السريعة للتغيير، ويجب الإشارة إلى أن مشاركة العاملين في صنع القرار يقلل من احتمالية مقاومة أحداث التغيير المصاحبة للقرار، حيث يعتبرون أنفسهم جزءاً من القرار، غير أن المشاركة في اتخاذ القرار قد يعرقل سرعة اتخاذ القرار وهذا يتطلب من المنظمات تحقيق قدرًا من التوازن بين اللامركزية وسرعة الاستجابة

للتغيرات البيئية وتعد القيادة هي المسؤولة عن تحقيق ذلك التوازن بين المركزية وسرعة الاستجابة للتغيرات البيئية (Harraf, et al, 2015, 680).

وتقوم عملية رشاقة اتخاذ القرار على جمع المعلومات ذات الصلة وإعادة هيكلتها وتقييمها، وتحديد الفرص المتاحة والتهديدات المتوقعة التي تواجه الجامعات ووضع خطط العمل التي يمكن من خلالها مواجهة تلك التحديات، ووضع معايير عملية لتحقيق أقصى قدر من تأثير الفرص والتقليل من تأثير التهديدات، وكيفية إعادة تكوين الموارد وعمل إجراءات تنافسية جديدة (Park, 2011, 27).

ج. رشاقة التطبيق

تُعرف رشاقة التطبيق والممارسة بأنها تنفيذ المهام والعمليات الخاصة بالتكيف مع التغيرات بكل كفاءة من خلال مجموعة من الخطط الإجرائية (Sherehiy, Karwowski and Layer, 2007,18)، كما تعرف أيضاً بأنها قدرة الجامعات على إعادة تكوين الموارد التنظيمية-مادية كانت أو بشرية- بشكل حيوي وجذري وتعديل العمليات الإدارية وإعادة هيكلتها للتصدي للتغير البيئي، ويمكن للجامعات أن تغير العمليات الإدارية بمختلف الإجراءات والموارد أو أن تعيد تصميم الهيكل التنظيمي وتشمل رشاقة التطبيق أيضاً دراسة تفاعلات الجامعات التنافسية الجديدة مع البيئة من خلال تقديم منتجات وخدمات تعليمية جديدة وتغيير السياسات مع المستفيدين (المصري، 2016، ٢٩٦-٢٩٧).

يتضح مما سبق أن الرشاقة التنظيمية بالجامعات تقوم على مجموعة من الأبعاد المترابطة حيث تبدأ باستشعار التغيرات قبل حدوثها، والتأهب لمواجهة تلك التغيرات من خلال بناء الخطط والاستراتيجيات المرنة، والسعي لاتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، مع الأخذ في الاعتبار مشاركة العاملين بالجامعات في عملية اتخاذ القرار لضمان كفاءة تنفيذه، وتوفير الموارد اللازمة لتنفيذ هذا القرار، ثم تنفيذ هذا القرار بكفاءة وفعالية.

٤. متطلبات تطبيق الرشاقة التنظيمية بالجامعات

تحتاج عملية تطبيق الرشاقة التنظيمية بالجامعات مجموعة من المتطلبات من أهمها:

أ. مشاركة جميع العاملين في وضع استراتيجية الجامعة

من الأهمية بمكان توافر استراتيجية واضحة المعالم تتحدد فيها رؤية المؤسسة التعليمية ورسالتها وجود أهداف استراتيجية تسعى لتحقيقها، لكن ليس كافيًا وجود تلك الاستراتيجية لكي تحقق الرشاقة التنظيمية بها بل من المهم أن تتعاون القيادات الإدارية والتعليمية مع جميع أعضاء المجتمع الجامعي في وضع تلك الاستراتيجية، وذلك لضمان عدم مقاومة التغيير من قبل أعضاء المجتمع الجامعي، وحتى يشعروا أنهم جزء من هذه الاستراتيجية (Weill, Subramani, & Broadbent, 2002, 524).

ب. إيجاد هياكل تنظيمية مرنة

لتحقيق الرشاقة التنظيمية بالجامعات لا بد من توافر هياكل تنظيمية شبكية مرنة تعتمد على التكنولوجيا في التواصل فيما بينها، والتخلص من الهرمية التقليدية بما يسمح بتدفق المعلومات في الوقت المناسب (Weber & Tarba, 2012, 7).

ج. الاستفادة المثلى من تكنولوجيا المعلومات

تُعتبر تكنولوجيا المعلومات أحد أهم الموارد الداعمة للرشاقة التنظيمية حيث تتيح الفرصة للتعرف على أهم التغيرات والمستجدات المحلية والعالمية في أقل وقت ممكن، والتوصل إلى المعلومات التي تحتاجها المؤسسة التعليمية لاتخاذ القرار المناسب، مما يمكنها من الاستجابة السريعة للتغيرات الحادثة حولها واتخاذ الإجراءات المناسبة في الوقت المناسب (Wendler & Dresden, 2014, 7).

وتُساعد التكنولوجيا المساعدة في الجوانب الوظيفية حيث يتعين استخدامها في تنسيق الأنشطة بين الشركاء، حيث تتصف بالمرونة لربط العديد من الشركاء، بالإضافة إلى إمكانية التوسيع والتقليص السلس بما يسمح بإضافة الخدمات أو استبدالها أو إلغائها في أي وقت وبما يؤثر بالإيجاب على قدرة البرامج المختلفة وأدائها (الحريزات، ٢٠١٥، ٢٤).

د. المشاركة في صنع القرار ودعم اللامركزية

لكي تتمتع المؤسسات التعليمية بالرشاقة التنظيمية فمن الأهمية بمكان مشاركة جميع أعضاء المجتمع الجامعي في صنع القرارات المرتبطة بهم أو المرتبطة بمستقبل مؤسساتهم التعليمية فوجود تفاعل ديناميكي متبادل بينهم وبين القيادة يزيد من فاعليتهم ويرفع من الروح المعنوية لديهم ويزيد من ثقتهم بالإدارة وولائهم لها ويضمن الوصول إلى قرار رشيد وسليم بل وسرعة تنفيذه (Boudlaie & Golabdoust, 2015, 100).

هـ. إتاحة المناخ الداعم للابتكار

تُشير ثقافة الابتكار إلى قيام المؤسسة باستمرار بتقييم الأنظمة والهياكل والإجراءات والفرق والمكونات التنظيمية الأخرى الموجودة بالفعل، من أجل إيجاد طريقة جديدة ومتطورة لأداء بعض الوظائف أو تقديم بعض الخدمات، بمعنى القدرة على فعل أشياء قديمة بطرق جديدة (Harraf, et al, 2015, 678).

ولا بد من توافر مناخ وثقافة تنظيمية داعمة للابتكار والإبداع تشجع على المبادرة والاستباقية في تقديم كل ما هو جديد دون التردد أو خوف مبالغ فيه من المخاطرة، فالابتكار له علاقة وثيقة بالرشاقة التنظيمية وذلك لأن ابتكار أشياء وأفكار جديدة وابتكار طرق وأساليب عمل جديدة قد تكون بداية التغيير الحقيقية للمؤسسة التعليمية نحو الأفضل، واعتبارها فرصًا قد تتحول إلى مزايا تنافسية تتمتع بها المؤسسة وتجعلها قوية في ظل التحديات التنافسية المحلية والعالمية (Chakravarty, Grewal & Sambamurthy, 2013, 976).

وتأسيسًا على ما سبق يتضح أن الجامعات تحتاج إلى عدة متطلبات عند الأخذ بمدخل الرشاقة التنظيمية لعل من أهمها مشاركة العاملين في صنع واتخاذ القرارات، وتوظيف التكنولوجيا الحديثة في العملية التعليمية، ودعم وتعزيز اللامركزية في الإدارة من أجل سرعة اتخاذ القرار حيث أثبتت مركزية الإدارة تأخر عملية صنع واتخاذ القرار، بالإضافة إلى توفير مناخ

داعم للإبداع والابتكار من خلال توفير قواعد بيانات حديثة يسهل الوصول إليها، والعمل على نشر ثقافة الرقابة التنظيمية بالجامعات بأساليب متعددة.

٥. قياس الرقابة التنظيمية

يمكن قياس الرقابة التنظيمية بالجامعات من خلال مجموعة من المؤشرات والمقاييس منها (Rotich & Okello, 2019, 2181):

أ. الاستجابة

تشير الاستجابة إلى القدرة على تحديد التغييرات والاستجابة لها بسرعة وتشمل الاستجابة الشعور بالتغيرات وفهمها والتنبؤ بها، ورد الفعل الفوري للتغيير، وإنشاء وتعديل التغيير والترويج له.

ب. السرعة

تعني السرعة القدرة على تنفيذ العمليات والإجراءات في أقصر وقت ممكن، بما في ذلك سرعة ابتكار منتجات جديدة وسرعة التنفيذ وسرعة تقديم الخدمات والمنتجات في الوقت المناسب.

ج. المرونة

تشير المرونة إلى القدرة على إنتاج وتسليم مختلف المنتجات وتحقيق أهداف مختلفة بنفس الموارد والأدوات. وتعتبر المرونة في المجالات الأربعة التالية: حجم الخدمة، وتنوع الخدمة، والتنظيم، والأفراد الموظفين داخل المنظمة.

د. الكفاءة

وتعني الكفاءة توفير مجموعة واسعة من القدرات والأنشطة من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وهذا يشمل وجود رؤية استراتيجية للمنظمة، وتقنيات الأجهزة والبرامج المناسبة وجودة المنتج، وكفاءة استخدام التكنولوجيا الحديثة.

ويتضح مما سبق وجود مجموعة من المؤشرات التي يمكن الاستدلال من خلالها على رقابة الجامعات من أهمها مدى استجابة الجامعة للمتغيرات المحلية والعالمية، وسرعتها في تنفيذ هذه التغيرات، والخفة والمرونة في إنجاز العمليات والخدمات المطلوبة على الوجه الصحيح وبتكلفة أقل.

٦. معوقات تحقيق الرقابة التنظيمية

تواجه الجامعات عددًا من العقبات والتحديات عند تطبيق الرقابة التنظيمية وقد كشفت عنها العديد من الدراسات والتي من أهمها (Mukerjee,2014) (Young, 2013) (Park, 2011): (Kotter,2012)

- المركزية والأنظمة البيروقراطية مما يحول دون سهولة اتخاذ القرار في مستويات الإدارة الدنيا، كما يُسهّم جمود اللوائح والأنظمة بالمنظمات في إيجاد بيئات تنظيمية تقليدية أو بطيئة؛ مما يقلل مرونتها في الاستجابة للتغير.
- مقاومة التغيير سواء من العاملين أو من بعض القيادات الجامعية، حيث تتطلب فكرة التحول إلى جامعة رشيقة إعادة تشكيل فرق العمل، والاعتماد على تقنيات مخصصة.
- صعوبة إجراء عمليات التقويم والتحسين وإعادة الهندسة؛ لتحقيق مستوى قوي من الكفاءة، يمكن على أساسه تأسيس القيادة الرشيقة، كما أن القدرة على اتخاذ إجراءات استباقية فعّالة في الوقت المناسب، يصطدم مع البيئة المعقّدة سريعة التغير، فتتوجه المنظمة في عملياتها للتفاعل مع التغيرات المعقدة، بدلاً من معالجتها واستثمارها كفرص يمكن من خلالها التعلم وتحقيق التميز.
- التكلفة العالية حيث تحتاج عملية تطبيق الرقابة التنظيمية بالجامعات إلى الكثير من النفقات من أجل تطبيق تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات، وإنشاء قواعد البيانات والمعلومات، وهذه النفقات قد تتجاوز نطاق الوضع المالي للجامعة.
- قلة توافر قواعد بيانات ومعلومات تساعد في وضع الخطط اللازمة لمواجهة التغيير.
- تبني الهياكل التنظيمية التقليدية الهرمية والتي تركز على أنظمة العمليات الروتينية لأداء المهام، بينما تتطلب الرقابة التنظيمية هياكل تنظيمية شبكية، تمكّن المنظمات من إنشاء وتصميم وتحديث الابتكارات والتحويلات الجديدة والناشئة مع المرونة والرشاقة، وتوفر الحرية من الأعباء والقيود المفروضة على الإدارة التشغيلية والعمليات الإدارية.
- قلة توظيف تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات في العملية التعليمية للاستجابة السريعة للتغيرات البيئية، والتوافق مع متطلباتها.

وبناءً على ما سبق يتضح وجود مجموعة من العقبات تحول دون تطبيق الرقابة التنظيمية بالجامعات لعل من أهمها الهياكل التنظيمية الهرمية الجامدة التي تحتوي على العديد من المستويات الإدارية يصعب معها اتخاذ قرارات بالسرعة المطلوبة، وضعف تمكين العاملين وضعف تفويض الصلاحيات والمشاركة في اتخاذ القرار، وضعف نظم التقويم داخل الجامعات، ومقاومة التغيير من قبل العاملين والقيادات الأكاديمية والركون إلى أساليب تقليدية متهاكّة.

ثالثاً: دور الرقابة التنظيمية في تحقيق الفعالية التنظيمية

تسعى المؤسسات التعليمية وعلى رأسها الجامعات لتحقيق أهدافها التي حددها لها المجتمع، ولن تستطيع الجامعة المحافظة على بقائها واستمرارها دون مواكبة المستجدات الحادثة والمتسارعة في بيئتها الخارجية، وذلك من خلال تبني القيادات الأكاديمية بالجامعات لأبعاد الرقابة التنظيمية، حيث إن المؤسسات التعليمية ومنها الجامعات ليست بمنأى عن هذه الظروف والمتغيرات.

ولذلك تعتبر الرقابة التنظيمية العنصر الفاعل لتواكب الجامعات كل جديد على الساحة الأكاديمية محلياً وعالمياً، وبالتالي تحقيق أبعاد الفعالية التنظيمية للجامعات بما يساعدها في تحقيق أهدافها، ويمكن عرض ذلك الدور من خلال الأبعاد التالية:

أ. الرشاقة التنظيمية وتحقيق الرضا التعليمي للطلاب

تحاول الجامعة جاهدة تحقيق رضا طلابها من خلال ملاءمة مناهجها وأساليب تدريسها مع ميول واتجاهات وإمكانيات وسمات الطلاب الشخصية، كما تحاول الجامعة إشباع حاجاته الحالية والمستقبلية اجتماعياً ونفسياً ومهنياً واقتصادياً، لذا يعبر الرضا التعليمي للطلاب عن مشاعر الطالب تجاه تخصصه ودراسته من حيث حبه وتقديره لهذا التخصص والناتج عن أنه يحقق له النجاح والوصول إلى غاياته (محمود والبحيري، ٢٠٠٧، ٢٢)، ويعتبر الرضا التعليمي للطلاب مؤشراً مضموناً نتعرف من خلاله على مدى تقدم الجامعة وجودة الخدمات المقدمة فيها وتفوقها أمام الجامعات الأخرى (صوالحه والعمرى، ٢٠١٣، ٤٠٦)، ومن المسلم به أن الجامعة لن تحقق الرضا التعليمي للطلاب وتشبع رغباته الأكاديمية ما لم تتلاءم وتتسق مناهجها وطرق التدريس فيها وأنشطتها وممارسات إدارتها مع قدراته وميوله وسماته الشخصية، التي تتشكل وتتغير بتغير ظروف المجتمع واهتماماته، وبالتالي تتغير معه الظروف الاقتصادية والاجتماعية واحتياجات سوق العمل إلى كوادرات تمتلك مهارات المهن والوظائف الجديدة، ولن تستطيع الجامعة تحقيق ذلك إلا من خلال مواكبة مناهجها للمستجدات المحلية والعالمية واقتصاديات السوق.

ب. الرشاقة التنظيمية وتحقيق النمو الأكاديمي للطلاب

تعتبر الجامعات البيئة العلمية التي تتشكل فيها القدرات والخبرات وتثقل فيها المهارات، وهي القادرة على توفير الكفاءات المؤهلة والمناسبة في الكم والكيف لمتطلبات التنمية واحتياجات سوق العمل (داوود، ٢٠١٧، ٧١)، ويهدف النمو الأكاديمي إلى مساعدة الطالب على اكتشاف قدراته وإمكاناته، ومعاونته على اتخاذ القرارات الصائبة التي تتصل باختيار التخصص المناسب والتغلب على العقبات التي تعترض مساره الدراسي (المغامسي، ٢٠٠٥، ٥٢).

والنمو الأكاديمي عملية تعمل على مساعدة الطالب على اختيار نوع الدراسة المناسب للقدرات الطالب وميوله والتغلب على الصعوبات التي تعترضه، وتبصيره بكيفية رسم خطته التعليمية التي تتناسب مع قدراته وجعله يتخذ القرار المناسب بشأن الحلول اللازمة للصعوبات التي يعاني منها (داوود، ٢٠١٧، ٧٢-٧١)، ومن المعروف أن الجامعة هي المسؤول الرئيس عن تكوين الطالب معرفياً ومهارياً، وإذا لم يتم تحديث تلك المعارف والمهارات بشكل مستمر لتتوافق مع المتغيرات الحادثة في البيئة ستكون البنية المعرفية للطلاب تقليدية ومتخلفة عن ركب التقدم العلمي والتكنولوجي، لذا كان من الأهمية بمكان أن تقوم الجامعة بشكل مستمر بتحديث بنيتها المعرفية لتواكب عصر الانفجار المعرفي وذلك من خلال رشاقة إدارتها، حتى يتسنى لها تشكيل معارف ومهارات وقيم طلابها بما يتوافق مع متطلبات سوق العمل.

ج. الرشاقة التنظيمية وتحقيق النمو الشخصي للطلاب

تعتبر الجامعة من المؤسسات الرئيسة في بناء شخصية الطلاب من خلال الممارسات المخططة التي تقوم بها الجامعة لبناء شخصية الطالب من الجوانب المعرفية والوجدانية والمهارية، وبصورة متوازنة ومتكاملة وبنفس الدرجة من الاهتمام دون التركيز على جانب معين دون الجوانب الأخرى أو إعطائها درجة أقل الأهمية من غيرها (الشاماني، ٢٠١٤، ٢٤٩)، وتعتبر الأنشطة الطلابية مجالاً مهماً لنمو شخصية الطالب، ولإثراء معلومات الطالب وخبراته العلمية والحياتية وتشكيل اتجاهاته الإيجابية وإكسابه المهارات والخبرات العلمية وتحقيق التواصل بينه

وبين زملائه وأساتذته وتوفير حيز من الأمان الاجتماعي كما أنها تعمل على تقوية روح المشاركة الجادة والعمل بروح الفريق بما يحقق بناء شخصية الطالب (القطب، ٢٠٠٦، ٣٤٤)، ويجب الأخذ في الاعتبار ملاءمة الجوانب المعرفية والوجدانية والمهارية التي تقدمها الجامعة لطلابها مع البيئة الخارجية والمستجدات الطارئة على المجتمع؛ حتى تتوافق شخصية الطلاب بجوانبها المعرفية والوجدانية والمهارية مع العصر الذي يعيش فيه بما يحقق بناء شخصية متكاملة منسجمة مع متطلبات العصر، حتى لا يحدث انفصام بين شخصية الفرد والمجتمع الذي يعيش فيه.

د. الرشاقة التنظيمية وتحقيق النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس

النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس عملية يتم من خلالها تحسين وتطوير وتوسيع المعرفة والمهارات لأعضاء هيئة التدريس، وتعزيز القدرات الفردية الضرورية للإنجاز الأفضل للواجبات الوظيفية والمهنية أثناء الحياة الوظيفية (خليل، ٢٠٠٧، ٤٩٦)، وتهدف برامج التنمية المهنية لعضو التدريس في الجامعات إلى تحقيق مزيد من الفعالية للعمليات التعليمية، وإكسابهم قدرات ومهارات التعامل مع الآخرين، وتحسين وتحديث معارف أعضاء هيئة التدريس الأكاديمية، وتطوير مهاراتهم مع التكنولوجيا الحديثة بغرض التخطيط والارتقاء في تدريس المحاضرات ومواكبة المستجدات في مجال التخصص، وتطبيق كل ما هو جديد ومواكبة المستجدات في مجال نظريات التعليم والتعلم والعمل على تطبيقها؛ لتحقيق الفعالية في التعليم والارتقاء بالممارسات المهنية وإيجاد روح التعاون بين أعضاء هيئة التدريس والتي تساعد الرشاقة التنظيمية في إكسابها (العويبي، ٢٠٠٩، ٥٨٦).

هـ. الرشاقة التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس

يتأثر الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بالعديد من العوامل منها: العوامل الشخصية وهي ترجع لشخصية عضو هيئة التدريس نفسه فيما يتعلق بقدراته ومهاراته، أيضاً ظروف العمل وهي تتعلق بظروف بيئة العمل داخل الجامعة وبإمكان الإدارة التحكم في معظمها أو تغييرها، العوامل المتعلقة بالوظيفة أو العمل فعندما يكون للعمل تصميم سليم يسمح بالتنوع والأهمية وتوافر المعلومات يكون هناك ضمان نسبي للرضا عن العمل، العوامل المتعلقة بالإدارة عندما يدرك الفرد مدى جودة الإشراف الواقع عليه تتأثر بدرجة رضاه عن الوظيفة (لبابنه، ٢٠١٤، ٢٨٣)، وبالنظر الناقد إلى تلك العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس نجد أن الرشاقة التنظيمية دالة في جميع العوامل حيث لا يمكن تنمية مهارات وقدرات عضو هيئة التدريس دون تحديث مستمر لمعارفه ومهاراته والتعرف على كل ما هو جديد في مجاله المهني والأكاديمي، وما تُسهم التكنولوجيا الحديثة وتطبيقات الذكاء الاصطناعي في تحسين ظروف العمل بالجامعات، كما تسهم الرشاقة التنظيمية في سهولة الحصول على المعلومات وإيصالها إلى من يحتاجها في الوقت المناسب من خلال تبنى القيادة وسائل التواصل الحديثة، كما تساعد الرشاقة التنظيمية جودة عملية الإشراف داخل الجامعات باستخدام تقنيات تكنولوجيا حديثة.

و. الرشاقة التنظيمية وتحقيق الصحة التنظيمية للجامعات

تُشير الصحة التنظيمية إلى قدرة الجامعة على البقاء من خلال التغلب على التحديات والتهديدات الداخلية والخارجية، وتعمل الجامعات ذات الصحة التنظيمية في ضوء مستويات عالية من الانسجام والتناسق بين المستويات التنظيمية المختلفة (داوود، ٢٠١٧، ٧٤)، وتُعتبر الرشاقة التنظيمية حجر أساس لمواجهة التحديات والتهديدات التي تواجه الجامعات من خلال

سرعة الاستجابة للتطورات واقتناص الفرص المتاحة بما ينعكس على تعزيز الصحة التنظيمية للجامعات.

وتأسيساً على ما سبق يمكن القول بأن الفعالية التنظيمية تدل على درجة تحقيق الجامعة لأهدافها، وترتبط تلك الفعالية بمفهوم النظام المفتوح حيث يتم النظر للجامعات كنظم مفتوحة تسعى لتحقيق أهداف محددة بفعالية وكفاءة، والنظم المفتوحة هي التي تتوفر لها القدرة على التفاعل مع البيئة المحيطة بها فيمكنها استقبال المدخلات من البيئة وتقديم مخرجات تؤثر عليها، وفي المقابل فإن النظم المغلقة لا تتفاعل مع البيئة المحيطة بها حيث تعامل فقط مع متغيراتها الداخلية التي تؤثر في عملياتها التشغيلية وتميل النظم المفتوحة لأن تكون نظم قابلة للتكيف بسهولة مع متغيرات البيئة المحيطة بها، أما النظم غير القابلة للتكيف فلا تتمكن بسهولة من التكيف مع البيئة المحيطة بها، مما أدى في كثير من الأحيان لفناء هذه النظم، ولذا تلجأ المؤسسات إلى استخدام مداخل إدارية تعزز من قدرتها على التكيف أو التأقلم مع البيئة سريعة التغير، ومن أمثلة تلك المداخل تبني مدخل الرقابة التنظيمية.

الجزء الثالث: الإطار الميداني للدراسة

تُقدم الدراسة فيما يلي عرضاً منهجياً للدراسة الميدانية وإجراءاتها، وذلك من خلال عرض أهدافها، وبناء أداة الدراسة وتقنياتها، ومجتمع وعينة الدراسة، وأساليب المعالجة الإحصائية، كما يلي:

أولاً: أهداف الدراسة الميدانية

هدفت الدراسة الميدانية الكشف عن واقع ممارسة أبعاد الرقابة التنظيمية والفعالية التنظيمية بكلية جامعة الأزهر، والعلاقة بينهما، وذلك على النحو التالي:

١. التعرف على واقع ممارسة القيادات الأكاديمية بكلية جامعة الأزهر للرقابة التنظيمية من خلال التعرف على درجة التوافر للأبعاد الآتية: رقابة الاستشعار، ورقابة اتخاذ القرار، ورقابة التطبيق.
٢. التعرف على واقع الفعالية التنظيمية بكلية جامعة الأزهر من خلال التعرف على درجة التوافر للأبعاد الآتية: الرضا التعليمي للطلاب والنمو الأكاديمي للطلاب والنمو الشخصي للطلاب والنمو المهني لأعضاء هيئة التدريس ورضا أعضاء هيئة التدريس عن العمل والصحة التنظيمية.
٣. دراسة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة بحسب متغيرات (قطاع الكلية والمنصب الإداري وفرع الكلية) وذلك للوقوف على مصادر الفروق في الاستجابات-إن وجدت- وتحليلها، بما يُسهم في مراعاة هذه الفروق عند تقديم التصور المقترح للدراسة.
٤. الكشف عن العلاقة بين تحقيق الفعالية التنظيمية وممارسة القيادات الأكاديمية بكلية جامعة الأزهر لأبعاد الرقابة التنظيمية.

ثانياً: أداة الدراسة الميدانية

استخدمت الدراسة الميدانية الاستبانة بغرض جمع البيانات من عينة الدراسة، وقد تم إعدادها في ضوء ما أسفر عنه الجانب النظري من عرض وتحليل للدراسات السابقة، والأدبيات

العلمية المتخصصة في مجال الدراسة، ومن ثم قام الباحثان بتحكيم تلك الأداة، والتأكد من صلاحيتها بحساب معاملات الثبات والاتساق الداخلي لها، على النحو الآتي:

١- صدق أداة الدراسة

يمكن الحكم على الصدق الظاهري للأداة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين وتقدير مدى التوافق في تقديراتهم للفقرات وتقييمهم لمدى ارتباط الفقرات بالخصائص المستهدفة قياساً (مجيد، ٢٠١٤، ١٠٤)، وللتأكد من صدق الاستبانة الظاهري وصدق المحتوى تم عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة في مجال الدراسة؛ بلغ عددهم (١٥) محكمًا من أقسام أصول التربية والإدارة التعليمية بعدد من الجامعات المصرية، وذلك للقيام بتحكيمها بعد الاطلاع على عنوان الدراسة، وأسئلتها، وأهدافها، وقد طلب من المحكمين إبداء آرائهم وملاحظاتهم حول عبارات الاستبانة من حيث مدى ملاءمة العبارات لموضوع الدراسة، وصدقها في الكشف عن المعلومات المرغوبة للدراسة، وكذلك من حيث ارتباط كل عبارة بالبُعد الذي تنتهي له، ومدى وضوح العبارات، وسلامة صياغتها، واقتراح طرق تحسينها بالإشارة بالحذف أو الإبقاء، أو التعديل للعبارات، والنظر في تدرج الأداة، ومدى ملاءمتها، وغير ذلك مما يرويه مناسبًا، وبناء على آراء المحكمين وملاحظاتهم تم الإبقاء على العبارات التي اتفق عليها المحكمون، وحذف بعض العبارات وتعديل بعضها وفق آراء المحكمين، كما تم إضافة بعض العبارات التي اقترحها المحكمون بحيث أصبحت الاستبانة صالحة للتطبيق في الصورة النهائية.

وتتكون الاستبانة في صورتها النهائية من محورين الأول: الرشاقة التنظيمية بكلية جامعة الأزهر ويضم ثلاثة أبعاد فرعية هي (رشاقة الاستشعار، ورشاقة اتخاذ القرار، ورشاقة التطبيق) يتم قياسها باستخدام (٢٩) عبارة، والثاني: الفعالية التنظيمية ويضم ستة أبعاد فرعية هي (الرضا التعليمي للطلاب، والنمو الأكاديمي للطلاب، والنمو الشخصي للطلاب، والنمو المهني لأعضاء هيئة التدريس، ورضا أعضاء هيئة التدريس عن العمل، والصحة التنظيمية)، يتم قياسها باستخدام (٤٢) عبارة، كما تم استخدام تدرج Rating scale ثلاثي (كبيرة/متوسطة/ضعيفة) للتعرف على استجابات عينة الدراسة على عباراتها، كما طلب من أفراد عينة الدراسة الإجابة عن بعض الأسئلة مثل (قطاع الكلية والمنصب الإداري وفرع الكلية) كبيانات أولية تصنيفية بغرض وصف وتوزيع العينة ودراسة الفروق في الاستجابات في ضوء تلك المتغيرات.

٢- الاتساق الداخلي لأداة الدراسة

يقصد بالاتساق الداخلي مدى تمثيل عبارات أداة الدراسة تمثيلًا جيدًا للمراد قياسه (Creswell, 2012, 618) وتم التحقق من الاتساق الداخلي لأداة الدراسة عن طريق حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للْبُعد الذي تنتمي إليه، ويوضح الجدول التالي (١) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للْبُعد الذي تنتمي إليه:

جدول (١) معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه لمحور الرشاقة التنظيمية

العبارة	رشاقة الاستشعار	العبارة	رشاقة اتخاذ القرار	العبارة	رشاقة التطبيق
١	.804**	١١	.659**	٢١	.694**
٢	.564**	١٢	.541**	٢٢	.599**
٣	.297**	١٣	.479**	٢٣	.656**
٤	.464**	١٤	.525**	٢٤	.579**
٥	.332**	١٥	.233*	٢٥	.344**
٦	.785**	١٦	.635**	٢٦	.249*
٧	.581**	١٧	.650**	٢٧	.404**
٨	.755**	١٨	.507**	٢٨	.607**
٩	.551**	١٩	.420**	٢٩	.635**
١٠	.793**	٢٠	.603**		

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

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الارتباط تراوحت بين (0.233 - 0.793)، وكانت جميع قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للأداة دالة عند مستوى (٠,٠٥، ٠,٠١)، وبالتالي أصبحت الأداة كما هي تتكون من (٢٩) عبارة.

- حساب معاملات الارتباط بين الأبعاد والدرجة الكلية ويوضح الجدول (٢) معاملات الارتباط بين الأبعاد والدرجة الكلية.

جدول (٢) معاملات الارتباط بين الأبعاد والدرجة الكلية لمحور الرشاقة التنظيمية

م	الأبعاد	رشاقة الاستشعار	رشاقة اتخاذ القرار	رشاقة التطبيق	الدرجة الكلية
١	رشاقة الاستشعار	1			
٢	رشاقة اتخاذ القرار	**0.714	1		
٣	رشاقة التطبيق	**0.919	**0.797	١	
	الدرجة الكلية	**0.946	**0.890	**0.967	1

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الارتباط تراوحت ما بين (0.714، 0.967) وأن جميع هذه القيم مقبولة إحصائيًا.

- حساب معاملات الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية لمحور الرشاقة التنظيمية وذلك عن طريق حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية للمحور ويوضح الجدول (٣) معاملات الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية.
جدول (٣) معاملات الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية لمحور الرشاقة التنظيمية

الدرجة الكلية	العبارة	الدرجة الكلية	العبارة
.615**	١٦	.625**	١
.647**	١٧	.635**	٢
.390**	١٨	.408**	٣
.258*	١٩	.248*	٤
.429**	٢٠	.399**	٥
.592**	٢١	.602**	٦
.597**	٢٢	.661**	٧
.573**	٢٣	.566**	٨
.553**	٢٤	.625**	٩
.380**	٢٥	.606**	١٠
.309**	٢٦	.643**	١١
.453**	٢٧	.416**	١٢
.549**	٢٨	.284*	١٣
.626**	٢٩	.442**	١٤
		.581**	١٥

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الارتباط تراوحت ما بين (0.248، 0.661) وأن جميع هذه القيم مقبولة إحصائيًا، وبذلك تم التحقق من الاتساق الداخلي للمحور، وأصبحت كما هي تتكون من 29 عبارة.

جدول (٤) معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه محور
الفعالية التنظيمية

م	البعـد الاول	م	البعـد الثاني	م	البعـد الثالث	م	البعـد الرابع	م	البعـد الخامس	م	البعـد السادس
١	.598**	٨	.606**	١٥	.616**	٢٢	.794**	٢٩	.389**	٣٦	.604**
٢	.526**	٩	.646**	١٦	.632**	٢٣	.589**	30	.645**	٣٧	.510**
٣	.346**	١٠	.492**	١٧	.325**	٢٤	.393**	٣١	.653**	٣٨	.589**
٤	.575**	١١	.369**	١٨	.479**	٢٥	.324**	٣٢	.322**	٣٩	.318**
٥	.600**	١٢	.275*	١٩	.395**	٢٦	.816**	٣٣	.437**	٤٠	.560**
٦	.398**	١٣	.606**	٢٠	.616**	٢٧	.589**	٣٤	.632**	٤١	.560**
٧	.597**	١٤	.657**	٢١	.637**	٢٨	.794**	٣٥	.641**	٤٢	.404**

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

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الارتباط تراوحت بين (0.275 - 0.816)، وكانت جميع قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور دالة عند مستوى (٠,٠٥، ٠,٠١)، وبالتالي أصبحت عبارات المحور كما هي تتكون من (42) عبارة.

— حساب معاملات الارتباط بين الأبعاد والدرجة الكلية ويوضح الجدول (٥) معاملات الارتباط بين الأبعاد والدرجة الكلية.

جدول (٥) معاملات الارتباط بين الأبعاد والدرجة الكلية لمحور الفعالية التنظيمية

م	الأبعاد	الدرجة الكلية
١	الرضا التعليمي للطلاب	0.980**
٢	النمو الأكاديمي للطلاب	0.907**
٣	النمو الشخصي للطلاب	0.961**
4	رضا أعضاء هيئة التدريس عن العمل	0.869**
5	النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس	0.957**
6	الصحة التنظيمية	0.977**

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الارتباط تراوحت ما بين (0.869، 0.980) وأن جميع هذه القيم مقبولة إحصائيًا.

– حساب معاملات الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية للمحور وذلك عن طريق حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية للمحور ويوضح الجدول (٦) معاملات الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية.

جدول (٦) معاملات الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية لمحور الفعالية التنظيمية

الدرجة الكلية	العبارة	الدرجة الكلية	العبارة
.523**	٢٢	.510**	١
.557**	٢٣	.562**	٢
.579**	٢٤	.357**	٣
.491**	٢٥	.543**	٤
.545**	٢٦	.571**	٥
.557**	٢٧	.491**	٦
.523**	٢٨	.523**	٧
.357**	٢٩	.557**	٨
.609**	30	.344**	٩
.491**	31	.566**	١٠
.523**	32	.491**	١١
.518**	33	.523**	١٢
.600**	34	.557**	١٣
.485**	35	.357**	١٤
.523**	36	.579**	١٥
.545**	37	.491**	١٦
.501**	38	.523**	١٧
.370**	39	.557**	١٨
.532**	40	.357**	١٩
.516**	41	.579**	٢٠
.463**	42	.495**	٢١

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الارتباط تراوحت ما بين (0.495، 0.609) وأن جميع هذه القيم مقبولة إحصائياً، وبذلك تم التحقق من الاتساق الداخلي للمحور، وأصبحت عبارات المحور كما هي تتكون من ٤٢ عبارة.

٣- ثبات أداة الدراسة

يشير الثبات إلى اتساق واستقرار أداة الدراسة وقدرتها على إعطاء نتائج متطابقة إذا تم تطبيقها على نفس العينة مرات متتالية (Jackson, 2009, 65)، وقد تم حساب الثبات Reliability بطريقة ألفا كرونباخ Cronbach's alpha، حيث يُعتبر معامل ألفا كرونباخ أنسب الطرق لحساب ثبات الاستبيانات (أبو علام، ٢٠١١، ٤٩٢)، ويوضح الجدول (٧)، معاملات الثبات لأداة الدراسة.

جدول (٧) معاملات الثبات لأداة الدراسة

المحور	البُعد	عدد العبارات	معامل	مستوى الثبات
الرشاقة التنظيمية بكليات جامعة الأزهر	رشاقة الاستشعا	١٠	0.766	مرتفع
	رشاقة اتخاذ	١٠	0.785	مرتفع
الفعالية التنظيمية بكليات جامعة الأزهر	رشاقة التطبيق	٩	0.770	مرتفع
	إجمالي أبعاد	٢٩	0.893	مرتفع
النمو الأكاديمي	الرضا التعليمي	٧	0.721	مرتفع
	النمو الأكاديمي	٧	0.747	مرتفع
النمو الشخصي	الرضا أعضاء	٧	0.751	مرتفع
	النمو المهني	٧	0.727	مرتفع
الرضا التعليمي	النمو المهني	٧	0.760	مرتفع
	إجمالي أبعاد	٧	0.747	مرتفع
	إجمالي أبعاد	٤٢	0.926	مرتفع

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لثبات محور الرشاقة التنظيمية بكليات جامعة الأزهر قد بلغ (٠,٨٩٣)، كما أن معاملات الثبات للأبعاد الفرعية جاءت جميعها مرتفعة؛ حيث تراوحت من (٠,٧٦٦) إلى (٠,٧٨٥)، كما أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لثبات محور الفعالية التنظيمية بكليات جامعة الأزهر قد بلغ (٠,٩٢٦)، كما أن معاملات الثبات للأبعاد الفرعية جاءت جميعها مرتفعة؛ حيث تراوحت من (٠,٧٢١) إلى (٠,٧٦٠)، وجميعها قيم أعلى من الحد الأدنى المقبول لمعامل الثبات وهو (٠,٧٠) (Field, 2009, 675)، ويشير تحليل الثبات إلى ارتفاع مستوى الثبات للاستبانة وكافة محاورها وأبعادها الفرعية، وبالتالي الثقة في نتائج تطبيق الاستبانة وسلامة البناء عليها.

ثالثاً: مجتمع وعينة الدراسة الميدانية

في ضوء الهدف الرئيس للدراسة الميدانية والمتمثل في التعرف على واقع ممارسة أبعاد الرشاقة التنظيمية والفعالية التنظيمية بكليات جامعة الأزهر، ولتحديد حجم مجتمع الدراسة تم مراجعة النشرة الإحصائية الإجمالية للعام الدراسي ٢٠٢٢/٢٣ م، وتبين أن إجمالي حجم مجتمع الدراسة يبلغ (٩٣٥٩) عضو هيئة تدريس (جامعة الأزهر، الإدارة العامة للمعلومات والإحصاء، النشرة الإحصائية الإجمالية لجامعة الأزهر للعام الجامعي ٢٠٢٢/٢٣ م).

وقد تم تحديد حجم العينة الممثلة لمجتمع الدراسة باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة Simple random sample والتي تقوم على اختيار أفراد العينة بطريقة عشوائية تضمن التكافؤ بين جميع أفراد مجتمع الدراسة (Dattalo, 2008, 4)، ويمكن حساب الحد الأدنى للعينة العشوائية الممثلة لمجتمع الدراسة معلوم الحجم باستخدام معادلة ستيفن ثامبسون (Steven, 2012, 59)، وباستخدام معادلة ستيفن ثامبسون تبين أن الحد الأدنى للعينة العشوائية الممثلة لمجتمع الدراسة يبلغ (٣٧٠) عضو هيئة تدريس، وقد حصل الباحثان على الموافقات اللازمة لعملية التطبيق الميداني على عينة الدراسة المستهدفة، ومن ثم قام الباحثان بنشر وتوزيع (٣٩٥) استبانة على عينة الدراسة المستهدفة في الفترة من ٢٥ نوفمبر إلى ٣٠ ديسمبر من عام ٢٠٢٣ م، مع مراعاة متغيرات وخصائص المجتمع الأصلي، وحصل الباحثان على (٣٨٠) ردًا مكتملاً، بعد فقد (٩) استبانات أثناء عملية التطبيق وذلك نتيجة تعذر التواصل بين الباحثين وبعض أعضاء هيئة التدريس، وقد تم فحص جميع الاستبانات لاستبعاد غير المكتملة منها، وبناءً على ذلك تم استبعاد (٦) استبانات من الاستبانات التي تم توزيعها، لتقتصر عينة الدراسة على (٣٨٠) استبانة فقط، ويمكن وصف عينة الدراسة بحسب الخصائص الأولية (المنصب الإداري، قطاع الكلية، فرع الكلية) على النحو الموضح بالجدول (٨).

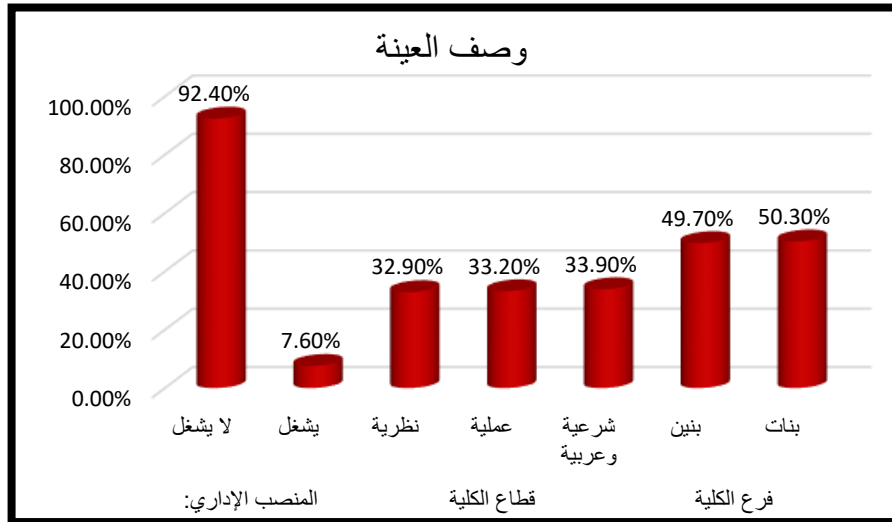
جدول (٨) وصف عينة الدراسة بحسب البيانات الأولية

المتغير	العدد	النسبة المئوية
المنصب الإداري:		
لا يشغل	351	92.4%
يشغل	29	7.6%
قطاع الكلية:		

نظرية	125	32.9%
عملية	126	33.2%
شرعية وعربية	129	33.9%
فرع الكلية:		
بنين	189	49.7%
بنات	191	50.3%
إجمالي عينة الدراسة	380	100.0%

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- * إن عينة الدراسة بحسب متغير المنصب الإداري قد تضمنت (٣٥١) من فئة لا يعمل بنسبة (٩٢,٤%)، و(٢٩) من فئة يعمل بنسبة (٧,٦%).
- * إن عينة الدراسة بحسب متغير قطاع الكلية قد تضمنت (١٢٥) من فئة نظرية بنسبة (٣٢,٩%)، و(١٢٦) من فئة عملية بنسبة (٣٣,٢%) و(١٢٩) من فئة عملية بنسبة (٣٣,٩%).
- * إن عينة الدراسة بحسب متغير فرع الكلية قد تضمنت (١٨٩) من فئة بنين بنسبة (٤٩,٧%)، و(١٩١) من فئة بنات بنسبة (٥٠,٣%)، كما هو موضح بالشكل (١).



شكل (١) وصف عينة الدراسة

رابعاً: الأساليب الإحصائية

تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لتحليل استجابات عينة الدراسة، والتي تضمنت ما يلي:

- ✳ التكرارات **Frequencies** والنسب المئوية: **Percentages** لوصف عينة الدراسة بحسب البيانات الأولية، والكشف عن توزيع استجابات عينة الدراسة على كل عبارة.
- ✳ المتوسط الحسابي **Mean**: للتعرف على متوسط استجابات أفراد العينة، ومن خلال قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارة أو بُعد أو محور يمكن معرفة درجة التوافق المناظرة (كبيرة/ متوسطة/ ضعيفة)، كما يوضح الجدول (٩).
- جدول (٩) الحكم على درجة التوافق في ضوء المتوسط الحسابي

المدى	درجة التوافق
من ١ وحتى ١,٦٦	ضعيفة
من ١,٦٧ وحتى ٢,٣٣	متوسطة
من ٢,٣٤ وحتى ٣	كبيرة

- ✳ الانحراف المعياري **Standard deviation** ومعامل الاختلاف **Coefficient of variance**: لتحديد مدى تشتت استجابات أفراد العينة حول متوسطها الحسابي.
- ✳ اختبار "ت" للمجموعات المستقلة **Independent Samples T-Test** في الكشف عن دلالة الفروق في استجابات أفراد مجتمع الدراسة، حول واقع ممارسة أبعاد الرشاقة التنظيمية والفعالية التنظيمية بكليات جامعة الأزهر وفقاً لاختلاف متغير (المنصب الإداري، فرع الكلية).
- ✳ تحليل التباين الأحادي وفقاً لمتغير (قطاع الكلية).
- ✳ معامل ارتباط بيرسون **Pearson Correlation**: لدراسة الارتباط بين الاستقامة التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة المنوفية والالتزام التنظيمي للمعلمين بها.
- ✳ تحليل الانحدار الخطي البسيط **Simple Linear Regression**: وذلك لدراسة معنوية نموذج الانحدار بين الاستقامة التنظيمية كمتغير مستقل والالتزام التنظيمي كمتغير تابع.
- ✳ البرامج المستخدمة في المعالجات الإحصائية: تم تحليل البيانات الخاصة بالدراسة باستخدام الإصدار السابع والعشرون لعام ٢٠٢٠ م من البرنامج الإحصائي IBM SPSS Statistics، كما تم استخدام برنامج الإكسيل Microsoft Excel في تنسيق الجداول والرسوم البيانية.
- وقد تم استخدام الأساليب الاستدلالية البارامترية المتمثلة في اختبار "ت" للمجموعات المستقلة واختبار تحليل التباين الأحادي نظراً لاتباع توزيع استجابات عينة الدراسة للتوزيع الاعتمادي الطبيعي.

خامساً: نتائج الدراسة الميدانية

بعد أن تم استعراض منهجية الدراسة وإجراءاتها، يتم عرض وتفسير ومناقشة النتائج التي تم التوصل إليها، وذلك من خلال عرض النتائج التفصيلية الخاصة بواقع ممارسة أبعاد الرشاقة التنظيمية والفعالية التنظيمية بكليات جامعة الأزهر، ومن ثم عرض ومناقشة نتائج دراسة الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب المتغيرات الأولية (المنصب الإداري، فرع الكلية، قطاع الكلية)، وأخيراً دراسة العلاقة الارتباطية بين أبعاد الرشاقة التنظيمية والفعالية التنظيمية بكليات جامعة الأزهر، كما يلي:

أ- النتائج الخاصة بواقع ممارسة أبعاد الرشاقة التنظيمية بكليات جامعة الأزهر ويمكن عرض نتائج كل بُعد من أبعاد محور الرشاقة التنظيمية بكليات جامعة الأزهر على النحو الآتي:

البُعد الأول: رشاقة الاستشعار

يوضح الجدول (١٠) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب العبارات بحسب استجابات عينة الدراسة على عبارات بُعد رشاقة الاستشعار.

جدول (١٠) نتائج استجابات عينة الدراسة حول رشاقة الاستشعار (ن=٣٨٠)

درجة التوافق	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ضعيفة		متوسطة		كبيرة		البُعد الأول: رشاقة الاستشعار
				%	ك	%	ك	%	ك	
ضعيفة	٤	0.75	1.47	68.2	259	16.3%	62	15.5	59	يوجد بالكلية وحدة تختص بتوقع التغييرات في البيئة الخارجية أو الداخلية والتخطيط للتعامل معها.
ضعيفة	٧	0.71	1.39	73.7	280	13.4%	51	12.9	49	تمتاز إدارة الكلية بالسرعة في استكشاف رغبات المستفيدين نحو مستوى الخدمة.
ضعيفة	٥	0.72	1.46	67.9	258	18.7%	71	13.4	51	يوجد لدى إدارة الكلية خطط لتطوير خدماتها الحالية لمواكبة التجديد والتطور السريع.
ضعيفة	٦	0.71	1.42	71.3	271	15.8%	60	12.9	49	تمتلك إدارة الكلية الخبرة لمواجهة

درجة التوافق	الترتيب	الاتحاف المعياري	المتوسط الحسابي	ضعيفة		متوسطة		كبيرة		البُعد الأول: رشافة الاستشعار	العبارة
				%	ك	%	ك	%	ك		
فئة				%		%		%		التغييرات والتطورات في البيئة التعليمية والتربوية فور حدوثها.	
ضعيفة	١٠	0.71	1.38	74.7%	284	12.1%	46	13.2%	50	تستطيع إدارة الكلية تطوير قدرتها لتقديم خدماتها الحالية بسرعة وفقاً لاحتياجات العملاء.	
ضعيفة	٢	0.76	1.51	65.8%	250	17.9%	68	16.3%	62	تواكب إدارة الكلية التغييرات التكنولوجية لكي تقدم خدمات بشكل أكثر فعالية وكفاءة.	
ضعيفة	٩	0.70	1.38	74.2%	282	13.2%	50	12.6%	48	تضع إدارة الكلية رغبات واحتياجات عملائها بعين الاعتبار عند تصميم الخدمات التعليمية الجديدة.	
ضعيفة	٣	0.76	1.51	65.3%	248	18.4%	70	16.3%	62	تتوافر لدى إدارة الكلية أدوات قياس دقيقة لمتابعة الخطط العلاجية بالكلية ومدى تطبيقها.	
ضعيفة	٨	0.71	1.39	73.7%	280	13.4%	51	12.9%	49	ترسم إدارة الكلية خططاً استباقية للتأقلم مع المتغيرات المتوقعة.	

درجة التوافر	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ضعيفة		متوسطة		كبيرة		البُعد الأول: رشاقة الاستشعار
				%	ك	%	ك	%	ك	
ضعيفة	١	0.77	1.51	65.8	250	17.4%	66	16.8	64	يوجد بإدارة الكلية متخصصين لرصد الفرص المحيطة بالبيئة التعليمية واستثمارها.
ضعيفة				%				%		المتوسط الوزني لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة حول ممارسة رشاقة الاستشعار

باستقراء نتائج الجدول السابق يتضح أن:

واقع ممارسة رشاقة الاستشعار لدى القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر؛ مُتحققة بدرجة ضعيفة، حيث بلغ المتوسط الوزني للدرجات الكلية في هذا البُعد (1.44)، بانحراف معياري (0.729)، وقد يُعزى ذلك إلى ضعف قدرة القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر على فحص ومراقبة ورصد التغيرات المحيطة في البيئة الخارجية؛ لتحديد رغبات المستفيدين من طلاب وأولياء أمور والعمل على تحقيقها، ولعل ذلك يرجع إلى ضعف أدوات رصد المتغيرات وعدم وجود وحدة مستقلة لمتابعة التغيرات الداخلية والخارجية بكليات الجامعة، بالإضافة إلى ضعف قدرتها على رصد التطورات المختلفة في الجامعات الأخرى، والتغيرات التكنولوجية الحديثة، وذلك في الوقت المناسب؛ للاستفادة منها في العملية التعليمية، وضعف قدرتها على اكتشاف الفرص المتاحة أمامها والتقاطها وتفسيرها والاستفادة منها، وضبابية الرؤية المستقبلية أمام القيادات الأكاديمية بكليات الجامعة بما لا يجعلها جزءاً من التغيير بل تابع لهذا التغيير؛ وذلك ربما يرجع ضعف فهمها للبيئة الداخلية الخارجية للجامعة، ويتفق ذلك مع ما توصلت له دراسة (Khavari, et al, 2016) و (Menon & Suresh, 2020) و (عبد العال، ٢٠٢٢) و (البريري، ٢٠٢٢) و (Awais & et al, 2023) و (الجاللي، ٢٠٢٣) التي أكدت على ضعف ممارسة رشاقة الاستشعار، وتختلف هذه النتائج مع دراسة (الشهراني، ٢٠٢٣) و (الرشود، ٢٠٢٣) و (شاهين، ٢٠٢٣) والتي أكدت على توافر ممارسة رشاقة الاستشعار بدرجة كبيرة، وربما يرجع ذلك إلى أنها طُبقت في بيئات عربية وليست مصرية.

البُعد الثاني: رشاقة اتخاذ القرار

يوضح الجدول (١١) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب العبارات بحسب استجابات عينة الدراسة على عبارات بُعد رشاقة اتخاذ القرار.

جدول (١١) نتائج استجابات عينة الدراسة حول رشافة اتخاذ القرار (ن=٣٨٠)

درجة التوافق	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ضعيفة		متوسطة		كبيرة		البُعد الثاني: رشافة اتخاذ القرار	العبارة
				%	ك	%	ك	%	ك		
ضعيفة	٦	0.71	1.41	72.4%	275	14.7%	56	12.9%	49	تستند إدارة الكلية إلى معلومات دقيقة ومحدثة في صناعة واتخاذ القرارات .	
ضعيفة	٢	0.72	1.46	67.4%	256	19.2%	73	13.4%	51	تتسم الخطط في إدارة الكلية بالمرونة والاستباقية.	
ضعيفة	٧	0.71	1.41	71.8%	273	15.0%	57	13.2%	50	تأخذ إدارة الكلية المدى الزمني في اتخاذ القرارات بعين الاعتبار.	
ضعيفة	١٠	0.71	1.38	75.0%	285	11.6%	44	13.4%	51	تسمح إدارة الكلية بسريران وتدقيق المعلومات بين الأقسام والوحدات المختلفة بالكلية.	
ضعيفة	١	0.76	1.50	66.1%	251	17.9%	68	16.1%	61	يتوافر داخل الكلية موقع محدد باستمرار يسمح للعاملين والمستفيدين الاطلاع عليه بسهولة للحصول على المعلومات التي يحتاجونها .	
ضعيفة	٩	0.70	1.38	74.2%	282	13.2%	50	12.6%	48	تأخذ إدارة الكلية بعين الاعتبار التغييرات الداخلية	



درجة التوافق	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ضعيفة		متوسطة		كبيرة		البُعد الثاني: رشاقة اتخاذ القرار
				%	ك	%	ك	%	ك	
										والخارجية في صنع القرارات.
ضعيفة	٨	0.70	1.39	74.2 %	282	12.9%	49	12.9 %	49	تستطيع إدارة الكلية تنفيذ الإجراءات التنظيمية الفعلية الخاصة بأي قرار إداري دون وجود مقاومة داخلية.
ضعيفة	٣	0.73	1.45	68.7 %	261	17.4%	66	13.9 %	53	تضع إدارة الكلية خطة واضحة لإنجاز الأعمال بها، وتلتزم بالوقت والأنشطة المحددة لهذه الخطة.
ضعيفة	٤	0.72	1.42	71.3 %	271	15.3%	58	13.4 %	51	يتوافر لدى إدارة الكلية فرص الاختيار بين البدائل بالنسبة للموارد المادية والبشرية واختيار الأفضل.
ضعيفة	٥	0.72	1.42	71.8 %	273	14.7%	56	13.4 %	51	تجرى إدارة الكلية استطلاعات لتشخيص وتحليل المشكلات في البيئة المحيطة قبل اتخاذ القرار.
ضعيفة		.717	1.42							المتوسط الوزني لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة حول ممارسة رشاقة اتخاذ القرار

باستقراء نتائج الجدول السابق يتضح أن:

واقع ممارسة رشاقة اتخاذ القرار لدى القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر؛ مُتحققة بدرجة ضعيفة، حيث بلغ المتوسط الوزني للدرجات الكلية في هذا البُعد (1.42)، بانحراف معياري (0.717)، وقد يُعزى ذلك إلى افتقار كليات جامعة الأزهر إلى قواعد معلومات حديثة تساعد القيادات الأكاديمية على اتخاذ قرارات فعالة بالسرعة المطلوبة، وضعف مشاركة العاملين بكليات الجامعة في عملية اتخاذ القرار بما يجعل العاملون يقاومون تنفيذ تلك القرارات، واعتماد القيادات الأكاديمية بكليات الجامعة على مركزية القرار والتي تستهلك وقت كبير في عملية صنع واتخاذ القرار، وبالإضافة إلى تبني القيادات الأكاديمية لهياكل تنظيمية هرمية متعددة المستويات تؤمن بالبيروقراطية في اتخاذ القرار، وقلة توافر الامكانيات المادية والبشرية التي تساعد في عملية اتخاذ القرار، وربما يرجع أيضًا إلى نقص خبرة القيادات الأكاديمية بكليات الجامعة بأليات صنع واتخاذ القرار المناسب ونقص التدريب لديهم، وضعف نظم وقنوات الاتصال بكليات الجامعة، حيث إن عملية اتخاذ القرار تحتاج إلى شبكة اتصالات فعالة لجمع البيانات والمعلومات والحقائق، إضافة إلى غموض اللوائح والتعليمات بالنسبة للقيادات الأكاديمية بكليات الجامعة مما يشكل عائقًا في عملية اتخاذ القرار، ويتفق ذلك مع ما توصلت له دراسة (Khavari, et al, 2016) و (Menon & Suresh, 2020) و (عبد العال، ٢٠٢٢) و (البربري، ٢٠٢٢) و (Awais & et al, 2023) و (الجالى، ٢٠٢٣) التي أكدت على ضعف ممارسة رشاقة اتخاذ القرار، وتختلف هذه النتائج مع دراسة (الشهراني، ٢٠٢٣) و (الرشود، ٢٠٢٣) والتي أكدت على توافر ممارسة رشاقة اتخاذ القرار بدرجة كبيرة، وربما يرجع ذلك إلى أنها طبقت على مستوى المدارس وليس الجامعات.

البُعد الثالث: رشاقة التطبيق

يوضح الجدول (١٢) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب العبارات بحسب استجابات عينة الدراسة على عبارات بُعد رشاقة التطبيق.

جدول (١٢) نتائج استجابات عينة الدراسة حول رشاقة التطبيق (ن=٣٨٠)

درجة التوافق	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ضعيفة		متوسطة		كبيرة		البُعد الثالث: رشاقة التطبيق
				%	ك	%	ك	%	ك	
ضعيفة	٣	0.74	1.49	66.1	251	18.9%	72	15.0	57	تمتلك إدارة الكلية القدرة على إعادة تشكيل مواردها وفق المستجدات في الساحة التعليمية والتربوية في التوقيت المحدد وبالسرعة المناسبة.
ضعيفة	٨	0.70	1.38	74.2	282	13.4%	51	12.4	47	تدعم إدارة الكلية اجتماعات وحلقات



درجة التوافر	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ضعيفة		متوسطة		كبيرة		البُعد الثالث: رشاقة التطبيق العبارة
				%	ك	%	ك	%	ك	
										نقاشية بين العاملين بالكلية قبل تنفيذ أي قرارات.
ضعيفة	١	0.75	1.51	64.7%	246	19.7%	75	15.5%	59	تعيد إدارة الكلية هيكله العمليات والعلاقات وفقًا للمتطلبات الطارئة والتغييرات المتوقعة.
ضعيفة	٦	0.70	1.40	72.1%	274	15.5%	59	12.4%	47	تختزل إدارة الكلية عدة خطوات روتينية مثل تخفيض الأعمال الورقية واستبدالها بالتكنولوجيا الحديثة.
ضعيفة	٤	0.72	1.47	65.8%	250	21.1%	80	13.2%	50	توظف إدارة الكلية كل المعلومات المتاحة لديها في إثراء الذاكرة التنظيمية بما يوفر الجهد والموارد.
ضعيفة	٥	0.71	1.45	67.9%	258	19.2%	73	12.9%	49	تقدم إدارة الكلية تغذية راجعة لمنسوبي الكلية بصفة دورية تجعلهم يعدلون من أدائهم للأفضل.
ضعيفة	٧	0.71	1.39	74.5%	283	12.1%	46	13.4%	51	تتكامل الإجراءات التنفيذية دخل

درجة التوافر	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ضعيفة		متوسطة		كبيرة		البُعد الثالث: رقابة التطبيق	العبارة
				%	ك	%	ك	%	ك		
فئة				%		%		%		الكلية مما يحد من تكرار تنفيذ نفس الأعمال التي تهدر الجهد والوقت.	
ضعيف فئة	٢	0.76	1.50	65.8	250	18.2%	69	16.1	61	يوجد بإدارة الكلية توصيفًا مكتوبًا لطبيعة العمل قبل توظيف الشخص بما يحسن مستوى الأداء.	
ضعيف فئة	٩	0.70	1.38	73.9	281	13.7%	52	12.4	47	تطبق إدارة الكلية التكنولوجية الجديدة فور ظهورها لتحسين مستوى الأداء الوظيفي.	
المتوسط الوزني لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة حول ممارسة رقابة التطبيق											
ضعيفة .721 1.44											

باستقراء نتائج الجدول السابق يتضح أن:

واقع ممارسة رقابة التطبيق لدى القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر؛ مُتحققة بدرجة ضعيفة، حيث بلغ المتوسط الوزني للدرجات الكلية في هذا البُعد (1.44)، بانحراف معياري (0.721)، وقد يُعزى ذلك إلى غياب اهتمام بعض القيادات الأكاديمية بتحسين العمليات الإدارية لتكون أكثر قدرة على مواجهة التغيرات التي تحدث في البيئتين الداخلية والخارجية، وصعوبة إجراء القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر تغييرات بالسرعة المطلوبة بسبب النظم التقليدية السائدة، وجمود بعض اللوائح والأنظمة والقوانين التي تنظم سير العمل داخل كليات جامعة الأزهر، وحاجة القيادات الأكاديمية بكليات الجامعة إلى عدد من البرامج التدريبية المتخصصة والتي تدعم ممارسات الرقابة التنظيمية، بالإضافة إلى ضعف ثقافة التحسين والتطوير المستمر لدى بعض القيادات الأكاديمية بكليات الجامعة، والتداخل والازدواجية بين بعض الوظائف والعمليات الإدارية؛ بسبب غياب توصيف شامل ودقيق للوظائف بالجامعة، وقلة مراجعة توصيف الوظائف وتحديثها بشكل دوري ومستمر، وكذلك انخفاض وعي بعض القيادات الأكاديمية بأهمية تطبيق الرقابة التنظيمية، وضعف تركيز القيادات الأكاديمية بكليات الجامعة على تحديد نقاط القوة ومواطن الضعف الداخلية بكليات الجامعة، والسعي لتقديم مقترحات

تدعم نقاط القوة وتعالج نقاط الضعف، إلى جانب وجود فجوة بين الأداء الفعلي والأداء المخطط له للنهوض بالمستوى العملي والأكاديمي داخل كليات الجامعة، ويتفق ذلك مع ما توصلت له دراسة (Khavari, et al, 2016) و (Menon & Suresh, 2020) و (عبد العال، ٢٠٢٢) و (البريري، ٢٠٢٢) و (Awais & et al, 2023) و (الجالى، ٢٠٢٣) التي أكدت على ضعف ممارسة رشاقة التطبيق، وتختلف هذه النتائج مع دراسة (الشهراني، ٢٠٢٣) و (الرشود، ٢٠٢٣) و (شاهين، ٢٠٢٣) والتي أكدت على توافر ممارسة رشاقة التطبيق بدرجة كبيرة، وربما يرجع ذلك إلى أنها طبقت في بيئات عربية وليست مصرية.

ب- النتائج الخاصة بواقع ممارسة أبعاد الفعالية التنظيمية بكليات جامعة الأزهر يمكن عرض نتائج كل بُعد من أبعاد محور الفعالية التنظيمية بكليات جامعة الأزهر على النحو الآتي:

البُعد الأول: الرضا التعليمي للطلاب

يوضح الجدول (١٣) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب العبارات بحسب استجابات عينة الدراسة على عبارات بُعد الرضا التعليمي للطلاب.

جدول (١٣) نتائج استجابات عينة الدراسة حول الرضا التعليمي للطلاب (ن=٣٨٠)

درجة التوافر	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ضعيفة		متوسطة		كبيرة		البُعد الأول: الرضا التعليمي للطلاب	العبرة
				%	ك	%	ك	%	ك		
ضعيفة	٤	0.67	1.39	71.1%	270	18.7%	71	10.3%	39	يبدي الطلاب رضاهم عن نظام التعليم في الجامعة بشكل عام .	
ضعيفة	٢	0.70	1.45	67.6%	257	20.0%	76	12.4%	47	يبدي الطلاب رضاهم عما تقدمه الجامعة من خدمات مكتتبية .	
ضعيفة	١	0.75	1.57	58.7%	223	25.8%	98	15.5%	59	يعبر الطلاب عن رضاهم عن المناخ الأكاديمي السائد فيها .	
ضعيفة	٥	0.69	1.39	72.6%	276	15.5%	59	11.8%	45	يعبر الطلاب عن رضاهم بمستوى الأنشطة الأكاديمية	

درجة التوافق	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ضعيفة		متوسطة		كبيرة		البُعد الأول: الرضا التعليمي للطلاب	العبارة
				%	ك	%	ك	%	ك		
											التي تتاح لهم داخل الجامعة .
ضعيفة	٦	0.70	1.39	72.9%	277	14.7%	56	12.4%	47	يبدي الطلاب رضاهم عن البرامج الأكاديمية التي تقدمها الجامعة .	
ضعيفة	٣	0.71	1.44	68.4%	260	18.7%	71	12.6%	48	يظهر الطلاب رضاهم عن التقويم وموضعيته.	
ضعيفة	٧	0.67	1.38	72.6%	276	16.8%	64	10.5%	40	يعبر الطلاب عن رضاهم عن أساليب وطرق التدريس التي تستخدم داخل الجامعة.	
ضعيفة		0.699	1.٤٣							المتوسط الوزني لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة حول ممارسة الرضا التعليمي للطلاب	

باستقراء نتائج الجدول السابق يتضح أن:

واقع الرضا التعليمي للطلاب بكليات جامعة الأزهر؛ مُتحققاً بدرجة ضعيفة، حيث بلغ المتوسط الوزني للدرجات الكلية في هذا البُعد (1.43)، بانحراف معياري (0.699)، وقد يُعزى ذلك إلى أن أساليب وطرق التدريس لا تتناسب مع الطلاب ولا تواكب الأساليب الحديثة وفرق العمل حيث إنها تعتمد على طريقة اللقاء والمحاضرة، وربما يرجع ذلك إلى ضعف البنية التقنية ببعض كليات الجامعة التي تمكن أعضاء هيئة التدريس من تطبيق استراتيجيات تدريس حديثة، وهو ما يبعث على الملل وضعف تجاوب الطلاب مع الأستاذ، بالإضافة إلى تقليدية أساليب التقويم المتبعة ببعض كليات الجامعة، وما تحتوي عليه من جوانب قصور عديدة كما أنها تعتمد على قياس الحفظ والتلقين فقط دون مستويات التفكير العليا، كما أن بعض أفراد عينة الدراسة ترى أن الأنشطة المقدمة للطلاب داخل حجرات الدراسة قليلة وتقليدية ولا تبعث على تنمية المستويات العليا للتفكير، ويتفق ذلك مع ما توصلت له دراسة (النصير، ٢٣ ٢٠) و(السعودي؛ وآخرين، ٢٢ ٢٠) و(زيان، ٠٨ ٢٠)، التي أكدت على ضعف رضا الطلاب عن ممارسات التعليم والتعلم بالجامعة، في حين تختلف مع دراسة (الجبسية؛ وآخرين، ٢٣ ٢٠) و(عقل، ٢٣ ٢٠) و(الحوشان، ٢٣ ٢٠) حيث جاء مستوى الرضا التعليمي للطلاب بنسبة كبيرة.

البُعد الثاني: النمو الأكاديمي للطلاب

يوضح الجدول (١٤) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب العبارات بحسب استجابات عينة الدراسة على عبارات بُعد النمو الأكاديمي للطلاب.

جدول (١٤) نتائج استجابات عينة الدراسة حول النمو الأكاديمي للطلاب (ن=٣٨٠)

درجة التوافق	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ضعيفة		متوسطة		كبيرة		البُعد الثاني: النمو الأكاديمي للطلاب	العبرة
				%	ك	%	ك	%	ك		
ضعيفة	٣	0.70	1.44	68.7%	261	18.9%	72	12.4%	47	توفر الجامعة بيئة فكرية محفزة تسهم في نمو الطلاب أكاديميًا .	
ضعيفة	١	0.75	1.57	58.7%	223	25.8%	98	15.5%	59	تقدم الجامعة أنشطة داعمة لتعزيز التحصيل الأكاديمي للطلاب .	
ضعيفة	٦	0.70	1.39	73.2%	278	14.5%	55	12.4%	47	توفر الجامعة خدمات أكاديمية ملائمة لاحتياجات وتطلعات الطلاب.	
ضعيفة	٥	0.71	1.44	68.7%	261	18.7%	71	12.6%	48	تهتم الجامعة بتوفير ما يستجد من مصادر التعليم للطلاب.	
ضعيفة	٧	0.67	1.38	72.6%	276	16.8%	64	10.5%	40	يواصل غالبية الطلاب بالجامعة بعد التخرج دراساتهم العليا .	
ضعيفة	٤	0.70	1.44	68.7%	261	18.9%	72	12.4%	47	تؤكد الجامعة على التدريب العملي للطلاب في مجال التخصص الأكاديمي.	

درجة التوافر	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ضعيفة		متوسطة		كبيرة		البُعد الثاني: النمو الأكاديمي للطلاب
				%	ك	%	ك	%	ك	
ضعيفة	٢	0.75	1.56	59.2%	225	25.3%	96	15.5%	59	تتيح الجامعة فرص النمو المادي للطلاب في مجالات متعددة.
		0.713	1.٤٦	المتوسط الوزني لاستجابات أفراد مجتمع البَـرَاسة حول ممارسة النمو الأكاديمي للطلاب						

باستقراء نتائج الجدول السابق يتضح أن:

واقع النمو الأكاديمي للطلاب بكليات جامعة الأزهر؛ مُتحَقِّقة بدرجة ضعيفة، حيث بلغ المتوسط الوزني للدرجات الكلية في هذا البُعد (1.46)، بانحراف معياري (0.713)، وقد يُعزى ذلك إلى أن البرامج الأكاديمية والأنشطة التي تقدمها كليات الجامعة لا يتم التخطيط لها والتنفيذ بالصورة المنشودة، وقلة تنوعها لتتناسب مع الفروق الفردية بين الطلاب، كما أن بعض الخدمات الأكاديمية التي توفرها الجامعة لا تراعي الاحتياجات الحقيقية للطلاب، وربما يرجع أيضًا إلى ضعف برامج التدريب المقدمة للطلاب، وضعف قدرتها على تعزيز القيم الانسانية وضعف ارتباطها بتطلعات الطلاب المستقبلية وترضي طموحاتهم ومجال عملهم في المستقبل، وقلة مواكبة المحتوى الأكاديمي ببعض كليات الجامعة لتطورات العصر، بما لا يساعد على النمو الأكاديمي للطلاب وثقل معارفهم ومهاراتهم، ويتفق ذلك مع ما توصلت له دراسة (النصير، ٢٠٢٣) و(السعودي؛ وآخرين، ٢٠٢٢) و(زيان، ٢٠٠٨)، التي أكدت على ضعف النمو الأكاديمي للطلاب بالجامعة، في حين تختلف مع دراسة (الحبسية؛ وآخرين، ٢٠٢٣) و(عقل، ٢٠٢٣) و(الحوشان، ٢٠٢٣) حيث جاء مستوى النمو الأكاديمي للطلاب بدرجة توافر كبيرة.

البُعد الثالث: النمو الشخصي للطلاب

يوضح الجدول (١٥) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب العبارات بحسب استجابات عينة الدراسة على عبارات بُعد النمو الشخصي للطلاب.

جدول (١٥) نتائج استجابات عينة الدراسة حول النمو الشخصي للطلاب (ن=٣٨٠)

درجة التوافر	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ضعيفة		متوسطة		كبيرة		البُعد الثالث: النمو الشخصي للطلاب
				%	ك	%	ك	%	ك	
ضعيفة	٥	0.70	1.39	73.4%	279	14.2%	54	12.4%	47	تقدم الجامعة أنشطة تقام خارج قاعة الدراسة لتعزيز النمو الشخصي للطلاب.



درجة التوافر	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ضعيفة		متوسطة		كبيرة		البُعد الثالث: النمو الشخصي للطلاب العبارة
				%	ك	%	ك	%	ك	
ضعيفة	٤	0.71	1.44	68.7%	261	18.7%	71	12.6%	48	تساعد الجامعة على تطوير علاقة الطلاب بالمجتمع المحلي .
ضعيفة	٧	0.67	1.38	72.6%	276	16.8%	64	10.5%	40	توفر الجامعة فرصاً للنمو الثقافي للطلاب من خلال البرامج الثقافية والرحلات .
ضعيفة	٣	0.70	1.44	68.7%	261	18.9%	72	12.4%	47	تساعد برامج الجامعة على إبراز شخصية الطلاب الاجتماعية.
ضعيفة	١	0.75	1.56	59.2%	225	25.3%	96	15.5%	59	تساعد الجامعة على تحقيق النمو الانفعالي والعاطفي للطلاب .
ضعيفة	٦	0.70	1.39	73.4%	279	14.2%	54	12.4%	47	تؤدي الجامعة دوراً في تنمية الوعي السياسي والاجتماعي والثقافي للطلاب.
ضعيفة	٢	0.70	1.44	68.7%	261	18.9%	72	12.4%	47	تتيح الجامعة الحرية للطلاب في ابداء وجهات نظرهم حول سياسة الجامعة .
ضعيفة		0.705	1.٤٣							المتوسط الوزني لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة حول ممارسة النمو الشخصي للطلاب

باستقراء نتائج الجدول السابق يتضح أن:

واقع النمو الشخصي للطلاب بكليات جامعة الأزهر؛ مُتحَقِّقة بدرجة ضعيفة، حيث بلغ المتوسط الوزني للدرجات الكلية في هذا البُعد (1.43)، بانحراف معياري (0.705). وقد يُعزى ذلك إلى افتقار بعض كليات الجامعة لتقديم أنشطة لا صفية تقام خارج قاعات الدراسة للتنمية شخصية الطلاب وتنمية مهارات الطلاب في التعامل مع المجتمع الخارجي، وافتقار بعض كليات الجامعة إلى بناء علاقات إيجابية مع المجتمع المحلي، وقلة تقديم بعض كليات الجامعة للندوات

التثقيفية لتنمية الوعي السياسي والثقافي والاجتماعي لدى الطلاب، ويتفق ذلك مع ما توصلت له دراسة (النصير، ٢٠٢٣) و(السعودي؛ وآخرين، ٢٠٢٢) و(زيان، ٢٠٠٨)، التي أكدت على ضعف النمو الشخصي للطلاب بالجامعة، في حين تختلف مع دراسة (الجبسية؛ وآخرين، ٢٠٢٣) و(عقل، ٢٠٢٣) و(الحوشان، ٢٠٢٣) حيث جاء مستوى النمو الشخصي للطلاب بدرجة توافر كبيرة.

البُعد الرابع: رضا أعضاء هيئة التدريس عن العمل

يوضح الجدول (١٦) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب العبارات بحسب استجابات عينة الدراسة على عبارات بُعد رضا أعضاء هيئة التدريس عن العمل.

جدول (١٦) نتائج استجابات عينة الدراسة حول رضا أعضاء هيئة التدريس عن العمل (ن=٣٨٠)

درجة التوافر	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ضعيفة		متوسطة		كبيرة		البُعد الرابع: رضا أعضاء هيئة التدريس عن العمل	العبرة
				%	ك	%	ك	%	ك		
ضعيفة	٦	0.67	1.38	72.6	276	16.8%	64	10.5%	40	يوجد تعاون ايجابي بين أعضاء هيئة التدريس وإدارة الكلية.	
ضعيفة	٤	0.70	1.44	68.7	261	18.9%	72	12.4%	47	توفر الجامعة الحرية الأكاديمية والاستقلال لأعضاء هيئة التدريس.	
ضعيفة	٥	0.70	1.39	73.4	279	14.2%	54	12.4%	47	يبيد أعضاء هيئة التدريس رضاهم عن الطريقة التي تدار بها الجامعة.	
متوسطة	٢	0.88	2.02	37.89	١٤٤	22.11	٨٤	40.00	١٥	تتسم العلاقات داخل الجامعة بالاحترام والتقدير والثقة المتبادلة.	
ضعيفة	٧	0.67	1.38	72.4	275	17.1%	65	10.5%	40	يتسم المناخ الجامعي بالانفتاح والمشاركة.	
متوسطة	٣	0.81	1.97	33.95	١٢٩	35.00	١٣٣	31.05	١١	يعتز أعضاء هيئة التدريس بالجامعة التي يعملون بها.	
متوسطة	١	0.55	2.27	5.53	٢١	62.37	٢٣٧	32.11	١٢	يبدل أعضاء هيئة	

درجة التوافر	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ضعيفة		متوسطة		كبيرة		البُعد الرابع: رضا أعضاء هيئة التدريس عن العمل
			%	ك	%	ك	%	ك	
ط			%		%		%	٢	التدريس قصارى جهدهم من أجل العملية التعليمية داخل الجامعة.
	ضعيفة	٠.٧١١	١.٦٩						المتوسط الوزني لاستجابات أفراد مجتمع الدّراسة حول ممارسة رضا أعضاء هيئة التدريس عن العمل

باستقراء نتائج الجدول السابق يتضح أن:

واقع رضا أعضاء هيئة التدريس عن العمل بكلّيات جامعة الأزهر؛ مُتحقّقة بدرجة ضعيفة، حيث بلغ المتوسط الوزني للدرجات الكلية في هذا البُعد (١,٦٩)، بانحراف معياري (٠,٧١١)، وجاءت عبارة "يبدل أعضاء هيئة التدريس قصارى جهدهم من أجل العملية التعليمية داخل الجامعة" في المرتبة الأولى وبدرجة توافر "متوسطة" وقد يُعزى ذلك إلى ما يقوم به أعضاء هيئة التدريس بكلّيات الجامعة من جهود كبيرة لخدمة العملية التعليمية من تدريس وبحث علمي وخدمة مجتمع وتدريب وتقويم، في حين جاءت عبارة " يتسم المناخ الجامعي بالانفتاح والمشاركة" في المرتبة الأخيرة وبدرجة توافر "ضعيفة" وقد يعزى ذلك إلى مركزية الإدارة بكلّيات جامعة الأزهر وقلة تفويض السلطات لأعضاء هيئة التدريس، وضعف مشاركتهم في صنع واتخاذ القرارات، ويتفق ذلك مع ما توصلت له دراسة (النصير، ٢٠٢٣) و(السعودي؛ وآخرين، ٢٠٢٢) و(زيان، ٢٠٠٨)، التي أكدت على ضعف رضا أعضاء هيئة التدريس عن العمل، في حين تختلف مع دراسة (الجبسية؛ وآخرين، ٢٠٢٣) و(عقل، ٢٠٢٣) و(الحوشان، ٢٠٢٣) حيث جاء مستوى رضا أعضاء هيئة التدريس عن العمل بدرجة توافر كبيرة.

البُعد الخامس: النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس

يوضح الجدول (١٧) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب العبارات بحسب استجابات عينة الدراسة على عبارات بُعد النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس.

جدول (١٧) نتائج استجابات عينة الدراسة حول النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس (ن=٣٨٠)

درجة التوافق	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ضعيفة		متوسطة		كبيرة		البُعد الخامس: النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس	العبارة
				%	ك	%	ك	%	ك		
ضعيفة	٢	0.75	1.56	59.2%	225	25.3%	96	15.5%	59	تشجيع الجامعة أعضاء هيئة التدريس على حضور دورات تدريبية خارج الجامعة.	
ضعيفة	٥	0.70	1.39	72.9%	277	14.7%	56	12.4%	47	تخصص الجامعة نسبة من ميزانيتها لتعزيز النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس.	
ضعيفة	٤	0.71	1.44	68.7%	261	18.7%	71	12.6%	48	يلتحق أعضاء هيئة التدريس بدورات تدريبية وتطويرية مستمرة.	
ضعيفة	٧	0.67	1.38	72.6%	276	16.8%	64	10.5%	40	تحفز الجامعة أعضاء هيئة التدريس في مجال نشر المعارف والمعلومات.	
ضعيفة	٣	0.70	1.44	68.2%	259	19.5%	74	12.4%	47	يتم عقد دورات تدريبية داخل الجامعة تلمي احتياجات أعضاء هيئة التدريس.	
ضعيفة	٦	0.70	1.39	73.2%	278	14.5%	55	12.4%	47	يشترك أعضاء هيئة التدريس في المؤتمرات التي تساعد في نموهم المهني.	
متوسطة	١	0.88	2.02	37.8%	١٤٤	22.1%	٨٤	40%	١٥	توجد مراكز تدريبية متخصصة لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة.	
ضعيفة		٠.٧٣	1.٥١							المتوسط الوزني لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة حول ممارسة النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس	

باستقراء نتائج الجدول السابق يتضح أن:

واقع النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة الأزهر؛ مُتحققاً بدرجة ضعيفة، حيث بلغ المتوسط الوزني للدرجات الكلية في هذا البُعد (١,٥١)، بانحراف معياري (٠,٧٣)، وجاءت

عبارة "توجد مراكز تدريبية متخصصة لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة" في المرتبة الأولى وبدرجة توافر "متوسطة" وقد يُعزى ذلك إلى ما تمتلكه جامعة الأزهر من مراكز تدريبية لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس على رأسها مركز ضمان الجودة والتدريب بجامعة الأزهر، وإن كانت البرامج التدريبية التي يقدمها المركز يؤخذ علمياً أنها تتسم بالنمطية وعدم التنوع فهي لا تعبر عن الاحتياجات التدريبية الحقيقية لأعضاء هيئة التدريس، في حين جاءت عبارة "تحفز الجامعة أعضاء هيئة التدريس في مجال نشر المعارف والمعلومات" في المرتبة الأخيرة بدرجة توافر "ضعيفة"، وقد يُعزى ذلك إلى ضعف موارد الجامعة المادية التي لا تسمح بالإففاق على نشر الإنتاج العلمي لأعضاء هيئة التدريس على نفقتها أو إعطاء حوافز مادية للإنتاج العلمي المتميز المنشور من قبل أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وهو ما يكبد أعضاء هيئة التدريس الكثير من النفقات لنشر الانتاج العلمي الخاص بهم، ويتفق ذلك مع ما توصلت له دراسة (النصير، ٢٠٢٣) و(السعودي؛ وآخرين، ٢٠٢٢) و(زيان، ٢٠٠٨)، التي أكدت على ضعف النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس، في حين تختلف مع دراسة (الحبسية؛ وآخرين، ٢٠٢٣) و(عقل، ٢٠٢٣) و(الحوشان، ٢٠٢٣) حيث جاء مستوى النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس بدرجة توافر كبيرة.

البُعد السادس: الصحة التنظيمية

يوضح الجدول (١٨) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب العبارات بحسب استجابات عينة الدراسة على عبارات بُعد الصحة التنظيمية.

جدول (١٨) نتائج استجابات عينة الدراسة حول الصحة التنظيمية (ن=٣٨٠)

درجة التوافر	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ضعيفة		متوسطة		كبيرة		البُعد السادس: الصحة التنظيمية	العبارة
				%	ك	%	ك	%	ك		
ضعيفة	٦	0.67	1.38	72.6%	276	16.8%	64	10.5%	40	يتم توزيع الأدوار الوظيفية على أعضاء هيئة التدريس بشكل يراعي قدرات وميول كل منهم .	
متوسطة	١	0.82	1.60	61.5%	2٤٣	16.58%	٦3	21.8%	83	تسود علاقات التعاون المتبادل بين كليات الجامعة وأقسامها .	
ضعيفة	٧	0.67	1.38	72.4%	275	17.1%	65	10.5%	40	تمتاز الجامعة بوضوح العلاقات التنظيمية بين	

درجة التوافر	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ضعيفة		متوسطة		كبيرة		البُعد السادس: الصحة التنظيمية العبارة
				%	ك	%	ك	%	ك	
										الأفراد والأقسام.
ضعيفة	٣	0.76	1.59	57.6%	219	25.5%	97	16.8%	64	تتمتع الجامعة والكليات بإدارة مرنة قابلة للتكيف وراغبة في التغيير.
ضعيفة	٥	0.70	1.41	71.6%	272	16.1%	61	12.4%	47	تتمتع الجامعة بوجود نظام جيد للمعلومات.
متوسطة	٢	0.78	1.73	47.3%	١٨٠	32.3%	١٢٣	20.2%	٧٧	تربط الطلاب بأعضاء هيئة التدريس علاقات إنسانية حميمة.
ضعيفة	٤	0.71	1.45	67.6%	257	19.7%	75	12.6%	48	تتمتع الجامعة بقدرة كبيرة على الاستفادة من قدرات وخبرات أعضاء هيئة التدريس.
ضعيفة		0.704	1.44							المتوسط الوزني لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة حول ممارسة الصحة التنظيمية

باستقراء نتائج الجدول السابق يتضح أن:

واقع الصحة التنظيمية بكليات جامعة الأزهر؛ مُتحقِّقة بدرجة ضعيفة، حيث بلغ المتوسط الوزني للدرجات الكلية في هذا البُعد (1.44)، بانحراف معياري (0.704)، وجاءت عبارة "تربط الطلاب بأعضاء هيئة التدريس علاقات إنسانية حميمة" في المرتبة الأولى وبدرجة توافر "متوسطة" وقد يرجع ذلك إلى قوة وإيجابية العلاقات الإنسانية بين الطالب والأستاذ داخل وخارج قاعات الدراسة والتي تتسم بالتعاون والمحبة والألفة والمساواة بين الطلاب والاحترام المتبادل، في حين جاءت عبارة "تمتاز الجامعة بوضوح العلاقات التنظيمية بين الأفراد والأقسام" في المرتبة الأخيرة وقد يُعزى ذلك إلى جمود الهياكل التنظيمية داخل جامعة الأزهر واتصافها بالهرمية، بالإضافة لتداخل بعض الاختصاصات والوظائف لضعف وضوح خطوط السلطة والمسؤولية، وافتقارها إلى توصيف واضح للوظائف المختلفة، ويتفق ذلك مع ما توصلت له دراسة (النصير، ٢٠٢٣) و(السعودي؛ وآخرين، ٢٠٢٢) و(زيان، ٢٠٠٨)، التي أكدت على تدني الصحة التنظيمية،

في حين تختلف مع دراسة (الحبسية؛ وآخرين، ٢٠٢٣) و(عقل، ٢٠٢٣) و(الحوشان، ٢٠٢٣) حيث جاء مستوى الصحة التنظيمية بدرجة توافر كبيرة.

ج- النتائج الخاصة بدراسة الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب المتغيرات التصنيفية الأولية

تم دراسة الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب المتغيرات التصنيفية أو الخصائص الأولية لعينة الدراسة (المنصب الإداري، فرع الكلية، قطاع الكلية)، وجاءت النتائج كما يلي:

١- دراسة الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير المنصب الإداري
لدراسة الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير المنصب الإداري (يعمل/ لا يعمل) أُستخدم اختبار "ت" للمجموعات المستقلة Independent Samples T-Test في الكشف عن دلالة الفروق بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول واقع ممارسة أبعاد الرقابة التنظيمية والفعالية التنظيمية بكلية جامعة الأزهر، وقد كانت النتائج كما هو موضح بالجدول (١٩).

جدول (١٩) الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير المنصب الإداري (ن=٣٨٠)

المحور	واقع ممارسة أبعاد الرقابة التنظيمية والفعالية التنظيمية	المنصب الإداري	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف النسبة مستوى	الدلالة
الرقابة التنظيمية	البُعد الأول: رقابة الاستشعار	لا يعمل	351	13.9	5.44	٣,٥٨٥
		يعمل	29	20.4	9.56	دالة
	البُعد الثاني: رقابة اتخاذ القرار	لا يعمل	351	13.7	5.26	٣,٨٢١
		يعمل	29	20.5	9.43	دالة
	البعد الثالث: رقابة التطبيق	لا يعمل	351	12.5	4.76	٣,٧٧٩
		يعمل	29	18.5	8.43	دالة
الفعالية التنظيمية	الدرجة الكلية	لا يعمل	351	40.2	15.25	٣,٧٣٠
		يعمل	29	59.4	27.40	دالة
	البُعد الأول: الرضا التعليمي للطلاب	لا يعمل	351	9.1	2.14	١٠,٤٠١
		يعمل	29	21.0	0.00	دالة
	البُعد الثاني: النمو الأكاديمي للطلاب	لا يعمل	351	9.3	2.46	٨٨,٨
		يعمل	29	21.0	0.00	دالة
الفعالية التنظيمية	البُعد الثالث: النمو الشخصي للطلاب	لا يعمل	351	9.1	2.27	٩٨,١
		يعمل	29	21.0	0.00	دالة

المحور	واقع ممارسة أبعاد الرقابة التنظيمية والفعالية التنظيمية	المنصب الإداري	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف النسبة مستوى	الدالة
0.01	البعد الرابع: رضا أعضاء هيئة التدريس عن العمل	لا يعمل	351	8.9	2.26	100,1
		يعمل	29	21.0	0.00	دالة
0.01	البعد الخامس: النمو المني لأعضاء هيئة التدريس	لا يعمل	351	9.1	2.27	97,7
		يعمل	29	21.0	0.00	دالة
0.01	البعد السادس: الصحة التنظيمية	لا يعمل	351	9.1	2.16	102,9
		يعمل	29	21.0	0.00	دالة
0.01	الدرجة الكلية	لا يعمل	351	54.8	12.91	103,3
		يعمل	29	126.0	0.00	دالة

يتبين من الجدول السابق أنه: توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دالة 0.01، في استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول واقع ممارسة أبعاد الرقابة التنظيمية والفعالية التنظيمية بكليات جامعة الأزهر تعزى إلى المنصب الإداري (يعمل/ لا يعمل) لصالح (يعمل)؛ وقد يُعزى ذلك إلى أنهم في موقع المسؤولية لذلك يحاولون تجميل الصورة أكثر من الواقع سواء فيما يتعلق بممارساتهم لأبعاد الرقابة التنظيمية أو الفعالية التنظيمية بكليات جامعة الأزهر، لذلك كانت استجاباتهم أقل موضوعية عن باقي أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس.

٢- دراسة الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير فرع الكلية
لدراسة الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير فرع الكلية (بنين/ بنات) استخدم اختبار "ت" للمجموعات المستقلة Independent Samples T-Test في الكشف عن دلالة الفروق بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول واقع ممارسة أبعاد الرقابة التنظيمية والفعالية التنظيمية بكليات جامعة الأزهر، وقد كانت النتائج كما هو موضح بالجدول (٢٠).

جدول (٢٠) الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير فرع الكلية (ن=٣٨٠)

المحور	واقع ممارسة أبعاد الرقابة التنظيمية والفعالية التنظيمية	فرع الكلية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف النسبة مستوى	الدالة
الرقابة التنظيمية	البعد الأول: رقابة الاستشعار	بنين	189	16.5	7.57	6,992
		بنات	191	12.4	2.93	دالة
	البعد الثاني: رقابة اتخاذ القرار	بنين	189	16.2	7.57	6,815
		بنات	191	12.3	2.45	دالة



المحور	واقع ممارسة أبعاد الرشاقة التنظيمية والفعالية التنظيمية	فرع الكلية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف النسبة المعياري	النسبة الدلالة	مستوى
الفعالية التنظيمية	البعد الثالث: رشاقة التطبيق	بنين	189	14.8	6.73	٧,١٣١	0.٠١
		بنات	191	11.1	2.36		دالة
	الدرجة الكلية	بنين	189	47.5	21.76	٧,٠٥٢	0.٠١
		بنات	191	35.8	7.32		دالة
	البُعد الأول: الرضا التعليمي للطلاب	بنين	189	11.3	4.75	٦,٩٨٨	0.٠١
		بنات	191	8.7	1.68		دالة
	البُعد الثاني: النمو الأكاديمي للطلاب	بنين	189	11.6	4.79	٧,٠٥٠	0.٠١
		بنات	191	8.9	2.02		دالة
	البُعد الثالث: النمو الشخصي للطلاب	بنين	189	11.3	4.79	٦,٨٧٩	0.٠١
		بنات	191	8.8	1.82		دالة
	البُعد الرابع: رضا أعضاء هيئة التدريس عن العمل	بنين	189	11.1	4.88	٦,٨٣٦	0.٠١
		بنات	191	8.6	1.77		دالة
	البعد الخامس: النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس	بنين	189	11.3	4.79	٦,٩٥٨	0.٠١
		بنات	191	8.8	1.82		دالة
	البعد السادس: الصحة التنظيمية	بنين	189	11.4	4.72	٧,٢٥٠	0.٠١
		بنات	191	8.7	1.68		دالة
	الدرجة الكلية	بنين	189	68.0	28.42	٧,١١٤	0.٠١
		بنات	191	52.4	10.08		دالة

يتبين من الجدول (٢٠) أنه:

توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دالة ٠.٠١، في استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول واقع ممارسة أبعاد الرشاقة التنظيمية والفعالية التنظيمية بكلية جامعة الأزهر تعزى إلى فرع الكلية (بنين/ بنات) لصالح (بنين)؛ وقد يرجع ذلك إلى اهتمام أعضاء هيئة التدريس بكلية جامعة الأزهر فرع البنين بالتطلع إلى كل ما هو جديد في مجال التعليم، والاندماج مع التكنولوجيا الحديثة وتوظيفها في العملية التعليمية عن كليات فرع البنات، بالإضافة إلى مرونة إدارة كليات فرع البنين وتمكينها للعاملين وتفويضهم الصلاحيات المتعددة مقارنة بكلية فرع البنات.

٣- دراسة الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير قطاع الكلية
لدراسة الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير قطاع الكلية (نظرية/ عملية/
شرعية وعربية) أستخدم اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه One Way ANOVA في الكشف
عن دلالة الفروق بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول واقع ممارسة أبعاد الرشاقة
التنظيمية والفعالية التنظيمية بكليات جامعة الأزهر، وقد كانت النتائج كما هو موضح بالجدول
(٢١).

جدول (٢١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة
حول واقع ممارسة أبعاد الرشاقة التنظيمية والفعالية التنظيمية بكليات جامعة الأزهر،
والراجعة لاختلاف قطاع الكلية (نظرية/ عملية/ شرعية وعربية) (ن=٣٨٠)

الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	قطاع الكلية	الابعاد
3.32	12.9	125	نظرية	البُعد الأول: رشاقة الاستشعار
8.88	17.5	126	عملية	
2.86	12.9	129	شرعية وعربية	
2.82	12.6	125	نظرية	البُعد الثاني: رشاقة اتخاذ القرار
8.74	17.6	126	عملية	
2.27	12.4	129	شرعية وعربية	
2.57	11.4	125	نظرية	البعد الثالث: رشاقة التطبيق
7.85	15.9	126	عملية	
2.38	11.6	129	شرعية وعربية	
8.14	36.9	125	نظرية	الدرجة الكلية
25.44	51.0	126	عملية	
7.13	37.0	129	شرعية وعربية	
2.01	8.9	125	نظرية	البُعد الأول: الرضا التعليمي للطالب
5.38	12.3	126	عملية	
1.59	8.9	129	شرعية وعربية	



الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	قطاع الكلية	الابعاد
2.17	8.9	125	نظرية	البُعد الثاني: النمو الأكاديمي للطلاب
5.38	12.6	126	عملية	
1.94	9.1	129	شرعية وعربية	
2.06	8.8	125	نظرية	البُعد الثالث: النمو الشخصي للطلاب
5.40	12.4	126	عملية	
1.72	8.9	129	شرعية وعربية	
2.30	8.8	125	نظرية	البُعد الرابع: رضا أعضاء هيئة التدريس عن العمل
5.39	12.2	126	عملية	
1.72	8.6	129	شرعية وعربية	
2.09	8.9	125	نظرية	البعد الخامس: النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس
5.40	12.4	126	عملية	
1.72	8.9	129	شرعية وعربية	
1.99	9.0	125	نظرية	البعد السادس: الصحة التنظيمية
5.34	12.3	126	عملية	
1.64	8.8	129	شرعية وعربية	
11.84	53.4	125	نظرية	الدرجة الكلية
32.06	74.1	126	عملية	
9.61	53.2	129	شرعية وعربية	

جدول (٢٢) دلالة الفروق في استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول واقع ممارسة أبعاد الرشاقة التنظيمية والفعالية التنظيمية بكليات جامعة الأزهر، والراجعة لاختلاف قطاع الكلية (نظرية/ عملية/ شرعية وعربية) (ن=٣٨٠)

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة " ف"	مستوي الدلالة
البعد الأول: رشاقة الاستشعار	بين المجموعات	1747.372	2	873.686	26.837	٠,٠١ دالة
	داخل المجموعات	12273.415	377	32.555		
	المجموع	14020.787	379			
البعد الثاني: رشاقة اتخاذ القرار	بين المجموعات	2205.344	2	1102.672	37.115	٠,٠١ دالة
	داخل المجموعات	11200.643	377	29.710		
	المجموع	13405.987	379			
البعد الثالث: رشاقة التطبيق	بين المجموعات	1650.214	2	825.107	33.670	٠,٠١ دالة
	داخل المجموعات	9238.657	377	24.506		
	المجموع	10888.871	379			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	16722.775	2	8361.388	32.964	٠,٠١ دالة
	داخل المجموعات	95625.907	377	253.650		
	المجموع	112348.682	379			
البعد الأول: الرضا التعليمي للطلاب	بين المجموعات	955.497	2	477.748	٤٠,٥٨٠	٠,٠١ دالة
	داخل المجموعات	4438.461	377	11.773		
	المجموع	5393.958	379			
البعد الثاني: النمو الأكاديمي للطلاب	بين المجموعات	1090.293	2	545.147	٤٣,٩١٤	٠,٠١ دالة
	داخل المجموعات	4680.012	377	12.414		
	المجموع	5770.305	379			
البعد الثالث: النمو	بين المجموعات	1024.487	2	512.243	٤٢,٤٦١	٠,٠١ دالة
	داخل المجموعات	4548.068	377	12.064		
	المجموع					

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة " ف "	مستوي الدلالة
الشخصي للطلاب	المجموعات	5572.555	379			
البُعد الرابع:	المجموع	1028.380	2	514.190	٤١,٥٤٤	٠,٠١ دالة
رضا أعضاء هيئة التدريس	داخل المجموعات	4666.146	377	12.377		
عن العمل البعد الخامس:	المجموع	5694.526	379	506.340	٤١,٨٥٨	٠,٠١ دالة
النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس	داخل المجموعات	4560.468	377	12.097		
البعد السادس:	المجموع	5573.147	379	496.791	٤٢,٥٥١	٠,٠١ دالة
الصحة التنظيمية	داخل المجموعات	4401.565	377	11.675		
الدرجة الكلية	المجموع	5395.147	379	18288.618	٤٣,٧١٧	٠,٠١ دالة
	داخل المجموعات	157712.961	377	418.337		
	المجموع	194290.197	379			

باستقراء نتائج الجدول السابق يتضح ما يلي:

توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى ثقة (٠,٠١) في استجابات أفراد مجتمع الدِّراسة، حول واقع ممارسة أبعاد الرِّشاقة التنظيمية والفعالية التنظيمية بكلّيات جامعة الأزهر، والراجعة لاختلاف قطاع الكلية (نظرية/ عملية/ شرعية وعربية) فيما يتعلّق بالدرجة الكلية والأبعاد. وللتعرّف على الفروق ذات الدلالة في استجابات أفراد عينة الدِّراسة بين مختلفي قطاع الكلية، حول واقع ممارسة أبعاد الرِّشاقة التنظيمية والفعالية التنظيمية بكلّيات جامعة الأزهر، والراجعة لاختلاف قطاع الكلية (نظرية/ عملية/ شرعية وعربية)؛ أُستخدم اختبار أقل فرق دال (LSD) في المقارنات البعدية المتعددة في حالة دلالة تحليل التباين أحادي الاتجاه، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول الآتي:

جدول (٢٣) المقارنات البعدية بين المجموعات المختلفة حول واقع ممارسة أبعاد الرشافة
التنظيمية والفعالية التنظيمية بكليات جامعة الأزهر، والراجعة لاختلاف قطاع الكلية
(نظرية/ عملية/ شرعية وعربية) (ن=٣٨٠)

البُعد	المتغير	العدد	نظرية	عملية	شرعية وعربية
البُعد الأول: رشافة الاستشعار	نظرية	125	-	-	-
	عملية	126	*٤,٥٤٠	-	-
	شرعية وعربية	129	-	*٤,٥٦٩	-
البُعد الثاني: رشافة اتخاذ القرار	نظرية	125	-	-	-
	عملية	126	*٥,٠٣٤	-	-
	شرعية وعربية	129	-	*٥,١٩٣	-
البعد الثالث: رشافة التطبيق	نظرية	125	-	-	-
	عملية	126	*٤,٥٥٢	-	-
	شرعية وعربية	129	-	*٤,٢٩٣	-
الدرجة الكلية	نظرية	125	-	-	-
	عملية	126	*١٤,١٢٧	-	-
	شرعية وعربية	129	-	*١٤,٠٥٥	-
البُعد الأول: الرضا التعليمي للطالب	نظرية	125	-	-	-
	عملية	126	*٣,٣٥٧	-	-
	شرعية وعربية	129	-	*٣,٣٧٨	-
البُعد الثاني: النمو الأكاديمي للطالب	نظرية	125	-	-	-
	عملية	126	*٣,٦٧٥	-	-
	شرعية وعربية	129	-	*٣,٥١٨	-
البُعد الثالث: النمو الشخصي للطلاب	نظرية	125	-	-	-
	عملية	126	*٣,٥٢٥	-	-
	شرعية وعربية	129	-	*٣,٤٥٠	-
البُعد الرابع: رضا أعضاء هيئة التدريس عن العمل	نظرية	125	-	-	-
	عملية	126	*٣,٣٨٢	-	-
	شرعية وعربية	129	-	*٣,٥٩٣	-
البُعد الخامس:	نظرية	125	-	-	-

الْبُعد	المتغير	العدد	نظرية	عملية	شرعية وعربية
النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس	عملية	126	*٣,٤٨٥	-	-
البعد السادس: الصحة التنظيمية	شرعية وعربية	129	-	*٣,٤٥٠	-
الدرجة الكلية	نظرية	125	-	-	-
	عملية	126	*٣,٣٤٩	-	-
	شرعية وعربية	129	-	*٣,٥١١	-
	نظرية	125	-	-	-
	عملية	126	*٢٠,٧٧٤	-	-
	شرعية وعربية	129	-	*٢٠,٩٠٢	-

*الفرق بين المتوسطين دال عند مستوى ثقة ٠,٠٥، ** الفرق بين المتوسطين دال عند مستوى ثقة ٠,٠١

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

وجود فروق دالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة، حول واقع ممارسة أبعاد الرشاقة التنظيمية والفعالية التنظيمية بكليات جامعة الأزهر، والراجعة لاختلاف قطاع الكلية (نظرية/ عملية/ شرعية وعربية)؛ فيما يتعلق بالدرجة الكلية والأبعاد لصالح (الكلية العملية)؛ وقد يرجع ذلك إلى أن الكليات العملية أكثر تأثرًا بالتغيرات البيئية واستجابة لها، بالتعرف على كل ما هو جديد في مجال التخصص والاستفادة منه في العملية التعليمية، وتطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي في التعليم، وذلك بالمقارنة بالكليات النظرية والعربية والشرعية، لذلك فإن ممارسة أبعاد الرشاقة التنظيمية والفعالية التنظيمية أكبر من الكليات الأخرى.

د- العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والفعالية التنظيمية بكليات جامعة الأزهر لدراسة العلاقة الارتباطية بين ممارسة أبعاد الرشاقة التنظيمية والفعالية التنظيمية بكليات جامعة الأزهر تم استخدام معامل ارتباط بيرسون، وقد جاءت النتائج كما هو موضح بالجدول (٢٤).

جدول (٢٤) معاملات الارتباط بين الرشاقة التنظيمية والفعالية التنظيمية (ن=٣٨٠)

المحور	رشاقة الاستشعار	رشاقة اتخاذ القرار	رشاقة التطبيق	الرشاقة التنظيمية
معامل الارتباط				
الرضا التعليمي للطلاب	.480**	.510**	.487**	.497**
النمو الأكاديمي للطلاب	.514**	.501**	.512**	.514**
النمو الشخصي للطلاب	.497**	.528**	.505**	.515**
رضا أعضاء هيئة التدريس	.434**	.500**	.449**	.466**

المحور	رقابة الاستشعار	رقابة اتخاذ القرار	رقابة التطبيق	الرقابة التنظيمية
عن العمل				
النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس	.497**	.527**	.504**	.514**
الصحة التنظيمية	.497**	.528**	.504**	.515**
الدرجة الكلية الفعالية التنظيمية	.494**	.524**	.501**	.511**

وباستقراء الجدول السابق يتضح أن هناك علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة أبعاد الرقابة التنظيمية والفعالية التنظيمية بكليات جامعة الأزهر، وهذه النتائج تتفق مع دراسة كل من (عبد المقصود، ٢٠٢٣) و(الصالح وأخرون، ٢٠٢١) و(أحمد وأبو العنين، ٢٠٢٠) و(التميمي وعبد الغفور، ٢٠٢٠) و(الصانع، ٢٠١٣) التي أشارت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة التنظيمية والفعالية التنظيمية، بمعنى أنه كما زادت ممارسة القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر لأبعاد الرقابة التنظيمية زادت الفعالية التنظيمية بكلياتها. وفي ضوء ذلك تم دراسة معنوية تأثير الرقابة التنظيمية بكليات جامعة الأزهر على الفعالية التنظيمية باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول (٢٥).

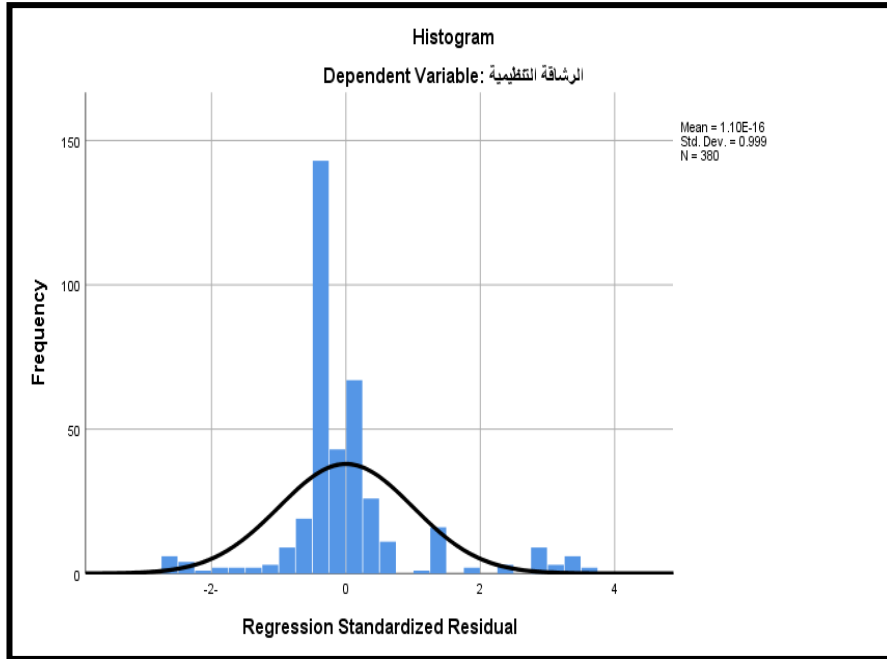
جدول (٢٥) نموذج الانحدار لأثر متغير الرقابة التنظيمية على متغير الفعالية التنظيمية
(ن=٣٨٠)

المتغير	المعاملات غير المعيارية	معامل الانحدار	اختبار التاء (t)	اختبار الفاء (F)	معامل ل التحد يد
المستقل	قيمة الخطأ المعيار (B)	المعيارية (β)	قيمة الدلالة (t)	قيمة الدلالة (F)	الدلالة الإحصائية
الرقابة التنظيمية	.389	.511	11.567	١٣٣, ٨٠	٠,٢٦
ثابت الانحدار	18.22 4	-	٨,٤٣١	٠,٠١	٠,٢٦

يتضح من الجدول (٢٥) أن قيمة الفاء (F) لاختبار معنوية نموذج الانحدار قد بلغت (١٣٣,٨٠) بدلالة إحصائية قدرها (٠,٠١) وهو ما يشير إلى معنوية النموذج، كما أن قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (٠,٢٦) وهو ما يشير إلى قدرة نموذج الانحدار على تفسير نسبة (٢٦%) من التباين في متغير الفعالية التنظيمية بكليات جامعة الأزهر بناء على التباين في متغير الرقابة التنظيمية بكليات جامعة الأزهر، كما أوضح اختبار التاء (t) أن قيم معامل الانحدار وثابت الانحدار جاءت معنوية عند مستوى دلالة (٠,٠١)، وبالتالي يمكن وضع العلاقة الرياضية لأثر الرقابة التنظيمية بكليات جامعة الأزهر على الفعالية التنظيمية بكليات جامعة الأزهر على الصورة الآتية:

ويوضح الشكل (٢) توزيع البواقي المعيارية لنموذج الانحدار لأثر الرشاقة التنظيمية بكلية جامعة الأزهر على الفعالية التنظيمية بكلية جامعة الأزهر، حيث يتضح اقتراب توزيع الأخطاء المعيارية للنموذج من التوزيع الطبيعي.

متغير الفعالية التنظيمية = ١٨,٢٢٤ + ٣٨٩ * متغير الرشاقة التنظيمية)



الجزء الرابع: التصور المقترح لتحقيق الفعالية التنظيمية بكلية جامعة الأزهر في ضوء أبعاد الرشاقة التنظيمية

في ضوء الإفادة من الإطار النظري وما أسفرت عنه الدراسة الميدانية يمكن للباحثين أن يُقدّموا تصوراً مقترحاً لتحقيق الفعالية التنظيمية بكلية جامعة الأزهر في ضوء أبعاد الرشاقة التنظيمية؛ وذلك على النحو التالي:

أولاً: أهداف التصور المقترح

يتمثل الهدف العام للتصور المقترح في تحقيق الفعالية التنظيمية بكلية جامعة الأزهر في ضوء الاستفادة من مدخل الرشاقة التنظيمية وذلك من خلال تحقيق الأهداف الآتية:

- زيادة وعي القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر بأهمية تطبيق أبعاد الرشاقة التنظيمية، ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية بكلياتها.
- تقديم آليات عمل لتطوير أداء القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر من خلال تعزيز الممارسات الرشاقة لدى القيادات الأكاديمية.
- رفع نسبة المشاركة وزيادة الصلاحيات للعاملين بكليات جامعة الأزهر، مما يساعد في تحقيق أهدافها.
- الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة في حفظ المعلومات وأرشفتها والاستفادة منها في جودة عملية اتخاذ القرار.
- تحسين جودة أداء القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر، من خلال تنمية مهاراتهم، ومساعدتهم على مواكبة التغيرات السريعة، بما يسهم في زيادة الفعالية التنظيمية لكليات الجامعة.

ثانياً: منطلقات التصور المقترح

تنطلق رؤية هذا التصور من أجل تحقيق الفعالية التنظيمية بكليات جامعة الأزهر في ضوء أبعاد الرشاقة التنظيمية من نتائج الإطار النظري والدراسة الميدانية والتي أكدت على عدة مرتكزات أساسية هي:

- مكانة جامعة الأزهر ودورها الرائد في نشر الإسلام بمنهجه الوسطي، والحاجة إلى التحديث ومواكبة التغيرات العالمية والتطورات الحادثة؛ لتحافظ جامعة الأزهر على ريادتها وزيادة فعالية أنظمتها.
- رؤية مصر للتنمية المستدامة ٢٠٣٠، التي تؤكد ضرورة تطوير المنظومة التربوية بجميع مكوناتها، وتأهيل وبناء شخصيات قيادية.
- التوجهات العالمية وما يسود العالم من تغيرات وتطورات عالمية مثل العولمة وتطبيقات الذكاء الاصطناعي والثورة الصناعية الخامسة، والحاجة إلى مواكبة تلك التطورات.
- نتائج الدراسة الميدانية التي تناولت واقع ممارسة القيادات الأكاديمية لأبعاد الرشاقة التنظيمية بكليات جامعة الأزهر والتي جاءت بدرجة توافر ضعيفة.
- ما توليه جامعة الأزهر من اهتمام لتطوير أداء القيادات الأكاديمية، والعمل على إعدادهم بالشكل الأمثل؛ للقيام بأعباء ومتطلبات ومسؤوليات وظائفهم.

ثالثاً: مبررات التصور المقترح

يستند هذا التصور على مجموعة من المبررات:

- ضرورة تحوّل المؤسسات التعليمية ومنها الجامعات إلى مؤسسات رشاقة لتعزيز قدرتها على التكيف مع الظروف المتغيرة.
- الحاجة إلى مواكبة المستجدات في البيئة الخارجية وخصوصاً المستجدات التكنولوجية، والاستفادة منها في العملية التعليمية.

- ضعف الفعالية التنظيمية بكليات جامعة الأزهر، قلة تحقيق أهدافها على الوجه الأكمل، والذي انعكس بدوره على ضعف جودة مخرجات كليات جامعة الأزهر.
- ضرورة تنمية مهارات القيادة الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر، وتحفيزهم على الإبداع وتفويض الصلاحيات، وسرعة الإنجاز وغيرها من سمات الإدارة الرشيقة، وزيادة قدراتهم على التفاعل الإيجابي مع التغيرات المحيطة.
- الانفجار المعرفي والتطور التكنولوجي الذي فرض على القيادات ضرورة مواجهة هذا التطور والتغير؛ مما يتطلب تنمية القيادات مهنيًا وتأهيلهم لمواجهته والتعامل معه.
- قلة برامج إعداد القيادات الأكاديمية قبل تولي القيادة وأثناءها؛ والذي أدى إلى تدني مستوى القيادات الأكاديمية وتقليدية إدارتها.

رابعاً: متطلبات التصور المقترح وآليات تطبيقه

في ضوء الإطار النظري والدراسة الميدانية يقترح الباحثان عددًا من المتطلبات اللازمة لتحقيق الفعالية التنظيمية بكليات جامعة الأزهر في ضوء أبعاد الرشاقة التنظيمية بالإضافة إلى آليات تنفيذها؛ وذلك على النحو الآتي:

١. متطلبات تحقيق رشاقة الاستشعار بكليات جامعة الأزهر وآليات تطبيقها

يُمكن تعزيز رشاقة الاستشعار بكليات جامعة الأزهر من أجل تحقيق فعاليتها من خلال:

- أ. سرعة استكشاف رغبات المستفيدين نحو مستوى الخدمات التعليمية المقدمة لهم.
- انشاء وحدة في كل كلية لتحديد أنواع ومصادر التغيرات الخارجية، واستشراف المستقبل الذي يؤثر على رغبات المستفيدين من العملية التعليمية بالكلية، على غرار وحدة ضمان الجودة تكون مهمتها استشعار التغيرات المجتمعية والبيئية ودراستها؛ ومن ثم الاستجابة لها والتعامل معها لإشباع حاجات المستفيدين.
- ب. وجود خطط بالكلية لتطوير خدماتها الحالية لمواكبة التجديد والتطور السريع.

ويمكن تحقيق ذلك من خلال:

- إقامة ورش عمل من خلال متخصصين وخبراء لتدريب القيادات الأكاديمية بكليات الجامعة على وضع الخطط الاستراتيجية، وصياغة الرؤية والرسالة والأهداف القابلة للتنفيذ لمواجهة التغيرات الداخلية والخارجية ومواكبتها.
- التقويم المستمر لخطط الكلية وتحليل نتائج التقويم، وتحديد نقاط القوة، والفجوات بين الوضع الحالي، وتبني أفضل الممارسات لتفعيل الرشاقة التنظيمية.
- ج. تطوير قدرات الكلية لتقديم خدماتها الحالية بسرعة وفقاً لاحتياجات المستفيدين.

ويمكن تحقيق ذلك من خلال:

- تقويم البنية التكنولوجية بالكلية بشكل مستمر والعمل على تحديثها، لتناسب احتياجات المستفيدين.

- تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بالكلية من أعضاء هيئة تدريس ومعاونهم وإداريين في ضوء أبعاد الرقابة التنظيمية، وإعداد البرامج التدريبية في ضوء الاحتياجات التدريبية السابق تحديدها.
- د. مواكبة إدارة الكلية للتغيرات التكنولوجية لكي تقدم خدمات بشكل أكثر فعالية وكفاءة.

ويمكن تحقيق ذلك من خلال:

- توفير التجهيزات التكنولوجية اللازمة التي تدعم تطبيق أبعاد الرقابة التنظيمية مثل تطبيقات الذكاء الاصطناعي، والعمل على توفير التمويل اللازم لتلك التجهيزات.
- تجديد الأنظمة واللوائح والقرارات وتحديثها، والعمل على مرونة اللوائح والقوانين بما يتوافق مع متطلبات تطبيق الرقابة التنظيمية.
- هـ. أن تأخذ إدارة الكلية رغبات واحتياجات المستفيدين بعين الاعتبار عند تصميم الخدمات التعليمية الجديدة.

ويمكن تحقيق ذلك من خلال:

- عقد لقاءات مفتوحة مع الطلاب وأولياء الأمور وأصحاب المصالح للوقوف على رغباتهم واحتياجاتهم من العملية التعليمية داخل الجامعة، ودراسة تلك الرغبات والعمل على تنفيذها.
- تشكيل لجان داخل الكلية لتحديد الوضع الحالي للكلية والوضع المستقبلي، لمحاولة تطوير خدماتها التعليمية بما يحقق رغبات المستفيدين.
- و. توفير إدارة الكلية أدوات قياس دقيقة لمتابعة الخطط العلاجية بالكلية ومدى تطبيقها.

ويمكن تحقيق ذلك من خلال:

- تحليل البيئة الداخلية والخارجية للكلية ومحاولة استشراف التهديدات والفرص المستقبلية.
- التقويم المستمر للأداء بالكلية وتحليل نتائج التقويم، وتحديد نقاط القوة، والفجوات بين الوضع الحالي، وتبني أفضل الممارسات لتفعيل الرقابة التنظيمية، ووصف المعوقات التي تحول دون ذلك.
- ز. أن ترسم إدارة الكلية خططاً استباقية للتأقلم مع المتغيرات المتوقعة.

ويمكن تحقيق ذلك من خلال:

- اعتماد سياسة واضحة في التعامل مع التغيرات الطارئة والمؤثرة على عمل الجامعة.
- نشر الوعي بأساليب الاستشعار لدى العاملين داخل الكلية، وكيفية مواكبة التغيير.
- ح. وجود متخصصين بالكلية لرصد الفرص المحيطة بالبيئة التعليمية واستثمارها.

ويمكن تحقيق ذلك من خلال:

- استقطاب الكفاءات من داخل الجامعة وخارجها من الأفراد المؤهلين تكنولوجياً لرصد الفرص والتهديدات المحيطة، والعمل على استثمار الفرص ومواجهة التحديات.
 - تقديم البرامج التدريبية للعاملين بالكلية من أعضاء هيئة تدريس ومعاونهم وإداريين في ضوء ممارسات الرقابة التنظيمية، بما يُسهم في اكتشاف الفرص وكيفية الاستفادة منها.
٢. متطلبات تحقيق رقابة اتخاذ القرارات بكلية جامعة الأزهر:

يُمكن تعزيز رقابة اتخاذ القرارات بكلية جامعة الأزهر من أجل تحقيق فعاليتها من خلال:

أ. استناد إدارة الكلية إلى معلومات دقيقة ومحدثة في صناعة واتخاذ القرارات.

ويمكن تحقيق ذلك من خلال:

- توفير قاعدة بيانات شاملة ومحدثة وإتاحتها لمتخذي القرار بالكلية لتساعدهم في سرعة اتخاذ القرار وتفعيله.
 - تكوين فريق متخصص في تحليل البيانات والمعلومات؛ لدعم اتخاذ القرارات.
- ب. أن تتسم خطط وسياسات الكلية بالمرونة والاستباقية.

ويمكن تحقيق ذلك من خلال:

- تعديل الهياكل التنظيمية بكلية الجامعة في مختلف المستويات الإدارية لتكون هياكل مرنة قابلة للتغيير.
 - تطوير سياسات وأنظمة وقوانين الجامعة بما يتناسب مع الأنظمة المحلية والعالمية والتغيرات المحيطة.
- ج. تركيز إدارة الكلية على المدى الزمنى عند اتخاذ القرارات.

ويمكن تحقيق ذلك من خلال:

- اختصار مراحل اتخاذ القرار بالكلية من أجل سرعة اتخاذه ومواجهة التغيرات المتلاحقة.
 - استخدام التطبيقات الالكترونية في إصدار القرارات وتبليغها؛ لسرعة وصولها إلى المعنيين بها.
- د. أن تيسر إدارة الكلية عملية سريان وتدفق المعلومات بين الأقسام والوحدات المختلفة بالكلية.

ويمكن تحقيق ذلك من خلال:

- توفير قاعدة بيانات شاملة وتيسير إتاحتها بين أقسام الكلية ووحداتها المختلفة لتساعدهم في سرعة اتخاذ القرار وتنفيذه.

هـ. العمل على التحديث المستمر لموقع الكلية بما يسمح للعاملين والمستفيدين الاطلاع عليه بسهولة للحصول على المعلومات التي يحتاجونها.

ويمكن تحقيق ذلك من خلال:

- تزويد موقع الكلية ببيانات شاملة وحديثة وإتاحتها لجميع منسوبي الكلية لتساعدهم في صنع واتخاذ القرار على أسس علمية.
- و. العناية بالتغيرات الداخلية والخارجية عند صنع القرارات بالكلية.

ويمكن تحقيق ذلك من خلال:

- إنشاء فريق متخصص في تحليل التغيرات الداخلية والخارجية؛ والاعتماد عليها اتخاذ القرارات.
- تطوير سياسات وأنظمة وقوانين الجامعة بما يتناسب مع الأنظمة المحلية والعالمية والتغيرات المحيطة.
- ز. تنفيذ الإجراءات الخاصة بأي قرار إداري دون وجود مقاومة داخلية.

ويمكن تحقيق ذلك من خلال:

- عقد ندوات وورش عمل للتوعية بأهمية اتخاذ القرارات الاستباقية ودورها في مواجهة التغيرات المحيطة.
- نشر الثقافة الرشيقة داخل الكلية، وذلك بتحديد القيم والمبادئ الرشيقة وتعزيزها مثل الشفافية والمصادقية والمشاركة في صنع القرار؛ لضمان منع مقاومة التغيير.
- ح. توفير إدارة الكلية فرص الاختيار بين البدائل بالنسبة للموارد المادية والبشرية واختيار الأفضل.

ويمكن تحقيق ذلك من خلال:

- الحرص على صناعة القرارات بشكل جماعي، بما يسهم في اتخاذ قرار صائب، وتبنى أفضل البدائل لحل المشكلات.
- ط. إجراء الكلية استطلاعات لتشخيص وتحليل المشكلات في البيئة المحيطة قبل اتخاذ القرار.

ويمكن تحقيق ذلك من خلال:

- دعم مشاركة جميع منسوبي الكلية في تشخيص المشكلات وتقديم الحلول لها بشكل ابداعي، ووضع هذه الحلول في الاعتبار عند اتخاذ القرار.
- استعراض نتائج التقييمات السابقة، والاستفادة منها في القرارات المستقبلية.
- ٣. متطلبات تحقيق رشاقة الممارسة والتطبيق بكليات جامعة الأزهر:

يُمكن تعزيز رشاقة الممارسة والتطبيق بكليات جامعة الأزهر من أجل تحقيق فعاليتها من خلال:

أ. دعم إدارة الكلية للاجتماعات والحلقات النقاشية بين العاملين بالكلية قبل تنفيذ أي قرارات.

ويمكن تحقيق ذلك من خلال:

- فتح حوار مؤسسي داخل الكلية أو عبر وسائل اتصال إلكترونية؛ لمناقشة أي قرار يخص الكلية والعمل على احترام آراء الجميع، للوصول إلى القرار المناسب بما يتيح تنفيذ تلك القرار دون مقاومة من منسوبي الكلية.
 - تشجيع العاملين بالكلية على تقديم الأفكار المبتكرة التي تتحول إلى واقع ملموس، لزيادة فعالية وكفاءة الأداء.
 - منح أعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم والجهاز الإداري الصلاحيات اللازمة؛ لتنفيذ الأفكار الابداعية داخل كلياتهم.
 - منح الحوافز المادية والمعنوية لأصحاب الأداء المتميز، بهدف إثارة روح المبادرة والابتكار.
- ب. إعادة هيكلة العمليات والعلاقات وفقاً للمتطلبات الطارئة والتغيرات المتوقعة.

ويمكن تحقيق ذلك من خلال:

- تطوير الهياكل التنظيمية بكليات الجامعة في مختلف المستويات الإدارية لتكون هياكل رشيقة داعمة للرشاقة التنظيمية، وذلك باختصار المستويات الإدارية.
 - وضع البرامج لتدريب فرق العمل على تطبيق ممارسات الرشاقة التنظيمية، وتنفيذ البرامج التدريبية للعاملين بالكلية المرتبطة بإنجاز العمل بأساليب مرنة ورشيقة.
- ج. اختزال إدارة الكلية الخطوات الروتينية مثل تخفيض الأعمال الورقية واستبدالها بالتكنولوجيا الحديثة.

ويمكن تحقيق ذلك من خلال:

- استخدام إدارة الكلية التطبيقات التكنولوجية الحديثة للحفاظ على سرعة العمليات الإدارية.
- د. توظيف إدارة الكلية كل المعلومات المتاحة لديها بما يوفر الجهد والموارد.

ويمكن تحقيق ذلك من خلال:

- تشجيع الأفكار المبتكرة التي تتحول إلى واقع ملموس، لزيادة فعالية وكفاءة الأداء.
- تعزيز ونشر مبادئ الرشاقة التنظيمية بالطرق المختلفة مثل: الندوات والكتيبات والبرامج التدريبية، والعمل على تحويل الكلية إلى منظمة رشيقة.
- هـ. تقديم إدارة الكلية التغذية الراجعة للعاملين بالكلية بصفة دورية تجعلهم يعدلون من أدائهم للأفضل.

ويمكن تحقيق ذلك من خلال:

- التحسين المستمر لأداء العاملين بالكلية من خلال عقد ورش عمل لاتخاذ الإجراءات التصحيحية، ولكشف الأخطاء والانحرافات، وتنفيذ الخطط الموضوعية في ضوء الأهداف المنشودة.
- تقديم البرامج التدريبية للعاملين بما يضمن أداء أفضل.
- و. تكامل الإجراءات التنفيذية دخل الكلية مما يحد من تكرار القيام بنفس الأعمال، التي تهدر الجهد والوقت.

ويمكن تحقيق ذلك من خلال:

- وجود توصيف مكتوب لطبيعة جميع الوظائف بالكلية قبل توظيف الشخص بما يحسن مستوى الأداء.
- ز. تطبيق إدارة الكلية التكنولوجية الجديدة فور ظهورها لتحسين مستوى الأداء الوظيفي.

ويمكن تحقيق ذلك من خلال:

- استخدام إدارة الكلية التطبيقات التكنولوجية الحديثة للحفاظ على سرعة العمليات الإدارية.

خامساً: معوقات تطبيق التصور المقترح وسبل التغلب عليها:

تُواجه عملية تطبيق التصور المقترح العديد من المعوقات والصعوبات والتي تقف كعقبة كؤود أمام عملية التطبيق منها:

١. مقاومة القيادات الأكاديمية والعاملين للتجديد والتغيير والاستجابة للتغيرات المحلية والعالمية.

ويمكن التغلب على ذلك من خلال: نشر ثقافة الرقابة التنظيمية بين جميع العاملين بالكلية، وتوضيح مميزات الرقابة التنظيمية وتطبيقها بالكلية وكيفية مواجهة التحديات المحيطة.

٢. ضعف المهارات التقنية، والقدرة على توظيفها لدى العاملين بالكلية.

ويمكن التغلب على ذلك من خلال: عقد البرامج التدريبية لتدريب العاملين بالكلية على استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة.

٣. قلة وجود قاعدة بيانات متكاملة التي يمكن من خلالها توقع التغيير، واقتناص الفرص ومواجهة التهديدات، واتخاذ القرارات المناسبة.

ويمكن التغلب على ذلك من خلال: بناء قاعدة بيانات وتحديثها باستمرار، والحصول على برامج تكنولوجية خاصة بحفظ البيانات وأرشفتها ومشاركتها، وإتاحتها لجميع العاملين بالكلية.

٤. كثرة المهام الإدارية للقيادة الأكاديمية بالكلية؛ بما يضعف قدرتهم على القيام بعملية التغيير.

ويمكن التغلب على ذلك من خلال: تخفيف الأعباء الإدارية عن القيادات الأكاديمية بالكلية التي تبني تطبيق الرقابة التنظيمية.

٥. ضعف مصادر التمويل التي يمكن من خلالها الإنفاق على مقومات الرقابة التنظيمية، كسواء التقنيات الحديثة وإنشاء وحدة لمواكبة التغيرات المجتمعية. ويمكن التغلب على ذلك من خلال: تنوع المصادر المالية للكلية، والبحث عن مصادر تمويل جديدة.
٦. قلة وجود قنوات اتصال فعالة تغطي جميع أجزاء الكلية. ويمكن التغلب على ذلك من خلال: توظيف تكنولوجيا المعلومات من أجل إيجاد قنوات اتصال فعالة بين جميع العاملين بالكلية.
٧. قصور اللوائح والقوانين التي تحد من ممارسات الرقابة التنظيمية وتمنع مرونة اتخاذ القرارات. ويمكن التغلب على ذلك من خلال: تشكيل لجان متخصصة لدراسة اللوائح والقوانين واستبدالها بلوائح مرنة وحديثة ومناسبة لتغيرات البيئة وظروف العمل.
٨. غياب الحوافز المادية الدافعة للعمل على تطبيق أبعاد الرقابة التنظيمية. ويمكن التغلب على ذلك من خلال: تقديم حوافز مادية ومعنوية للعاملين المتميزين أصحاب الأفكار الإبداعية في تطبيق الرقابة التنظيمية.

المراجع

المراجع العربية

- أبو الريش، مصطفى عبد الحميد عبد الغني (٢٠٢٣). تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الإعدادي بمصر على ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية، *المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، ج١١٢، ٤٧٧ - ٥١٥*.
- أبو العلا، مسعد ربيع (٢٠٠٢). أثر بعض المتغيرات المعرفية والدافعية على الأداء الأكاديمي لطلاب كليات التربية بسلطنة عمان، *الندوة التربوية الأولى، بعنوان: تجارب دول مجلس التعاون في اعداد المعلم، كلية التربية، جامعة قطر*.
- أبو زيد، محمد أحمد محمود (٢٠٢٣). تطوير ممارسات القيادات الأكاديمية بكلية جامعة الأزهر لأبعاد القيادة الريادية في ضوء خبرات بعض الجامعات الأجنبية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية بنين بالقاهرة، جامعة الأزهر.
- أبو شريح، هشام حامد عبد الرازق (٢٠٠٩). درجة فاعلية أداء مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة في ضوء التكنولوجيا الإدارية المعاصرة وسبل تطويره، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- أبو علام، رجاء محمود (٢٠١١). *مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية، (ط٦)، القاهرة: دار النشر للجامعات*.
- أحمد، داودي (٢٠٢٠). *الفعالية التنظيمية، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن*.
- أحمد، كمال عبد الوهاب (٢٠١٦). *تحسين الأداء الإداري بكلية جامعة جازان في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية، مجلة الإدارة التربوية، مج ٣، ع ٨٤، ١٥-١١٦*.
- أحمد، محمد عبد العزيز سيد؛ وأبو العينين، رانيا السيد ابراهيم (٢٠٢٠). أثر أبعاد الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الفعالية التنظيمية بالفنادق المصرية، *مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، مج ١٩، ع ٢، ٣٤٥ - ٣٥٩*.
- أحمد، محمود مصطفى (٢٠٢٠). *تحسين ممارسة القيادات الأكاديمية بكلية جامعة الأزهر لأبعاد القيادة الريادية، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة الفيوم، مج ١٠، ع ١٤٤، ٤٠٦-٤٧٣*.
- إسماعيل، محمد صادق (٢٠١١). *تطوير التعليم الأساسي كمدخل لإصلاح التعليم العربي، دار العربي للنشر والتوزيع، القاهرة*.
- الأشقر، أحمد محمد عبد السلام (٢٠١٩). *تحسين ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر لأبعاد إدارة المواهب رؤية مقترحة، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ع ١٨٤، ج ٣، ٢٤-١٠٨٥*.
- أمين، مصطفى أحمد؛ عيد، محمود عمر أحمد (٢٠٢١). *تحقيق الرشاقة التنظيمية للجامعات المصرية باستخدام مدخل الهندسة المتزامنة من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية، مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، مج ٢٢، ع ٤٥ - ٧٥*.
- بادي، مراد (٢٠١٥). *القيادة الإدارية وعلاقتها بتنفيذ نظام m. d، دار طليطيلة للنشر والتوزيع، الجزائر*.

- البحري، السيد السيد (٢٠١٥). استراتيجية مقترحة للتوسع في التعليم الجامعي الأزهرى في ضوء صيغ التعليم الجامعي الحديث والمتغيرات المحلية والعالمية، مجله دراسات العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، مج ٤٢، ع ٣، ١٠٨٧-١١١٣.
- البربري محمد أحمد عوض (٢٠٢٢). القيادة الإبداعية كمدخل لتحقيق الرشاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية الصناعية نظام السنوات الثلاثة في محافظة الشرقية دراسة ميدانية، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، ع ٤٤، ٨٣٠-٩٢٧.
- بنات، ماهر صالح (٢٠٠٢). الفعالية التنظيمية للجامعات الفلسطينية: الجامعة الإسلامية بغزة "دراسة حالة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- التميمي، علي حسين؛ عبد الغفور، قتيبة أمجد (٢٠٢٠). أثر خفة الحركة الاستراتيجية في الفعالية التنظيمية: بحث تطبيقي في البنك المركزي العراقي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج ١٦، ع ٥٠، ٣٢٢-٣٤١.
- الجالى، عبد الله عوض إبراهيم (٢٠٢٣). تصور مقترح لتطبيق الرشاقة التنظيمية بكليات التربية جامعة الأزهر، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة دمهور.
- جامعة الأزهر، الخطة الاستراتيجية لجامعة الأزهر ٢٠١٨-٢٠٢٢.
- جامعة الأزهر، كلية التربية بنين بالقاهرة (٢٠٢٣). المؤتمر الدولي التاسع لكلية التربية بنين بالقاهرة، بعنوان التربية وبناء الإنسان لعالم متغير: "رؤية أزهرية استشرافية"، في الفترة من ٤-٥ ديسمبر ٢٠٢٣.
- الجبسية، راضية بنت سليمان؛ وآخرون (٢٠٢٣). مستوى الفاعلية التنظيمية وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، المجلة الدولية للأبحاث التربوية، جامعة الإمارات العربية المتحدة، مج ٤٧، ع ٣٣٠-٢٨١.
- الحجايا، سليمان سالم؛ والكريمين، هاني أحمد (٢٠١٢). مستوى توافر معايير الصحة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في مدارس محافظتي معان والطفيلة في إقليم جنوب السودان، المجلة التربوية، جامعة الكويت مج ٢٦، ع ١٠٤.
- الحجايا، ماجد الشحادات (٢٠٠٧). درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي وأثرها في الفعالية التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات المالية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن.
- الحريزات، محمد أحمد حمد (٢٠١٥). أثر الخفة الاستراتيجية في ضوء القدرات التنافسية للشركات على الأداء العملياتي: دراسة تطبيقية في شركات الصناعات الهندسية في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- الحمدان، أمل بنت راشد (٢٠٢٠). الرشاقة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي "الجامعات السعودية نموذجاً"، مكتبة الرشد، المملكة العربية السعودية.
- الحوشان، أمل حوشان (2023). واقع الفعالية التنظيمية في كليات المجتمع في ضوء نموذج باوندر: دراسة ميدانية في المملكة العربية السعودية للعام 1443 هـ، مجلة العلوم التربوية والنفسية، مج ٧، ع ٥٠-٧١.

- الخطيب، أحمد محمود؛ ومعاينه، عادل سالم (٢٠٠٦). الإدارة الإبداعية للجامعات نماذج حديثة، عالم الكتب الحديث، إربد، الأردن.
- داوود، عبد العزيز أحمد محمد (٢٠١٧). تحسين الفعالية التنظيمية للجامعات المصرية في ضوء مدخل راس المال الفكري، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ع ١٥، ١٥١ - ١٥٠.
- دماج، أميرة أمين محمد (٢٠١٩) دور الرقابة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في مدارس المرحلة الثانوية بالجمهورية اليمنية، مجلة القلم، جامعة القلم للعلوم الإنسانية والتطبيقية، ع ١٢، اليمن، ٣٤١-٣٦٩.
- الراوي، سعاد خضر (٢٠٢٠). أثر الفعالية التنظيمية في تحمل المسؤولية وانعكاسه على أداء مديري المدارس، المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ع ١١، ٥٦٦ - ٥٨٢.
- رزوقي، نبراس ناجي (٢٠٢٠). تأثير استراتيجية التقييم الأداء في الفعالية التنظيمية، دار التعليم الجامعي الإسكندرية، مصر.
- رسلان، إبراهيم عبد الغفار إبراهيم (٢٠٢١). تخطيط التوسع في التعليم الجامعي حتى عام ٢٠٣٠ استراتيجية مقترحة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية بنين بالقاهرة، جامعة الأزهر.
- الرشود، أمجاد راشد (٢٠٢٣). درجة ممارسة الرقابة التنظيمية لدى مديرات المدارس الابتدائية بمدينة حائل من وجهة نظر المعلمات، المجلة الدولية للبحث والتطوير التربوي، عدد خاص، جامعة دار الحكمة، ١-٢٠.
- رشيدة، عالية أخوا (٢٠٠٦). المساءلة والفعالية الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- زيان، عبد الرازق محمد (٢٠٠٨). الفعالية التنظيمية للكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية الواقع والمشكلات وسبل التطوير في ضوء بعض الاتجاهات المعاصرة لتطوير التعليم التقني والتدريب المهني، مجلة كلية التربية، جامعة الزقازيق، ع ٥٨٦، ١٦٧-٢٢٤.
- سعال، سومية (٢٠١٨). الفعالية التنظيمية في ظل الإدارة الحديثة، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، ع ٣٥، ٨١ - ٩٠.
- سعدون، محمد عبد الحميد (٢٠١٧). معوقات الإبداع التنظيمي بكليات جامعة الأزهر: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية بنين بالقاهرة، جامعة الأزهر.
- السعودي، رمضان محمد؛ ورمضان، فريدة إبراهيم محمود؛ والسيد، عبد المنجي محمود (2022). تحسين الفعالية التنظيمية لمدارس التعليم الأساسي بمحافظة كفر الشيخ: دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، ع 107، ١-٢٦.
- السمحان، منى بنت عبد الله (٢٠٢٢). تصور مقترح لتحسين الرقابة التنظيمية لدى رئيسات الأقسام بجامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية، مج ٥، ع ٢، ٣٤٣-٣٩٠.
- الشاماني، سند لافي (٢٠١٤). دور الجامعة في بناء شخصية الطالب: جامعة طيبة أنموذجًا، مجلة جامعة طيبة للعلوم التربوية، مج ٩، ع ٢، ٢٤٧-٢٦٤.

- شاهين، ريم نور الدين مصباح (٢٠٢٣). واقع الرشاقة التنظيمية وتأثيرها على تميز الجامعات الفلسطينية في محافظة الخليل، رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة الدراسات العليا، جامعة القدس.
- شعبان، شيماء سعيد محمود (٢٠٢٢). تصور مقترح لتحسين الفعالية التنظيمية للجامعات المصرية في ضوء معايير بعض التصنيفات العالمية للجامعات، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الفيوم.
- الشهراني هياء علي ظافر (٢٠٢٣). درجة ممارسة الرشاقة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية في محافظة بيشة، المجلة العربية للتربية النوعية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، مج ٧، ع ٢٩، ٢٣٩ - ٢٨٢.
- الصالح، لينا عمران؛ والصقال، معتز أحمد؛ والسلطاني، أمال منصور (٢٠٢١). أثر الرشاقة التنظيمية على الفعالية التنظيمية دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الجلدية العراقية، المجلة الدولية للأبحاث في العلوم التربوية والإنسانية والآداب واللغات، جامعه البصرة ومركز البحوث وتطوير الموارد البشرية، رماح مادي، مج ٢، ع ٩٣-١١٥.
- الصانع، إيمان سالم (٢٠١٣). أثر محبيات الرشاقة الاستراتيجية في الفعالية التنظيمية دراسة الحالة شركة الأسمنت الأردنية لافراج، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعه الشرق الأوسط، الأردن.
- صوالحه، عونيه عطا؛ والعمري، أسماء (٢٠١٣). دراسة وصفية لأهمية الحاجات الأكاديمية في جامعة عمان الأهلية ومستوى رضا الطلبة عن مدى تحقق هذه الحاجات، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، مج ١١، ع ١، ٤٠١ - ٤٤٧.
- الضمور، معتصم محمد مبارك (٢٠١٧). الرشاقة الاستراتيجية لدى القادة الأكاديميين وعلاقتها بالتميز التنظيمي للجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعه الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- الظفيري، صلاح كساب ثاني (٢٠٢٠). الذكاء الإداري لدى القيادات التربوية بمدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت، مجلة كلية التربية، جامعه الأزهر، ع ١٨٧، ج ٥، ١٠٩ - ١٣٤.
- عابدين، محمد عبد القادر (٢٠٠٥). الإدارة المدرسية الحديثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
- عبد الرحيم، محمد عباس محمد؛ وأبو النصر، محمد ماهر (٢٠٢٣). الذكاء التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية بكليات جامعه الأزهر مدخل لتفعيل تميزهم الإداري، مجلة كلية التربية بنين بالقاهرة، جامعه الأزهر، ع ١٩٩، ج ٤، ٤١٣ - ٥٠٨.
- عبد العال، شيرين محمد حسن (٢٠٢٢). الرشاقة التنظيمية في جامعه اليرموك وعلاقتها بأداء رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعه اليرموك، الأردن.

- عبد العزيز، حنان جاسم محمد عبد الله (٢٠١٧). متطلبات تحقيق الفعالية التنظيمية للمؤسسة التعليمية في العالم العربي على ضوء توجهات الفكر الإداري المعاصر دراسة تحليلية، مجله كلية التربية، جامعة بنها، مج ٢٨، ع ١٥٧، ١٠٩ - ٢٨١.
- عبد العزيز، راضي المتولي محمود (٢٠٢٢م). تصور مقترح لإدارة رأس المال الفكري بجامعة الأزهر في ضوء خبرات بعض الجامعات الأجنبية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية بنين بالقاهرة جامعة الأزهر.
- عبد المقصود، وائل زاهر محمد (٢٠٢٣). العلاقة بين القيادة الإبداعية والفعالية التنظيمية من خلال الدور الوسيط للرقابة التنظيمية دراسة تطبيقية على الوحدات المحلية بمحافظة الغربية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة دمنهور.
- عبد الهادي، عزة عبد الهادي؛ ومصطفى، يوسف عبد المعطي؛ وفضل، محمود عبد التواب (٢٠١٩). معوقات تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمدارس الخاصة بمحافظة الفيوم، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، جامعة الفيوم، ع ١٣، ١٧٣ - ٢٠٨.
- العتل، أماني عيد فلاح (٢٠١٧). متطلبات تطبيق مدخل الإدارة الذاتية في إدارة المدرسة المتوسطة بدولة الكويت، مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، ع ١٨، ج ٥، ٤٤٥ - ٤٧٠.
- العزاوي، رحيم يونس (٢٠٠٨). منهج البحث العلمي، عمان، الأردن، دار دجلة للنشر.
- عقل، دانيا عبد الرحيم إسماعيل (٢٠٢٣). الذكاء الإداري لدى مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان وعلاقته بالفاعلية التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الآداب والعلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- العلياني، شريفة أحمد سحمان (٢٠١٩). مهارات الاتصال لدى قائدات مدارس محافظته بالقرن وعلاقتها بالفعالية التنظيمية، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، مج ٣٥، ع ٥٤، ١٢٥ - ١٥٥.
- عمران، خالد عبد اللطيف (٢٠٠٨). تقييم أداء معلمي الدراسات الاجتماعية بالحلقة الإعدادية في ضوء معايير الجودة الشاملة، المؤتمر الأول للجمعية المصرية للدراسات الاجتماعية، بعنوان: تربية المواطنة ومناهج الدراسات الاجتماعية، كلية التربية، جامعة عين شمس.
- العنزي، سعد علي (٢٠١٦). نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، بغداد، دار الذاكرة للنشر والتوزيع.
- العويلي، إبراهيم السيد (٢٠٠٩). التنمية لعضو هيئة التدريس والجودة والاعتماد المؤسسي والمهني بكلية التربية، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، ع ٦٩، ٥٧٨ - ٦٣٥.
- عيداروس، أحمد نجم الدين (٢٠١٣). التعلم التنظيمي مدخل لتحسين كفايات الذاكرة التنظيمية والصحة التنظيمية في بعض المدارس الثانوية العامة الحكومية والخاصة بمحافظة الشرقية، مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مج ١٦، ع ٣٩، ٩ - ١١٢.
- الغزلاني، محمد عامر جميل؛ والسامرائي، مهدي صالح مهدي (٢٠١٦). القيادة المدرسية من أجل التميز، بغداد، دار الذاكرة للنشر والتوزيع.

- الفقيه، منال أحمد علي (٢٠١٨). دور الرقابة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمينية، الندوة العلمية الأولى لقسم الإدارة وأصول التربية بعنوان "آفاق مستقبل المؤسسات التعليمية" كلية التربية، جامعة أب، ١٦٧ - ٢٠٢.
- القطب، سمير عبد الحميد (٢٠٠٦). الجامعة وتعميق قيم الانتماء في ضوء معطيات القرن الحادي والعشرين، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، ع ٦٠، ٢٥٨-٣٥٦.
- الكساسبة، محمد عبد المهدي (٢٠١٥). أثر فاعلية نظام تخطيط موارد المنظمة في التمكين النفسي والالتزام التنظيمي للعاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
- كعكي، سهام محمد (٢٠٢١). دور الإدارة الإلكترونية في تطبيق الرقابة التنظيمية لتحقيق الميزة التنافسية في ضوء عمليات إدارة المعرفة بالتعليم الجامعي: دراسة ميدانية، المجلة التربوية لكلية التربية، جامعة سوهاج، ع ٨٦، ج ٢، ٤٦٢-٥١٧.
- لبابنة، أحمد حسن (٢٠١٤). الرضا عن العمل لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية اربد الجامعية وعلاقته ببعض المتغيرات، مجلة دراسات تربوية ونفسية، كلية التربية، جامعة الزقازيق، ع ٨٣، ٢٧٩-٣١٥.
- المالكي، عثمان شداد (٢٠١٤). تمكين معلمي المدارس المتوسطة في مدينة جدة وعلاقته بالفاعلية التنظيمية من وجهة نظرهم، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، ع ٥٦، ٣٠٥-٣٣٠.
- مجيد، سوسن شاكر (٢٠١٤). أسس بناء الاختبارات والمقاييس النفسية والتربوية، الأردن، مركز ديبونو لتعليم الفكر.
- المحاسنة، لميس عارف (٢٠١٧). الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القدرات الديناميكية والرقابة التنظيمية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- محمد، سالي شريف (٢٠٢٢). الرقابة التنظيمية ودورها في فعالية التحول الرقمي بالتطبيق علي أعضاء هيئة التدريس بجامعة كفر الشيخ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة كفر الشيخ.
- محمود، محمد صبري حافظ؛ والبحيري، السيد محمود (٢٠٠٧). اتجاهات معاصرة في إدارة المؤسسات التعليمية، عالم الكتب، القاهرة.
- المصري، مروان وليد (٢٠١٦). استراتيجية مقترحة لتحسين مستوى الرقابة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، مج ٢، ع ٤٠، ٢٥٩-٣٤٢.
- المطيري، سعد محمد عوض فلاح (٢٠٢١). الذكاء الإداري كمدخل لتحسين الفعالية التنظيمية بإدارة المدارس الثانوية في دولة الكويت، مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، ع ١٨٩، ج ١، ٥١٣-٥٨٩.
- المغامسي، سعيد فالح (٢٠٠٥). الإرشاد التربوي في الجامعات ودوره في تلبية متطلبات التنمية من القوى البشرية الوطنية، مجلة جامعة طيبة للعلوم التربوية، ع ١، ٤٧-٧٨.

- مغاوري، هاله أمين (٢٠١٦). الرشاقة التنظيمية مدخل لتحسين القدرة المؤسسية في التعليم الجامعي المصري، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مج ٣، ع ١٠، ١٣٣ - ١٧٤.
- منصوري، فضيله (٢٠١٧). الاتصال الداخلي ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، مؤسسه كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، ع ١١، ٢١٥ - ٢٣٠.
- ناصر، ميرفت صالح؛ وهاشم، نمله عبد القادر (٢٠٠٧). الصحة التنظيمية والدافعية نحو العمل لدى معلمي مدارس محافظة القاهرة في مصر، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، مج ٤، ع ٣١، ٩ - ١٢٤.
- النصير، يوسف محمد (٢٠٢٣). الصمت التنظيمي وعلاقته بالفاعلية التنظيمية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في جامعة الحدود الشمالية، مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية، ع ١٦، ٢٣٣ - ٢٦٨.
- نوفل، إيمان محمد محمد (٢٠٢٢). استراتيجية مقترحة لتطوير إدارة الأصول الاستراتيجية مدخل لتمويل جامع الأزهر في ضوء خبرات بعض الجامعات الأجنبية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية بنات بالقاهرة، جامعة الأزهر.
- الوذياني، محمد بن معيض (٢٠١٧). مدى توافر أبعاد الصحة التنظيمية في مدارس التعليم العام بمكة المكرمة من وجهة نظر المديرين والمعلمين، مجلة العلوم التربوية والنفسية، مركز النشر العلمي، جامع البحرين، مج ١٨، ع ٣٤، ٥٠٧ - ٥٤٠.
- وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري (٢٠١٥). استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠، القاهرة.

المراجع العربية مترجمة

- Abu Al-Rish, Mustafa Abdel Hamid Abdel Ghani (2023). A proposed vision for developing the administrative performance of preparatory school principals in Egypt in light of the organizational agility approach, Educational Journal, Faculty of Education, Sohag University, vol. 112, 477-515.
- Abu Al-Ela, Musad Rabie (2002). The impact of some cognitive and motivational variables on the academic performance of students in colleges of education in the Sultanate of Oman, the first educational symposium, entitled: Experiences of the Gulf Cooperation Council countries in teacher preparation, College of Education, Qatar University.
- Abu Zaid, Muhammad Ahmed Mahmoud (2023). Developing the practices of academic leaders in the faculties of Al-Azhar University regarding the dimensions of entrepreneurial leadership in light of the experiences of some foreign universities, unpublished master's thesis, Faculty of Education for Boys in Cairo, Al-Azhar University.
- Abu Sharikh, Hisham Hamed Abdel Razek (2009). The degree of effectiveness of the performance of UNRWA school principals in the Gaza governorates in light of contemporary administrative technology and ways to develop it, unpublished master's thesis, College of Education, Islamic University, Gaza, Palestine.



- Abu Allam, Raja Mahmoud (2011). *Research Methods in Psychological and Educational Sciences*, (6th edition), Cairo: Universities Publishing House.
- Ahmed, Daoudi (2020). *Organizational Effectiveness*, Academic Book Center, Amman, Jordan.
- Ahmed, Kamal Abdel Wahab (2016). Improving administrative performance in the colleges of Jazan University in light of the organizational agility approach, *Journal of Educational Administration*, vol. 3, no. 8, 15-116.
- Ahmed, Mohamed Abdel Aziz Sayed; And Abu Al-Enein, Rania Al-Sayed Ibrahim (2020). The impact of the dimensions of strategic agility in achieving organizational effectiveness in Egyptian hotels, *Journal of the Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality*, Volume 19, No. 2, 345-359.
- Ahmed, Mahmoud Mustafa (2020). Improving the practice of academic leaders in the faculties of Al-Azhar University regarding the dimensions of entrepreneurial leadership, *Fayoum University Journal of Educational and Psychological Sciences*, Faculty of Education, Fayoum University, vol. 10, no. 14, 406-473.
- Ismail, Muhammad Sadiq (2011). *Developing basic education as an introduction to reforming Arab education*, Dar Al-Arabi for Publishing and Distribution, Cairo.
- Al-Ashqar, Ahmed Muhammad Abdel Salam (2019). Improving the practice of academic leaders at Al-Azhar University regarding the dimensions of talent management, a proposed vision, *Journal of the Faculty of Education, Al-Azhar University*, No. 184, Part 3, 1024-1085.
- Amin, Mustafa Ahmed; Eid, Mahmoud Omar Ahmed (2021). Achieving organizational agility in Egyptian universities using the concurrent engineering approach from the point of view of some university leaders, *Journal of Scientific Research in Education, Girls College of Arts, Science and Education, Ain Shams University*, vol. 22, 45-75.
- Badi, Murad (2015). *Administrative leadership and its relationship to implementing the M system*. d, Toledo Publishing and Distribution House, Algeria.
- Al-Beheiri, Al-Sayyid Al-Sayyid. (2015). A proposed strategy for expanding Al-Azhar university education in light of modern university education formats and local and global changes, *Journal of Educational Science Studies*, University of Jordan, vol. 42, no. 3, 1087-1113.
- Al-Barbari Muhammad Ahmed Awad (2022). Creative leadership as an approach to achieving organizational agility in industrial secondary schools, the three-year system in Sharkia Governorate, a field study, *Educational Journal, Faculty of Education, Sohag University*, No. 44, 830-927.

- Banat, Maher Saleh (2002). Organizational effectiveness of Palestinian universities: The Islamic University of Gaza “Case Study”, unpublished master’s thesis, College of Education, Islamic University, Gaza, Palestine.
- Al-Tamimi, Ali Hussein; Abdul Ghafour, Qutaiba Amjad (2020). The impact of strategic agility on organizational effectiveness: applied research in the Central Bank of Iraq, Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, vol. 16, no. 50, 322-341.
- Al-Azhar University, Al-Azhar University Strategic Plan 2018-2022.
- Al-Azhar University, Faculty of Education for Boys in Cairo (2023). The Ninth International Conference of the Faculty of Education for Boys in Cairo, entitled Education and Building Humans for a Changing World: “A Forward-looking Azhar Vision,” in the period from December 4-5, 2023.
- Al-Habsiyya, Razia bint Suleiman; et al (2023). The level of organizational effectiveness and its relationship to job engagement among employees in the Ministry of Education in the Sultanate of Oman, International Journal of Educational Research, United Arab Emirates University, vol. 47, no. 3, 281-330.
- Al-Hajaya, Suleiman Salem; Al-Karimin, Hani Ahmed (2012). The level of availability of organizational health standards and their relationship to job performance in schools in Ma’an and Tafila governorates in the South Sudan region, Educational Journal, Kuwait University, vol. 26, no. 104.
- Al-Hajaya, Majid Al-Shehadat (2007). The degree of strategic planning practice and its impact on organizational effectiveness among employees in Jordanian financial institutions, unpublished master’s thesis, Deanship of Postgraduate Studies, Mu’tah University, Jordan.
- Al-Harizat, Muhammad Ahmed Hamad (2015). The impact of strategic agility in light of companies’ competitive capabilities on operational performance: An applied study in engineering industries companies in Jordan, unpublished master’s thesis, Middle East University Business School, Amman, Jordan.
- Al-Hamdan, Amal bint Rashid (2020). Organizational agility in higher education institutions “Saudi universities as a model”, Al Rushd Library, Kingdom of Saudi Arabia.
- Al-Hoshan, Amal Houshan (2023). The reality of organizational effectiveness in community colleges in light of the Pounder model: a field study in the Kingdom of Saudi Arabia for the year 1443 AH, Journal of Educational and Psychological Sciences, vol. 7, no. 2, 50-71.
- Al-Khatib, Ahmed Mahmoud; And Maayeh, Adel Salem (2006). Creative management of universities, modern models, the modern world of books, Irbid, Jordan.
- Dawoud, Abdul Aziz Ahmed Muhammad (2017). Improving the organizational effectiveness of Egyptian universities in



-
- light of the intellectual capital approach, Journal of Educational Administration, Egyptian Society for Comparative Education and Educational Administration, pp. 15, 15-151.
- Damaj, Amira Amin Muhammad (2019) The role of strategic agility in achieving competitive advantage in secondary schools in the Republic of Yemen, Al-Qalam Magazine, Al-Qalam University of Humanities and Applied Sciences, No. 12, Yemen, 341-369.
- Al-Rawi, Souad Khader (2020). The impact of organizational effectiveness on assuming responsibility and its reflection on the performance of school principals, International Journal of Humanities and Social Sciences, No. 11, 566-582.
- Razouki, Nebras Naji (2020). The impact of performance evaluation strategy on organizational effectiveness, House of University Education, Alexandria, Egypt.
- Raslan, Ibrahim Abdel Ghaffar Ibrahim (2021). Planning the expansion of university education until 2030, a proposed strategy, unpublished doctoral dissertation, Faculty of Education for Boys in Cairo, Al-Azhar University.
- Al-Rashoud, Amjad Rashid (2023). The degree of practicing organizational agility among primary school principals in the city of Hail from the teachers' point of view, International Journal of Educational Research and Development, special issue, Dar Al-Hekma University, 1-20.
- Rashida, Alia Akhwa (2006). Accountability and Administrative Effectiveness, Dar Al-Hamid for Publishing and Distribution, Amman, Jordan.
- Zayan, Abdel Razzaq Muhammad (2008). The organizational effectiveness of technical colleges in the Kingdom of Saudi Arabia: reality, problems, and ways of development in light of some contemporary trends for developing technical education and vocational training, Journal of the College of Education, Zagazig University, No. 58, 167-224.
- Cough, Soumya (2018). Organizational effectiveness under modern management, Al-Bahith Journal in the Humanities and Social Sciences, no. 35, 81-90.
- Saadoun, Muhammad Abdel Hamid (2017). Obstacles to organizational creativity in the faculties of Al-Azhar University: A field study, unpublished master's thesis, Faculty of Education for Boys in Cairo, Al-Azhar University.
- Al-Saudi, Ramadan Muhammad; Ramadan, Farida Ibrahim Mahmoud; And Al-Sayed, Abdel-Munji Mahmoud (2022). Improving the organizational effectiveness of basic education schools

- in Kafr El-Sheikh Governorate: A field study, Journal of the College of Education, No., 107, 1-26.
- Al-Samhan, Mona bint Abdullah (2022). A proposed vision for improving organizational agility among department heads at King Saud University from the point of view of faculty members, International Journal of Research in Educational Sciences, vol. 5, no. 2, 343-390.
- Al-Shamani, Sanad Lafi (2014). The role of the university in building the student's personality: Taibah University as a model, Taibah University Journal of Educational Sciences, vol. 9, no. 2, 247-264.
- Shaheen, Reem Nour El-Din Mesbah (2023). The reality of organizational agility and its impact on the excellence of Palestinian universities in the Hebron Governorate, unpublished master's thesis, Deanship of Graduate Studies, Al-Quds University.
- Shaaban, Shaima Saeed Mahmoud (2022). A proposed vision for improving the organizational effectiveness of Egyptian universities in light of the standards of some international university classifications, unpublished doctoral dissertation, Faculty of Education, Fayoum University.
- Al-Shahrani Haya Ali Dhafer (2023). The degree of practicing organizational agility among secondary school principals in Bisha Governorate, Arab Journal of Specific Education, Arab Foundation for Education, Science and Arts, Egypt, vol. 7, no. 29, 239-282.
- Al-Salhi, Lina Omran; Al-Saqal, Moataz Ahmed; And Al-Sultani, Amal Mansour (2021). The impact of organizational agility on organizational effectiveness, a field study in the General Company for Iraqi Leather Industries, International Journal of Research in Educational and Human Sciences, Arts and Languages, University of Basra and Center for Research and Development of Human Resources, Rammah Madi, vol. 2, issue 4, 93-115.
- Al-Sanea, Iman Salem (2013). The impact of strategic agility advantages on organizational effectiveness, a case study of the Jordanian cement company Lafarge, unpublished master's thesis, College of Business, Middle East University, Jordan.
- Sawalha, Awniyeh Atta; Al-Omari, Asmaa (2013). A descriptive study of the importance of academic needs at Al-Ahliyya Amman University and the level of students' satisfaction with the extent to which these needs are met, Journal of the Islamic University for Educational and Psychological Studies, vol. 11, no. 1, 401-447.
- Al-Damour, Moatasem Muhammad Mubarak (2017). Strategic agility among academic leaders and its relationship to organizational excellence in Jordanian universities from the point of view of faculty members, published master's thesis, Faculty of Educational Sciences, Middle East University, Amman, Jordan.



- Al-Dhafiri, Salah Kassab Thani (2020). Administrative intelligence among educational leaders in middle school schools in the State of Kuwait, Journal of the College of Education, Al-Azhar University, No. 187, Part 5, 109-134.
- Abdeen, Muhammad Abdel Qader (2005). Modern School Administration, Dar Al Shorouk for Publishing and Distribution, Amman.
- Abdul Rahim, Muhammad Abbas Muhammad; And Abu Al-Nasr, Muhammad Maher (2023). Organizational intelligence among academic leaders in Al-Azhar University faculties: an introduction to activating their administrative excellence, Journal of the Faculty of Education for Boys in Cairo, Al-Azhar University, issue 199, vol. 4, 413-508.
- Abdel-Al, Sherine Mohamed Hassan (2022). Organizational agility at Yarmouk University and its relationship to the performance of academic department heads from the point of view of faculty members, unpublished doctoral dissertation, College of Education, Yarmouk University, Jordan.
- Abdul Aziz, Hanan Jassim Muhammad Abdullah (2017). Requirements for achieving the organizational effectiveness of the educational institution in the Arab world in light of the trends of contemporary administrative thought, an analytical study, Journal of the Faculty of Education, Benha University, vol. 28, pp. 109, 157-281.
- Abdel Aziz, Radi Al-Metwally Mahmoud (2022 AD). A proposed vision for managing intellectual capital at Al-Azhar University in light of the experiences of some foreign universities, unpublished doctoral dissertation, Faculty of Education for Boys in Cairo, Al-Azhar University.
- Abdel Maqsood, Wael Zahir Muhammad (2023). The relationship between creative leadership and organizational effectiveness through the mediating role of organizational agility, an applied study on local units in Gharbia Governorate, unpublished doctoral dissertation, Faculty of Commerce, Damanhour University.
- Abdel Hadi, Azza Abdel Hadi; Mustafa, Youssef Abdel Moati; Fadl, Mahmoud Abdel Tawab (2019). Obstacles to achieving job satisfaction among workers in private schools in Fayoum Governorate, Fayoum University Journal of Educational and Psychological Sciences, Fayoum University, No. 13, 173-208.
- Al-Atl, Amani Eid Falah (2017). Requirements for applying the self-management approach to middle school administration in the State of Kuwait, Journal of Scientific Research in Education, Girls College of Arts, Sciences and Education, Ain Shams University, No. 18, Part 5, 445-470.
- Al-Azzawi, Rahim Younis (2008). Scientific Research Methodology, Amman, Jordan, Dijlah Publishing House.

- Akl, Dania Abdel Rahim Ismail (2023). Administrative intelligence among private school principals in the capital, Amman, and its relationship to organizational effectiveness from the point of view of teachers, unpublished master's thesis, College of Arts and Educational Sciences, Middle East University, Jordan.
- Al-Olyani, Sharifa Ahmed Sahman (2019). Communication skills among governorate school leaders in Al-Qarn and their relationship to organizational effectiveness, Journal of the Faculty of Education, Assiut University, vol. 35, no. 5, 125-155.
- Imran, Khaled Abdul Latif (2008). Evaluating the performance of social studies teachers in the preparatory cycle in light of comprehensive quality standards, the first conference of the Egyptian Society for Social Studies, entitled: Citizenship Education and Social Studies Curricula, College of Education, Ain Shams University.
- Al-Anazi, Saad Ali (2016). Organization Theory and Organizational Behavior, Baghdad, Dar Al-Dhakraa for Publishing and Distribution.
- Al-Awaili, Ibrahim Al-Sayed (2009). Development of faculty members, quality, and institutional and professional accreditation in colleges of education, Journal of the College of Education, Mansoura University, No. 69, 578-635.
- Aidaros, Ahmed Najm El-Din (2013). Organizational learning is an introduction to improving organizational memory competencies and organizational health in some public and private public secondary schools in Sharkia Governorate, Education Journal, Egyptian Society for Comparative Education and Educational Administration, vol. 16, no. 39, 9-112.
- Al-Ghazlani, Muhammad Amer Jamil; Al-Samarrai, Mahdi Saleh Mahdi (2016). School Leadership for Excellence, Baghdad, Dar Al-Dhakraa for Publishing and Distribution.
- Al-Faqih, Manal Ahmed Ali (2018). The role of strategic agility in achieving competitive advantage for Yemeni universities, the first scientific symposium of the Department of Management and Pedagogy entitled "Prospects for the Future of Educational Institutions," College of Education, Ibb University, 167-202.
- Al-Qutb, Samir Abdel Hamid (2006). The university and deepening the values of belonging in light of the facts of the twenty-first century, Journal of the Faculty of Education, Mansoura University, No. 60, 258-356.
- Al-Kasasbeh, Muhammad Abdul Mahdi (2015). The impact of the effectiveness of the organization resource planning system on the psychological empowerment and organizational commitment of employees, unpublished master's thesis, College of Business Administration, Middle East University.



- Kaki, Siham Muhammad (2021). The role of electronic management in applying organizational agility to achieve competitive advantage in light of knowledge management processes in university education: a field study, Educational Journal of the Faculty of Education, Sohag University, No. 86, Part 2, 462-517.
- Lababna, Ahmed Hassan (2014). Satisfaction with work among faculty members at Irbid University College and its relationship to some variables, Journal of Educational and Psychological Studies, College of Education, Zagazig University, No. 83, 279-315.
- Al-Maliki, Othman Shaddad (2014). Empowering middle school teachers in the city of Jeddah and its relationship to organizational effectiveness from their point of view, Arab Studies in Education and Psychology, no. 56, 305-330.
- Majeed, Sawsan Shaker (2014). Foundations of constructing psychological and educational tests and standards, Jordan, Debono Center for Thought Education.
- Al-Mahasneh, Lamis Arif (2017). The mediating role of organizational ambidexterity in the relationship between dynamic capabilities and organizational agility, unpublished master's thesis, College of Business, Middle East University, Jordan.
- Mahmoud, Muhammad Sabry Hafez; Al-Bhairi, Mr. Mahmoud (2007). Contemporary trends in the management of educational institutions, World of Books, Cairo.
- Al-Muhaimid, Bassem bin Ibrahim (2022). Developing the administrative performance of academic leaders at the Saudi Electronic University in light of the organizational agility approach, Journal of Human and Administrative Sciences, issue 26, vol. 1, 150-181.
- Al-Masry, Marwan Walid (2016). A proposed strategy to improve the level of organizational agility in secondary schools in Gaza governorates, Journal of the College of Education in Educational Sciences, vol. 2, no. 40, 259-342.
- Al-Mutairi, Saad Muhammad Awad Falah (2021). Administrative intelligence as an approach to improving organizational effectiveness in secondary school management in the State of Kuwait, Journal of the College of Education, College of Education, Al-Azhar University, No. 189, Part 1, 513-589.
- Al-Maghamisi, Saeed Faleh (2005). Educational guidance in universities and its role in meeting the development requirements of national human resources, Taibah University Journal of Educational Sciences, issue 1, 47-78.
- Maghawry, Hala Amin (2016). Organizational agility is an introduction to improving institutional capacity in Egyptian university education, Journal of Educational Administration, Egyptian Society for Comparative

- Education and Educational Administration, vol. 3, no. 10, 133-174.
- Mansouri, Fadila (2017). Internal communication and its role in achieving organizational effectiveness within the organization, Al-Hikma Journal for Social Studies, Kunoz Al-Hikma Publishing and Distribution Foundation, No. 11, 215-230.
- Nassef, Mervat Saleh; And Hashem, Nahla Abdel Qader (2007). Organizational health and motivation towards work among teachers in Cairo Governorate schools in Egypt, Journal of the Faculty of Education, Ain Shams University, vol. 4, no. 31, 9-124.
- Al-Nusair, Youssef Muhammad (2023). Organizational silence and its relationship to organizational effectiveness from the point of view of academic leaders at Northern Border University, Journal of the Islamic University for Educational and Social Sciences, No. 16, 233-268.
- Nofal, Iman Muhammad Muhammad (2022). A proposed strategy for developing strategic asset management, an introduction to financing Al-Azhar University in light of the experiences of some foreign universities, unpublished doctoral dissertation, Faculty of Education for Girls in Cairo, Al-Azhar University.
- Al-Wathinani, Muhammad bin Muayd (2017). The extent of the availability of organizational health dimensions in public education schools in Makkah Al-Mukarramah from the point of view of principals and teachers, Journal of Educational and Psychological Sciences, Scientific Publishing Center, University of Bahrain, vol. 18, no. 3, 507-540.
- Ministry of Planning, Monitoring and Administrative Reform (2015). Sustainable Development Strategy: Egypt Vision 2030, Cairo.

المراجع الأجنبية

- Abe, H.; Issac, W.; Tate, K. & Kailyn, T. (2015). Organizational Agility. **The Journal of Applied Business Research**, 31(2), 675-686.
- Albassamia, A, et al (2019). Models of Organizational Effectiveness for Higher Educational Institutions, **International Journal of Innovation, Creativity and Change**, 9(3), 35-45.
- Albassamia, et al (2019). Models of Organizational Effectiveness for Higher Educational Institutions, **International Journal of Innovation, Creativity and Change**, 9(3), 35- 45.
- Aldiabat B, Aityassine F, Al-rjoub S (2022). organizational development and effectiveness: testing the mediating role of resistance to change, **polish journal of management studies**, 25(1), 58- 71.
- Audran, R. (2010). **Strategic Agility: A Winning Phenotype in Turbulent Environments**, Master of Science in



- Management, Economics and Industrial Engineering, Politecnico Di Milano, School of systems engineering, Italia.
- Awais, B & Bader E & alamer Y (2023). The organizational agility in private universities in Jordan's, as perceived by faculty members, **Social Sciences Journal**, 13(1), 1-18.
- Bert, P.M. Creemers., (2018). The Comprehensive Model Of Educational Effectiveness, Background, Major Assumptions And Description, **Behavioural And Social Sciences Journal**, 14(3).
- Boudlaie, H. & Golabdoust, T. (2015). An Analysis Of Organizational Intelligence And Organizational Agility Status In Tehran University Of Medical Sciences, **International Business And Management**, 9(2), 100-109.
- capability and organizational agility: A study on Indian financial enterprises, **Journal of Enterprise Information Management** , 29(5).
- Chakravarty, A., Grewal, R & Sambamurthy, V. (2013). Information technology competencies, organizational agility, and firm performance: Enabling and facilitating roles, **Information Systems Research**, 24(4), 976-997.
- Chen, J., Wang, D. and Shan, L. (2014). Understanding organizational agility development for government (A process model of resource configuration), **Higher Education Press Limited Company**, 8(1), 73-97.
- Creswell, J (2012). **Educational research : planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research**, (4th ed), USA: Pearson Education.
- Dattalo, P (2008). **Determining sample size: Balancing power, precision, and practicality**. oxford university press.
- DongBack, S., Ariel, L. (2008). Exploring the Dark Side of IS in Achieving Organizational Agility, **communications of the ACM**, 51(11), pp136-139.
- Dritan, Shoraj ., (2017). Impact Of Leadership Versus Organizational Effectiveness In The Secondary Banking Sector In Albania, **European Journal Of Multidisciplinary Studies**, 5(1), Germany.
- Durib, Mohammed Jebur (2014). Challenges of Globalization to School Curricula from the Point of View of Faculty Members with Suggestions of How to Deal with it International Conference on Education & Educational Psychology (ICEEPSY), **Social and Behavioral Sciences**, (112), 1196 – 1206.
- Field, A (2009). **Discovering Statistics Using SPSS** (3rd Ed). SAGE.
- Ghikas, Mary, & Andrew K. & Pace, Lessa., (2018). **American Library Association Organizational Effectiveness Plan**, 2018 Annual Conference – New Orleans, La.
- Gukiina, Joshua . Mr.; Ntayi, Joseph M.; Balunywa, Waswa; Ahiauzu, Augustine (2019). Organizational Virtuousness: The

- Customers' Perspective, **African Social Science Review**, 10 (1) , 106-163.
- Haid, Michael., & Sims, Jamie., & Deborah, Schroeder-Saulnier., Hilda, Wang., (2018). **Organizational Effectiveness, Discovering How To Make It Happen**, Right Management , A Man Power Company.
- Harraf, A.; Wanasika, I.; Kaylynn, T. & Talbott, K. (2015, March). Organizational Agility, **The Journal of Applied Business Research**, 31(2), 675-686.
- Henri, Jean-François., (2014). Performance Measurement And Organizational Effectiveness: Bridging The Gap, **Ph.D.**, University Laval, Québec City, Canada.
- Jackson, S (2009). **Research Methods and Statistics: A Critical Thinking Approach**, (3th ed), USA: Wadsworth.
- Jafarnejad, A., Shahabi, B.(2008).Evaluating and improving organizational agility:definition,critique and new conceptual framework. **Delhi business review,india**,9(1), 1-18.
- Jafarnejed, A. & Shahaie, B. (2008). Evaluating and Improving Organizational Agility : Definition, Critique And New Conceptual Framework, **Delhi Business Review** , 9(1) , New Delhi , India .
- Jude, Obasanmi., & Pius Olu Obasanmi, (2012). Teachers' Perceptions Of The Organizational Effectiveness Of Private Secondary Schools In The Niger Delta Region Of Nigeria, **Education Science Journal** , Vol. (4), No. (1).
- Khavari, S. A., Arasteh, H., & Jafari, P. (2016). Assessing the Level Organizational Universities Agility; Case Study of Islamic Azad University in Mazandaran, **Mediterranean Journal of Social Sciences**, 7 (3 S2), 112-117.
- Kotler p (2001). **marketing management analysis planning implement and control**, prantice Hall, inc, India.
- Kotler p (2001). **marketing management analysis planning implement and control**, prantice Hall, inc, India.
- Liang, Liting; Kuusisto, Arja; & Kuusisto, Jari; (2018). Building strategic agility through user-driven innovation: the case of the Finnish public service sector, **Theoretical Issues in Ergonomics Science**, 19(1), 74-100.
- Menon, S & Suresh, M. (2020). Organizational Agility Assessment for Higher Education Institution, **The Journal of Research on the Lepidoptera**, 51(1), 561-573.
- Moshki, M.,Temimouri, H.(2013). A Survey On The Level Of Organization Agility And Proposition Of A Comprehensive Model (The Case Of Nir Pars Company), **International Journal Of Human Resource Studies**, 3(3), 62-77.
- Nafei,W.(2016). Organizational agility :the key of organizational success, **international journal of business and management**,11(5), 296-309.



- Nejatian, M. (2013). Moving Towards Organizational Agility: Are We Improving In The Right Direction?, **Global Journal Of Flexible Systems Management**, 14(4).
- Oghojafor. B. E., & Muo. F. I., & Aduloju. S. A., (2012). Organizational Effectiveness: Whom And What Do We Believe?, **Advances In Management & Applied Economics**, 2(4).
- Panda, S & Rath, S. (2016). Investigating the structural linkage between IT
- Park, Y. K. (2011). **The Dynamics of Opportunity and Threat Management in Turbulent Environments: The Role of Information Technologies**. ProQuest LLC. 789 East Eisenhower Parkway, PO Box 1346, Ann Arbor, MI 48106.
- Pavlou, P. A. & El Sawy, O. A. (2006). From IT leveraging competence to competitive advantage in turbulent environments: The case of new product development, **Information Systems Research**, 17(3), 198-227.
- Qtairi, Amal & Alshoraty, Yazid (2022). The Degree of Jordanian Universities Organizational Agility, **International Education Studies**; 15(4), 125-132.
- Razzaghi, G.; Moghaddam, A. Z. & Jafari, P. (2018). Education System and Agility Culture. **International Journal of Humanities and Cultural Studies**, 2(3), 1197-1213.
- Rotich, J. & Okello, B. (2019). The Effect of Resource Fluidity on Strategic Agility among Universities in Kenya: Case of Masinde Muliro University of Science and Technology. **the Strategic Journal of Business & Change Management**, 6(2), 2176- 2190.
- Saris, E., et al (2004). Methods for testing and evaluating survey questionnaires, Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
- shefali pandya (2017). factors influencing organisational effectiveness in the educational sector, **European journal of education studies**, 3(3), 271-295 .
- Stekelenburg, J. V. (2012). **Exploring organizational agility and the added value of human resources: Creating organizational agility by using individual competencies and organizational practices**. (Unpublished Master thesis), Tilburg, Netherlands: Tilburg University.
- Tallon , p. & Pinsonneault, A (2011). Competing Perspectives on the Link Between Strategic Information Technology Alignment and Organizational Agility: Insights From a Mediation Model, **MIS Quarterly**, 35(2).
- Tallon, P. P. (2011, Jun). Competing Perspectives on the Link between Strategic Information Technology Alignment and Organizational Agility: Insights from A Mediation Model. **MIS Quarterly**, 35(2), 463-486.

- Teece, D; Peteraf, M & Leih, S. (2016). “Dynamic Capabilities and Organizational Agility: Risk, Uncertainty, and Strategy in the Innovation Economy”. **California Management Review**, 58 (4), 13-35.
- Teo, Teck Choon., & Low, Kim Cheng Patrick., (2016). The Impact Of Goal Setting On Employee Effectiveness To Improve Organization Effectiveness: Empirical Study Of A High-Tech Company In Singapore, **Journal Of Business & Economic Policy**, 3(1).
- Thannimalai, Raamani & Raman, Arumugam (2018). The Influence of Principals’ Technology Leadership and Professional Development on Teachers’ Technology Integration in Secondary Schools, **Malaysian Journal of Learning and Instruction**, 15(1), 203-228.
- Trinh-Phuong, T., Molla, A., and Peszynski, K. (2012). Enterprise systems and organizational agility: A review of the literature and conceptual framework. **Communication of the Association for Information Systems**, 31(8), 167–193.
- Wageeh, N. A. (2016). Organizational agility: The key to organizational success, **International Journal of Business and Management**, 11(5), 296-309.
- Weber, Y & Tarba, S. (2012). Achieving Strategic Agility in Hypercompetitive Environment, **California Management Review**, (56), 1-7.
- Weill, P. , Subramani, M. , & Broadbent, M. (2002). **IT Infrastructure for Strategic Agility**, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge Massachusetts, April .
- Wendler, R. & Dresden, T. (2014). **Development Of The Organizational Agility – Maturity Model** , Federated Conference On Computer Science And Information Systems , IEEE Xplore , 7-10 Sept 2014 , Warsw , Poland.
- Yeganegi, K. & Azar, M. (2012). **The Effect Of It On Organizational Agility**, In The International Conference On Industrial Engineering And Operations Management , 3-6 July, Istanbul, Turkey .