

الرشاقة الاستراتيجية ودورها في تمييز الأداء الإداري بالجامعات السعودية: جامعة
حائل نموذجا

**Strategic Agility and its Role in Distinguishing
Administrative Performance in Saudi Universities:
University of Hail as a Model**

إعداد

د/ سعود بن عيسى النايف

أستاذ الإدارة التربوية المشارك في جامعة حائل - كلية التربية، جامعة حائل، المملكة العربية
السعودية

الرشاقة الاستراتيجية ودورها في تمييز الأداء الإداري بالجامعات السعودية: جامعة حائل نموذجاً

إعداد

د/ سعود بن عيسى النايف

أستاذ الإدارة التربوية المشارك في جامعة حائل - كلية التربية، جامعة حائل، المملكة العربية السعودية

الملخص

وجد أن الدراسة الحالية هدفت إلى التعريف بمستوى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وارتباطها بتمييز الأداء الإداري لدى القادة بجامعة حائل من وجهة نظر القادة أنفسهم، بالإضافة إلى توضيح ما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائية بين استجابات القادة بجامعة حائل نحو مستوى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية ومدى ارتباطها بتمييز الأداء الإداري (الخبرة الإدارية، المستوى التعليمي). وقد تم استخدام استبانتين كأداة للدراسة وتكونت الاستبانة الأولى (مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية) من ستة محاور في (٢٦) فقرة، وتضمنت الاستبانة الثانية (مستوى تمييز الأداء الإداري لدى القادة الأكاديميين) ستة محاور في (٣٠) فقرة، وتم توزيعها على عينة بلغ حجمها (٩٠) فرداً من القادة بجامعة حائل، ولقد استخدم المنهج الوصفي المسحي. وتمثلت نتائج الدراسة في الآتي: بلغ المتوسط الحسابي لممارسة الرشاقة الاستراتيجية لدى القادة بجامعة حائل ككل (٤.٣٧) بدرجة كبيرة، وبلغ المتوسط الحسابي لمستوى تمييز الأداء الإداري لدى القادة بجامعة حائل ككل (٤.٣٢) بدرجة كبيرة جداً، وجود علاقة ايجابية بين مستوى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وتمييز الأداء الإداري لدى القادة بجامعة حائل، وكذلك وجود علاقة ايجابية بين جميع المجالات للمقياسين، ووجود فروق دالة إحصائية $\alpha \leq 0.05$ ترجع لأثر المؤهل العلمي للأداة لصالح حملة الدكتوراه من القيادات، ووجود فروق دالة إحصائية $\alpha \leq 0.05$ بين ١-٥ و ١٠-٥ سنوات، وجاءت الفروق لصالح ١٠-٥ سنوات في المقياسين، ووجود فروق دالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين ١-٥ وأكثر من ١٠ وجاءت لمصلحة ١-٥ في المقياسين، وأوصت الدراسة في ضوء النتائج بالاتجاه نحو تعزيز استخدام مفهوم الرشاقة الاستراتيجية في الجامعات السعودية وتشجيع ممارسات الرشاقة الاستراتيجية لدى القيادات.

الكلمات المفتاحية: الرشاقة الاستراتيجية، تمييز الأداء الإداري، القادة.

Strategic Agility and its Role in Distinguishing Administrative Performance in Saudi Universities: University of Hail as a Model

By

Dr. Saud bin Issa Al-Nayef

Associate Professor of Educational Administration at University of Hail - College of Education, University of Hail, Kingdom of Saudi Arabia

Abstract:

This study aimed to Abstract the level Of The practice Of strategic agility its relationship to the excellence of administrative performance of leaders at the University of Hail from the perspective of the leaders themselves, in addition to revealing whether of leaders at the University of Hail towards the level of practicing strategic agility and its relationship to the excellence of administrative performance (educational level , Administrative Experience). Two questionnaires questionnaire (the extent of practicing strategic agility) consisted of six axes in (26) paragraphs, and the second questionnaire (the level of excellence in administrative performance among academic leaders) included six axes in (30) paragraphs, and it was distributed to a sample of its size. The study found the following results: The arithmetic average for the exercise of strategic agility among leaders at the University of Hail as a whole was (4.37) to a large extent, and the arithmetic average of the level of excellence in managerial performance among leaders at the University of Hail as a whole was (4.32) very much. The existence of a positive relationship between the level of practicing strategic agility and the excellence of administrative performance among leaders at the University of Hail, as well as The Existence Of a Positive Relationship between all areas of the two scales. And the presence of statistically significant differences ($\alpha \leq 0.05$) attributed to the effect of scientific qualification in the tool, in favor of PhD holders of leaders, and the presence Of statistically significant differences ($\alpha 0.05$) between 5-1 and 5-10 years, and the differences came in favor of 5-10 years in the two scales. And the presence of statistically significant differences ($\alpha \leq 0.05$) between 1-5 and more than 10 and came in favor of 1-5 in the two scales. The study recommended promoting the use of strategic agility in university encouraging the practices of strategic agility among leaderships.

Key words: strategic agility, management excellence, leaders.

مقدمة:

إن نجاح المؤسسات الجامعية في أداء رسالتها وتحقيق وظائفها الثلاث الأساسية في المجتمعات يعتمد بشكل جوهري على تطلعات المؤسسة الجامعية الاستراتيجية ومنظومة الغايات والرؤى والأهداف المرتبطة بها لأنها تشكل بوصلة التقدم ومؤشرات الاتجاه، والذي هو بطبيعة الأمر فلسفة وجود الجامعة وقياسها ومعيارا لتفويم الأداء، من جهة أخرى يعتمد نجاح المؤسسات الجامعية على قدرتها في استثمار رأس المال البشري، وتوجيه جهودهم نحو تحقيق استراتيجية هذه المؤسسات.

ونجد أن التعليم الجامعي يمثل أعلى البناء التعليمي، والذي يقوم بدورا أساسياً في حياة الأمم من خلال قدرته علي تلبية احتياجات المجتمع من القوي البشرية التي تصنع حاضره وترسي قواعد مستقبله، كما له دور بارز وهام في التنمية والعمل علي الارتقاء والإسراع في حركة التقدم لمواكبة الحضارة والحقا بركبها حيث أنه يعد أفراده للانخراط في سوق العمل هذا من ناحية كما أنه لا توجد مراحل تعليمية نظامية في السلم التعليمي لاحقة له يمكن أن تعالج ما قد ينتابه من قصور من ناحية أخرى. (العبادي ، الطائي، ٢٠١١م، ص٤).

ان تحديد الموقع المستقبلي للمؤسسة وتحقيقها للنجاح والمضي نحو المستقبل يتطلب بالضرورة معالجة العقبات بفعالية من أجل تحقيق استجابة سريعة تتناسب مع احتياجات وإمكانات الموارد البشرية للمؤسسة وكذلك احتياجات المؤسسة وخطتها الاستراتيجية وهذا يتطلب فهم طبيعة محددات رشاقة العمليات والإجراءات للتعرف وسائل وعوامل دفع العمل نحو الإنجاز.

حيث ان الجامعة التي تقدر عملاتها تساعد منسوبيها في الوصول للأداء المتميز وتحقيق الإبداع الإداري لتحقيق ميزة تنافسية مؤسسية تزيد من فرص الالتحاق بها في عصر المعرفة والمعلومات الذي لا يعد يعترف بعمالة نمطية تحكمها المواصفات الوظيفية التقليدية وإنما تعتمد علي العناصر التي تتسم بالتميز وتعدد المعارف وتنوعها حيث إن تحقيق الجامعة لتمييز الأداء يتطلب من أعضائها الابتعاد عن كل ما هو نمطي وروتيني في الأداء والسلوك وتبنيها لنظم حيوية وفعالة. (أحمد، ٢٠١٧م، ص٥).

وحيث أن الجامعة هي أحد مصادر الفكر التنموي للمجتمعات وتحديد آفاق المستقبل له واتجاهات النمو في مختلف المجالات، وذلك من خلال ما تقدمه الجامعة أطر ثقافية وعلمية وتقنية عبر مناهجها في مراحل التعليم الجامعي، والتي غالبا ما ترتبط بتلك الوتيرة المتسارعة لنمو المعرفة البشرية والتطور الثوري في مجالات التكنولوجيا والاتصالات، هذا يقتضي من الجامعات إعداد تدابير لتنظم علاقاتها مع البيئة الداخلية والمحيطية وفق استراتيجية واضحة تدفع نحو التميز في الأداء وجودة في المخرجات، لتتمكن من المتابعة والحفاظ على كيانها واستمرار تأديتها لأدوارها.

وتؤكد دراسة (Alwiya Allui and Jolly Sahni, 2016) على ذلك حيث توضح أن تطورات العولمة، والمنافسة الدولية، والابتكار، والتكنولوجيا أبرزت أهمية المصادر البشرية وأهمية إدارتها لإنجاز المميزات التنافسية فلإنجاز المميزات التنافسية للجامعات فإن الطريق الأهم هو رأس المال البشري ، ولذا فإن استراتيجية إدارة المصادر البشرية وإدارة المواهب كمفاهيم لها أهمية متزايدة؛ في ظل الاقتصاديات القائمة على المعرفة والمنصب على التركيز على القوى البشرية في المقام الاول. (Allui, Alwiya and Sahni, 2016, P.362) ،ومن هذا المنطلق عمدت كثير من الجامعات الى تبني أساليب إدارية حديثة تتواءم مع حجم التغييرات الطارئة في البيئات الخارجية والداخلية للجامعة وذلك لتحقيق التمييز في الأداء الإداري ، ومن بين تلك الأساليب الرشاقة الاستراتيجية او ما يطلق عليها المرنة الاستراتيجية حيث تعد الرشاقة بمثابة استراتيجية متكاملة على مستوى المؤسسة للاستجابة لبيئة الأعمال التنافسية والمتغيرة، وتتضمن الرشاقة في هذه البيئة عمليتين أساسيتين هما: القدرة على الإحساس والقدرة على الاستجابة إداريا (Muduli, 2013, p. 56) كما أنها تتضمن عدة متغيرات ومفاهيم إدارية منها رشاقة الاستشعار، ورشاقة اتخاذ القرار، ورشاقة الممارسة، وتمثل أحد أهم الخصائص للمؤسسات الناجحة أو التي تنشأ النجاح في بيئة تحتم عليها أن تكون كيانات دينامية قادرة على استئناس التغير وفك طلاسمه ومجاهته بالإجراءات التنظيمية الفعالة والاستراتيجيات الإدارية المرنة كي تتمكن من أداء مهامها وتحقيق أهدافها. وتمثل الرشاقة الاستراتيجية بأنها الاستغلال الناجح للقواعد التنافسية للمؤسسة التي تشمل السرعة والمرونة والابتكار والنشاط والجودة والربحية من خلال دمج الموارد القابلة لإعادة التكوين وأفضل الممارسات في بيئة غنية بالمعرفة (Bunton,2017).

إن التعرف على الرشاقة الاستراتيجية في المؤسسات الجامعية من منطلق نظريات النظم أمر ضروري وذلك لثلاث أسباب هي: أولاً تمكّن نظرية النظم من استكشاف العلاقات المختلفة، ونمط الإدارة، وعمليات الاتصال الموجودة في المؤسسات الجامعية ثانياً توضح نظريات النظم إطاراً لفهم الترابط والحدود بين المؤسسات والتكنولوجيا، خاصة في ظل التحول السريع الذي يحدث في مؤسسات التعليم العالي أثناء محاولتها إعادة بناء الهياكل التنظيمية والتكنولوجيا التي تحكم عمل المؤسسة، وأخيراً تضع نظرية النظم مفهوماً لآليات التغذية الراجعة وتقويم النتائج، وهي خطوة حاسمة في فهم والتفاعل مع التغيرات المختلفة التي تحدث بشكل فائق السرعة في مؤسسات التعليم العالي (Bunton,2017).

وفي ظل مواجهة المؤسسات الجامعية للتحديات وتنوع المشكلات التنظيمية والتغيرات في احتياجات الموظفين بكافة فئاتهم ومراكزهم الوظيفية، كما وأن الأساليب والطرق التقليدية في المنظمات التعليمية لم تعد ملائمة مما يحتم ضرورة وجود قيادات أكاديمية يملكون مهارات التكيف مع أيّ مستجدات وذلك يتحقق

بامتلاكهم الرشاقة العالية في بناء استراتيجيات جديدة ومطورة لتحقيق أعلى مستويات التميز والأداء عند جميع الأفراد (الضمور، ٢٠١٧).

وتشير الكثير من الأدبيات في حقل المؤسسات الأكاديمية إلى ضرورة إيجاد بيئة ملائمة للقرار، ومدى فاعلية الرشاقة الاستراتيجية في صنع التميز المؤسسي، في ظل ترابط أحدهما بالآخر، إذ إن التباطؤ في هذا المجال ربما يسبب مشكلات تنعكس على رشاقة حركة المؤسسة، ويبدو ذلك أوضح ميدانياً، فما تواجهه عملية اتخاذ القرارات في المؤسسات الأكاديمية اليوم من تحديات وصعوبات نتاج البيئة الديناميكية التي تعمل ضمنها، فضلا عن حجم وطبيعة المعلومات والمعرفة التي يجب على العاملين فيها من قادة وصناع للقرارات أن يتعاملوا معها (الفقيه، ٢٠١٨). لذلك ظهر مفهوم التميز المؤسسي مرتبط بالمفاهيم التي ظهرت في العقود الثلاثة الأخيرة مقترناً مع مفهوم الجودة مبرزاً الأفضل ومعبراً عن درجة عالية من الجودة في الأداء الأكاديمي كما يعكس الفرق في الخصائص والسمات بين المؤسسات. (Bleiklie;J, 2011, P21).

وللتميز في الاداء المؤسسي العديد من نماذج التميز الإداري المؤسسي التي تؤكد على ضرورة ضمان مجموعة من المبادئ والمعايير التي تقود وتوجه وتقوم المؤسسة خلال سعيها لتحقيق رؤيتها وخططها الاستراتيجية بما يضمن انسيابية العمل وشفافته، ومن هذه النماذج نموذج التميز الأوروبي (EFQM) وهو نموذج عالمي صدر عام (١٩٩٢م) وتتبناه العديد من الدول منها السعودية ويعتمد على ثمانية أسس هي (صناعة القيمة المضافة للزبون، توافر نتائج متوازنة، القيادة بروية وإلهام ونزاهة، الإدارة بالعمليات، النجاح من خلال العاملين، دعم الإبداع والتجديد، تطوير الشراكات، تحمل المسؤولية من أجل مستقبل مستدام) وتسعة معايير (السياسات الاستراتيجية، القيادة، الأفراد، الموارد و الشراكات، نتائج الزبون، إدارة العمليات، نتائج الأفراد العاملين، نتائج المجتمع، نتائج الأداء) (EFQM, European Foundation for Quality Management, 2017).

ويعد التعليم العالي على المستويين العالمي والمحلي من الخدمات التي تتطلب استخدام الأساليب الإدارية الحديثة في إدارة عملياتها، وذلك بهدف ضمان الاستمرارية و الريادة والتحسين المستمر في الأداء، وإن كان هناك بطء في استخدام بعض الأساليب مثل تطبيق إدارة التميز فإن ذلك يعود إلى عدة عوائق يمكن تصنيفها إلى عوائق داخلية مرتبطة بالمؤسسة وما يوجد فيها من أنظمة وبرامج، وعوائق خارجية تفرضها مجموعة الظروف الاقتصادية والسياسية والثقافية والاجتماعية (أبو فارة، ٢٠٠٦، ص ٢٤٧).

ويبدو من ذلك أن الجامعات بحاجة لإرشادها حتى تصبح أكثر تنافسية، وقيادتها أكثر تميزاً، ويتم فيها استثمار رأس المال البشري بشكل فعال، ويتجه فيها الأداء نحو مستويات التميز في العمليات والنتائج

اعتمادا على الاستغلال الأفضل للمصادر المادية والبشرية ، ومواجهة الفرص والتحديات والتعامل معها بسرعة وكفاءة.

ويتضح أن الرشاقة الاستراتيجية تمكن الجامعات من القيام بمهامها بنظام إداري مرن ويشكل يتحسس ويدير الفرص والمخاطر المحتملة في الإدارات الرئيسية والفرعية، وابتكار حلول إبداعية ذات أداء إبداعي توجه إليها وتقودها قيادات الجامعات بهدف تشكيلها بتنافسية وميز، وتقوم الجامعات بتقييم أداؤها في ضوء التميز في الأداء سواء في العمليات أو المخرجات أو مدى تميز الجامعة نفسها وتقدمها في تحقيق رؤيتها ورسالتها.

وانسجاماً مع توجهات الجامعات في تقييم الأداء الإداري وقياس مستوى التميز؛ فإن جامعة حائل تسعى إلى تقييم مستوى جودة خدماتها وتطوير الأداء في مختلف الإدارات والعمادات والكليات، ويتصل التقييم بجميع منسوبيها وإداراتها من حيث نظامها الإداري وبرامجها ومناهجها وطرائق التدريس وأعضاء هيئة التدريس، ومن جهة أخرى يلقي الضوء على الأداء الإداري للقادة الإداريين والأكاديميين ومدى ممارستهم للرشاقة الإدارية.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

تسعى المؤسسات الجامعية جاهدة لكي تحافظ على بقائها وتتمكن من المنافسة محليا وعالميا، وبذلك فإن المؤسسات التي تبحث عن النجاح في الوقت الحالي تستخدم الرشاقة الاستراتيجية للحفاظ على القدرة والسرعة في الاستجابة والدقة في الأداء ويسر تنظيم وتوزيع العمل وتكامله، في ضوء تغيرات بيئة العمل وسوق العمل واحتياجات المجتمع بحيث يصبح التغيير حالة مستمرة وتتطلب متابعة وتوازن وتكيف باستمرار مما يتطلب من المؤسسات الساعية للبقاء في إطار البيئة المتغيرة إدراك واستكشاف والاستجابة المناسبة باستخدام القدرات الملائمة لأغراض استغلال الفرص في الموقف الإداري، ولذا فإن التغيير لا بد وأن ينعكس بتغيرات استراتيجية تشمل الموارد البشرية والهيكل والتقنيات والثقافات.

وعلى الرغم من ان (الشمري، ٢٠١٧ م) أشارت إلى تمتع القيادات الأكاديمية بجامعة حائل بخصائص تتعلق بالقدرة على حل المشكلات منها الجرأة في التعبير عن آرائها خلال الاجتماعات، وتوقع مشكلات العمل قبل وقوعها، وتكوين نظرة شمولية لمشكلات العمل ، وفيما يختص بالمناخ التنظيمي والبيئة الساندة في إدارة الكليات تبين أنه يوجد مرونة من إدارة الكليات في تحقيق أهدافها، والعمل على مساندة التطورات العملية والتعليمية. إلا ان دراسة (الغامدي، ٢٠٠٦م) قد حددت عدد من الصعوبات أدت بدورها إلى ضعف تنفيذ نظام الجودة ببعض المؤسسات الجامعية في الدول العربية ومنها: تقادم الهياكل التنظيمية، وعدم الرغبة في التجديد

والاعتماد على التعليم القائم على الاستظهار ونظام التلقين وذلك بديلاً للابتكار والتحليل وتغلب النظام على أعمال الفكر مع التأكيد على تطبيق المركزية و نمطية أساليب التقويم.

وفي نفس السياق يشير (كنعان، ٢٠٠٥م، ص٦٦) إلى اعتماد رفع الجودة في الجامعات إلى حد كبير استناداً لقدرة منسوبي الجامعات على التعاون في تفعيل الجودة الشاملة بالواقع و بأقل تكلفة من خلال الاستخدام الأفضل للخدمات البشرية والمادية الممكنة و ذلك في ضوء استراتيجية عمل تشتمل على كافة المستويات الإدارية و الأكاديمية، و تتضمن على آليات و إجراءات تنفيذ واضحة

في حين المحت دراسة (زامل، ٢٠٠٥م) إلى أهمية توفر قيادة تتناسب مع متطلبات تحسين جودة الأداء الجامعي حيث لا بد أن يتصف القائد بالجرأة والمبادرة والمرونة والتفاؤل والشجاعة وأن يدعم عملية إجراءات تحسن جودة الأداء و قادر عل الابتكار والإبداع

حيث يمثل تحسين الأداء الإداري مكانة خاصة داخل المؤسسات الجامعية باعتباره الناتج النهائي لمحصلة كافة الأنشطة بها؛ وذلك على مستوى الفرد والجامعة، وذلك لأن الجامعات تكون أكثر استقراراً وأطول بقاءً حين يكون أداء القيادات والعاملين بها أداءً متميزاً، ومن ثم فإن اهتمام إدارة الجامعة وقيادتها بمستوى الأداء عادةً يفوق اهتمام العاملين بها.

وذلك انطلاقاً من ان تحسين الأداء الإداري باعتباره أحد جوانب الأداء الكلي يهدف إلى زيادة قدرة الجامعات على إنجاز أهدافها حيث أن عملية التطوير مستمرة تنتج عن تحديد الفجوة بين الوضع الراهن للجامعات والرؤية المستقبلية لها، والتي تُعد بمثابة القوة الدافعة نحو التطوير، وتُقاس تلك القوة من خلال كفاءة الجامعات وقدرتها على تحويل الموارد إلى مخرجات، بالإضافة إلى قدرتها على التكيف والتجاوب مع مطالب البيئة المتسارعة حتى يمكنها أن تشغل مكانة متميزة بين الجامعات الأخرى وتُحقق أهدافها (زهران، ٢٠١٧م، ص٣١١)

ومن جهة أخرى فإن تسارع التغيير في البيئة التي تواجهها المؤسسات الجامعية كبير وتزيد من الضغوط على القيادات ففي مختلف المستويات وبالذات في مسألة الوقت المتاح لصنع واتخاذ القرار الاستراتيجي الأمر الذي يدفع باتجاه البحث عن مصادر للتخفيف من مستوى وحدة هذه الضغوط (الضمور، ٢٠١٧).

فلقد اقتضت التحولات السريعة للبيئة الخارجية والداخلية للجامعات في إحداث تحولات رئيسية في الأساليب والطرق الإدارية والجامعية التقليدية فأصبح ليس مقبولاً الاستناد علي الظواهر السابقة والاعتقاد بأن المستقبل هو امتداد طبيعي للماضي، واعتبار التغيير بأنه تهديد للجامعات لا يمكن الاستفادة منه وبناءً على ذلك ظهرت مجموعة جديدة من المصطلحات لمواجهة هذا التغيير من ضمنها الرشاقة الاستراتيجية حيث

تناولتها الأدبيات الإدارية المختلفة بمفاهيم مختلفة منها خفة الحركة التنظيمية وخفة الحركة المؤسسية (عبدالعال، ٢٠١٩).

ويظهر من مراجعة أدبيات الإدارة في إطار القيادة والتميز المؤسسي والتخطيط الاستراتيجي أن الرشاقة الاستراتيجية تمكن المؤسسات الجامعية من اتخاذ خطوات إيجابية نحو التميز في الإدارة وتحقيق فاعلية للقيادة نحو تحقيق أقصى تنمية للموارد البشرية وكذلك رفع مستوى ونوعية الإنتاجية، وفق ما يتخذ من قرارات تتصف بالرشاقة في أسلوب التواصل للأحداث اليومية المدروسة وغير المدروسة كالأزمات مثلاً. وهناك ثلاث قدرات أساسية تحتاجها المؤسسات لتحقيق التميز في الأداء الإداري في هذا الوقت من أجل الحفاظ على الاستمرار والنمو، وهي الحساسية الاستراتيجية وتركز على الإدراك وشدة الوعي، وسهولة الموارد وتعني القدرة الداخلية لأنظمة الأعمال وإعادة تكوين وتوزيع الموارد بسرعة، والالتزام الجماعي (أبو الوفا وآخرون، ٢٠١٩).

ومن هنا فإن ما سبق يدعو الباحث إلى البحث في ممارسه الرشاقة الاستراتيجية ومدى علاقتها بالتميز في الأداء الإداري للقادة بجامعة حائل من وجهة نظر القادة أنفسهم، حيث تتركز هذه الدراسة في إطارها العام كدراسة ميدانية من وجهة نظر القادة أنفسهم، وتقيس تقييم القادة أنفسهم لمستوى الرشاقة الاستراتيجية في المؤسسات التي يتولون القيادات فيها سواء قيادات إدارية أو أكاديمية وعليه فإن المشكلة الخاصة بالدراسة تتضح في الأسئلة التالية :

السؤال الأول: ما الاطار الفكري للرشاقة الاستراتيجية بالجامعات في ضوء الأدبيات الإدارية المعاصرة ؟

السؤال الثاني ما الاطار الفكري للتميز الأداء الإداري في ضوء الأدبيات الإدارية المعاصرة؟

السؤال الثالث: ما العلاقة بين مستوى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وتميز الأداء الإداري لدى القادة بجامعة حائل من وجهة نظر القادة أنفسهم؟

السؤال الرابع: ما هي الاقتراحات والتوصيات التي تعمل علي تفعيل العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية وتميز الأداء الإداري لدى القادة بجامعة حائل؟

أهداف الدراسة

تتبلور أهداف الدراسة في الآتي:

- التعرف على الاطار الفكري للرشاقة الاستراتيجية بالجامعات في ضوء الأدبيات الإدارية المعاصرة
- التعرف علي الاطار الفكري للتميز الأداء الإداري في ضوء الأدبيات الإدارية المعاصرة
- ادراك العلاقة بين مستوى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وتميز الأداء الإداري لدى القادة بجامعة حائل من وجهة نظر القادة أنفسهم وذلك من خلال ما يلي:

١. التعرف على مستوى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية لدى القادة بجامعة حائل من وجهة نظر القادة أنفسهم.

٢. التعرف على مستوى تميز الأداء الإداري لدى القادة بجامعة حائل من وجهة نظر القادة أنفسهم

٣. التعرف على العلاقة بين مستوى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وتميز الأداء الإداري لدى القادة بجامعة حائل من وجهة نظر القادة أنفسهم.

٤. التعرف على الفروق الدالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لاستجابات القادة بجامعة حائل تجاه ممارسة الرشاقة الاستراتيجية ومدى علاقتها بتميز الأداء الإداري لديهم حيث ترجع لمتغيرات الدراسة: (الخبرة الإدارية، المؤهل العلمي).

- وضع العديد من المقترحات والتوصيات التي تعمل على تفعيل العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية وتميز الأداء الإداري لدى القادة بجامعة حائل.

اهمية الدراسة:

يظهر هذا من أهمية الموضوع الذي تناولته على النحو الآتي:

أ. الأهمية النظرية وتكمن في الآتي:

أولاً: إثراء الجانب النظري المتعلق بالرشاقة الاستراتيجية ومدى ارتباطها بتميز الأداء الإداري للقادة الإداريين والأكاديميين في الجامعات السعودية، إذ يأمل الباحث أن تسهم هذه الدراسة في إثراء المكتبة السعودية والعربية بالدراسات المتعلقة بهذا المجال.

ثانياً: يتوقع الباحث أن تسهم هذه الدراسة في تزويد القائمين على التخطيط والقيادة في الجامعات بمعلومات وبيانات حول ممارسة الرشاقة الاستراتيجية ومدى ارتباطها بتميز الأداء الإداري للقادة الإداريين والأكاديميين في الجامعات وسبل تحقيق التميز الإداري الذي ينعكس على أداء الجامعات ككل.

ب. الأهمية العملية:

يرجو الباحث أن يستفيد من نتائج هذه الدراسة وتوصياتها الباحثون والمهتمون في الرشاقة الاستراتيجية ومدى ارتباطها بتميز الأداء الإداري، وأن تسهم هذه الدراسة في تقديم العون لصناع القرار للتعرف على سبل لتفعيل دور ممارسة الرشاقة الاستراتيجية في جامعات السعودية، وأن تفتح هذه الدراسة أبواباً جديدة أمام الباحثين في مجال الرشاقة الاستراتيجية وتميز الأداء الإداري بقصد إجراء بحوث ودراسات ذات صلة بالدراسة الحالية، بحيث تعزز أو تلقي مزيداً من الضوء على ما توصلت إليه الدراسة.

حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة في:

١. حدود مكانية (التطبيق بجامعة حائل).
٢. حدود زمنية (العام الجامعي ٢٠١٩ / ٢٠٢٠م فصل دراسي أول).
٣. حدود البشرية (القادة الإداريين والأكاديميين بجامعة حائل).
٤. حدود الموضوعية (معرفة مستوى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية ومدى ارتباطها بتمييز الأداء الإداري للقادة الإداريين والأكاديميين بجامعة حائل من وجهة نظر القادة أنفسهم).

مصطلحات الدراسة والتعريفات الإجرائية

- الرشاقة الاستراتيجية:

تعرف بأنها قدرة تنظيمية على التعامل مع التحولات التي تكونت بصورة غير متوقعة في بيئات العمل من خلال استجابات سريعة ومبتكرة تستغل التغييرات كفرص للنمو والازدهار (Price, 2016, p. 13) كما تعرف بأنها قدرات المؤسسات على الانتقال السلس والسريع لإحراز استجابات مناسبة للأحداث المتقلبة و المفاجأة والتحلي بالسرعة و المرونة التي تعطي الجامعة قدرات جديده لى تتخذ القرار المناسب بالوقت المناسب وذلك يستلزم أمور عديدة كالحساسية الاستراتيجية وحمل المسؤوليات، وإرشاد المصادر بمختلف أنواعها والتي تعتبر بمثابة بعد جوهري لسهولة الحركة الاستراتيجية (عبدالعال، ٢٠١٩).

ويعرفها الباحث إجرائياً في البحث الحالي بأنها: قدرة القادة في الجامعة على تخطيط وتوجيه وقيادة العمل الجامعي بنوعيه الأكاديمي والإداري ومشكلاته المفاجئة، وقدرتهم على مواكبة التطورات المتلاحقة في محيط العمل بالوقت المناسب واتخاذ قرارات تتناسب مع حجم وطبيعة العملية المطلوب إنجازها أو متابعتها، وهذا وفق معرفة عميقة برؤية ورسالة المؤسسة الجامعية، ومعرفة عميقة كذلك بالموارد المتاحة وامكانياتها الأساسية والتكنولوجية، ومدى المرونة ومشاركة المسؤولية واتخاذ الإجراءات، والتنظيم وتنفيذ الأعمال، والتخطيط الاستراتيجي.

- الأداء:

هو عبارة عن غاية يبتغي الوصول إليها، كما أنه مجموعة من أنماط السلوك الأدائي ذات العلاقة المعبرة عن قيام الموظف بأداء مهامه وتحمله لمسؤولياته (الحراشنة، ٢٠١١، ص ٩٥).

- تمييز الأداء:

هو قدرة الفرد أو المؤسسة على أداء الأعمال المطلوبة منهم بدرجة عالية من الإتقان والانضباط والجودة، بدون ترك مجال للخطأ أو الانحراف عن الهدف (مقداد وعبد القادر، ٢٠١٧، ص ١٢٣)

- تمييز الأداء الإداري:

يمثل تمييز الأداء الإداري حالة من الأداء الفائق ويتم تحقيقه من خلال التكامل بين العمليات والاستراتيجية حتى تستطيع المؤسسة أن تكون أفضل من المؤسسات المتواجدة في نفس مجال عملها، بالإضافة إلى تقديم منتجات أو خدمات أفضل وأجود وأرخص من المنافسين (حمودة، ٢٠٠٩، ص ٤٢٧) كما يعرف " قدرة المؤسسة على الأداء المتفوق بشكل استراتيجي، وقدرتها على حل المشكلات التي تواجهها وبلوغ أهدافها على نحو فعال، يميزها عن المنظمات المماثلة والمزاملة لها" (فتحي، ٢٠١٥، ص ١١) ويعرفه الباحث إجرائياً بأنه توجيه العمليات الإدارية والموارد البشرية والنظم والاستراتيجية نحو إيجاد بيئة إبداعية، لضمان جودة المخرج التعليمي وتوافقه مع الحاجة المجتمعية وكذلك ضروريات سوق العمل من خلال إتباع أساليب إدارية في المؤسسات الجامعية، وصولاً إلى مستوى التمييز في الأداء.

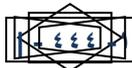
- القادة:

هم الأشخاص ممن لديهم الصفات الشخصية والوظيفية القيادية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة والتي تشير إلى نمط السلوك المستمر والمعتاد في العملية التي يتم عن طريقها الكثير في سلوك الأفراد والجماعات من خلال تأدية الأدوار والمسؤوليات والمهارات المختلفة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة والمبتغاة (عليما، ٢٠٠٦، ص ٢٥١).

ويعرف الباحث القادة بجامعة حائل إجرائياً بأنهم القادة الأكاديميون من وكلاء الجامعة وعمداء الكليات الأكاديمية في جامعة حائل، باعتبارهم ضمن المسار الإداري الأكاديمي ممن يكون لهم التأثير في أداء هيئة التدريس والطلبة لتحقيق الأهداف المرجوة، والقادة الإداريون: وهم عمداء العمدات المساندة ومدراء الإدارات الإدارية في جامعة حائل باعتبارهم ضمن المسار الإداري ممن يكون لهم التأثير في سلوكيات مروضيهم لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة.

الدراسات السابقة

هدفت دراسة المواضيعية (٢٠١٦) إلى الكشف عن دور التعلم الاستراتيجي في الرشاقة الاستراتيجية في الجامعات الخاصة الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير اداة الدراسة للتعلم الاستراتيجي، والرشاقة الاستراتيجية. طبقت الدراسة على القادة الأكاديميين والإداريين في خمس جامعات خاصة أردنية، والبالغ عددهم ٢٠٠ قائداً، ووزعت استبانات الدراسة عليهم، استبعد منها ٤٧ استبانته وبذلك أصبح عدد الاستبانات المناسبة للفرز ١٥٣ استبانته مشكلة ما نسبته ٧٦.٥ % من عينة الدراسة، واستخدمت الأساليب الاحصائية المناسبة للإجابة عن اسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، ومن أهم نتائج الدراسة: ١. إن مستوى التعلم الاستراتيجي لدى مبحوثين من الجامعات الاردنية الخاصة مرتفعاً. ٢. أن مستوى الرشاقة الاستراتيجية



لدى المبحوثين في الجامعات الأردنية الخاصة مرتفعاً. ٣. وجود أثر مهم دال إحصائياً في التعلم الاستراتيجي بأبعاده (وضوح الرؤية، والقدرات الأساسية، والاهداف الاستراتيجية، والمسؤولية المشتركة، واتخاذ الإجراءات) في الرشاقة الاستراتيجية في الجامعات الخاصة الأردنية. ٤. لا يوجد أثر هام للتعلم الاستراتيجي ببعده (تشارك المعرفة) في الرشاقة الاستراتيجية في الجامعات الخاصة الأردنية.

وهدفت دراسة برايس (Price, 2016) إلى تقييم العلاقات بين التخطيط الاستراتيجي والرشاقة الاستراتيجية والأداء في التعليمي العالي ودراسة العلاقات المتبادلة بين التوافق الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات، والرشاقة الاستراتيجية والأداء، شملت الدراسة البيانات التي تم جمعها عن طريق الاستطلاع من أكثر من ٢٠٠٠ من كبار المستجيبين لتكنولوجيا المعلومات لمؤسسات التعليم الجامعي لجميع أنحاء الولايات المتحدة، وقد تم تحليل البيانات إحصائياً باستخدام برنامج SPSS، تم تأطير فحص هذه البنى من خلال أربعة أسئلة بحثية، وكانت النتائج من خلال تحليل الانحدار: عدم ارتباط نظم تكنولوجيا المعلومات بالأداء، وأظهرت النتائج تأثيراً أقوى من للتوافق في الاستراتيجيات على الأداء - فقد أظهر كلا البنائين (التوافق والرشاقة) في النموذج معاً تأثيراً كبيراً على الأداء، ويشير الباحث أيضاً في نتائج دراسته إلى أن صناعات القرار في الجامعات يدركون اهمية التناغم الاستراتيجي والرشاقة في زيادة مستوى الأداء.

وتوجهت دراسة بونستون (Bunton, 2017) إلى التعرف على الرشاقة التنظيمية داخل مؤسسات تكنولوجيا التعليم العالي: من منظور النظم المقترنة الحرة، ومعرفة كيفية تركيز القيادة على الابتكار والرشاقة التنظيمية، وسرعة تبني التكنولوجيا، وعمليات الحكم والمعايير التقنية المحددة، استخدمت الدراسة البيانات بتحديد إطار مكون من خمسة عناصر من الرشاقة التنظيمية من خلال تحليل العوامل واستخدامها فيما بعد لتقييم العلاقات بين متغيرات الدراسة، وكشفت نتائج الدراسة أن تركيز القيادة على الابتكار كان مهماً من الناحية الإحصائية في التنبؤ بالمكونات الخمسة المحددة للسرعة التنظيمية، وسرعة اعتماد التكنولوجيا، واعتماد معايير حوكمة محددة، مما يعزز المنظور القائل بأن الاتصال مهم للغاية في دعم مفاهيم الرشاقة التنظيمية للاستشعار والاستجابة، بالإضافة إلى ذلك ولم تقدم الدراسة أي دليل داعم على أن المركزية التنظيمية له علاقة بالرشاقة التنظيمية، وسرعة تبني التكنولوجيا، وأخيراً تكشف النتائج أن التركيز على القيادة لا يتعلق بالابتكار سلباً تجاه المركزية التنظيمية كما كان متوقعاً في الفرضيات، وأظهر علاقة إيجابية بالفعل، توفر هذه النتيجة الإيجابية بين تركيز القيادة على الابتكار والمركزية التنظيمية دعماً جزئياً لدور تكنولوجيا المعلومات في دعم القيادة تجاه الابتكار.

وجاءت دراسة أتينو وسيناجي (Atieno, Senaji, 2017) بهدف معرفة طبيعة العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والأداء المؤسسي وتستكشف بنية الرشاقة الاستراتيجية وتأثيرها على الأداء من خلال المنظمات

المدركة لفعالية الخدمة والكفاءة والإنصاف في الشركات الحكومية في كينيا؛ وبالتالي فإن الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو استكشاف العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والأداء للمنظمات (النظر في مكونات كل من المفاهيم والمتغيرات السياقية)، وتكونت العينة من المديرين والموظفين العاملين بالشركات الحكومية بكينيا، وأوضحت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية كبيرة بين الرشاقة الاستراتيجية والأداء التنظيمي، جميع مكونات الأداء التنظيمي كانت لها علاقة إيجابية مع الرشاقة الاستراتيجية، العلاقة بين المكونات الفردية للسرعة الاستراتيجية والأداء التنظيمي إيجابية وكبيرة، كانت متغيرات العمر، والخبرة العملية، والموقف التنظيمي، تتمتع بعلاقة إيجابية كبيرة مع الرشاقة الاستراتيجية للمنظمة، في حين أن الجنس ومستوى التعليم، لم يتم العثور على تأثير مهم لها على النتائج، وأوصت الدراسة بالحساسية الاستراتيجية (إنها تدور حول قدرة المنظمة على نقل جميع الموظفين إلى نحو توجهات الرشاقة الاستراتيجية حيث يتحول من فرد غير مدرك تمامًا للتغيرات المحتملة التي قد تؤثر على الشركة إلى فرد قادر على إدراكها والاستعداد الكامل لها.

كما هدفت دراسة اللوح وأبو حجر (٢٠١٧) إلى التعرف دور القيادة الاستراتيجية في إنجاز تميز بالتعليم التقني حيث تم تطبيق الدراسة على كلية تسمى فلسطين التقنية كنموذج تعليم تقني وتم التطبيق على الإداريين والأكاديميين والمقدر عددهم ب ١٧٧ موظف وموظفة حيث تم استخدام أسلوب المسح الشامل وكانت الاستبانة هي الأداة الرئيسية في جمع البيانات وبينت أهم نتائج الدراسة أن مستوى القيادة الاستراتيجية في هذه الكلية جاء بنسبة مرتفعة وإن مستوى التميز المؤسسي جاء بنسبة موافقة بدرجة كبيرة، كما تبين وجود علاقة دالة إحصائياً بين أبعاد القيادة الاستراتيجية والتميز بالمؤسسة، كما اتضح عدم وجود فروق في وجهات نظر العينة ترجع لعدة متغيرات هي (الجنس و المؤهل العلمي والعمر و سنوات الخدمة) حول دور القيادة الاستراتيجية في إنجاز التميز في قطاع التعليم التقني، وقد أوصت الدراسة بتعزيز الممارسات القيادية الاستراتيجية بكلية فلسطين التقنية من خلال استثمار أمثل لرأس المال البشري والاهتمام بالتعلم والتحسين المستمر، إضافة إلى العمل على تدعيم التميز المؤسسي عبر تنمية وتطوير العاملين والأكاديميين وتوفير الطرق التكنولوجية المتطورة والحديثة اللازمة للتعليم التقني.

وهدفت دراسة الضمور (٢٠١٧) إلى استقصاء العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية لدى القادة الأكاديميين والتميز التنظيمي للجامعات الأردنية من منظور أعضاء الهيئة التدريسية، تم استعمال المنهج الوصفي الارتباطي لتحقيق أهداف الدراسة وتم استخدام استبانتان؛ الأولى للرشاقة الاستراتيجية مكونة من (٤٥) فقرة والثانية للتميز التنظيمي مكونة من (٣٤) فقرة، وكانت العينة مكونة من (٤٧٠) من أعضاء الهيئة التدريسية وظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة الرشاقة الاستراتيجية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية جاءت بدرجة ممارسة متوسطة، بينما درجة ممارستهم للتميز التنظيمي جاءت بدرجة

ممارسة منخفضة، وتلخصت النتائج في أنه توجد علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين الرشاقة الاستراتيجية والتميز التنظيمي للجامعات الأردنية وأن هناك فروق دالة إحصائياً لدرجة ممارسه الرشاقة الاستراتيجية للقادة الأكاديميين تعزى لمتغيرات الجنس والتخصص لصالح الإناث والكليات الإنسانية على التوالي، وعدم ظهور فروق دالة إحصائياً ترجع لمتغيرات الرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة، ومصدر الحصول على آخر مؤهل، والسلطة المشرفة، ووجود فروق دالة إحصائياً لدرجة ممارسه التميز التنظيمي ترجع لمتغير التخصص لصالح مجموعة الكليات الإنسانية، وأنه لا توجد فروق دالة إحصائياً ترجع لمتغير الجنس والرتبة الأكاديمية وسنوات الخبرة ومصدر الحصول على آخر مؤهل والسلطة المشرفة.

وهدف دراسة الفقيه (٢٠١٨) إلى تسليط الضوء حول دور الرشاقة الاستراتيجية في إنجاز الميزة التنافسية في الجامعات باليمن، وقد اختارت الباحثة للدراسة أبعاداً للرشاقة الاستراتيجية هي: الحساسية الاستراتيجية، المقدرات الجوهرية، ووضوح الرؤية، والمسؤولية المشتركة، وسرعة الاستجابة، واختيار الأهداف الاستراتيجية لمعرفة دورها في إنجاز الميزة التنافسية في الجامعات باليمن واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتلخصت نتائج الدراسة في أن الرشاقة الاستراتيجية لها دور في إيجاد التغيير في قلب مؤسسات التعليم العالي، بما يحسن من سرعة استجابتها وتكيفها مع مستجدات العصر مما يساعدها في تحقيق ميزتها التنافسية، وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات منها، ضرورة تعزيز ممارسة الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها المذكورة بين وحدات العمل الاستراتيجي في الجامعات اليمنية لتحقيق ميزتها التنافسية.

التعليق على مجمل الدراسات السابقة

يتضح من العرض السابق للدراسات السابقة أنه هناك تركيز على أهمية ممارسة الرشاقة الاستراتيجية لدى القادة الأكاديميين في المؤسسة الجامعية ، وقد يعزوه الباحث إلى أن فعالية أداء الأعمال وسرعة الإنجاز والعمل في بيئة متغيرة مطلوبة بشدة في إدارة المؤسسات الجامعية، كما أن هناك بعض المعوقات تواجه العمليات وسلاستها مما يعيق قيام الإدارات الجامعية عن القيام بمسؤولياتها الأكاديمية أو تأخيرها على أقل تقدير، حيث أنه وفي بعض الحالات تؤثر وظيفة على الوظائف الأخرى، وأن تعزيز الأداء في قيام القائد الأكاديمي بمسؤولياته يحتاج إلى دعم استراتيجي في جميع المستويات، وتؤكد جميع الدراسات التي عرضت على أن نجاح المؤسسات الجامعية في تحقيق رؤيتها ورسالتها تطوير الجامعة وقيامها بوظيفتها، تعتمد بشكل أساسي على مستويات متنوعة من الرشاقة الاستراتيجية التي تحقق تميز الأداء.

والدراسة الحالية قد استفادت من مجمل الدراسات السابقة في جانب الأدب النظري حول معرفة مستوى ممارسه الرشاقة الاستراتيجية ومدى علاقتها بتميز الأداء الإداري للقادة الإداريين والأكاديميين، وبالاطلاع على بعض الأدوات التي تم استخدامها في الدراسات السابقة، والتي أسهمت في تطوير وبناء أداة

الدراسة في مجالاتها وفقراتها، وتحديد الطرق الإحصائية المناسبة للدراسة الحالية ومناقشة نتائجها، اختلفت عن الدراسات السابقة في بحثها لمستوى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وربطها بمعرفة العلاقة بينها وبين تميز الأداء الإداري لدى القادة الأكاديميين والإداريين، وتعتبر هذه الدراسة -حسب علم الباحث- بأنها الدراسة الوحيدة التي تتناول هذا المجال البحثي في جامعة حائل.

أولا الاطار النظري

أ- الإطار الفكري والنظري للرشاقة الاستراتيجية في الأدبيات الإدارية المعاصرة

مصطلح الرشاقة الاستراتيجية

يعتبر مصطلح الرشاقة الاستراتيجية *Agility Strategic* أو المرونة الاستراتيجية من المفاهيم الحديثة في الإدارة الاستراتيجية ،والذي يعتبر من اهم الصفات التي تتميز بها مؤسسات التعليم العالي الريادي حيث أن لها دور فعال في قدرة امتلاك الجامعات القدرة على سرعة الإنجاز مع اتقان العمل مما يؤدي إلى تفوقها على الجامعات المنافسة ، واتفقا مع القول السابق فقد وصفتها البدراي ٢٠١٥ على أنها عبارة عن قدرة المؤسسات على الانتقال السريع واليسير لإنجاز الاستجابة للظروف المتغيرة والمفاجأة وذلك بما يرتبط باكتساب السرعة والمرونة التي تعطي المؤسسات المقدرة على تبديل أعمالها وذلك كنتيجة لامتلاك هذه المؤسسات المقدرة الفعلية لتتخذ القرار المناسب بالوقت المناسب.

في حين عرفتها هنية ٢٠١٦ بالمقدرة لمواجهة التغيرات في بيئات العمل وذلك خلال تصميم منظومة استراتيجية ذات مرونة فائقة للمؤسسات للاستجابة السريعة لها و للتحويلات وعدم مواجهة المخاطر واتفق مع ذلك المفهوم (عبدالعال، ٢٠١٧) حيث عرفها بانها قدرة مؤسسات التعليم العالي على التحرك المناسب والسريع للتصدي للتحويلات داخل البيئات الخارجية و الداخلية لتلك المؤسسات ،وذلك لإحداث التناغم والتكيف لمؤسسات التعليم العالي مع بيئتها .

وعلى ضوء ما سبق يمكن تعريف الرشاقة الاستراتيجية بانها قدرة القادة في الجامعة على تخطيط وتوجيه قيادة العمل الجامعي بنوعيه الأكاديمي والإداري ومشكلاته المفاجئة، وقدرتهم على متابعة التطورات المتسارعة في بيئة العمل في الوقت المناسب واتخاذ قرارات تتناسب مع حجم وطبيعة العملية المطلوب إنجازها أو متابعتها، وهذا وفق معرفة عميقة برؤية ورسالة المؤسسة الجامعية، ومعرفة عميقة كذلك بالموارد المتاحة وإمكاناتها الأساسية والتكنولوجية، ومدى المرونة ومشاركة المسؤولية واتخاذ الإجراءات، والتنظيم وتنفيذ الأعمال، والتخطيط الاستراتيجي.

أهمية الرشاقة الاستراتيجية

للرشاقة الاستراتيجية أهمية كبيرة في الجامعات وبصفة خاصة في الوقت الراهن نظرا للتغيرات الحادثة في شتى المجالات في بيئتها الخارجية والداخلية فلقد أشار *Doz, Y., Kosonen, M. (2008)* على أهمية الرشاقة الاستراتيجية، وبين بالتفصيل كيف يجب ان تكون المؤسسة الجامعية لديها القدرة على أن تعيد اكتشاف نفسها وتلبي احتياجاتها الاستراتيجية للتصدي للمؤسسات المنافسة فالرشاقة الاستراتيجية لديها المقدرة على أن تواجه التطور والاستمرار في ضبط التوجهات الاستراتيجية للمؤسسات بالإضافة إلى إيجاد طرق وأساليب مبتكرة وتطوير تلك الطرق والأساليب لإيجاد القيم المضافة في حين أكد *Robert E. Morgan, Kelly Page, 2008, 155* على ان الرشاقة الاستراتيجية تعتبر أساس نجاح المنظمات المختلفة تحت ظل البيئة سريعة التبدل و التي تتجلى في المقدرة على تقديم التأييد والدعم و ببعض الأوقات التغيير الغير متوقع لاستغلال الفرص المتوفرة في الأسواق المتغيرة وتعد الرشاقة الاستراتيجية طوق النجاة لمؤسسات في البيئة الجامعية الديناميكية والتي تتصف بالتغير المتلاحق لأنها تساعد الجامعات على تعزيز قيادة التغييرات غير المتوقعة، واستغلال الفرص الممكنة في سوق مضطرب فهي لا تعني الاستغناء عن الاستراتيجية وإنما هي بديل للتخطيط الاستراتيجي وتشجع على الفكر الاستراتيجي والرؤية الثاقبة، بعبارة أدق فهي مفهوم مشترك بين صياغة الاستراتيجيات وتطبيقاتها (عقيلات ، ٢٠١٩)

كما نلاحظ أن سهولة الحركة الاستراتيجية تساعد المؤسسات المختلفة على الاستجابة السريعة والفعالة للتغيرات البيئية مما يساعدها على تكوين وضع تنافسي مميز ليصبح إنماء هذه المقدرة في يومنا هذا مطلب هام للتنافس حيث إن سهولة الحركة الاستراتيجية مطلب في ناحيتين أولهما البحث في داخل المؤسسة من أجل الفهم الكامل للكفاءات الأساسية وثانيهما في خارج المؤسسة لكي تتعرف على البيئات حولها بشكل أكثر وضوحاً (البدراي، ٢٠١٥)

وتكمن أهمية الرشاقة الاستراتيجية في تمكين المؤسسات من خوض المنافسة في الظروف الحالية المتسمة بالمنافسة القوية، بالإضافة إلى أن تساعد المؤسسة على تعديل استراتيجياتها عندما يتحول زبائنها إلى منتجات مؤسسات منافسة، وكذلك تمكنها من إيجاد وتوزيع قيمة حقيقية للزبائن بسبب زيادة قدرتها المنافسة واستعمال أدوات الاتصال الحديثة، وزيادة فعالية خططها واستراتيجيتها ، علاوة على ما تجده الرشاقة للمؤسسات من مكانة مرموقة في السوق، وتمكنها من الدفاع وإيضاح ملامح سوقها المقصود وخصائصه، بما يتلاءم وطبيعة منتجاتها(عقيلات ، ٢٠١٩)

أبعاد الرشاقة الاستراتيجية

من خلال مراجعة عدد من الأدبيات الاستراتيجية المعاصرة الخاصة بالرشاقة الاستراتيجية نجد اتفاقا بين الباحثين في تحديد أبعاد الرشاقة الاستراتيجية، حيث تم اعتماد الأبعاد الآتية (:الحساسية الاستراتيجية، وحدة القيادة أو الالتزام الجماعي، وتدفق أو انسيابية الموارد وهي كالتالي : , *Khoshnood & Nematizadeh* , 2017)

الحساسية الاستراتيجية

تعد الحساسية الاستراتيجية طبقا (*Ves L. Doz and Mikko Kosonen,2010,p371*) " و وحدة الإدراك وشدة الوعي والاهتمام بالمؤسسة " وهي أقرب إلي مفهوم القدرة الاستيعابية أو كنوع من القدرة الديناميكية ،من خلال الاتصال المستمر والاستشعار البيئي ووضع السياسات والقواعد واتخاذ القرارات في ضوء ما تم الحصول عليه من معلومات ،ويمكن تلخيص القدرات الأساسية التي تشكل الحساسية الاستراتيجية من ثلاث قدرات أساسية (الحوار الداخلي بين كافة الأطراف ،عمليات استراتيجية مفتوحة ،اليقظة الاستراتيجية العالية) (محمد ، ٢٠١٦م ،ص٦)

كما تعد الحساسية الاستراتيجية واحدة من أهم أبعاد الرشاقة الاستراتيجية والتي من خلالها يتم قياس مدي ممارسة الرشاقة الاستراتيجية في المؤسسات المختلفة ، ولقد وضحت دراسة (هنية ٢٠١٦م، ص١٥) ان الحساسية الاستراتيجية تقوم علي ثلاثة مرتكزات أساسية وهي من خلالها يمكن للمؤسسة الوصول للحساسية الاستراتيجية ومن ثم بناء رشقتها الاستراتيجية بأسرع وقت ممكن واقل جهد كما وهي كالاتي :

١- عمليات الاستراتيجيات المفتوحة :وتشمل عنصرين رئيسيين هما (التعاون الاستراتيجي مع المساهمين المتعددين ، الخبرات العلمية بين أفراد المنظمة) .

٢. التأكيد علي اليقظة الاستراتيجية : ويشمل ثلاثة عناصر هي (مرونة الرؤية ، الأهداف المتناقضة ،الانفتاح علي الرؤية المستقبلية) .

٣ . الحوار الداخلي عالي الجودة : ويتكون من عنصرين أساسيين هما واقعية الإثراء المفاهيمي والتنوع المعرفي .

كما تؤكد (الصانع ، ٢٠١٣م ، ١٧) على ان فكرة الحساسية الاستراتيجية اقرب الي مفهوم القدرة الاستيعابية أو كنوع من القدرة الديناميكية ، ووفقا لهذا فان الحساسية الاستراتيجية تعني الاتصال بالبيئة والاستشعار بالسوق عن بعد في حين ان (عبد حسين، ٢٠١٦، ١١٣) يؤكد على ان الحساسية الاستراتيجية تعمل على تقصي الجهات البيئية الفاعلة والإحساس بالمتغيرات المتجددة فيها وتشمل الاستبصار

الاستراتيجي المهم في فهم وتوقع الاتجاهات البيئية، والبصيرة الاستراتيجية المهمة في إجراء وتحليل شامل للبيئة الحالية وتشمل عملية استراتيجية الانفتاح، الارتقاء بالوعي الاستراتيجي والحوار الداخلي ذو الجودة العالية

في حين يؤكد كلا من (paulina Junni.Riikka M, Sarala.Shlomo Y. Tarba, and Yaakov weber,2015, p599) على ان الحساسية الاستراتيجية ترتبط بقدرة الشركة أو المؤسسة علي ادراك التطورات الاستراتيجية التي تسمح بتجديدها وتحويلها طبقا لسياق الاقتناء كما تتعلق بقدرة المشتري على تحديد الأهداف المساعدة للشركات المندمجة علي تجديد أو تغيير قواعد مواردها ويمكن التأكيد على ان الحساسية استراتيجية تمكن الشركة من توقع الفرص القادمة في المستقبل، وجود مستوى عميق من الوعي لتحقيق التوازن بين القدرات الحالية وتحول هذه القدرات إلي ما يفيد تحقيق أهداف المؤسسة

وحدة القيادة أو الالتزام الجماعي :

يعد الالتزام الجماعي: أمراً ضرورياً في تحقيق الرشافة الاستراتيجية من خلال اتخاذ القرارات التي تكون متكاملة أو أقرب إلى التكامل من غيرها مع فريق الإدارة بأكملها، وبمعنى آخر يكون النجاح الجماعي هو ناتج عن قيادة جميع أعضاء الفريق بدلاً من القرار الفردي الناتج عن جدول الأعمال الشخصي، وهذه قاعدة منطقية، حيث إنَّ العقلين المفكرين يكون نتاجهما أفضل من العقل الواحد، إنَّ الالتزام الجماعي بالقرارات يكون من خلال التزام الفريق بالكامل الذي يجد نفسه مرغماً في وضع القرارات الجريئة والمدروسة جيداً، وصنع القرار يكون أفضل من خلال الجميع، وكذلك فإنَّ القرارات الجماعية تميل إلى كونها أقل تحفظاً وأكثر ثقة بالمقارنة مع القرارات الشخصية والفردية، وعليه؛ تكون قدرة الاستجابة للاضطرابات هي أيضاً أكثر توازناً عندما تكون في شكلها الجماعي، وتمثل حافزاً وزيادة في التماسك داخل الفريق، بالإضافة إلى وجود حاجة لعمل التغييرات داخل الفريق؛ لأنَّ القيام بالعمل نفسه مع الأشخاص أنفسهم لفترات طويلة جداً هم تلقائياً في تراجع الحوار والدوافع الشخصية، لذا؛ فإنَّ التغيير في المسؤوليات والأدوار داخل الفريق سيكون وسيلة للتخفيف من المخاطر (الشنطي، ٢٠١٧ ، ص ١١)

وبالتالي يعكس الالتزام الجماعي إلي قدرة المؤسسات على صياغة القرارات السريعة والهامة والالتزام يمثل مدى ولاء الأفراد والاتفاق الضمني بين قيم الفرد وأهداف المنظمة والاندماج في النشاط الذي يمارسه الأفراد في فرق العمل المبدعة لتحقيق هدف محدد.

سيولة الموارد :

يشير إلى مدى قدرة المؤسسة على إعادة تنظيم وتشكيل أعمالها المختلفة برشافة وبسرعة حتى تتمكن

من مؤامة التعديل والتغيير المطلوبين لتحقيق أهدافها وتمكينها من وضع صيغ استراتيجيات مرنة. حيث تعكس سيولة الموارد قدرة المنظمة على توفير الموارد المطلوبة من اجل إنجاز مهامها وإنتاج منتجاتها بانها منظمة ذات سيولة عالية، إذ ان السيولة تمثل قدرة المنظمة علي تمويل الزيادة في الموارد والوفاء بمتطلبات والتزامات العميل دون تكبيد خسائر غير مقبولة. إذ ان من المهم عدم تخصيص الموارد في الوحدات الصغرى بطريقة لا يمكن تغييرها وبدون إعادة تنظيمها، وتوفير قنوات متعددة للوصول إلى أي من الموارد في عدة أماكن مختلفة ليتمكن المديرين من الحصول علي الموارد عند الحاجة لها بدلا من وجود بوابة واحدة لتلك الموارد (الصانع ،، ٢٠١٣ م، ٢١٠)

في حين يشير (راضي والموسوي، ٢٠١٩، ص ٨٠) إلي ان سيولة الموارد تمثل لقدرة المنظمة على إعادة تخصيص الموارد نحو الفرص الاستراتيجية أثناء تطورها. وتتمثل بممارسات سيولة الموارد في القدرة علي تحريك رأس المال والأشخاص حول العالم من اجل للاستفادة من الفرص الاستراتيجية الحالية واستثمارها

ب-الإطار الفكري والنظري لتمييز الأداء الإداري في الأدبيات الإدارية المعاصرة

يؤكد علم الإدارة على أهمية التميز للأداء الإداري للمؤسسة التربوية بشكل عام والتعليم الجامعي بوجه التحديد لما في ذلك من دورٍ في نجاح القيادة الإدارية في تحقيق معدلات مرتفعة من النجاح والإبداع ، وبما يساعدها علي معايشة التطورات التكنولوجية برشاقة ومرونة مع اتباع الطرق الحديثة في الإدارة لرفع معدلات الكفاءة الداخلية وتبنى برامج تطويريه متنوعة تُساعد في رفع معدلات أداء الإداريين، وفي تحقيق التعلّم الجامعي لأهدافه وبرامجه

حيث يعد التميز في الأداء الإداري إحدى المظاهر الإدارية المتطورة والتي تهدف المنظمات التعليمية من خلاله إلى تحسين أداء العاملين بها وتحفيزهم وجعلهم جزءاً من مصالح المؤسسة ومحط عنايتها والسّماح لهم بتبادل الآراء وأخذها بعين الاعتبار ممّا يُساعد في رفع كفاءة المنظمات التعليمية وتحسين أداء العاملين بها، وتطوير مستوى الأداء الإداري للعاملين بها (جبير، شافير، ٢٠٠٥ م، ص١٦٨) ، كما يؤكد (المطيري، ٢٠٠٣ م، ص ٣) أنّ تحسين الأداء الإداري أساسها الدافع الذاتي، وقُدرة تأهيلية متكاملة لدى القيادات الإدارية المسؤولة في المنظمات التعليمية لمعرفة مواطن القُوّة والضعف في الأداء، وبالتالي بالمسارات التطويرية المنشودة المطلوب أحداثها لتحقيق أهداف العملية التعلّمية ، وعلى ضوء ذلك ازداد اهتمام الكثير من رجالات الإدارة بمفهوم الأداء الإداري في الآونة الأخيرة لأهميته البالغة فهو وسيلة لتحقيق الأهداف وللتنصدي للتحديات والتغلب على المشكلات التي تواجه المنظمات التعليمية

ويعد النموذج الأوربي للتمييز EFQM من أبرز نماذج "إدارة التميّز" ويقوم على قاعدة أساسية من فكر الجودة الشاملة. وتتبلور فلسفة النموذج الأوربي للتمييز في أن التميّز في الأداء لا يتحقق من خلال

خدمة العملاء، أو تحقيق المنافع لإصحاب المصلحة من العاملين وغيرهم والمجتمع بأسره فحسب، وإنما يتحقق من خلال القيادة التي تقوم بصياغة وتوجيه السياسات المختلفة بالمنظمة، كما تستطيع المنظمة الوصول إلى التميز إذا التزمت أفكار وأنماط الإدارة القائمة على هذا النموذج،(البرواري وبالشيوه، 2011 ص، ٤٨٥ - ٤٨٦)

مفهوم تمييز الأداء الإداري بالتعليم الجامعي:

يمثل الأداء الإداري إحدى المظاهر الحديثة والتي تهدف الجامعات من خلالها إلى تطوير أدائها الإداري في مختلف مستوياتها الإدارية من خلال تحسين الأداء لجميع منسوبي المؤسسات وتحفيزهم بجعلهم جزءاً من مصالح المؤسسة الجامعية ومحط عنايتها، والسّماح بتبادل آرائهم ومقترحاتهم مع الإدارة، بما يُشارك بدرجة كبيرة في رفع كفاءة الجامعات وتقدّمها وتحسين أداء منسوبيها وتطوير مستوى أدائهم الإداري (جبير، شافير، ٢٠٠٥ م، ص١٦٨).

كما عرّف (شحاته، ٢٠٠٣ م، ص ٢٩) الأداء الإداري بأنه إنجاز يتم باستخدام الفرد لإمكاناته الجسميّة أو العقلية أو النفسيّة، كما عرفه (مراد، ٢٠١٥ م، ص١٤٠) بأنه عملية مستمرة يتم من خلالها تحديد وقياس الأداء والتّبع المستمر لمستوى تطوّره على مستوى الفرد والجماعة والتّأكد من فاعلية وكفاءة التّنفيد وإعطاء معلومات مُرتدة وربطها بالأهداف الاستراتيجية، في حين أشار (الطراونة، ٢٠١٢ م، ص١١) إلى ان الأداء بأنه: الأهداف أو المُخرجات التي يسعى النّظام إلى تحقيقها، ولذا فهو مفهوم يعكس كلاً من الأهداف، والنّظام في حالة الحركة لتحقيق هذه الأهداف.

وفي ضوء ما سبق فقد عرف (عبدالعزيز، ٢٠١٤ م، ص٣٨٢) تحسين الأداء بأنه عملية يتم من خلالها الاستفادة المثلى للموارد المادية والبشرية المتواجدة بالمؤسسات التربوية والاستعانة بأحدث الطرق والوسائل الحديثة بقصد تحسين جميع العمليات التي تتم بتلك المؤسسات لنيل رضا العملاء الداخليين والخارجيين وتقديم مخرج عالي الجودة

كما يشير (الخرامي، ١٩٩٩ م، ص ١١) إن تحسين الأداء هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة لتوظيف رأس المال بالأسلوب الأمثل.

وبالنسبة لمفهوم التميز فقد اتفق العديد من الأدبيات الإدارية على أن التميز هو التفوق في أداء الفرد أو المؤسسة على نفسها أو مثيلاتها أو توقع العملاء، وذلك بتحقيق نتائج متفردة وإنجاز مخرجات فائقة الجودة وقد لا تترك احتمالاً لوقوع الأخطاء بها، ومنها تعريف (مغاوري، ٢٠١٦ م) لمفهوم التميز بأنه "العلو

والتفرد والتفوق في أداء المؤسسة على غيرها من المؤسسات، عبر تقديم أفضل الممارسات في أداء مهامها وعملياتها وتخطي التوقعات المستقبلية لعملائها".

كما عرف مفهوم التميز بأنه " قدرة الفرد أو المؤسسة على أداء الأعمال المطلوبة منهم بإتقان وجودة" (خليل، ٢٠١٥م، ص ٥٨)

ويتم تعريف النموذج للمؤسسات الأوروبية لا داره الجودة EFQM بأنه وسيلة عملية تعمل على مساعدة المؤسسات على تأسيس نظام إداري ملائم عن طريق قياس أين تلك المنظمات على الطريق نحو التميز وفهم الحلول. إذ يعد النموذج الأوروبي للتميز أحد أهم النماذج الرئيسية الصادرة من المؤسسات الأوروبية لإدارة الجودة الفجوات ويجاد (Management Quality for Foundation European) وهي مؤسسة هدفها أن تساعد المؤسسات على تدعيم القدرات التنافسية لديها وأن تحقق التميز على اعتبار أن نموذج التميز الصادر عنها يعد أحد أهم الأطر للتقييم وخاصة للجائزة الأوروبية للجودة والتميز (، 2017, EFQM).

أهداف تميز الأداء الإداري بالتعليم الجامعي::

يتم تطوير الأداء الإداري في الجامعات بصورة واضحة لصنع العديد من السياسات والقرارات والإجراءات وتقييم فاعليتها كما يساعد في حصول الجامعة على المعلومات أكثر وفرة ومؤشرات أكثر صدقا عن الأداء محل التقييم كما ان النموذج الأوربي للتميز والخاص بالمؤسسة الأوربية لإدارة الجودة يعد إطار عام وعملي لتمكين المنظمات من(المؤسسة الأوربية للجودة EFQM . 2018):

- تقييم وضعها خلال رحلتها نحو التميز وذلك بمساعدتها على تعزيز نقاط القوة وتعزيزها و تجاوز نقاط الضعف .
- تقديم لغة مشتركة ونمط تفكير موحد داخل المؤسسة مما يسهل تبادل الأفكار بفاعلية داخل المؤسسة وخارجها .
- ترابط وتكامل المبادرات القائمة والمخطط لها، مما يزيل الازدواجية ويسد الثغرات .
- وضع هيكل لنظام إدارة المؤسسة

أهمية تميز الأداء الإداري بالتعليم الجامعي

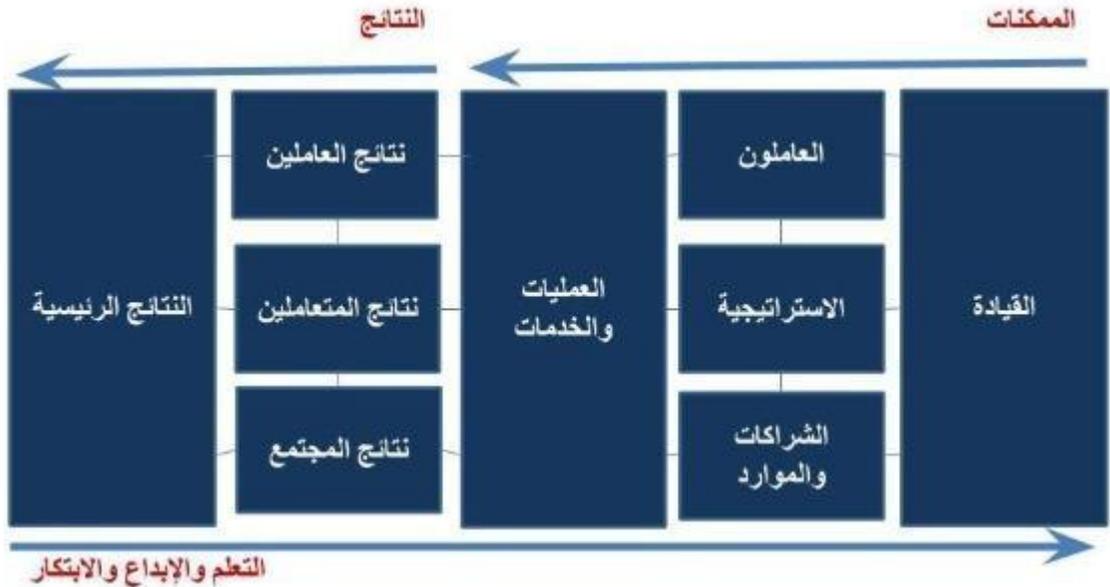
تتضح أهمية تحسين الأداء الإداري بالجامعات من خلال مجموعة من النقاط الآتية (محمد ،

٢٠١٦م، ص ١٠٧) :

- الصّدام المُستمر بين الجامعات والواقع المُحيط بها، وضعف تماشي الثقافة الجامعية مع ثقافة العصر، ممّا يُسبب حالة من الانفصام يعيشها الطلاب بين ما يتلقونه في الجامعة وبين ما يجدونه على أرض الواقع.
- الانفجار المعرفي والمعلوماتي المُستمر، والذي جعل من الجامعة مكانًا لتراكم الخبرات والمهارات، وليس مكانًا لتلقين وحفظ المواد الأكاديمية فقط.
- تُساعد عملية تحسين الأداء الإداري في وضع الخُطط والاستراتيجيات التي يُمكن تنفيذها داخل العمل، مع وضع الاستراتيجيات البديلة لها بهدف الارتقاء بالأداء التّعليمي.
- عملية تحسين أداء الجامعات عامة أصبحت متطلب أساسي من مُتطلبات التّثمية المُجتمعية الشّاملة التي لا يستغنى عنها أبدًا فالمرجات التعليمية الضعيفة لا تُلبي أبدًا احتياجات المجتمع.
- تغيّر الدّور الذي تقوم به الجامعة في الوقت الحالي عن الدّور التّقليدي لها، والاتجاه نحو التّربية المُستمرة.
- الاستفادة القصوى من وسائل الاتصال وكذلك وسائل التكنولوجيا الحديثة في العمليات التعليمية.
- تسليط الضوء على الأداء الإداري لمنسوبي الجامعات.
- التّحسين المُستمر للأداء الإداري.
- التّركيز على التّكامل بين تحديد الأهداف وتطوير العاملين وتطوير الأداء الإداري.
- عملية لها تأثير إيجابي وأسلوب فعّال لتحقيق أهداف الجامعة من خلال مجهود كل العاملين.
- في حين يحدد (غانم، ٢٠١٢، ص٣) أهمية النموذج الأوروبي للتمييز EFQM في ثالث نقاط هي :
 - نموذج التميّز عبارة عن أداة إدارية تمثل معيارًا يحقق الارتقاء بأداء المؤسسة
 - تحديد أنشطة التحسين المناسبة التي تساعد المنظمات على الحصول على نتائج مميزة بصورة فعالة .
 - تقييم وتقويم أداء المؤسسات التي تتنافس على جوائز الجودة العالمية والمحلية (كما تشير (القيسي، ٢٠١١، ص٢٠٤) إلى أن هناك العديد من الأسباب التي تدعو للاهتمام بالتمييز في مؤسسات التعليم العالي أبرزها
- إيجاد آلية متطورة تحدد إنتاجية العمل على مستوى الجامعة والأفراد مما يجعل الجامعة مميزة عن بقية الجامعات.
- مقاومة العاملين في الجامعة لعمليات التطوير والتغيير والتحديث وانعدام روح المنافسة بينهم، بالإضافة للبيروقراطية السائدة وجمود اللوائح والأنظمة

- إن تطبيق إدارة التميّز في الجامعات يتيح لها الكشف عن مواطن الضعف وتجنبها وتعزيز مواطن القوة.
 - الحاجة الى التكامل والتناسق بين المستويات المختلفة
 - ضعف التعاون بين المجتمع المحلي والجامعة
 - حاجة الجامعة إلى اللامركزية لاتخاذ القرارات وتفويض الصلاحيات
 - الرغبة في تدعيم ثقافات داعمة للتغيير والتطور للأفضل.
- معايير تمييز الأداء الإداري بالتعليم الجامعي:

لتحقيق الأداء الإداري الأهداف المرتبطة به طبقا لنموذج التمييز الأوربي يجب ان تتوفر به عدد من المعايير والتي تتمثل تسعة معايير خمسة منها هي الممكنات وتشمل (القيادة، الاستراتيجية، العاملون، الموارد والشراكات، العمليات ذا طبقت والمنتجات والخدمات) وأربعة منها هي النتائج وتشمل (نتائج المتعاملين، نتائج العاملين، نتائج المجتمع، نتائج الأعمال) فرعيا تلك المنهجيات بفعالية ستحقق المنظمة نتائج بما يتناسب وتوقعات أصحاب المصلحة، حيث تتضمن اثنين وثلاثين معيارا صممت لتحقيق تمييز حقيقي ضمن إطار عمل لمساعدة المنظمات على تحويل مفاهيم التمييز وادار موضع التنفيذ. (القيسي، ٢٠١١، ص ٢٠٤) وقد اطلق علي هذا النموذج بنموذج التمييز والذي يمكن توضيحه في الشكل التالي



مُتطلبات تمييز الأداء الإداري بالتعليم الجامعي:

إن امتلاك مقومات ومتطلبات تطبيق إدارة التميّز وتفعيلها هو السبيل الوحيد لضمان بقاء الجامعات واستمرارها في عالم قائم على التقنية والمعرفة وتقنية الاتصالات والمعلومات . ولقد أشار (شرف الدين، ٢٠١٤م، ص ٦٩) (رجب، ٢٠١٧م، ص ٣١٣) (إسماعيل، ٢٠١٦م، ص ٢٨٧) (أبو النصر، ٢٠١٢م، ص ٨٢-٨٤) إلى مجموعة متطلبات لتطبيق إدارة متميزة في المؤسسات فنجد أنها تشترك في كثير من النقاط مع المتطلبات التي يجب توافرها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ويمكن تحديدها في مجموعة النقاط الآتية:

- هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتكيف والتعديل مع مجموعة المتغيرات الخارجية والداخلية كما تتصف هياكل إدارة التميّز بدرجة أعلى من اللامركزية نتيجة اعتمادها على تمكين العاملين وتخويلهم الصلاحيات كل في مجال عمله، بالإضافة إلى استخدامها لتقنيات الاتصالات والمعلومات .
 - نظام متطور لإدارة الموارد البشرية يبين القواعد والآليات لتخطيط واستقطاب وتكوين الموارد البشرية وتنميتها وتوجيه أداؤها. كما يتضمن قواعد وآليات تقويم الأداء وأسس تعويض العاملين وفق نتائج الأداء .
 - توفير مجموعة من المعلومات المتكاملة عن خطط الأهداف وكذلك مستوى الجودة وتهيئة الظروف المحيطة بمكان تنفيذ العمل بما يضمن التنفيذ السليم.
 - نظام متكامل لتقييم الأداء الفردي وأداء مجموعات وفرق العمل ووحدات الأعمال الاستراتيجية والأداء المؤسسي بغرض تقويم الإنجازات بالقياس إلى الأهداف ومعايير الأداء .
 - رصد نتائج التنفيذ وتصحيحها بالقياس بالأهداف المحددة من قبل.
 - توفير مستلزمات الأداء المادية والتقنية من خلال مواد ومعلومات وغيرها من موارد يتطلبها الأداء الفعّال في المدرسة.
 - تحديد توقعات أداء كل وظيفة مع مراعاة التجديد المستمر والنّمية الفعلية والاهتمام بالمخرجات التي تم إنجازها.
 - تحديد حجم العمل بحيث يتناسب مع قدرات العاملين ومتابعة العمل وتقييم الأداء بصفة مستمرة.
- مما سبق يتضح إنّ هناك مجموعة من المتطلبات التي من شأنها أن تفيد في عملية تحسين الأداء الإداري، من أهمّها: إعداد وتدريب العاملين على طرق الأداء الفعّال، ومتابعة الأداء وملاحظة ما يقوم به الفرد أثناء العمل، وإعادة تخطيط الأداء وإعادة توزيع الصّلاحيات، وتعزيز التجديد

المستمر والتنمية الفعلية للعاملين، وأثناء العمل لتحسين الأداء الإداري هناك العديد من الصعوبات والمعوقات.

مُعوقات تميز الأداء الإداري بالتعليم الجامعي::

تواجه عملية تحسين الأداء الإداري بالجامعات العديد من المعوقات والمشكلات التي تكون عائق لمجهودات التحسين و التي تسعى إليها القيادات الجامعية، ومن أهم هذه المعوقات ما يلي(خليل، ٢٠١٤م، ص ٨٩) (محمود، ٢٠١٥م، ص ٣٣٧) (حمور، ١٩٩٨م، ص ٦٨):

- وجود فجوة بين القيم والمبادئ المفترضة للقيادات الإدارية، وبين سلوكهم الفعلي، وبين جهود تخطيط التغيير على مستوى القيادات الإدارية العليا، ومستوى الإدارة الوسطى التنفيذية.
- عدم التّحديد الدقيق للأهداف، ونطاق التغيير، والمهام والأدوار، والتّداخل بين الأهداف، والوسائل، مع وضع أهداف غير متوقعة، أو صعوبة التّحقيق، أو محاولة تحقيق أهداف طويلة الأجل خلال فترة زمنية قصيرة، وعدم إمكانية تطبيق برامج التطوير إمّا لصعوبتها، أو لكونها غير واقعية.
- الإقتصار على أسلوب واحد والاعتماد عليه في مختلف المواقف، وعدم الدّراية الكاملة بأساليب التّخطيط العلمي، وقصّور استخدام المعلومات، ممّا يؤدّي إلى تدني مستوى التّنفيد.
- التّداخل بين النّشاط السّياسي والإداري، ممّا يحد من نجاح برامج الإصلاح، والتّثمية المهنية، وقصّور البرامج التّدريبية والتّأهيل للعاملين.
- غياب العمل المؤسسي و كذلك عدم مشاركة عملية اتخاذ القرارات وحصر التّخطيط للتحسين على مجموعة من المديرين من قِمة التّنظيم بدلاً من المشاركة، وعدم وجود قناعة لدى العاملين ببرامج التّحسين وأهميتها.
- تعقّد الإجراءات والأمراض البيروقراطية التي تؤدي إلى الترهل التنظيمي، وسوء استخدام السلطة لإحداث التغيير، وضعف التفاعل مع البيئات الخارجية والداخلية وكذلك نمطية الأداء دون الاهتمام بتحقيق الأهداف ومحاولة تكيف جهود التغيير بصورة جذرية مع البناء التّنظيمي القديم، واستعجال النّتائج، والسعي لتبني حُلّ جاهزة غير مدروسة.
- ضعف استيعاب المهارات الجديدة مع عدم التّوازن بين أعداد العاملين واحتياجات العمل ممّا يؤدّي إلى التّضخم الوظيفي، ومقاومة العاملين للتّغيير، وتجاهل القيادات الإدارية لدعم برامج التّحسين الإداري.
- استغراق وقت طويل في برامج التطوير التّنظيمي، وعدم انسياب المعلومات، وإهمال التّخطيط الاستراتيجي طويل الأجل، والاعتماد على أساليب التّفتيش القديمة، والبُعد عن التّوجيه الهادف، وربط التحسين بالأزمات كرد فعل عشوائي.

أساليب وإجراءات تميز الأداء الإداري بالتعليم الجامعي

إن من أهم الأساليب التي يؤدي الأخذ بها وتطبيقها من قبل الجامعات لتحسين الأداء الإداري والارتقاء بمستوى منسوبي الجامعات وحفزهم لتقبل التغيير في البيئة الجامعية ما يلي (العبيدي، الشيخ، ٢٠٠٩م، ص ١١) (إبراهيم، ٢٠٠٨م، ص ٩٦):

- عناية القيادة بعمل الفريق، وحل الصراعات وتدعيم التعاون بين أعضاء الهيئة التدريسية وجميع العاملين.
- توفير مصادر مناسبة للمعلومات.
- اتخاذ القرارات لحل مشكلات التعلم وتحليلها تبعاً للموقف، مع تقييم البدائل المقترحة.
- الاستعداد لاستيعاب أفكار ومناهج جديدة، مع تحمّل مسؤوليات المهام الإدارية.
- ازدهار الخطط التي تتسم بالابتكار والتي تدفع القيادات الجامعية وأعضاء الهيئة التدريسية نحو بذل مزيد من المجهود الجماعي والفردى الذي يعمل على تحسين الأداء.
- تشجيع تبادل الخبرات المفيدة بين المعلمين وكافة العاملين.
- توزيع مسؤوليات العمل بأقصى كفاءة وفاعلية، مع مراقبة وتقويم أدائهم لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية وإشباع رغبات المعلمين بها.
- أن تكون القيادات الجامعية أكثر مرونة ليكونوا قادرين على تكوين اتجاهات إيجابية لدى مرؤوسيه، التي تتكون اتجاهاتهم من خلال المشاعر الإيجابية التي يزرعها فيهم، كما أن احترام المرؤوسين في أثناء تغيير الاتجاهات السلبية لديهم يؤدي إلى تنمية قدراتهم الإدارية وتحسين مستوى أدائهم الإداري مع مراعاة الفروق الفردية بينهم.
- كما أن هناك عدد من الإجراءات التي تساعد على تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات الجامعية في تحقيق أهدافها ومن أهم تلك الإدارات ما يلي (عيسى، عامر، ٢٠١٧م، ص ٨٣):

- ربط الأداء بقوانين ولوائح العمل وتقييم الأداء والمحاسبة على التقصير والمكافأة على حسن الأداء.
- المتابعة والتفتيش على العمل وأداء المديرين وتبادل الزيارات والخبرات.
- الإكثار من برامج التدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين.
- منح مزيد من الصلاحيات والثقة لمندراء الإدارات.
- توفير الإمكانيات المادية المساعدة لإنجاز العمل مثل المباني والموارد المالية.

- تحديد الاختصاصات ورفع التداخل وإيجاد مزيد من التسيق بين مُدراء الإدارات.
- تزويد المكاتب الإدارية بالموظفين المُتخصصين في الأمور الفنية.

ثانيا: الدراسة الميدانية

للإجابة على السؤال الثالث من أسئلة الدراسة فقد قام الباحث بإعداد استبانتين تضمنت الاستبانة الأولى (مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية) وتضمنت الاستبانة الثانية (مستوى تميز الأداء الإداري لدى القادة الأكاديميين) وبمجموعة من متغيرات ديمغرافية أخرى وبخاصة المؤهل العلمي و الخبرة الإدارية للقادة بجامعة حائل بحيث تجيب أدوات الدراسة على ما يلي :

- مستوى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية لدى القادة بجامعة حائل من وجهة نظر القادة أنفسهم
- مستوى تميز الأداء الإداري لدى القادة بجامعة حائل من وجهة نظر القادة أنفسهم
- العلاقة بين مستوى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية و تميز الأداء الإداري لدى القادة بجامعة حائل من وجهة نظر القادة أنفسهم
- مدى تأثير المؤهل العلمي و الخبرة الإدارية لدى القادة بجامعة حائل تجاه ممارسة الرشاقة الاستراتيجية ومدى علاقتها بتميز الأداء الإداري.

وقبل التطرق إلى نتائج الدراسة الميدانية يجدر بالباحث تناول الإجراءات المتبعة بالدراسة كالتالي :

منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي المسحي والذي من خلاله يتم وصف الظاهرة موضوع الدراسة وهي مستوى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية ومدى علاقتها بتميز الأداء الإداري للقادة الإداريين والأكاديميين في جامعة حائل.

عينة الدراسة:

تكون عينة الدراسة من كل القادة بجامعة حائل من القادة الأكاديميين من مدير الجامعة وكلاء الجامعة وعمداء الكليات الأكاديمية في جامعة حائل، والقادة الإداريون: وهم عمداء العمادات المساندة ومدراء الإدارات الإدارية في جامعة حائل، والبالغ عددهم (٩١) قائداً، في الفصل الدراسي الأول للعام الجامعي ٢٠١٩/٢٠٢٠م، والجدول الآتي يوضح المجتمع الكلي للدراسة (جامعة حائل، ٢٠١٩م):

الرشاقة الاستراتيجية ودورها في تمييز الأداء الإداري بالجامعات السعودية
إعداد/ د/ سعود بن عيسى النايف

الجدول (١) توزع المجتمع الكلي للدراسة		
م	الوظيفة القيادية	العدد
١	وكلاء وكالات الجامعة	٥
٢	عمداء كليات الجامعة	١٨
٣	عمداء العمادات المساندة	٨
٤	مدراء إدارات الجامعة	٤١
٥	الإدارات النسائية للجامعة والفروع	١٨
	المجموع	٩٠

وفي خطوة تالية تم اختيار كامل مجتمع الدراسة لتطبيق أداتي الدراسة عليه بواقع مجموع القادة وهو (٩٠) قائداً، وتمثلت بنسبة (100%) للمجتمع الكلي، وبعد حذف الإجابات غير الصالحة وغير المسترجع ممن لم يستجيبوا على أداة الدراسة تبين أن عدد الفاقد كان (١٥) استجابة من أفراد العينة، وتبقى (٧٥) استجابة بنسبة (٨٣.٣%) من المجتمع الكلي، وهي العينة التي اعتمدها الباحث في الدراسة بعد حذف الاستجابات غير الصالحة وغير المرتجعة، والجدول الآتي يبين توزع عينة الدراسة وفق متغيراتها في كل طبقة:

الجدول (٢) توزع عينة الدراسة وفق متغيراتها بالنسب المئوية			م
عدد أفراد مجتمع الدراسة	النسبة	متغيرات الدراسة	
أولاً: التوزيع متغير المؤهل العلمي			
37	49.33%	مؤهل علمي أقل من الدكتوراه	١
38	50.66%	دكتوراه	٢
75	100%	المجموع	
ثانياً: التوزيع حسب الخبرة القيادية			
14	18.66%	1-5 سنوات	٥
22	29.33%	5-10 سنوات	٦
39	52.00%	أكثر من ١٠ سنوات	٧
75	100%	المجموع	

الوصف الإحصائي لأفراد العينة وفق البيانات الأولية:

١. تقسيم أفراد العينة على أساس مؤهلهم العلمي: يبين جدول (٢) أن ما نسبته (49.33%) من عينة الدراسة هم من حملة مؤهل علمي أقل من الدكتوراه، وما نسبته (50.66%) من العينة هم من حملة درجة الدكتوراه.

٢. تقسيم أفراد العينة على أساس متغير الخبرة القيادية: يبين الجدول (٢) أن نسبة (١٨.٦٦%) من العينة هم من أصحاب الخبرة (1-5) سنوات، وما نسبته (29.33%) من العينة هم من ذوي الخبرة (5-10) سنوات، بينما ما نسبته (52.00%) هم من ذوي الخبرة لأكثر من (١٠) سنوات

أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة أعد الباحث استبانتين تضمنت الاستبانة الأولى (مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية) ستة محاور وهي: المحور الأول حول مؤشرات الحساسية الاستراتيجية، والمحور الثاني وضوح رؤية الجامعة، والمحور الثالث يتعلق بالمقدرات الجوهرية، والمحور الرابع يتعلق بتبني الأهداف الاستراتيجية، والمحور الخامس يتعلق بمشاركة المسؤولية، والمحور السادس يتعلق بسرعة الأداء، وتضمنت الاستبانة الثانية (مستوى تمييز الأداء الإداري لدى القادة الأكاديميين) ستة محاور وهي: المحور الأول حول القيادة والمحور الثاني يتمثل في الموارد البشرية والمحور الثالث يتعلق برضا متلقي الخدمة (الطلبة والخريجين والمجتمع المحلي) من وجهة نظر الجامعة، والمحور الرابع يتعلق برضا منسوبي الجامعة، والمحور الخامس يتعلق بالمسؤولية المشتركة، والمحور السادس يتعلق بجودة العمليات، وفي خطوة تالية تم تحديد مقياس الاستجابة على عدة فقرات في الاستبانتين تبعاً لمقياس ليكرث الخماسي لتصحيح أدوات الدراسة، بإعطاء كل فقرة من فقراته درجة واحدة من بين درجاته الخمس (قليلة جداً وقليلة وكبيرة وكبيرة جداً و متوسطة) وهي تمثل رقمياً (١،٢،٣،٤،٥) على الترتيب، واعتمد الباحث في تفسير نتائج الدراسة على محك معتمد، ومن خلال طول الخلايا في مقياس ليكرث الخماسي، ومن خلال حساب المدى بين درجات المقياس (4-1=3)، ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس وذلك للحصول على طول الخلية أي (4/5=0.80)، وبعد إضافة تلك القيمة لأقل قيمه بالمقياس، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وقد أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول (٣) (أبو علام، ٢٠٠٦):

الجدول (٣) يوضح الأساس المعتمد للدراسة		
طول الخلية	الوزن النسبي المقابل له	مستوى الموافقة
١.٨ _ ١	من 20% _ 36%	قليله جدا
< ١.٨ _ ٢.٦٠	< 36% _ 52%	قليله
< ٢.٦٠ _ ٣.٤٠	< 52% _ 68%	متوسطة
< ٣.٤٠ _ ٤.٢٠	< 68% _ 84%	كبيره
< ٤.٢٠ _ ٥	< 84% _ 100%	كبيره جدا

والباحث قام بصياغة فقرات الاستبانتين بصورتها الأولية حيث تكونت من قسمين: خصص القسم الأول للمقدمة التي تم من خلالها توضيح هدف الدراسة ومتغيراتها وشرح طريقة الاستجابة على الأداة،

في حين خُصص القسم الثاني لفقرات الاستبانة، البالغ عددها (٢٦) فقرة للاستبانة الأولى (مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية) و(٣٠) فقرة للاستبانة الثانية (مستوى تمييز الأداء الإداري لدى القادة الأكاديميين).

٢- صدق الأداة

تم حساب صدق الأداة بطريقتين هي:

- الصدق الظاهري (صدق المحكمين)

لقد عرض الباحث الاستبانتين بصورتها الأولية على عدد من المحكمين بلغ عددهم (١٢) محكم في كلية التربية في جامعة حائل، استجاب منهم (١١) محكم، وذلك بهدف عمليات الحذف والتعديل والإضافة، وقد استجاب الباحث وأجرت التعديلات المطلوبة، ومن ثم أصبحت الاستبانتين في صورتها النهائية جاهزة للتطبيق حيث تكونت كل استبانة من الاستبانتين من (٣٥) فقرة قبل التحكيم وأصبحت بعد تنفيذ اقتراحات المحكمين عددها (٢٦) فقرة للاستبانة الأولى (مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية) و(٣٠) فقرة للاستبانة الثانية (مستوى تمييز الأداء الإداري لدى القادة الأكاديميين).

- صدق الاتساق الداخلي (الاختبار المحكي)

تم إيجاد صدق الاتساق الداخلي للفقرات بإيجاد معاملات الارتباط بين معدل كل مجال والمعدل الكلي للفقرات وفي النهاية تكون النتائج كما في الجدول ورقم (٤) ورقم (٥) واعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة.

الجدول (٤) صدق الاتساق الداخلي للفقرات ومعاملات الارتباط بين معدل كل مجال والمعدل الكلي للفقرات للاستبانة الأولى (مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية)		
المقياس	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
المحور الأول: مؤشرات الحساسية	0.775**	0.020
المحور الثاني: وضوح رؤية الجامعة.	0.823**	0.005
المحور الثالث: المقدرات الجوهرية.	0.875**	0.005
المحور الرابع: تبني الأهداف الاستراتيجية.	0.863**	0.000
المحور الخامس: مشاركة المسؤولية.	0.796**	0.010
المحور السادس: سرعة الأداء.	0.860**	0.000

الرشافة الاستراتيجية ودورها في تمييز الأداء الإداري بالجامعات السعودية
إعداد/ د/ سعود بن عيسى النايف

الجدول (٥) صدق الاتساق الداخلي للفقرات ومعاملات الارتباط بين معدل كل مجال والمعدل الكلي للفقرات للاستبانة الثانية (مستوى تميز الأداء الإداري لدى القادة الأكاديميين)		
قيمة الدلالة	معامل الارتباط	المقياس
0.010	0.880**	المحور الأول: القيادة.
0.015	0.840**	المحور الثاني: الموارد البشرية.
0.010	0.810**	المحور الثالث: رضا متلقي الخدمة (الطلبة والخريجين والمجتمع المحلي) من وجهة نظر الجامعة.
0.005	0.870**	المحور الرابع: رضا منسوبي الجامعة.
0.020	0.795**	المحور الخامس: المسؤولية المشتركة.
0.020	0.820**	المحور السادس: جودة العمليات.

يتبين من الجدولين السابقين أن معاملات ارتباط المقياس عالي، كما أنها ذات دلالة إحصائية عند المستوى ٠.٠٥ وهذا يدل على أن المقياس يتمتع بصدق الاتساق الداخلي.

٣- ثبات الأداة

لمعرفة مدى ثبات أداة الدراسة، قام الباحث بحساب معامل الثبات باستخدام معادلة ألفا كرو نباخ لفقرات الاستبانتين والدرجة الكلية

الجدول (٦) يوضح معامل ألفا كرو نباخ للاستبانة الأولى (مدى ممارسة الرشافة الاستراتيجية)	
معامل ثبات ألفا	المقياس
0.917	المحور الأول: مؤشرات الحساسية
0.909	المحور الثاني: وضوح رؤية الجامعة.
0.900	المحور الثالث: المقدرات الجوهرية.
0.918	المحور الرابع: تبني الأهداف الاستراتيجية.
0.913	المحور الخامس: مشاركة المسؤولية.
0.933	المحور السادس: سرعة الأداء.
0.915	الثبات العام

الجدول (٧) يوضح معامل ألفا كرو نباخ للمقياس للاستبانة الثانية (مستوى تميز الأداء الإداري لدى القادة الأكاديميين)	
معامل ثبات ألفا	المقياس
0.9٦٣	المحور الأول: القيادة.
0.9٣٩	المحور الثاني: الموارد البشرية.
0.9٠١	المحور الثالث: رضا متلقي الخدمة (الطلبة والخريجين والمجتمع المحلي)

الرشاقة الاستراتيجية ودورها في تمييز الأداء الإداري بالجامعات السعودية
إعداد/ د/ سعود بن عيسى النايف

الجدول (٧) يوضح معامل ألفا كرو نباخ للمقياس للاستبانة الثانية (مستوى تميز الأداء الإداري لدى القادة الأكاديميين)	
المقياس	معامل ثبات ألفا
المحور الرابع: رضا منسوبي الجامعة.	0.91٠
المحور الخامس: المسؤولية المشتركة.	0.9٢٧
المحور السادس: جودة العمليات.	0.915
الثبات العام	0.9٢٥

يتبين من الجدول السابق أن معامل الثبات العام للاستبانة بلغ (0.935) للاستبانة الأولى وبلغ (0.925) للاستبانة الثانية، وهو معامل ثبات عالٍ يدل على أن الاستبانتين تتمتعان بدرجة ثبات عالية حيث يمكن للباحث الاعتماد عليهما في تطبيق الدراسة ميدانياً.

نتائج الدراسة:
مستوى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية لدى القادة بجامعة حائل من وجهة نظر القادة أنفسهم للإجابة عن مستوى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية لدى القادة بجامعة حائل من وجهة نظر القادة أنفسهم قام الباحث باستخراج الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي لكل مجال على حدة والاستبانة ككل، والجدول أدناه يوضح ذلك.

جدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لممارسة الرشاقة الاستراتيجية لدى القادة بجامعة حائل من وجهة نظر القادة أنفسهم تم ترتيبها تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

م	المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
١	المحور الأول: مؤشرات الحساسية الاستراتيجية	4.6839	.91759	كبيرة جداً	١
٦	المحور السادس: سرعة الأداء	4.5680	.90357	كبيرة جداً	٢
٢	المحور الثاني: وضوح رؤية الجامعة:	4.4791	.86022	كبيرة جداً	٣
٣	المحور الثالث: المقدرات الجوهرية	4.3165	.89646	كبيرة جداً	٤
٤	المحور الرابع: تبني الأهداف الاستراتيجية:	4.1326	.88685	كبيرة	٥
٥	المحور الخامس: مشاركة المسؤولية	4.0996	.88935	كبيرة	٦
	الاستبانة الكلية	4.3799	.89234	كبيرة جداً	

يبين الجدول (٨) إن المتوسط الحسابي تراوح (٤.٠٩_٤.٦٨)، حيث تصدر المحور الأول: مؤشرات الحساسية الاستراتيجية المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٤.٦٨)، بينما جاء المحور الخامس: مشاركة المسؤولية بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٤.٠٩) وبلغ المتوسط الحسابي لممارسة الرشاقة الاستراتيجية لدى القادة بجامعة حائل ككل (٤.٣٧) بدرجة كبيرة جداً، ويعزى ذلك إلى أن المحور الأول مرتبط بعمليات لها أهمية إضافية لدى قيادات الجامعة ويرتبط مباشرة بالاعتماد الأكاديمي للجامعة ككل، ويعزى حصول المحور الخامس على المرتبة الأخيرة أن طبيعة العمل في كثير من الإدارات مستقل ومنسق بما يجعله موزعاً حسب الاختصاص.

الرشاقة الاستراتيجية ودورها في تمييز الأداء الإداري بالجامعات السعودية
إعداد/ د/ سعود بن عيسى النايف

وقد تم حساب الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي لتقديرات عينه الدراسة على فقرات كل محور على حدة، حيث كانت على النحو التالي:

المحور الأول: مؤشرات الحساسية الاستراتيجية

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بالمحور الأول: مؤشرات

الحساسية الاستراتيجية، مرتبة ترتيباً تنازلياً على حسب المتوسط الحسابي

رقم	فقرات	متوسط حسابي	انحراف معياري	مستوى	ترتيب
١	تتشارك إدارة الجامعة مع منسوبيها بالتخطيط الاستراتيجي.	4.8667	٠.٨٨١٠٢	كبيرة جداً	١
6	تتعلم إدارة الجامعة من تجاربها السابقة وملاحظات التقييم المؤسسي.	4.8506	٠.٩٨٤٣٦	كبيرة جداً	٢
3	تقوم إدارة الجامعة بجهود متواصلة لتوجيه جهودها ومواردها.	4.7667	٠.90127	كبيرة جداً	٣
4	تعنى إدارة الجامعة بعملية التحسين المستمر.	4.6667	٠.91870	كبيرة جداً	٤
5	تتبنى إدارة الجامعة المرونة في إعادة توزيع الموارد.	4.5500	٠.89920	كبيرة جداً	٥
2	تتمتع إدارة الجامعة بروؤية واضحة تجاه توجهاتها المستقبلية.	4.4030	٠.92101	كبيرة جداً	٦
مؤشرات الحساسية الاستراتيجية					

يبين الجدول (9) أن المتوسطات الحسابية قد تفاوتت ما بين (4.40-٤.٨٧)، حيث نجد أن الفقرة

(1) ونصها هو "تتشارك إدارة الجامعة مع منسوبيها بالتخطيط الاستراتيجي" بالمرتبة الأولى ومتوسط حسابي (٤.٨٧)، بينما نجد أن الفقرة (٢) ونصها هو تتمتع إدارة الجامعة بروئية واضحة تجاه توجهاتها المستقبلية في المرتبة الأخيرة ومتوسط حسابي (4.40)، وبلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل (٤.٢٥) وبدرجة عالية جداً، ويعزى ذلك إلى أن الفقرة الأولى مشاركة الجامعة لمنسوبيها في مرحلة التخطيط الاستراتيجي أن الجامعة تبني خطتها الاستراتيجية بناء على خطط كل العمادات والإدارات الاستراتيجية فيها، ويعزى حصول الفقرة الثانية على المرتبة الأخيرة أن التوجهات المستقبلية بالجامعة تابعة لتوجهات وزارة التعليم في التوسع مما يجعل الرؤية مرتبطة بالتوجهات المستقبلية للتعليم بالسعودية.

المحور الثاني: وضوح رؤية الجامعة

جدول (١٠) الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي للفقرات المرتبطة بالمحور الثاني: وضوح رؤية الجامعة، مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
١٠	تتكامل إدارات الجامعة المختلفة فيما بينها في العمل المؤسسي.	4.7833	٠.91310	كبيرة جداً	١
٧	يوجد لدى الجامعة أهداف واضحة تعتمدها في اتخاذ القرارات.	4.7500	٠.91283	كبيرة جداً	٢
٩	تتضح لدى منسوبي الجامعة رؤية الجامعة ورسالتها.	4.6333	٠.90132	كبيرة جداً	٣
٨	تترجم رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها العامة بصورة واقعية.	3.7500	٠.71364	كبيرة	٤
المحور الثاني: وضوح رؤية الجامعة					

الرشاقة الاستراتيجية ودورها في تمييز الأداء الإداري بالجامعات السعودية
إعداد/ د/ سعود بن عيسى النايف

يبين الجدول (١٠) إن المتوسط الحسابي تراوح (٣.٧٥ - ٤.٧٨) حيث كانت الفقرة (١٠) ونصها هو "تتكامل إدارات الجامعة المختلفة فيما بينها في العمل المؤسسي" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.٧٨)، بينما كانت الفقرة (٨) ونصها هو "تترجم رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها العامة بصورة واقعية" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣.٧٥)، وبلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل (٤.٤٧) وبدرجة كبيرة جداً، ويعزى ذلك إلى أن الجامعة عملها تكاملي في تنفيذ العمل ويعزز ذلك نظام المراسلات الإدارية الإلكتروني، ويعزى حصول الفقرة الثامنة على المرتبة الأخيرة أن رؤية الجامعة ورسالتها تتضح بالصورة الشمولية للأداء العام وليس مباشرة في عمل الإدارات الفرعية.

المحور الثالث: المقدرات الجوهرية

جدول (١١) الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي لل فقرات المرتبطة بالمحور الثالث: المقدرات الجوهرية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
١	كبيرة جداً	.91923	4.6830	تخصص الجامعة ما يلزم من موارد لتحسين كافة عملياتها ومخرجاتها	١٢
٢	كبيرة جداً	.90394	4.6832	يتوفر لدى الجامعة المعرفة الكافية بالكفاءات والخبرات المتوفرة لديها	١١
٣	كبيرة	.87269	4.1333	تمتلك الجامعة ما يلزمها للقيام بالأدوار المطلوبة منها	١٣
٤	كبيرة	.88999	3.7667	تمتلك الجامعة مستوى تنافسي محلي وعالمي	١٤
	كبيرة جداً	.89646	4.3165	المحور الثالث: المقدرات الجوهرية	

يبين الجدول (١١) إن المتوسط الحسابي تراوح (٣.٧٦ - ٤.٦٨) حيث كانت الفقرة (١٢) ونصها هو "تخصص الجامعة ما يلزم من موارد لتحسين كافة عملياتها ومخرجاتها" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.٦٨)، وكانت الفقرة (١٤) ونصها هو "تمتلك الجامعة مستوى تنافسي محلي وعالمي" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣.٧٦)، وبلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل (٤.٣١) وبدرجة كبيرة جداً، ويعزى ذلك أن تخصص مزيداً من الموارد في سبيل تحسين العمليات والمخرجات، أما حصول الفقرة (١٢) على المرتبة الأخيرة فقد يعزى ذلك إلى أن الجامعة تركز على تجويد العمل في الفترة الحالية وتحقيق معايير الاعتماد وتخطيطها للتنافسية لمرحلة لاحقة.

المحور الرابع: تبني الأهداف الاستراتيجية

جدول (١٢) الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي لل فقرات المرتبطة بالمحور الرابع: تبني الأهداف الاستراتيجية، مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
١	كبيرة جداً	.٩٠072	4.7509	تتبنى الجامعة عمليات التطوير في ضوء تحديد الكفاءات والعمليات اللازمة في المستقبل.	١٧
٢	كبيرة	.89536	4.0167	تضع الجامعة أهدافاً تتناسب مع الإمكانيات المادية والبشرية فيها	١٦
٣	كبيرة	.85314	3.9601	تحدد الجامعة الإجراءات التي من شأنها تطوير خدماتها.	١٨

الرشاقة الاستراتيجية ودورها في تمييز الأداء الإداري بالجامعات السعودية
إعداد/ د/ سعود بن عيسى النايف

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
٤	كبيرة	.89821	3.8030	تضع الجامعة أهدافاً تتعلق بكل وظيفة من وظائفها الرئيسية	١٥
	كبيرة	.88685	4.1326	المحور الرابع: تبني الأهداف الاستراتيجية	

يبين الجدول (١٢) إن المتوسط الحسابي تراوح (٣.٨٠ - ٤.٧٥) وكانت الفقرة (١٧) ونصها هو " تتبنى الجامعة عمليات التطوير في ضوء تحديد الكفاءات والعمليات اللازمة في المستقبل " بالمرتبة الأولى ويمتوسط حسابي (٤.٨٣)، بينما الفقرة (١٥) ونصها هو "تضع الجامعة أهدافاً تتعلق بكل وظيفة من وظائفها الرئيسية " بالمرتبة الأخيرة وبتوسط حسابي (٣.٨٠)، وبلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل (٤.١٣) وبدرجة كبيرة، وهذه النتيجة تظهر شعور المستجيبين بأهمية الموازنة بين العمليات التطويرية وتحديد العمليات والكفاءات اللازمة لها.

المحور الخامس: مشاركة المسؤولية

جدول (١٣) الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي للفقرات المرتبطة بالمحور الخامس:
مشاركه المسؤولية، مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
١	كبيرة جداً	.94072	4.7608	تشجع الجامعة منسوبيها على مبدأ المسؤولية المشتركة وأن الكل مسؤول عن نتائج عمليات الجامعة .	٢١
٢	كبيرة	.86536	4.0136	تهتم الجامعة بمقترحات منسوبيها والمجتمع في تبني التخطيط أو تنفيذها .	١٩
٣	كبيرة	.85314	3.8122	توجه الجامعة منسوبيها التعامل مع الأخطاء كفرص للتعلم .	٢٢
٤	كبيرة	.89821	3.8066	تسهل الجامعة الوصول إلى المعلومات التي تهم منسوبيها ومجتمعها الأكاديمي والطلابي .	٢٠
	كبيرة	.88935	4.0996	المحور الخامس: مشاركة المسؤولية	

يبين الجدول (١٣) إن المتوسط الحسابي تراوح (٣.٨٠ - ٤.٧٦) حيث كانت الفقرة (٢١) ونصها هو " تشجع الجامعة منسوبيها على مبدأ المسؤولية المشتركة وأن الكل مسؤول عن نتائج عمليات الجامعة " بالمرتبة الأولى ومتوسط حسابي (٤.٧٦)، بينما كانت الفقرة (٢٠) ونصها هو " تسهل الجامعة الوصول إلى المعلومات التي تهم منسوبيها ومجتمعها الأكاديمي والطلابي." بالمرتبة الأخيرة ويمتوسط حسابي بلغ (٣.٨٠)، وبلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل (٤.٠٩) وبدرجة كبيرة، ويعزى حصول الفقرة (٢١) على أعلى تفاعل من المستجيبين بأن القيادات يشعرون بأن العمل المؤسسي يبني بتفاعل كل جوانب العمليات.

الرشاقة الاستراتيجية ودورها في تمييز الأداء الإداري بالجامعات السعودية
إعداد/ د/ سعود بن عيسى الناييف

المحور السادس: سرعة الأداء

جدول (١٤) الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي لفقرات المحور السادس: سرعة الأداء، مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
١	كبيرة جداً	.91545	4.8308	تتحقق الجامعة دورياً من أن منسوبيها على معرفة تامة باستراتيجية ورسالة الجامعة.	٢٣
٢	كبيرة جداً	.92389	4.7642	يناقش منسوبي الجامعة استراتيجيات الجامعة بفاعلية.	٢٥
٣	كبيرة جداً	.90132	4.6963	تناسب الجامعة استراتيجيتها لتتلاءم مع تغير البيئة المحيطة.	٢٤
٤	كبيرة	.87364	3.9809	تناقش الجامعة منسوبيها باستمرار حول توجهاتها المستقبلية	٢٦
	كبيرة جداً	.90357	4.5680	المحور السادس: سرعة الأداء	

يبين الجدول (١٤) إن المتوسط الحسابي تراوح (٣.٩٨_٤.٨٣) حيث كانت الفقرة (٢٣) و نصها هو " تتحقق الجامعة دورياً من أن منسوبيها على معرفة تامة باستراتيجية ورسالة الجامعة " بالمرتبة الأولى ومتوسط حسابي (٤.٨٣) وكانت الفقرة (٢٦) ونصها هو " تناقش الجامعة منسوبيها باستمرار حول توجهاتها المستقبلية " في المرتبة الأخيرة ومتوسط حسابي (٣.٩٨)، وبلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل (٤.٥٦) وبدرجة كبيرة جداً، وهذه النتيجة تظهر وعي القيادات في الجامعة تجاه معرفة منسوبي الجامعة باستراتيجية الجامعة ونشرها.

مستوى تميز الأداء الإداري لدى القادة بجامعة حائل من وجهة نظر القادة أنفسهم للتعرف على مستوى علي تميز الأداء الإداري لدى القادة بجامعة حائل من وجهة نظر القادة أنفسهم استخرج

الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي للمحاور على حدة والاستبانة ككل، والجدول أدناه يوضح ذلك.

جدول (١٥) الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي لمستوى تميز الأداء الإداري لدى القادة بجامعة حائل من وجهة نظر القادة أنفسهم مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات الحسابية

م	المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
٦	المحور السادس: جودة العمليات	4.4445	.91620	كبيرة جداً	١
٢	المحور الثاني: الموارد البشرية	4.3614	.90293	كبيرة جداً	٢
١	المحور الأول: القيادة	4.3524	.90381	كبيرة جداً	٣
٤	المحور الرابع: رضا منسوبي الجامعة	4.3268	.87781	كبيرة جداً	٤
٣	المحور الثالث: رضا متلقي الخدمة (الطلبة والخريجين والمجتمع المحلي) من وجهة نظر الجامعة	4.3063	.90179	كبيرة جداً	٥
٥	المحور الخامس: المسؤولية المشتركة	4.1447	.88864	كبيرة	٦
	الاستبانة الكلية	4.3226	.89853	كبيرة جداً	

الرشاقة الاستراتيجية ودورها في تمييز الأداء الإداري بالجامعات السعودية
إعداد/ د/ سعود بن عيسى الناييف

يبين الجدول (١٥) إن المتوسط الحسابي تراوح (٤.١٤_٤.٤٤)، حيث تصدر المحور الأول: القيادة المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٤.٤٤)، بينما جاء المحور الثاني: الموارد البشرية بالمرتبة الأخيرة ومتوسط حسابي (٤.١٤)، وبلغ المتوسط الحسابي لمستوى تميز الأداء الإداري لدى القادة بجامعة حائل ككل (٤.٣٢) بدرجة كبيرة جداً، ويعزى حصول المحور الأول على المرتبة الأولى بأن القادة على معرفة ودراية بالعمليات القيادية وتفصيلاتها ومن هنا يظهرون استجابة أعلى تجاهها.

ولقد حسب الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي لتقديرات العينة على فقرات كل محور على حدة،

حيث كانت على النحو التالي:

المحور الأول: القيادة

جدول (١٦) الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي لفقرات المحور الأول: القيادة، مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
٤	يتم اعتبار قيادات الجامعة بمثابة قدوة لمنسوبيها في الأداء والإنجاز.	4.٤٤6٠	.٩٢٦١١	كبيرة جداً	١
٢	يرجع قيادات الجامعة إلى أسس البحث العلمي في حل مشكلات الجامعة.	4.٤٠0٦	.90988	كبيرة جداً	٢
٥	يتجه قيادات الجامعة في أدايمهم باستمرار نحو تحقيق ميزة تنافسية.	4.٣٨١٠	.89921	كبيرة جداً	٣
١	تظهر لدى قيادات الجامعة مهارات إدارية وقيادية مميزة.	4.٣٢٤١	.90158	كبيرة جداً	٤
٣	يضع قيادات الجامعة الاستراتيجيات بكفاءة.	4.٢١٠٥	.٨8230	كبيرة جداً	٥
	القيادة	4.3524	.90381	كبيرة جداً	

يبين الجدول (١٦) إن المتوسط الحسابي تراوح (4.21_٤.٤٤)، إذ جاءت الفقرة رقم (٤) "يتم اعتبار قيادات الجامعة بمثابة قدوة لمنسوبيها في الأداء والإنجاز" بالمرتبة الأولى و متوسط حسابي (٤.٤٤)، بينما الفقرة (٣) والتي نصها هو "يضع قيادات الجامعة الاستراتيجيات بكفاءة بالمرتبة الأخيرة ومتوسط حسابي بلغ (4.21)، وبلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل (٤.٣٥) وبدرجة كبيرة جداً، وتعزى هذه النتيجة إلى أن القيادات يظهرون مستويات عالية من الالتزام بأنفسهم في العمل وهذا ينعكس على العاملين في إداراتهم.

المحور الثاني: الموارد البشرية

جدول (١٧) الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي لفقرات المحور الثاني: الموارد البشرية، مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
7	تعتمد الجامعة نموذج مؤسسي لتقييم أداء منسوبيها.	4.6930	.90654	كبيرة جداً	١
6	يساعد المناخ التنظيمي للجامعة على قيام منسوبيها بأداء أفضل.	4.5506	.97600	كبيرة جداً	٢
10	تضع الجامعة معايير دقيقة لاختيار الموظفين في الوظائف بالجامعة.	4.3522	.81044	كبيرة جداً	٣

الرشاقة الاستراتيجية ودورها في تمييز الأداء الإداري بالجامعات السعودية
إعداد/ د/ سعود بن عيسى النايف

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
9	تراعي الجامعة على احتياجات منسوبيها الفنية والإدارية.	4.1105	.92160	كبيرة	4
8	تمتلك الجامعة برامج تدريبية حديثة متنوعة لتطوير و تدريب منسوبيها.	4.1010	.90010	كبيرة	5
	المحور الثاني: وضوح رؤية الجامعة	4.3614	.90293	كبيرة جدا	

يبين الجدول (١٧) إن المتوسط الحسابي تراوح (٤.١٠_٤.٦٩)، حيث جاءت الفقرة (٧) والتي نصها هو "تعتمد الجامعة نموذج مؤسسي لتقييم أداء منسوبيها" بالمرتبة الأولى و متوسط حسابي (٤.٦٩)، بينما كانت الفقرة (٨) والتي نصها هو "تمتلك الجامعة برامج تدريبية حديثة متنوعة لتطوير و تدريب منسوبيها" في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٤.١٠)، وبلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل (٤.٣٦) وبدرجة كبيرة جدا، وهذه النتيجة تعزى إلى معرفة القيادات باعتماد الجامعة على نماذج عمادة الجودة والتطوير في التقييم للأداء.

المحور الثالث: رضا متلقي الخدمة (الطلبة والخريجين والمجتمع المحلي) من وجهة نظر الجامعة
جدول (١٨) الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي لفقرات المحور الثالث: رضا متلقي الخدمة (الطلبة والخريجين والمجتمع المحلي) من خلال وجهة نظر الجامعة مرتبه تنازلياً بحسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
11	تطلع الجامعة على رأي الطلبة والخريجين والمجتمع المحلي في تقييم أداؤها.	4.7503	.92272	كبيرة جدا	١
13	تبني الجامعة برامجها التعليمية والتدريبية مع مراعاة إمكانات وتوقعات الطلبة والمجتمع المحلي.	4.5510	.90011	كبيرة جدا	٢
12	تولي الجامعة شكاوى وملاحظات الطلبة والخريجين والمجتمع المحلي وتعمل على حلها.	4.3230	.91015	كبيرة جدا	٣
14	تنجز الجامعة العمليات الموازية للعمليات التعليمية في الوقت المحدد.	4.0012	.88401	كبيرة	٤
١٥	تسعى إدارة الجامعة لاستمرار تقديم خدماتها من خلال فتح برامج تناسب التغيرات والتطورات الاجتماعية والعلمية	٣.٩٠٦٠	.89200	كبيرة	٥
	المحور الثالث: رضا متلقي الخدمة (الطلبة والخريجين والمجتمع المحلي) من وجهة نظر الجامعة	4.3063	.90179	كبيرة جدا	

يبين الجدول (١٨) إن المتوسط الحسابي تراوح (٣.٩٠_٤.٧٥)، حيث جاءت الفقرة (١١) والتي نصها هو "تطلع الجامعة على رأي الطلبة والخريجين والمجتمع المحلي في تقييم أداؤها" بالمرتبة الأولى و متوسط حسابي (٤.٧٥)، بينما جاءت الفقرة رقم (١٥) "تسعى إدارة الجامعة لاستمرار تقديم خدماتها من خلال فتح برامج تناسب التغيرات والتطورات الاجتماعية والعلمية" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٩٠)، وبلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل (٤.٣٠) وبدرجة كبيرة جدا، ويرجع ذلك لمعرفة القيادات

الرشاقة الاستراتيجية ودورها في تمييز الأداء الإداري بالجامعات السعودية
إعداد/ د/ سعود بن عيسى النايف

المستجيبين حرص إدارة الجامعة على الاطلاع على رأي المستفيدين من خدمات الجامعة والمجتمع المحلي، في حين جاءت الفقرة (١٥) أخيراً بسبب معرفة القيادات مسبقاً أن فتح البرامج يعتمد على موافقات مرتبطة بوزارة التعليم ووزارة الموارد البشرية كتوجه عام لجميع الجامعات.

المحور الرابع: رضا منسوبي الجامعة

جدول (١٩) الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي لفقرات المحور الرابع: رضا منسوبي الجامعة، مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
٢٠	تربط الموظفين علاقات جيدة فيما بينهم.	4.٨٠0٥	.85072	كبيرة جداً	١
١٦	يسهم الهيكل التنظيمي الجامعة في تحقيق أهدافها الوظيفية.	4.7705	.91536	كبيرة جداً	٢
١٨	تراعي الجامعة أن يكون مستوى الدخل الذي يحصل عليه الموظف مناسب له.	4.1200	.85390	كبيرة	٣
١٧	تحفز الجامعة الموظفين المميزين في الأداء.	3.9505	.89310	كبيرة	٤
١٩	توزع إدارة الجامعة الحوافز والمكافآت على أساس نتائج الأداء بعدالة.	3.9925	.87600	كبيرة	٥
	المحور الرابع: رضا منسوبي الجامعة	4.3268	.87781	كبيرة جداً	

يبين الجدول (١٩) إن المتوسط الحسابي تراوح (٣.٩٩_٤.٨٠)، حيث جاءت الفقرة (٢٠) والتي نصها هو "تربط الموظفين علاقات جيدة فيما بينهم" بالمرتبة الأولى و بمتوسط حسابي (٤.٨٠)، بينما جاءت الفقرة رقم (١٩) "توزع إدارة الجامعة الحوافز والمكافآت على أساس نتائج الأداء بعدالة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٩٩)، وبلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل (٤.٣٢) وبدرجة كبيرة جداً، ويعزى حصول العلاقات بين منسوبي الجامعة على المرتبة الأولى بأن العلاقات الإنسانية لها تقدير عالي في العمل المؤسسي للجامعة.

المحور الخامس: المسؤولية المشتركة

جدول (٢٠) الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي لفقرات المحور الخامس: المسؤولية المشتركة، مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
٢٢	تراعي إدارة الجامعة تنفيذ التقويم الجامعي بالوقت المقرر له.	4.٥٠٠١	.٩407٠	كبيرة جداً	١
٢١	تعتمد الجامعة مبادئ الجودة الشاملة بنجاح في جميع عملياتها.	4.2216	.9٢٠١6	كبيرة جداً	٢
٢٣	تقدم الجامعة خدماتها التعليمية والتدريبية وفق اللوائح والأنظمة والتعليمات.	4.1510	.90015	كبيرة	٣
٢٤	تعتمد الجامعة جودة مخرجات الجامعة كمؤشر على قدرتها التنافسية.	3.9500	.87100	كبيرة	٤
٢٥	تقدم الجامعة خدماتها التدريبية والتعليمية بدرجة عالية من الدقة والإتقان.	3.9010	.81121	كبيرة	٥
	المحور الخامس: المسؤولية المشتركة	4.1447	.88864	كبيرة	

الرشاقة الاستراتيجية ودورها في تمييز الأداء الإداري بالجامعات السعودية
إعداد/ د/ سعود بن عيسى النايف

يبين الجدول (٢٠) إن المتوسط الحسابي تراوح (٣.٩٠ - ٤.٥٠)، حيث جاءت الفقرة (٢٢) والتي نصها هو "تراعي إدارة الجامعة تنفيذ التقويم الجامعي بالوقت المقرر له" بالمرتبة الأولى و متوسط حسابي (٤.٥٠)، بينما الفقرة (٢٥) وكان نصها هو (تقدم الجامعة خدماتها التدريبية والتعليمية بدرجة عالية من الدقة والإتقان) بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٩٠)، وبلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل (٤.١٤) وبدرجة كبيرة، ويعزى حصول الفقرة (٢٢) على المرتبة الأولى بأن تنفيذ التقويم الجامعي في موعده ملزم لإدارة الجامعة ومرتبب بمعايير الاعتماد المؤسسي، أما حصول الفقرة ٢٥ على أقل متوسط فهي مرتبطة بوجود صعوبات تعترض تنفيذ بعض برامج التدريب مما يجعلها بمستوى جيد في ظل هذه المعوقات.

المحور السادس: جودة العمليات

جدول (٢١) الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي ل فقرات المحور السادس: جودة العمليات، مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
١	كبيرة جدا	.91588	4.٨٤3٠	تبسط الجامعة بصورة مستمرة إجراءات العمل واتصالاته.	٢٩
٢	كبيرة جدا	.91734	4.7٥٥٥	تصدر الجامعة دليل إجراءات ونظام العمل داخلها.	٢٧
٣	كبيرة جدا	.90877	4.٤٦١١	تبني الجامعة استراتيجيات وقانية.	٣٠
٤	كبيرة جدا	.92001	4.٢١١٠	توفر الجامعة الاحتياجات الفنية والتقنية والمادية الأساسية.	٢٦
٥	كبيرة	.91901	3.٩520	تضع الجامعة أنظمة تقلل من الهدر الإداري.	٢٨
	كبيرة جدا	.91620	4.4445	المحور السادس: جودة العمليات	

يبين الجدول (٢١) إن المتوسط الحسابي تراوح (٣.٩٥ - ٤.٨٤)، حيث جاءت الفقرة (٢٩) والتي نصها هو "تبسط الجامعة بصورة مستمرة إجراءات العمل واتصالاته" بالمرتبة الأولى و متوسط حسابي (٤.٨٤)، بينما جاءت الفقرة رقم (٢٨) "تضع الجامعة أنظمة تقلل من الهدر الإداري" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٩٥)، وبلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل (٤.٤٤) وبدرجة كبيرة جدا، وهذا يظهر أن المستجيبين يظهرون أهمية لأن تكون بيئة العمل سلسلة خصوصا في ضوء نظام الاتصالات الإدارية الإلكتروني.

العلاقة بين مستوى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وتّمييز الأداء الإداري لدى القادة بجامعة حائل من وجهة نظر القادة أنفسهم

للتعرف على العلاقة بين مستوى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وتّمييز الأداء الإداري لدى القادة بجامعة حائل من وجهة نظر القادة أنفسهم تم حساب معاملات الارتباط بين مستوى ممارسة الرشاقة

الرشاقة الاستراتيجية ودورها في تمييز الأداء الإداري بالجامعات السعودية
إعداد/ د/ سعود بن عيسى النايف

الاستراتيجية وتُميز الأداء الإداري لدى القادة بجامعة حائل، باستخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) والجدول (٢٢) يوضح ذلك:

جدول رقم (٢٢) معاملات الارتباط بين درجة ممارسة الرّشاقة الاستراتيجية وتُميز الأداء الإداري لدى القادة بجامعة حائل باستخدام معامل الارتباط بيرسون:

المجال	معامل الارتباط	القيادة	الموارد البشرية	رضا متلقي الخدمة	رضا منسوبي الجامعة	المسؤولية المشتركة	جودة العمليات	تُميز الأداء الإداري الكلية
الحساسية الاستراتيجية	0.62	0.59	0.55	0.66	0.71	0.68	0.65	
وضوح رؤية الجامعة	0.68	0.72	0.84	0.65	0.77	0.69	0.74	
المقدرات الجوهرية	0.60	0.66	0.75	0.68	0.70	0.82	0.75	
تبني الأهداف الاستراتيجية	0.84	0.68	0.58	0.72	0.80	0.86	0.78	
مشاركة المسؤولية	0.76	0.66	0.92	0.74	0.82	0.84	0.66	
سرعة الأداء	0.65	0.75	0.88	0.80	0.80	0.76	0.72	
الرشاقة الاستراتيجية الكلية	0.75	0.69	0.82	0.72	0.78	0.82	0.75	

* مستوى الدلالة عند 0.005.

يتبين من الجدول (٢٢) وجود علاقة ايجابية بين مستوى ممارسة الرّشاقة الاستراتيجية وتُميز الأداء الإداري لدى القادة بجامعة حائل إذ بلغ معامل الارتباط 0.75 عند مستوى الدلالة 0.005، وكذلك وجود علاقة ايجابية بين جميع المجالات للمقياسين.

هل توجد فروق تعزّي لمتغيري (المؤهل العلمي، الخبرة الإدارية) في وجهات نظر القادة بجامعة حائل تجاه مدى ممارسة الرّشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بتُميز الأداء الإداري
أولاً: المؤهل العلمي:

الفرض الأول والذي ينص على أنه: لا توجد فروق دالة إحصائياً عند الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) اتجاه ممارسه الرشاقة الاستراتيجية وعلاقة ذلك بتمييز الأداء الإداري لديهم ترجع لمتغير المؤهل العلمي واختبار صحه الفرض تم استخدام T-test، لحساب دلالة الفروق لمتغير المؤهل العلمي في الاستجابة عن عبارة أداة الدراسة كما هو موضح:

الرشاقة الاستراتيجية ودورها في تمييز الأداء الإداري بالجامعات السعودية
إعداد/ د/ سعود بن عيسى النايف

جدول (٢٣) يوضح الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي و(ت) لأداة الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	قيمة T	انحراف معياري	متوسط حسابي	عدد	المؤهل	الإداة
0.01	1.49	0.81	4.48	37	مؤهل اقل من دكتوراه	الرشاقة الاستراتيجية
		0.85	4.77	38	دكتوراه	
0.013	1.93	0.82	4.55	37	مؤهل اقل من دكتوراه	تمييز الأداء الإداري
		0.79	4.67	38	دكتوراه	
0.05	1.963	0.85	4.52	37	مؤهل اقل من دكتوراه	المستوى الكلية
		0.86	4.72	38	دكتوراه	

* قيمة T الجدولية عند مستوى 0.05 هي 1.96

* قيمة T الجدولية عند مستوى 0.01 هي 2.57

يتبين من الجدول (٢٣) أن T المحسوبة أكبر من T الجدولية وهذا يدل على وجود فروق دالة إحصائياً $\alpha \leq 0.05$ ترجع لأثر المؤهل العلمي للأداة ، وجاءت الفروق لصالح الدكتوراه في مقياس الرشاقة الاستراتيجية وتميز الأداء وفي الدرجة الكلية.

ثانياً: الخبرة الإدارية:

الفرض الثاني والذي ينص على أنه: لا توجد فروق دالة إحصائياً من جهات نظر القادة بجامعة حائل اتجاه ممارسه الرشاقة الاستراتيجية ومدى علاقة ذلك بتمييز الأداء الإداري لديهم تعزى لمتغير الخبرة الإدارية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$).

لمعرفة الفروقات المتعلقة بهذا المتغير تم حساب الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي لأثر

الخبرة الإدارية على مقياس الدراسة:

جدول (٢٤) الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي وذلك في الخبرة الإدارية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الفئات	
.٦٨	4.34	١٤	1-5 سنوات	الرشاقة الاستراتيجية
.٥٩	4.72	٢٢	5-10 سنوات	
.٦٣	4.45	٣٩	أكثر من ١٠ سنوات	
.٦١	4.57	٧٥	المجموع	
.٦٣	4.32	١٤	1-5 سنوات	تمييز الأداء الإداري
.٦٠	4.86	٢٢	5-10 سنوات	
.٥٨	4.49	٣٩	أكثر من ١٠ سنوات	
.٦٢	4.65	٧٥	المجموع	
4.41	4.41	١٤	1-5 سنوات	الدرجة الكلية
4.79	4.79	٢٢	5-10 سنوات	
4.47	4.47	٣٩	أكثر من ١٠ سنوات	
.٦٨	4.61	٧٥	المجموع	

الرشاقة الاستراتيجية ودورها في تمييز الأداء الإداري بالجامعات السعودية
إعداد/ د/ سعود بن عيسى النايف

يبين الجدول (٢٤) تبايناً ظاهرياً في الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي وذلك في الخبرة الإدارية لاختلاف فئات الخبرة ولتوضيح دلالات الفروق الإحصائية للمتوسطات الحسابية أستخدم التباين الأحادي حسب الجدول التالي:

جدول (٢٥) تحليل التباين الأحادي لأثر الخبرة الإدارية على مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بتمييز الأداء الإداري

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المصدر	
.٠٢	٣.٩٩	١.٤٥٥	2	2.91	بين المجموعات	1-5 سنوات
		.٣٧	497	182.013	داخل المجموعات	
			499	184.933	الكلية	
.٠٠	٧.٨٧	٢.٩٤	2	5.876	بين المجموعات	5-10 سنوات
		.٣٧	497	185.543	داخل المجموعات	
			499	191.419	الكلية	
.٦٦	.٤٢	.١٩	2	.389	بين المجموعات	أكثر من ١٠ سنوات
		.٤٧	497	232.623	داخل المجموعات	
			499	233.012	الكلية	
.٠٩	٢.٤٨	١.٠٢١	2	2.042	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		.٤٢	497	207.802	داخل المجموعات	
			499	209.875	الكلية	

يتبين من الجدول (٢٥) وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) ترجع للخبرة الإدارية، من ١-٥ سنوات، ومن ٥-١٠ سنوات، وليبان الفروق الزوجية الدالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شففيه كما هو مبين في الجدول (٢٦)، بينما لم تظهر فروق دالة إحصائياً في باقي المتغيرات

جدول (٢٦) المقارنات البعدية بطريقة شففيه لأثر الخبرة الإدارية

أكثر من ١٠ سنوات	5-10 سنوات	1-5 سنوات	المتوسط الحسابي		
			4.44	1-5 سنوات	الرشاقة الاستراتيجية
		*0.6	4.51	5-10 سنوات	
	.06	*.29	4.22	أكثر من ١٠ سنوات	
			4.61	1-5 سنوات	تمييز الأداء الإداري
		*.25	4.86	5-10 سنوات	
	*.23	.02	4.38	أكثر من ١٠ سنوات	

* دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

يتبين من الجدول (٢٦) الآتي:

- وجود فروق دالة إحصائياً ($\alpha \leq 0.05$) بين ١-٥ و ٥-١٠ سنوات، وجاءت الفروق لصالح ١٠-٥ سنوات في المقاييس.

- وجود فروق دالة إحصائياً ($\alpha \leq 0.05$) بين ١-٥ وأكثر من ١٠ وجاءت لمصلحة ١-٥ في المقاييس.
- وتفسير هذه النتيجة أن جاءت الفروق لصالح ١-٥ سنوات في المقاييس يعود إلى واقع وآليات العمل الإداري الممارس أن القادة هم من الفرق التي قامت بعمليات تطوير الأداء وساهموا في إرساء قواعد العمل المؤسسي الذي يتم وفق عمليات تتسم بالرشاقة، ولديهم الخبرة والاطلاع الكافي على كافة العمليات وأنظمة وقوانين العمل اليومي والاستراتيجي، وأن القادة بجامعة حائل يدركون تماماً ما المهارات والقدرات الاستراتيجية اللازمة للتمييز الإداري في ضوء الخبرة الإدارية.

ملخص نتائج الدراسة

نتائج الإطار النظري

- تعد الرشاقة الاستراتيجية طوق النجاة لمؤسسات في بيئة المؤسسات الجامعية الديناميكية التي تتسم بالتغيير المتلاحق لأنها تساعد الجامعات على تعزيز قيادة التغييرات غير المتوقعة، واستغلال الفرص الممكنة في سوق مضطرب فهي لا تعني الاستغناء عن الاستراتيجية وإنما هي بديل للتخطيط الاستراتيجي، وتشجع على التفكير الاستراتيجي والرؤية الثاقبة، بعبارة أدق فهي مفهوم مشترك بين صياغة الاستراتيجيات وتطبيقاتها
- تسهم الرشاقة الاستراتيجية في تمكين المؤسسات الجامعية من خوض المنافسة في الظروف الحالية المتسمة بالمنافسة القوية، بالإضافة إلى مساعدة الجامعات على تعديل استراتيجياتها وزيادة فعالية خططها واستراتيجيتها ، علاوة على ما تجده الرشاقة للمؤسسات من مكانة مرموقة في السوق، وتمكنها من الدفاع وإيضاح ملامح سوقها المقصود وخصائصه، بما يتلاءم وطبيعة منتجاتها
- تمكن الرشاقة الاستراتيجية المؤسسات الجامعية من الرد السريع والفعال لتقلبات البيئة، مما يسمح لها بتأسيس موقع تنافسي متفوق، ليصبح تنمية هذه القدرة اليوم متطلب مهم للمنافسة إذ ان الرشاقة الاستراتيجية مطلوبة في جانبيين الأول للبحث داخل الجامعات بهدف فهم الكفاءات الأساسية، والثاني خارج الجامعات لمعرفة البيئة من حولها بوضوح
- تعد الرشاقة الاستراتيجية مفتاح نجاح المؤسسات الجامعية في ظل بيئة سريعة التغيير ، التي تتمثل في القدرة على تقديم الدعم، وفي بعض الأحيان التغيير المفاجئ للاستفادة من الفرص المتاحة في الأسواق المتغيرة

- يُعد الأداء الإداري إحدى المظاهر الإدارية الحديثة التي تسعى المؤسسات الجامعية من خلالها إلى تطوير أدائها الإداري في مختلف مستوياتها الإدارية من خلال تحسين الأداء لجميع منسوبي المؤسسات وتحفيزهم بجعلهم جزءاً من مصالح المؤسسة الجامعية ومحط عنايتها، والسّماح بتبادل آرائهم ومقترحاتهم مع الإدارة، بما يُشارك بدرجة كبيرة في رفع كفاءة الجامعات وتقدّمها وتحسين أداء منسوبيها وتطوير مستوى أدائهم الإداري
 - تحسين الأداء الإداري أساسه الدافع الذاتي، وقُدرة تأهيلية متكاملة لدى القيادات الإدارية المسؤولة في المؤسسات الجامعية لمعرفة نقاط القُوّة ومواطن الضّعف في الأداء، فهو وسيلة لتحقيق الأهداف وللتّصدي للتحديات والتّغلب على المُشكلات التي تُواجهها المؤسسات الجامعية.
 - يعد النموذج الأوربي للتمييز EFQM من أبرز نماذج "إدارة التميّز" ويقوم على قاعدة أساسية من فكر الجودة الشاملة
 - تتبلور فلسفة النموذج الأوربي للتمييز في أن التميّز في الأداء لا يتحقق من خلال خدمة العملاء، أو تحقيق المنافع لإصحاب المصلحة من العاملين وغيرهم والمجتمع بأسره فحسب، وإنما يتحقق من خلال القيادة التي تقوم بصياغة وتوجيه السياسات المختلفة للمؤسسات الجامعية، كما تستطيع الجامعات الوصول إلى التميّز إذا التزمت أفكار وأنماط الإدارة القائمة على هذا النموذج
 - تتضح أهميّة تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات الجامعية من الصّدّام المُستمر بين الجامعات والواقع المُحيط بها، وضعف تماشي الثقافة الجامعية مع ثقافة العصر، ممّا يُسبب حالة من الانفصام يعيشها الطلاب بين ما يتلقونه في الجامعة وبين ما يجدونه على أرض الواقع.
 - تُساعد عملية تحسين الأداء الإداري في وضع الخطّط والاستراتيجيات التي يُمكن تنفيذها داخل العمل، مع وضع الاستراتيجيات البديلة لها بهدف الارتقاء بالأداء التّعليمي.
- نتائج الدراسة الميدانية
- يتمييز قادة الجامعة بحائل بمستوى عالي من الرّشاقة الاستراتيجية وبصفة خاصة في مؤشرات الحساسية الاستراتيجية الذي احتل المرتبة الأولى ومحور مشاركة المسؤولية في المرتبة الأخيرة ويعزى ذلك إلى أن المحور الأول مرتبط بعمليات لها أهمية إضافية لدى قيادات الجامعة ويرتبط مباشرة بالاعتماد الأكاديمي للجامعة ككل، ويعزى حصول المحور الخامس على المرتبة الأخيرة أن طبيعة العمل في كثير من الإدارات مستقل ومنسق بما يجعله موزعا حسب الاختصاص.
 - يتمييز قادة الجامعة بحائل بمستوى عالي في تميّز الأداء الإداري، حيث تصدر المحور الأول: القيادة المرتبة الأولى بينما جاء المحور الموارد البشرية في المرتبة الأخيرة، ويعزى حصول المحور

الأول على المرتبة الأولى بأن القادة على معرفة ودراية بالعمليات القيادية وتفصيلها ومن هنا يظهرون استجابة أعلى تجاهها.

- العلاقة بين مستوى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وتميز الأداء الإداري لدى القادة بجامعة حائل علاقة إيجابية بين مستوى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وتميز الأداء الإداري لدى القادة بجامعة حائل إذ بلغ معامل الارتباط 0.75 عند مستوى الدلالة 0.005، وكذلك وجود علاقة إيجابية بين جميع المجالات للمقياسين.

- توجد فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي في وجهات نظر القادة بجامعة حائل تجاه مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء الإداري وجاءت الفروق لصالح الدكتوراه في مقياس الرشاقة الاستراتيجية وتميز الأداء وفي الدرجة الكلية.

- توجد فروق تعزى للخبرة الإدارية في وجهات نظر القادة بجامعة حائل تجاه مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء الإداري ويعود ذلك إلى واقع وآليات العمل الإداري الممارس أن القادة هم من الفرق التي قامت بعمليات تطوير الأداء وساهموا في إرساء قواعد العمل المؤسسي الذي يتم وفق عمليات تتسم بالرشاقة، ولديهم الخبرة والاطلاع الكافي على كافة العمليات وأنظمة وقوانين العمل اليومي والاستراتيجي، وأن القادة بجامعة حائل يدركون تماماً ما المهارات والقدرات الاستراتيجية اللازمة للتمييز الإداري في ضوء الخبرة الإدارية.

التوصيات:

توصلت الدراسة الى مجموعة من التوصيات أهمها:

- الاتجاه نحو تعزيز استخدام مفهوم الرشاقة الاستراتيجية في المؤسسات الجامعية في المملكة العربية السعودية.
- مراعاة البدائل الاستراتيجية عند بناء الخطط الاستراتيجية.
- تشجيع ممارسات الرشاقة الاستراتيجية عند مدراء الإدارات في المؤسسات الجامعية عن طريق وضع برامج تدريب متخصصة ومستمرة، بهدف صقلهم ورفع درجة الوعي بأهمية الرشاقة الاستراتيجية.
- وضع الخطط والسياسات الفاعلة لتنمية الموارد البشرية وتقييمها وتطويرها بشكل دوري.

المصادر والمراجع

المراجع العربية

أبو الوفا، جمال محمد، شعلان، عبد الحميد عبد الفتاح، ودراج، لمياء محمد بهي الدين. (٢٠١٩). الرشاقة الاستراتيجية للمؤسسة التعليمية: دراسة تحليلية. مجلة المعرفة التربوية: الجمعية المصرية لأصول التربية، ج٧، ع١٤٢، ١٤٤ - ١٦١. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/974488>

عبدالعال، عنتر محمد أحمد. (٢٠١٩). متطلبات تكنولوجيا المعلومات لتحقيق الرشاقة الاستراتيجية بالجامعات المصرية: جامعة سوهاج نموذجاً. المجلة التربوية: جامعة سوهاج - كلية التربية، ج٥٩، ع٢٥٦ - ٣١٦.

مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/946524>

أبوردين، سليمان عارف سليمان، وارتيمة، هاني جزاع. (٢٠١٨). القيادة الاستراتيجية وأثرها في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية - الدور الوسيط لتمكين العاملين: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/918448>

المواضية، يوسف عطوي مزروق، والحوامدة، نضال صالح. (٢٠١٦). دور التعلم الاستراتيجي في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية في الجامعات الخاصة الأردنية: دراسة ميدانية (رسالة ماجستير غير منشورة).

جامعة مؤتة، مؤتة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/786156>

المصري، مروان وليد سليمان. (٢٠١٦). استراتيجية مقترحة لتحسين مستوى الرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية: جامعة عين شمس - كلية التربية، ج٤٠، ع٢٤، ٢٥٧ - ٣٤١. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/778523>

الحراشنة، حسين. (٢٠١٠). إدارة الجودة الشاملة والاداء الوظيفي. عمان: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع.

عبد العزيز، سلمى عسبي. (٢٠١٨). الإدارة الإلكترونية: مدخل لتمييز أداء الإدارة العامة. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية: جامعة زيان عاشور بالجلفة، مج١١، ع١٤، ٦٣ - ٧٨. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/927783>

واصل، فاطمة علي محسن. (٢٠١٨). معايير التميز في مؤسسات التعليم العالي. مجلة كلية التربية: جامعة أسبوط - كلية التربية، ج٣٤، ع١٤، ٤٦ - ٥٦. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/928365>

مقداد، نادية زحاف المزادة، وعبد القادر، بابا. (٢٠١٧). دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الأداء المتميز. مجلة الاستراتيجية والتنمية: جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ج١٢، ع١١٥ - ١٣٥. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/888287>

حمودة، منى أحمد محمد. (٢٠٠٩). إطار مقترح لتطبيق إدارة التميز لرفع كفاءة الأداء بالجامعات. مجلة البحوث المالية والتجارية: جامعة بورسعيد - كلية التجارة، ع٢، ٣٢٤ - ٣٥١. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/70835>

عليما، صالح ناصر. (٢٠٠٦). السمات القيادية المفضلة لدى القادة الأكاديميين والإداريين في جامعة اليرموك. مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية والنفسية: جامعة دمشق، س٢٢، ع٢، ٢٤١ - ٢٧٧.

مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/10600>

الرشاقة الاستراتيجية ودورها في تمييز الأداء الإداري بالجامعات السعودية إعداد/ د/ سعود بن عيسى النايف

- الفقيه، منال. (٢٠١٨). الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمنية، *الندوة العلمية الأولى (أفاق مستقبل المؤسسات التعليمية في اليمن)*. الفترة من ٢٩ سبتمبر حتى ١ أكتوبر. اليمن.
- اللوح، نبيل وأبو حجر، طارق. (٢٠١٧). القيادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي. *المؤتمر العلمي الثاني بعنوان "الاستدامة والبيئة الإبداعية في قطاع التعليم التقني"* والمقرر انعقاده في الفترة من الرابع وحتى الخامس من تشرين الثاني (نوفمبر، ٢٠١٧).
- كنعان، أحمد على. (٢٠٠٥م)، الاعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم العالي في الجمهورية العربية السورية بين الواقع و المأمول، دراسة ميدانية في كلية التربية في جامعة دمشق، برنامج إعداد المعلم أنموذجاً، المؤتمر التربوي الخامس- جودة التعليم الجامعية، مملكة البحرين، ١١-١٣ إبريل.
- الغامدي، على، (٢٠٠٦م)، إدارة الجودة الشاملة مدخل استراتيجي لجودة مخرجات الجامعات السعودية، بحث منشور في، المؤتمر العربي الأول لجودة الجامعات و متطلبات الترخيص و الاعتماد، المنعقد في جامعة الشارقة بدولة الإمارات العربية المتحدة.
- الأغبرين، بدر. (٢٠٠٥م)، إدارة الجودة الشاملة مدخل لإصلاح التعليم الجامعي في الوطن العربي، بحث منشور في المؤتمر التربوية الخامس، مملكة البحرين، جامعة البحرين، جودة التعليم الجامعية، ١١-١٣ إبريل، المجلد الأول.
- زامل، صبيح، (٢٠٠٥م) متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كليتي التربية ابن الهيثم و ابن الرشد- جامعة بغداد، دراسة منشورة في كتاب سوسن مجيد و محمد الزيادات، الجودة في التعليم دراسات تطبيقية، (٢٠٠٨م)، عمان، دار صفاء للنشر و التوزيع.
- زهران، إيمان حمدي رجب (٢٠١٧م)، تطوير الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في مصر على ضوء الإدارة الإلكترونية، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد(١٧٣)، الجزء الأول، أبريل ٢٠١٧م.
- الشمرى، عفاف بنت حاشم (٢٠١٧م)، واقع الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية بجامعة حائل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، العدد(١١) المجلد الثالث رفیق ، فاطمة يحيى(٢٠١٥م) ، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بوزارة التعليم العالي باليمن " دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أسبوط
- تصيفا جببر، وبيتر شافي(٢٠٠٥م) ، تحديات القيادة الإدارية الفعالة، ترجمة سلامة عبدالعظيم حسين، (الأردن: دار الفكر ناشرون وموزعون).
- المطيري، شامر بن ملوح (٢٠٠٣م) ، القيادة العليا والأداء: دراسة ميدانية تحليلية لدور القيادات السعودية - الأمريكية في إدارة الأداء وتقييمه وتطويره: نموذج تطبيقي، (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع. شحاته، حسن و النجار، زينب(٢٠٠٣م) ، معجم المفصلاحات التربوية والنفسية، (القاهرة: الدار المصرية اللبنانية للنشر والتوزيع.
- مراد ،سامي أحمد(يناير ٢٠١٥) ، دور الكفايات الجوهرية في تحسين فاعلية الأداء، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد الاول.*
- الطراونة ، عمر(٢٠١٢م) ، استراتيجيات الإدارة الحديثة، عمان: دار البداية ناشرون وموزعون
- عبدالعزيز ، عبد العاطي حلقان أحمد(أكتوبر ٢٠١٤م) ، متطلبات تطبيق منهجية سيجما ستة Sigma Six لتحسين أداء الجهاز الإداري بكلية التربية بحفر الباطن جامعة الدمام، *المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، العدد(٣٨).*
- مصطفى، يوسف عبد المعطى(٢٠٠٥م) ، الإدارة التربوية مداخل جديدة... لعالم جديد، القاهرة: دار الفكر العربي

الرشاقة الاستراتيجية ودورها في تمييز الأداء الإداري بالجامعات السعودية إعداد/ د/ سعود بن عيسى النايف

- أبو النَّصر، مدحت مُحَمَّد (٢٠١٢م)، الأداء الإداري المُتميّز، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- مُحمَّد، عبد العال مُحَمَّد (٢٠١٦م)، "تطوير أداء مدارس التَّعليم الأساسي على ضوء مُتطلبات التَّنمية المُجتمعية: دراسة حالة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس.
- عبد المنعم، نادية مُحَمَّد وخالد قدرى إبراهيم (٢٠٠١م)، موعات أداء الإدارة المدرسية عن تحقيق أهداف التَّعليم الثَّانوي العام، القاهرة: المركز القومي للبحوث التربوية والتَّنمية.
- إبراهيم، زكريا سالم (٢٠٠٨م)، "تطوير الأداء الإداري بالمدارس الثانوية العامة بمصر في ضوء مدخل إدارة المعرفة: تصور مقترح"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس.
- العبيدي، محمَّد والشَّيخ، مُصطفى (٢٠٠٩م)، "دور المُدرء القيادي"، برنامج تدريبي في مجال: تطوير الأداء الإداري للمُدير المُتميّز، المُؤتمر الذي تنظمه مؤسسة التَّدريب المهني في المملكة الأردنية الهاشمية بالتعاون مع معهد التَّدريب والتَّطوير، المُنعقد في الفترة من ٢٦ يولييه إلى ٦ أغسطس ٢٠٠٩م، الأردن، عمَّان، معهد التَّدريب والتَّطوير.
- عيسى، إيهاب و عامر، طارق (٢٠١٧م)، التَّطوير والإصلاح الإداري وتقييم الأداء، القاهرة: المؤسسة العربية للعلوم والثقافة.
- سليمان، نجدة إبراهيم علي (ديسمبر ٢٠٠٥)، إدارة الأقسام العلمية وفق مدخل الجودة الشاملة: دراسة ميدانية، المُؤتمر القومي الثَّاني عشر، بعنوان: تطوير أداء الجامعات العربية في ضوء معايير الجودة الشاملة، مصر، القاهرة، مركز التَّطوير الجامعي بجامعة عين شمس، المُجلد (٢)،.
- الخزاعي، عبد الحكيم أحمد (١٩٩٩)، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين: تحسين الأداء، الجزء ٣، مكتبة ابن سينا، القاهرة
- مخلوف، عمران مُحَمَّد (٢٠١٧)، تطوير الأداء القيادي بالجامعات الليبية في ضوء القيادة التَّشاركية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس.
- آل زاهر، علي ناصر شتوي (٢٠٠٠م)، سياسات التَّطوير الإداري بالمملكة العربية السعودية: دراسة تحليلية من خلال المداخل الرئسية للتَّنمية الإدارية، المملكة العربية السعودية: مركز النشر العلمي، جامعة الملك عبدالعزيز.
- شرف الدين، علي يحيى علي (٢٠١٤م)، تطوير الأداء الإداري للجامعات اليمنية في ضوء إدارة التَّميُّز، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس.
- مشعل خالد إسماعيل، تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري في المؤسسات التعليمية في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية، مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، العدد (٣)، المُجلد (٦٣)، يوليو ٢٠١٦م.
- إيمان حمدي رجب، تطوير الأداء الإداري لمُدبري مدارس التَّعليم الثَّانوي العام في مصر في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية، مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد (١٧٣)، الجزء الأول، أبريل ٢٠١٧.
- نبيل سعد خليل، إدارة المؤسسات التربوية في بدايات الألفية الثالثة، (القاهرة: دار الفجر للنشر والتَّوزيع، ٢٠١٤م).
- يحيى إسماعيل محمود، "تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة بمصر في ضوء مدخل التَّمكين الإداري"، مجلة التربية، التي تُصدرها الجمعية المصرية للتربية المُقارنة والإدارة التَّعليمية، العدد (٧)، السَّنة الثَّانية، ٢٠١٥م
- مرغني عبد العال حمور، التَّطوير التَّنظيمي والخصُوصية العربية، (الأردن، عمَّان: المؤسسة العربية للعلوم الإدارية، ١٩٩٨م)

الرشاقة الاستراتيجية ودورها في تمييز الأداء الإداري بالجامعات السعودية إعداد/ د/ سعود بن عيسى النايف

سماح محمد سيد احمد: "التصنيفات العالمية للجامعات نماذج نظرية وتطبيقية"، الطبعة الأولى، القاهرة، العربي للنشر والتوزيع، ٢٠١٧م.
هشام فوزي العبادي، يوسف جحيم الطائي: "التعليم الجامعي من منظور إداري قراءات وبحوث"، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر، ٢٠١١م.
القيسي، هناء (٢٠١١م) فلسفة إدارة الجودة في التربية والتعليم العالي (الأساليب والممارسات). عمان، المملكة الأردنية الهاشمية دار المناهج للنشر والتوزيع.
هالة أمين مغاوري، التمكين الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي لتحقيق التميز التنظيمي (دراسة مستقبلية)، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد: (١٧١ الجزء الثاني) ديسمبر لسنة ٢٠١٦م
ياسر محمد خليل (٢٠١٥م): " تصور مقترح لتطوير الكفايات الإدارية لمديري مدارس التعليم الفني في ضوء إدارة التميز"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية بالگردقة، جامعة جنوب الوادي.
غانم، ماجد، مقدمة لنموذج التميز الأوربي. EFQM رام الله: النخبة للاستشارات الإدارية IDMC، ٢٠١٢

ابو النصر، مدحت محمد، (. الأداء الإداري المتميز. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، ٢٠١٢
أبو فارة، يوسف أحمد. (٢٠٠٦م)، واقع تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية .
المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ٢ (٢)، ٢٤٦-٢٨١.
موقع المؤسسة الأوربية للجودة ٢٠١٨ تاريخ الاطلاع ١٢/١٢/٢٠٢٠ www.efqm ..
البيرواري، نزار، بالشيوه، لحسن. ٢٠١١م، الجودة: مدخل للتمييز والريادة. عمان، المملكة الأردنية الهاشمية: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
معتصم محمد الضمور، لرشاقة الاستراتيجية لدى القادة الأكاديميين وعلاقتها بالتميز التنظيمي للجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، جامعة الشرق الأوسط، رسالة ماجستير، ٢٠١٧
البدراني، إيمان احمد (٢٠١٥)، علاقة التمكين الإداري بفرق العمل وأثره في تحقيق خفة الحركة الاستراتيجية دراسة ميدانية على عدد من مستشفيات محافظة أربيل، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية - العراق، مج ٧، ١٤٤،
هنية، محمد أنور رشدي (٢٠١٦)، مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع..، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة،
إيمان سالم الصانع، اثر محددات الرشاقة الاستراتيجية في الفاعلية التنظيمية : دراسة حالة لشركة الاسمنت الاردنية لافارج، رسالة ماجستير، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، عمان، سنة ٢٠١٣م
عادل عباس عبد حسين، العلاقة التأثيرية بين استراتيجيات الاستشعار البيئي والتجديد الاستراتيجي من خلال الدور الوسيط للرشاقة الاستراتيجية بحث تحليلي لآراء عينة من المديرين في شركة زين العراق للاتصالات، مجلة كربلاء العلمية، العدد الثالث، سنة ٢٠١٦م
الشنطي، محمود عبدالرحمن إبراهيم، دور القيادة التحويلية في عمليات إدارة المعرفة : دراسة تطبيقية على العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية بقطاع غزة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال (الأردن)، مج ١٣، ٣٤، ٢٠١٧

المراجع الأجنبية

Atieno, Ogolla. Senaji, Thomas A. (2017). Relationship Between Strategic Agility And Organization Performance. *Africa International Journal of Management Education and Governance (AIJMEG)* 2(3): 73-79. Retrieved from: <http://www.oasiseduconsulting.com/>.

- Bunton, Thomas E. (2017). *Agility Within Higher Education It Organizations: A Loosely Coupled Systems Perspective*. (Dissertation). University of Wisconsin-Milwaukee. 1451. Retrieved from: <https://dc.uwm.edu/etd/1451>.
- European Foundation for Quality Management. (2017). *AN OVERVIEW OF THE EFQM EXCELLENCE MODEL*. Retrieved from: https://bqf.org.uk/wp-content/uploads/2018/06/EFQM-Excellence-Model_abridged.pdf.
- Muduli, Ashutosh. (2013). Workforce Agility: A Review of Literature', *The IUP Journal of Management Research*, Vol. XII, No. 3, 2013. *The IUP Journal of Management Research*. XII. Retrieved from: <https://www.researchgate.net/publication/268632467>.
- Price, J. E. (2016). *Assessing the relationships between strategic alignment, organization agility, and higher education performance* (Order No. 10242927). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (1859905588). Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/1859905588?accountid=35493>.
- Bleiklie, J: " Excellence Quality And The Diversity Of Higher Education In Higher Education" ,*Research In Th 21st Century Series* ,2011
- Allui, Alwiya and Sahni, Jolly: "Strategic Human Resources Management in Higher Education Institutions: Empirical Evidence from Saudi", *Journal of Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Vol.235, 2016.
- Doz, Y., Kosonen, M. (2008) *The Dynamics of Strategic Agility: Nokia's Rollercoaster Experience*, *California Management Review*, Vol. 50, No.3, 95-118.
- Paulina Junni, Riikka M. Sarala, Shlomo Y. Tarba, and Yaakov Weber , *The Role of Strategic Agility in Acquisitions* , *British Journal of Management* ,2015