

تحسين ممارسات الرقابة التنظيمية
بكليات جامعة جنوب الوادي

إعداد الباحثة

دعاء محمد سيد عمر

معيد بقسم أصول التربية بكلية التربية بالغرقة
جامعة جنوب الوادي

المستخلص:

هدف البحث الحالي تقديم مقترحات لتحسين ممارسات الرشاقة التنظيمية بكليات جامعة جنوب الوادي، وتم استخدام المنهج الوصفي لملائمته لطبيعة البحث وأهدافه ، وتطبيق استبانة لرصد واقع ممارسة الرشاقة التنظيمية بجامعة جنوب الوادي علي(٩٧) عضو من أعضاء هيئة التدريس ببعض كليات الجامعة، وتوصل البحث إلي أن درجة ممارسة الرشاقة التنظيمية بكليات الجامعة (متوسطة) بنسبة(٧٣%) وبمتوسط حسابي بلغ(٢,١٨)، وتوصل البحث الي مجموعة من المقترحات تسهم في تحسين ممارست الرشاقة التنظيمية بكليات الجامعة من أهمها: تشكيل وحدة خاصة في كل كلية لتحديد أنواع ومصادر التغييرات الخارجية التي ترتبط بعمل الجامعة، ونشر ثقافة تنظيمية تعزز الاستجابة للمتغيرات المحيطة ، وتعزيز اتخاذ القرارات الاستباقية لمواجهة واستغلال التغييرات المحيط، وضرورة منح أعضاء هيئة التدريس و الجهاز الإداري مزيدا من الصلاحيات لاتخاذ القرارات في مجال عملهم ، وتطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات في كليات الجامعة وإدارتها، ومنح إدارة الكليات الصلاحيات الكافية للتعامل مع المشكلات والظروف الطارئة، ونشر ثقافة التغيير والابتكار من خلال عقد البرامج التدريبية اللازمة لغرس ثقافة الإبتكار لدي أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والجهاز الإداري

الكلمات المفتاحية: الرشاقة التنظيمية، جامعة جنوب الوادي

Abstract

The current research aims to present proposals to improve organizational agility practices in the faculties of the South Valley University, and the descriptive approach has been used, and a questionnaire has been applied to monitor the reality of organizational agility practice at the University of South Valley Ali (97) member of the teaching staff in some faculties of the university, and the research has reached that the degree of agility practice Organizing university colleges (medium) with a rate of (73%) and with an average arithmetic of (2.18), and the research reached a set of proposals that contribute to improving the organizational agility practices in university colleges, the most important of which are: Forming a special unit in each college to define the types and sources of external changes that are related to the university's work , Spread An organizational feature that enhances response to surrounding changes, and enhances proactive decision-making to confront and exploit surrounding changes, giving faculty and administrative staff more powers to make decisions in their field of work, developing information technology infrastructure in university faculties and their administration, and giving faculty management sufficient powers to deal with problems And emergency conditions, and spreading the culture of change and innovation through holding the necessary training programs to inculcate the culture of innovation among the faculty members.

Key words: organizational agility, South Valley University.

مقدمة:

يؤكد تقرير التنافسية العالمية علي أن جودة التعليم العالي تعتبر واحدة من اثنتي عشرة ركيزة تقاس بها تنافسية الدول، ويشير في هذا الصدد إلي أن جودة التعليم العالي أمر حاسم للإقتصادات التي ترغب في التقدم، واقتصاد المعرفة اليوم يتطلب العمالة المتعلمة القادرة علي التكيف بسرعة مع البيئة المتغيرة، ولكي تكون الجامعة قادرة علي صناعة المستقبل ينبغي أن تتصف بصفات أهمها: الإبداع والتنافسية والشفافية والإتجاه نحو الجودة. فحتمية التغيير تفرض علي الجامعات أن تكون قادرة علي المنافسة، وليس أمامها خيار سوي مواجهتها والتعامل معها، وهذا الأمر يدفع بها للبحث عن كيفية رفع قدراتها التنافسية وبناء مزايا تنافسية تضمن لها التفوق والإستمرار (محمد ويح، ٢٠١٣، ٣).

فسبب التغييرات السياسية والإجتماعية والتكنولوجية وتداعيات العولمة اليوم يتعين على المنظمات التعامل مع تلك التغييرات الكبيرة والسريعة، لذلك تعد الإستجابة السريعة للتغييرات الخارجية أمراً مهماً جداً في عالم الأعمال اليوم لمساعدتها على النمو، وفي مؤسسات التعليم العالي على وجه التحديد، حيث أدت التحديات التنافسية إلى جعل العديد من المؤسسات رشيقة في نهجها لتحقيق التمييز وجذب الطلاب والمستثمرين وإيجاد جو إيجابي للتعليم والتعلم (Altalhi.H, 2018, 253).

ونظراً لإزدياد حدة المنافسة في التعليم الجامعي، ولضمان مسايرة الجامعات للتطورات، وتجويد عملياتها ومخرجاتها لأبد لها من تبني أساليب ومنهجيات تحقق لها الأداء التنافسي حيث لم يعد التخطيط الإستراتيجي والسياسات الإدارية التقليدية مصدراً للميزة التنافسية. فقد ظهرت واحدة من أحدث المفاهيم في مجال الإدارة الاستراتيجية ويطلق عليها "الرشاقة التنظيمية" وهي من أحدث الوسائل في إدارة التغيير والمخاطر التي تواجهها المنظمات، والتي تعني القدرة علي البقاء في ظل بيئة تنافسية وذلك من خلال التفاعل والإستجابة السريعة لمتطلبات الأسواق المتعددة والمتغيرة، بالإضافة إلي توفر

المهارة اللازمة للتعامل مع الظروف البيئية وبناء إستراتيجيات رشيفة وهادفة لتحقيق الإستجابة الفعالة لتلك المتغيرات(طارق رضوان، ٢٠١٤، ٣).

فالرشافة التنظيمية ضرورة حتمية لنجاح المنظمات المعاصرة فهي تساعد علي زيادة قدرتها علي الإستشعار والإستجابة للمتغيرات البيئية والتكيف معها بما يحقق أهدافها الحالية والمستقبلية، وترتبط ارتباطاً متزايداً بالنجاح التنظيمي في ظل بيئات اليوم التنافسية، وتعتبر كفاءة أساسية، وميزة تنافسية، وتميزاً يتطلب تفكيراً استراتيجياً، وعقلية مبتكرة، وحاجة لا يمكن الاستغناء عنها. فلم تعد الرشافة التنظيمية مسألة إختيارية للمنظمات، بل ضرورة تميز بين المنظمات الناجحة (Harraf, Wanasika, Tate & Talbott, 2015, 2).

وتعد الجامعات المصرية ومنها علي الأخص جامعة جنوب الوادي بمصر كغيرها من المؤسسات تسعى إلي البقاء والنمو والتميز، وذلك في ظل ما تسعي إليه مصر في الفترة الحالية من محاولات للنهوض بمستوي التعليم الجامعي بمؤسساته العلمية من أجل تحقيق التميز وإنتاج كوادر علمية قادرة علي مواجهة التطورات العالمية، وكذلك رفع القدرات التنافسية للجامعة حيث تعمل جاهدة علي تطوير آلياتها ومواردها للالتحاق بركب التنافسية، وسبيلها في ذلك تبنى الإستراتيجيات والمداخل الإدارية الحديثة، وبناءً علي ما تقدم يمكن القول بأن الرشافة التنظيمية في المؤسسات الجامعية أحد التوجيهات الحديثة والمهمة في التعليم العالي لتحقيق الميزة التنافسية واستدامتها علي جميع المستويات، مستوي المدخلات والعمليات، وضمان أن تكون المخرجات منسجمة مع متطلبات سوق العمل ، ومن هذا المنطلق فإن هذه الدراسة تدور حول تحسين الرشافة التنظيمية بجامعة جنوب الوادي كوسيلة لتحقيق الميزة التنافسية بها.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تواجه الجامعات المصرية اليوم العديد من التحديات والضغوطات والتي تحد من قدراتها التنافسية وتبعدها عن سباق المنافسة العالمية وذلك في ظل المتغيرات والتحولت العالمية والتي منها؛ الانفجار المعرفي، الثروة العلمية والتكنولوجية، والتغيرات الإقتصادية، زيادة حدة المنافسة مع الجامعات العالمية والإقليمية، كما تشهد العديد من أوجه القصور والضعف الداخلية وهذا ما أكدته العديد من الدراسات، حيث أشارت منال غنائم (٢٠١٥، ٣٢٠) إلي أن التعليم الجامعي في مصر يعاني من مشكلات تحول دون تحقيق رسالته مثل؛ تكس الطلاب، مشكلات أعضاء هيئة التدريس الذين تقل أعدادهم بالنسبة للأعداد الكبيرة للطلاب بالإضافة قلة توفر الإمكانيات والتجهيزات اللازمة، ورداءة المناهج الدراسية، إفتقاد المكتبات الجامعية للكتب والدوريات.

كما أشارت دراسة أحمد عيداروس (٢٠١٥، ٧٨) العديد من التحديات والسلبيات التي تواجهها الجامعات المصرية والتي منها؛ ضعف المهارات والقدرات المهنية والتقنية لمعظم خريجي الجامعات المصرية، الفجوة الرقمية تقنياً بين مؤسسات التعليم العالي الأجنبية والعربية، ضعف مواكبتها للمستجدات الحديثة، تنميط أنظمة التعليم العالي، وإستدامة غياب التنوع الأكاديمي و الدراسي والإداري، وندرة المواعمة الإحترافية بين المؤسسات الجامعية ومقتضيات سوق العمل، وغلبة المركزية في تسيير الجامعات، وضعف الأدوار الإبتكارية لإدارة الجامعة.

وفي ذات الحين يظهر إهتماماً كبيراً من جانب علماء الإدارة والمهتمين بتطوير أساليب الإدارة في السنوات الآخيرة من القرن العشرين؛ للبحث عن أساليب إدارية متطورة تصلح للتعامل مع التحديات والتغيرات المتجددة التي تواجهها الإدارة والمنظمات في تلك الأونة والمتمثلة في الدراسة عن حلول جذرية لأزمة الإنتاجية وتحسين الجودة والتي أنتقلت بدورها إلي التعليم ومؤسساته (محمديوح، أحمدالباز، ٨٧٦، ٢٠١٢). وفي ظل التحديات التي تواجهها جامعة جنوب الوادي، وسعيها كغيرها من الجامعات عن إيجاد

ترتيب متقدم في التصنيفات العالمي للجامعات وتحقيق مركز مرموق ضمن هذه التصنيفات ، نجد أن الأساليب الإدارية التقليدية لم تعد كافية لمساعدتها علي الدخول في دائرة التنافسية ، مما يحتم عليها استخدام إستراتيجيات مقصودة والآخذ بما هو متاح من أساليب إدارية معاصرة بغية تحقيق أعلى مستويات الأداء المتميز ومن ثم تحقيق المزايا التنافسية محلياً وإقليمياً وعالمياً، ومن هذه الأساليب الحديثة ما يعرف باسم "الرقابة التنظيمية" ، لذلك يصبح إعادة النظر في إدارة وتنظيم جامعة جنوب الوادي لتحقيق المزايا التنافسية وذلك من خلال الرقابة التنظيمية أمراً في غاية الأهمية، ومن هنا تسعى الدراسة الحالية للإجابة علي الأسئلة التالية:

١. ما الأطر النظرية والفكرية للرقابة التنظيمية بالجامعات؟
٢. ما واقع ممارسة الرقابة التنظيمية بجامعة جنوب الوادي؟
٣. ما هي التوصيات اللازمة لتحسين ممارسات الرقابة التنظيمية داخل كليات جامعة جنوب الوادي؟

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلي ما يلي:

١. توضيح الاطر النظرية والفكرية للرقابة التنظيمية .
٢. رصد واقع ممارسة الرقابة التنظيمية بجامعة جنوب الوادي.
٣. تقديم توصيات لتحسين ممارسات الرقابة التنظيمية داخل كليات جامعة جنوب الوادي.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة الحالية فيما يلي:

تستمد الدراسة أهميتها من حيوية الموضوع حيث تعد الرقابة التنظيمية نشاطاً إدارياً حديثاً، ومطلباً حتمياً حتي تستطيع المؤسسة الجامعية تحقيق النمو والبقاء في البيئة

التنافسية. وكذلك الندرة النسبية في البحوث والدراسات التي تناولت الرشاقة التنظيمية في التعليم الجامعي في مصر.

١- قد تسهم الدراسة في تقديم تأصيل نظري للرشاقة التنظيمية في المؤسسات التربوية والتعليمية التي يمكن الإعتماد عليها لتحسين أداء الجامعات المصرية ورفع قدراتها التنافسية.

٢- تتبع أهمية الدراسة من المجال الذي يبحث فيه وهو التعليم الجامعي، والذي تسهم مخرجاته في تحقيق برامج التنمية الإقتصادية والإجتماعية والتعليمية للمجتمع المصري .

٣- يؤمل أن تساعد الدراسة علي فتح الباب أمام المزيد من البحوث والدراسات في مجال (الرشاقة التنظيمية) حيث لم تجد الباحثة- علي حد علمها-دراسات سابقة تناولت بصورة مباشرة ما تهدف إليه الدراسة الحالية

٤- من المنتظر أن يستفيد من نتائج الدراسة المسؤولين عن الإدارة بكليات جامعة جنوب الوادي في تطبيق و تفعيل مدخل الرشاقة التنظيمية لزيادة فاعلية الإدارة لتصبح أكثر مرونة في تعاملتها مع التغييرات المحيطة.

حدود الدراسة :

تخضع الدراسة الحالية للحدود التالية:

(١) **الحدودالموضوعية:** إقتصرت الدراسة الحالية علي أبعاد الرشاقة التنظيمية (رشاقة الإستشعار، رشاقة إتخاذ القرار، تبني ثقافة الإبتكار، المرونة، الرشاقة التكنولوجية، مشاركة العاملين، السرعة).

(٢) **الحدود البشرية:** إقتصرت الدراسة علي أعضاء وحدة ضمان الجودة والاعتماد ببعض كليات جامعة جنوب الوادي (كلية العلوم، الهندسة، الزراعة، كلية الآداب، التجارة، كلية التربية بقنا).

(٣) **الحدود المكانية:** إقتصرت الدراسة علي بعض كليات جامعة جنوب الوادي (كلية العلوم، الهندسة، الزراعة، كلية الآداب، التجارة، كلية التربية بقنا).

٤) الحدود الزمنية: طُبقت أداة الدراسة الميدانية خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ٢٠١٩-٢٠٢٠م.

منهج الدراسة وأدواتها :

إعتمدت الدراسة الحالية علي المنهج الوصفي لمعالجة مشكلة الدراسة نظراً لملائمته لطبيعة الموضوع، حيث يهتم بوصف الظاهرة وتفسيرها وتحليلها بدقة وتقرير حالتها في الواقع ، عن طريق عرضالإطار النظري والفكري للرقابة التنظيمية(مفهومها،العناصر الأساسية لها، ركائزها، أبعادها، أهميتها، ومقومات تحقيقها بالجامعة) وتقديم مقترحات تسهم في تحسين ممارسة الرقابة التنظيمية بكليات جامعة جنوب الوادي، وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء وحدات ضمان الجودة والاعتماد ببعض كليات جامعة جنوب الوادي (كلية العلوم، الهندسة، الزراعة، كلية الآداب ،التجارة، كلية التربية بقنا)، وبلغت عينة الدراسة (٩٧) عضواً من مجموع (١٣٠) فرداً يمثلون العينة الأصلية بنسبة (٧٤,٦%)، واستخدمت الدراسة الاستبانة المغلقة لرصد واقع ممارسة الرقابة التنظيمية بجامعة جنوب الوادي.

الإطار النظري للرقابة التنظيمية بالجامعات

تمثل الرقابة التنظيمية مستقبل المنظمات الرائدة، فحتي تظل المنظمة قادرة علي المنافسة؛ يجب أن تكون لديها القدرة علي التكيف باستمرار مع تغيرات السوق، وتغيرات توقعات العملاء، ومسايرة التقدم الهائل في تكنولوجيا المعلومات (Araujo,2010,1). كما أصبحت الرقابة التنظيمية ، والقدرة على الإستجابة بمرونة للتغيرات البيئية من خلال تعديل عروض المنتجات والخدمات بسرعة أمراً بالغ الأهمية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة (Singh etal,2013)، سوف نتأول في هذا الجزء الإطار النظري للرقابة التنظيمية.

١-الرقابة التنظيمية(النشأة والتطور):

يعد مفهوم الرشاقة التنظيمية من المفاهيم الإدارية الجديدة التي شاعت في الوسط الأكاديمي. وفي الأدب الإداري نشأت الرشاقة التنظيمية في عام (١٩٩١م) علي أساس الوعي بأن بيئة الشركات بدأت في التحرك بشكل أسرع من قدرة تلك الشركات علي التكيف (Yusuf etal,1999). حيث قدم مفهوم الرشاقة agility لأول مرة في معهد اياكوكا lacocca بجامعة ليهاي Lehigh University الأمريكية في عام ١٩٩٠م (nejatian and Zarei, 2013,241). حيث صاغ أربعة باحثين في معهد اياكوكا في جامعة ليهاي مصطلح الرشاقة التنظيمية (organizational agility) في ١٩٩١م كجزء من إستجابتهم لطلب الكونغرس الأمريكي لإعداد تقرير عن استراتيجية الشركات الصناعية في القرن الحادي والعشرين وأكد تقريرهم علي أن النظام الحالي لهذه الشركات لم يكن كافيا لضمان التطوير ومواكبة المنافسة، وخلص الباحثون إلى أن هناك حاجة إلى الرشاقة التنظيمية لكي تظل المنظمات قادرة علي المنافسة، وبحلول منتصف التسعينات، كانت أكبر الشركات الأمريكية قد اعتمدت مفهوم الرشاقة التنظيمية (Young, 2013, 5).

وتمتد جذور مصطلح الرشاقة إلى الصناعات التحويلية، وفي أوائل التسعينات اكتسب هذا المفهوم إعترافاً بين الممارسين والباحثين في تطبيقه علي المشاريع حيث الحاجة إلى التكيف التنظيمي في مواجهة ظروف السوق المتغيرة والمتطورة وبالسريعة المطلوبة (Harraf etal,2015,677) فبرز مصطلح الرشاقة كمفهوم في مجال التصنيع، ثم ما لبث أن أنتشر علي نطاق أوسع، ومهد لظهور مفهوم الرشاقة التنظيمية، وقد أوصي تقرير معهد "اياكوكا" lacocca بجامعة ليهاي Lehigh University الأمريكية في عام ١٩٩٠م باعتماد نموذج التصنيع الرشيق الذي ينطوي علي أسس تنافسية وخصائص وعناصر الرشاقة، واكد أن القوة الدافعة الرئيسية وراء الرشاقة التنظيمية هي التغيير، وهذا التقرير مهد لظهور عديد من الكتابات حول الرشاقة، وقد

سأهمت تلك الكتابات الأكاديمية والممارسات في تطوير المفهوم (Holsapple & Li, 2008, 2).

كما أن هذا التقرير يحدد ثلاث نقاط رئيسة لمفهوم الرقابة التنظيمية وهي:

- (١) البيئة التنافسية المتجددة والتي تدفع المنظمات للتغيير التنظيمي.
- (٢) الإستجابة السريعة لطلبات الزبائن، وتقديم منتجات مخصصة للغاية وبجودة عالية والتي تعد أسبقية تنافسية.
- (٣) إستعمال التقنيات المرنة، مع القوي العاملة عالية المعرفة والمهارة، فضلاً عن تمكين العاملين وذلك لتحقيق الرقابة التنظيمية والرد علي التحديات المحيطة بها وتطوير القدرات المطلوبة (Srivastava et al, 2011, 224):

ويكشف استعراض الأدبيات في الإدارة الاستراتيجية والعمليات والتسويق ونظم المعلومات أن الرقابة التنظيمية تمت دراستها بتفصيل كبير عبر تخصصات متعددة ومع ذلك ، إستمر تعريف وطبيعة الرقابة التنظيمية في التطور بمرور الوقت وعبر التخصصات من سرعة إتخاذ القرار إلى المرونة ثم المرونة الاستراتيجية وأخيراً إلى الرقابة (Schnackenberg, Singh & Hill, 2011)، حيث تم تحديد أحد الأبعاد الأولى للرقابة التنظيمية في الإدارة الاستراتيجية من قبل (Judge and Miller, 1991) كسرعة صنع القرار، إستناداً إلى مفهوم صنع القرار الاستراتيجي في البيئات عالية السرعة . ومن الأبعاد الرئيسية الأخرى التي برزت بعد ذلك المرونة، وقد عرفت (Bahrami, 1992) المرونة بأنها القدرة علي التغيير السريع للاستفادة من الفرص الناشئة أو التهديدات الجانبية. وقد وسع (Hayes and Pisano, 1994) هذا المفهوم في إداره العمليات كمرونة استراتيجية، محتجين بأنه عندما تنتقل المنظمات من بيئات مستقرة إلى بيئات مضطربة ، يتحول الهدف التنظيمي من الاستراتيجية التنافسية إلى إستراتيجيات المرونة، وعلي الرغم من أن كلا من المرونة والمرونة الاستراتيجية يتضمناً عنصر

السرعة ، فإن تركيز تعريفاتها على سهولة التغيير أكثر من سرعة التغيير. وقد تطورت البحوث المعاصرة بصورة متزايدة من بناء المرونة الاستراتيجية إلى بناء الرشاقة ، التي تتميز جميع تعاريفها تقريبا ببعدين هما: إستشعار البيئة، والإستجابة للتغيير.و(2003) Sambamurthy et al أول من قاما بالانتقال من المرونة الاستراتيجية إلى الرشاقة، حيث عرفوا الرشاقة بأنها "القدرة علي إكتشاف فرص الإبتكار وإغتنام فرص السوق التنافسية (Amol , 2012, 17).

ثانياً: مفهوم الرشاقة

لقد تم تقديم عدة محاولات من قبل الكتاب والباحثين لوضع تعريف شامل للرشاقة التنظيمية يشمل جميع الجوانب والأبعاد الهامة. إذ عرّف الأشخاص الذين أوجدوا مفهوم الرشاقة في معهد Iacocca بجامعة ليهاي Lehigh University في الولايات المتحدة مصطلح الرشاقة على أنه نظام تصنيعي مع قدرات "التكنولوجيات المادية وغير المادية، والموارد البشرية، والإدارة المثقفة، والمعلومات" لتلبية الإحتياجات المتغيرة السريعة للسوق "السرعة، المرونة، الزبائن، المنافسين الموردين، البنية التحتية، والإستجابة، وهو نظام ينتقل بسرعة بين نماذج المنتجات أو بين خطوط الإنتاج من الناحية المثالية في الوقت الحقيقي ويستجيب لطلب الزبائن (park, 2011, 27).

ومن التعريفات التي تناولت مفهوم الرشاقة Agility في مؤسسات العمل، تعريف (Erande and Verma) بأنها القدرة على الإستجابة السريعة للتغيرات غير المتوقعة وتحقيق الربحية للمؤسسة، كما أنها تعنى الإستجابة الشاملة للتحديات في سوق العمل، والاستفادة من التغييرات السريعة لصالح المؤسسة، وذلك بتحقيق الجودة العالية والأداء المتميز والخدمات الجيدة (Erande, Verma., 2008, 1)، أما Roy فقد عرفها بالتكامل الفعال بين قدرة المؤسسة على الإستجابة وكيفية إدارتها للمعرفة من حيث السرعة والكفاية والتكيف مع أى تغييرات غير متوقعة، والاستفادة من الفرص دون الإخلال بنوعية المنتج أو العمليات المستخدمة أو زيادة التكلفة (Narasimhan 2013, 1166).

رأي بأنها نوع من أنواع المرونة وهي المقدرة علي تنفيذ الأعمال الغير مخطط لها(2006).

ويعرف Singh et al الرقابة بأنها تغيرات مستمرة ومنهجية في مخرجات المنظمة أو هيكلها أو عملياتها التي يتم تحديدها وتخطيطها وتنفيذها كاستراتيجية مدروسة لإكتساب ميزة تنافسية . وهي القدرة على الإستجابة والتعامل مع التغيرات في بيئة العمل الخارجية بسرعة وفي الوقت المناسب، كما أنها تهتم بالتنسيق التنظيمي الوثيق مع إحتياجات سوق العمل المتغيرة، من أجل اكتساب ميزة تنافسية (7,2013). كما تعد الرقابة تطبيق ناجح لمبادئ المنافسة (السرعة والمرونة والإبتكار والجودة والربحية)، وتكامل الموارد والتدابير المناسبة في بيئة المعرفة والتغيرات السريعة من خلال توفير منتجات وخدمات ملائمة للعملاء (Chakravarty et al,2013).

ثالثاً: تعريف الرقابة التنظيمية :

اختلف مفهوم الرقابة التنظيمية Organizational Agility طبقاً لنوع المؤسسة أو مجال العمل الذي يتبنى تطبيقه، ومن تلك التعريفات تعريف كلاً من Jin, Deliang and Shan بأنها مجموعة من القدرات التنظيمية التي تسمح للمؤسسة بإستشعار التغيرات في بيئة العمل بفعالية، والإستجابة لتلك التغيرات في الوقت المناسب، من خلال المواءمة المستمرة بين القدرات والموارد بفعالية، وتحقيق الكفاءة مع الأخذ في الاعتبار لعامل التكلفة(3-2, 2011) ، ويتفق معه كذلك Seo and Paz حيث عرفا الرقابة التنظيمية كمجموعة من العمليات التي تسمح للمؤسسة إستشعار التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية ، والإستجابة لها بكفاءة وفعالية في الوقت المناسب وبطريقة فعالة من حيث التكلفة ، والتعلم من التجربة لتحسين كفاءات منظمة(136,2008).

كما تعني قدرة المؤسسة علي الإحساس بالبيئة الخارجية(الإستشعار)، والإستجابة بشكل ناجح للفرص والتهديدات المتاحة في السوق وفي الوقت المناسب لها بسهولة (رد

=====

والفعل) عن طريق إعادة تشكيل مواردها، وعملياتها، وإستراتيجياتها، وكذلك قدرتها علي التعامل والإستجابة للتغيرات البيئية الغير متوقعة من خلال إستغلالها كفرص للنمو والإزدهار (Overby, Bharadwaj and Sambamurthy, 2006, 34)، وتعبّر كذلك عن قدرة المنظمة علي الإستجابة المتعمدة التي تطورها لتمكين السلوك الفعال في بيئة شديدة الإضطراب، ليس فقط من خلال الإستجابة السريعة للتغيير ولكن أيضاً من خلال قدرة المنظمة علي العمل الاستباقي، وإغتنام الفرص، لاسيما من خلال الإبتكار والتعلم (Carmen et al, 2016, 2).

وكذلك تعبّر عن قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، من خلال تطوير منتجاتها وزيادة معرفتها بمواردها البشرية، مما يؤثر على تطور المنظمة وتنشيط حركتها في بيئة سريعة التغير (Wageeh, 2015, 299). وفي دراسة shiri تعني القدرة علي تحقيق النجاح وسرعة الإستجابة والتفاعل مع التغيرات البيئية (87, 2014)، كما تعرف بأنها: قدرة المنظمة علي إستشعار التغيرات البيئية الغير متوقعة والإستجابة لها بفعالية (Trinh et al, 2012B, 172).

وهناك من يري أن الرشاقة لا تعني فقط القدرة علي الإستجابة للتغيرات غير المتوقعة، وإنما تشمل أيضاً القدرة علي التصرف بشكل استباقي لمواجهة التغيرات (Jafarnejad, Shahaie, 2008,3). فالمنظمة الرشيقة ليست فقط "مرنة في الإستجابة للتغيرات التي يمكن التنبؤ بها ولكن أيضاً قادرة علي الإستجابة والتكيف مع التغيرات غير متوقعة بسرعة وكفاءة (Osterhout et al, 2006). فهي نتيجة متكاملة لكل من الإنتباه للتغيرات الداخلية والبيئية من فرص وتحديات علي حد سواء، والقدرة علي استخدام الموارد في الإستجابة (الفعل ورد الفعل) لمثل هذه التغيرات، كل ذلك في الوقت المناسب، وبشكل مرن، وبتكلفة معقولة، وبالتالي لا يمكن أن يكون لعنصر الإنتباه أو الإستجابة القدرة بمفرده في تحقيق الرشاقة؛ إذ أن كل منهما ضروري لتحقيق الرشاقة،

وزيادة القدرة التنافسية يمكن أن تأتي من خلال التكامل الفعال بين الإنتباه للتغيرات والإستجابة لها (Holsapple, 2008,6).

وعرف كمال أحمد الرقابة التنظيمية علي أنها قدرات المنظمة علي تعظيم موارها وإمكانياتها، والاستفادة من الفرص المتاحة لها؛ بما يمكنها من معالجة أوجه القصور الداخلية، ومواجهة التهديدات الخارجية، بهدف إستمرارية بقائها، ومساعدتها علي تحقيق ميزات تنافسية (٢٠١٦، ٤٤). كما عرفها علي العابدي بأنها قدرة المنظمة علي تحقيق النتائج المرجوة التي تطمح إلي تحقيقها عن طريق تطوير منتجاتها وزيادة معرفة مواردها البشرية، مما ينعكس بدوره علي تنمية المنظمة وجعلها خفيفة الحركة في بيئة مضطربة سريعة التغيير (٢٠١٢، ١٥٦). وعلى الرغم من الاختلافات بين مفاهيم الرقابة التنظيمية ، فإن جميع تعاريف الرقابة التنظيمية تؤكد على السرعة والمرونة كأحد أهم السمات الأساسية لرقابة المنظمة. والسمة الثانية المهمة للرقابة هي الإستجابة الفعالة للتغير (Sherehiy, 2008, 9).

ويتضح من التعاريف السابقة للرقابة التنظيمية ما يأتي:

- أن مفهوم الرقابة مفهوم حديثاً في الفكر الإداري الحديث.
- توجد العديد من العناصر المشتركة في التعاريف السابقة للرقابة التنظيمية مثل: الرقابة قدرة، والرقابة مطلباً ضرورياً لمواجهة التحديات المختلفة، والرقابة سمة تميز المنظمات في ظل تغييرات اليوم المتجددة.

وكذلك يتضح أن الرقابة التنظيمية إذا ما طبقت في مجال التعليم الجامعي فهي تعني قدرة الجامعة علي إستشعار التغيرات المتوقعة وغير المتوقعة المحيطة بها، وسرعة الإستجابة لها بفاعلية وإبتكار، والاستفادة منها بإكتشاف فرص جديدة واستثمارها وتحويلها إلي ميزة تنافسية جديدة تساعد علي الازدهار والنمو، ولخص Sherehiy العناصر الرئيسية لمختلف تعاريف الرقابة التنظيمية وهي (10- 9, 2008) :

- السرعة والمرونة.
- الإستجابة السريعة للتغيير.
- القدرة علي إستغلال الفرص المتاحة.
- منتجات عالية الجودة ومخصصة للغاية.
- منتجات وخدمات تتصف بالمعلومات العالية ومحتوى القيمة المضافة.
- تعبئة المقدرات الجوهرية.
- التجأوب مع المتغيرات في بيئة العمل الخارجية .
- إستغلال القدرات التكنولوجية
- التكامل المؤسسي الداخلي والتكامل ما بين المؤسسات بعضها البعض.

كما تمتد جذور مفهوم الرشاقة التنظيمية إلي جانبيين: الأول القدرة علي التكيف التنظيمي(الجانب التفاعلي)، والثاني المرونة التنظيمية(الجانب الإستباقي) فالتكيف التنظيمي يركز علي كيفية تأثير شكل المؤسسة وهيكلها علي قدرتها علي التكيف بسرعة مع بيئة أعمالها(Sherehiy et al, 2007). أما المرونة التنظيمية فتمثل قدرة المؤسسة علي ضبط هياكلها الداخلية وعملياتها في إستجابتها للتغيرات البيئية ، لذلك مفهوم الرشاقة من أكثر المفاهيم تدخلاً وارتباطاً مع مفهومي المرونة والتكيف التنظيمي، لذلك ماهو الفرق بين الرشاقة التنظيمية والمرونة التنظيمية والتكيف التنظيمي؟ فالتكيف التنظيمي يعني تناسب العمليات التنظيمية مع متطلبات البيئة، أما المرونة فتعني جاهزية الموارد التنظيمية وسهولة تعبئتها، في حين أن الرشاقة تضم كلاً من المرونة والقدرة علي التكيف(Trinh et al, 2012A).

كما حددت دراسة Holsapple and Li أربعة عناصر لفاعلية الرشاقة وهي: التوقيت، والمرونة، والملاءمة، وتحمل التكاليف. ويشير التوقيت إلي إيصال القيمة في الوقت المناسب، ويختلف تماماً عن مفهوم السرعة في تحقيق الإنتاج، وتشير المرونة إلي تنوع الطرق المتاحة لتحقيق نجاح المنظمة بدلاً من الإقتصار علي خيارات قليلة محددة

مسبقاً، وتضمن المرونة العالية القدرة والرغبة النشطة في التعرف على خيارات جديدة، كما تشمل إدارة المخاطر من خلال إنتهاج خيارات جديدة، وتعتبر المرونة درجة من درجات الرقابة، وتشير الملائمة إلي التغلب علي الجمود، وتتضمن فاعلية الرقابة القدرة علي تحمل التكاليف وهي درجة عالية من الرقابة تساعد علي تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة (8, 2008).

رابعاً: أبعاد وملامح الرقابة التنظيمية:

حسب دراسة Young Ki park (2011) توجد ثلاثة أبعاد للرقابة التنظيمية: الإستشعار، وصنع القرار، والممارسة، وفيما يلي توضيح لهذه الأبعاد الثلاثة :

(١) رقابة الإستشعار (Sensing Agility):

هي القدرة التنظيمية لفحص ومراقبة والتقاط الأحداث من التغيرات البيئية (تغيير تفضيل الزبون، تحركات المنافسين الجديدة، والتكنولوجيات الجديدة) في الوقت المناسب (Park, 2011, 28) ويشير الإستشعار إلى قدرة المنظمة على إكتشاف الفرص المتاحة أمام المنظمة والتقاطها وتفسيرها (Seo and Paz, 2008). والخطوة الأولى في الإستشعار هو الفهم الكامل للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وذلك لتحقيق الإدراك التام باتجاهات التغيير ومصادره وأنواعه وخصائصه (Dongback and Ariel, 2008, 136).

كما تعنى رقابة الإستشعار قدرة المؤسسة ليس فقط على تحديد عوامل التغيير الحادثة في بيئة العمل سواء الداخلية أو الخارجية، بل تتجاوز ذلك إلى توقع التغييرات التي قد تحدث في المستقبل والاستعداد لها من خلال وضع رؤى وخطط وإستراتيجيات قوية لمواجهة ذلك، وتطوير أدائها باستمرار وإبتكار أساليب عمل جديدة تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية، وتجعلها قادرة على مواصلة جهودها لفترات طويلة (chen,Wang, Pan, 2014,2-3)

٢) رشاقة عملية إتخاذ القرار (Decision-making Agility):

تعني قدرة المنظمة على جمع وتنقية وهيكلية، وتقييم المعلومات ذات الصلة من مصادر متنوعة لتفسير الآثار المترتبة على الأحداث الخاصة على الأعمال دون تأخير، وتحديد الفرص والتهديدات القائمة على تفسير الأحداث، ووضع خطط العمل التي توجه كيفية إعادة تكوين الموارد وعمل إجراءات تنافسية جديدة وتقوم رشاقة صنع القرار على العديد من الأنشطة المترابطة، والتي تفسر الأحداث التي تم استشعارها، وذلك بتجميع وهيكلية وتقييم المعلومات المرتبطة بالأحداث والتغيرات البيئية، ومن خلال هذه الأنشطة تحدد المنظمات الفرص والتهديدات المتعلقة بها، ثم تضع معايير عملية لتحقيق أقصى قدر من تأثير الفرص والتقليل من تأثير التهديدات (Park, 2011, 28).

والمنظمة الرشيقة تعرف متي تستجيب للتغيير ومتي تتخذ قراراتها، وعادة تتخذها في ضوء ثلاثة معايير، وهي: سرعة إتخاذ القرار، إمكانية التنفيذ الفعلي للقرار، والإستجابة السريعة للتغيير، إلي جانب ذلك فإن مشاركة العاملين في إتخاذ القرار يقلل من احتمالية مقاومة التغييرات المصاحبة للقرار، إلا أن المشاركة قد تعرقل سرعة إتخاذ القرار، وهذا يتطلب من المنظمات تحقيق قدر من التوازن بين المركزية وسرعة الإستجابة للتغييرات البيئية، والقيادة هي المسؤولة عن تحقيق ذلك التوازن (Harraf, etal, 2015,680)

٣) رشاقة التطبيق /الممارسة (Acting Agility) :

رشاقة الممارسة هي القدرة على إعادة تكوين الموارد التنظيمية بشكل حيوي وجذري، وتعديل العمليات، وإعادة هيكلة العلاقات على أساس خطط فعلية وتقديم منتجات وخدمات جديدة ونماذج سعرية للسوق في الوقت المناسب (Park, 2011,29). ومن وجهة نظر (Sherehiy, Karwowski and Layer(2007) فإن رشاقة التطبيق والممارسة تعني تنفيذ المهام والعمليات الخاصة بالتكيف مع التغيرات بكل كفاءة، وإجراء

هذه التغييرات في أقصر وقت ممكن، وسرعة التغيير في الإنتاج، إضافة إلى سرعة طرح المنتجات الجديدة في السوق، وسرعة التسليم للمنتجات، وفي الوقت المناسب.

وهذا البعد متعلق بالإستجابة والتي تشير إلي ردود الفعل السريعة والمناسبة للتغيرات البيئية ، ولنظم المعلومات هنا دور محوري في مساعدة المنظمات علي الإستجابة السريعة من خلال تقديم المعلومات الدقيقة والكافية، Dongback and Ariel, (2008,137)، فالإستجابة هنا إحتواء التغيير. وتشير الدراسات إلي أن هناك ترابط بين الإستجابة والإستشعار، فالإستجابة يجب أن تكون متناسقة مع الإستشعار، وإذا لم تكن المنظمة قادرة علي الإستشعار الفعال للفرص والتهديدات فإن ذلك يحد من قدرتها علي إتخاذ الإجراءات المناسبة لإغتنام الفرص ومواجهة التهديدات، كما أن التوافق بين الإستشعار والإستجابة يساعد المنظمة علي الاستخدام الأمثل لمواردها التنظيمية (Trinh et al, 2012B,169)، فالمنظمات التي لديها مستوي عال من الإستشعار ولكنها منخفضة المستوي في الإستجابة لن تكون قادرة علي إغتنام الفرص لتحسين الأداء، بينما المنظمات التي لديها مستوي أعلي في الإستجابة ولكن مستوي منخفض من قدرات الإستشعار من شأنه أن يضيع مواردها (Trinh et al,2012A).

بالإضافة إلي ذلك ذُكرت أبعاد وملامح للرقابة التنظيمية في العديد من الدراسات مثل دراسة (Nejatian and Zarei (2013)، ودراسة Moshki and Teimouri(2013)، ودراسة (Dongback and Ariel (2008) ، ودراسة (Sharifi and Zhang (2000) ، ودراسة (Zhang (2011)، ودراسة مروان المصري(٢٠١٦) وتعد هذه الأبعاد بمثابة مقياس لمستوي رقابة المنظمات وهي كالاتي:

١ - **المساءلة (Accountability):** وهي تعني تقديم إجابات متعلقة بثلاث قدرات مترابطة يأتي في مقدمتها: الإدراك أي القدرة علي إدراك وإستشعار التغيرات، والمعالجة: وهي القدرة علي القيام بالمعالجات اللازمة للإشارات الواردة من

البيئة الخارجية لتكوين فهم عام حول إتجاه التغيير وعمقه عن طريق تحويل البيانات المكتسبة من الإستشعار البيئي إلي معلومات تساعد علي إثراء الذاكرة التنظيمية للمنظمة وزيادة قدرة المنظمة علي إتخاذ القرارات ورسم الخطط، ومن ثم الإستجابة؛ وهي القدرة علي تحديد طبيعة الإستجابة المناسبة للتغيير(مروان المصري، ٢٠١٦، ٢٨٣).

٢- **التوافقية (Aligning):** تعني إعادة ترتيب وتنظيم العمليات والموارد بما يتناسب مع التغييرات البيئية والأهداف الجديدة في الوقت المناسب و بسرعة ودقة وأقل تكلفة (Dongback and Ariel, 2008,137).

٣- **الكفاءة (competency):** هي مجموعة القدرات التي تساعد المنظمة علي تحقيق أهدافها (Zhang) and Sharifi,2000,500 والكفاءة تؤثر علي جميع أبعاد الرشاقة التنظيمية (الإستشعار، و المعالجة، والإستجابة، والتوافقية، والتعلم) لأن تلك الأبعاد هي جزء منها (Dongback and Ariel, 2008,137) والكفاءة تشمل كفاءة الرؤية الاستراتيجية، كفاءة إستخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة، وكفاءة إدارة التغيير، والكفاءة المعرفية، وكفاءة العمليات، وتمكين العاملين، والتعاون الداخلي والخارجي، وكفاءة المنتجات والخدمات، وكفاءة إستخدام أساليب ضمان الجودة (Nejatian and Zarei ,2013,242).

٤- **التعلم التنظيمي (organizational Learning):** ويقصد به قدرة المنظمة علي الإستفادة من المعرفة والخبرة في التحسين المستمر والإستعداد الأفضل للتعامل مع الظروف المتغيرة، فمن المهم للمنظمات أن تتعلم باستمرار وفاعلية من نتائج عملياتها الداخلية لتحديد الممارسات الخاطئة ، وتعزيز الجيد منها (Dongback and Ariel, 2008,137).

٥- الإستباقية(Proactive): وهي القدرة علي إيجاد طرق أكثر فعالية لأداء الوظائف، ووضع مبادئ توجيهية للعمل، والقدرة علي التنبؤ والبحث عن فرص لتحسين الأداء(Zhang, 2011,305).

٦- المرونة(flexibility): وهي القدرة علي تحقيق أهداف متعددة، وتنظيم الموارد البشرية والبيئة التنظيمية، وتشمل: مرونة التنظيم، والعمليات، ومرونة العاملين في الإستجابة للتغيير(Nejatian and Zarei, 2013,242).

٧- السرعة (Flexibility): تعني القدرة علي تنفيذ الأعمال في أقصر وقت ممكن(Zhang, 2011, 305) وتشمل سرعة العمليات التنظيمية، وسرعة تقديم الخدمات والمنتجات للسوق، والإهتمام بالتوقيت المناسب لإنجاز الأعمال(Nejatian and Zarei, 2013,242).

٨- المشاركة(Participation): تلك العملية التوافقية التي يتم من خلالها السماح للعاملين بالمساهمة في صنع القرارات الإدارية والمشاركة في تنفيذها (Zhang, 2011, 305).

٨- التركيز علي رضا المستفيدين(Focus on customers): وتعني القدرة علي إدراك توقعات المستفيدين وفهم إحتياجاتهم الحالية والمستقبلية، والسعي لتلبية تلك الإحتياجات والتوقعات بأقصى درجات السرعة والمرونة(Moshki and Teimouri, 2013, 65).

٩- الرقابة الاستراتيجية(Strategic Agility): هي القدرة علي تعديل أو إعادة تشكيل استراتيجية المنظمة بطريقة ديناميكية للتوافق مع متطلبات البيئة المتغيرة، وذلك بالإعتماد علي الإستشعار المستمر للبيئة والسعي لتحقيق التكيف مع إحتياجات ورغبات المستفيدين وذلك في ضوء رؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية(Doz and Kosnen, 2010,53).

في ضوء ماسبق يتضح أن الرشاقة التنظيمية تقوم علي أبعاد وأهمها ما جاء في دراسة(2011)park فإذا ما طبقت في الجامعة تكون كالاتي: الإستشعار أي إدراك الجامعة التام للتغيرات المحيطة بها ومحاولة إكتشاف الفرص المتاحة أمامها وتفسيرها ، ثم رشاقة إتخاذ القرار فالجامعة الرشيقة تعرف متي تستجيب للتغيير ومتي تتخذ قراراتها، وأخيراً رشاقة الممارسة أي ردود الفعل المناسبة للتغيرات البيئية. أما بالنسبة للأبعاد التي عرضتها دراسات وأبحاث أخري للرشاقة التنظيمية وأعتبرتها بمثابة مقياس لمستوي رشاقة المنظمة يمكن تطبيقها علي الجامعة فيما يلي؛ المسألة أي القدرة علي إكتشاف التغيرات والإستجابة السريعة لها ، التوافقية أي إعادة ترتيب وتنظيم عمليات وموارد الجامعة بما يتناسب مع التغيرات البيئية والأهداف الجديدة ، الكفاءة وتشمل كفاءة الرؤية الاستراتيجية وإستخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة وإدارة التغيير والعمليات والمنتجات والخدمات التي تقدمها، ومن الأبعاد أيضاً التعلم التنظيمي، ومرونة التنظيم (الهيكل التنظيمي للجامعة) والعمليات الداخلية لها والعاملين بها ، والسرعة في الأداء، ومشاركة العاملين ، والقدرة علي تعديل أو إعادة تشكيل استراتيجية الجامعة بطريقة توافقية لمتطلبات البيئة المتغيرة، والتركيز علي رضا المستفيدين في تقديم الخدمات، والرشاقة الاستراتيجية، وأتفقت معظم الدراسات علي أن الإستجابة والسرعة والمرونة والكفاءة أبرز أبعاد الرشاقة التنظيمية

خامساً: ركائز الرشاقة التنظيمية:

في تقرير موجز أعده مجموعة من الباحثين بجامعة كولورادوا بالولايات المتحدة الأمريكيةUniversity of Northern Colorado عن الرشاقة التنظيمية؛ جاء فيه أن للرشاقة التنظيمية عدة ركائز تختلف من مؤسسة لأخري، طبقاً لطبيعة مجالها ووفقاً لإحتياجاتها الأساسية ، وهذه الركائز يمكن إستخدامها كمقياس لقابلية المنظمة للتكيف والإستجابة للتغيرات البيئية (Harraf etal,2015,677):

أ. ثقافة الإبداع: تعد ثقافة الإبداع ركيزة أساسية للرشاقة التنظيمية، فهي تدل علي عقلية تنظيمية واضحة، والمنظمة التي تتبنى ثقافة الإبداع تكون أكثر قدرة علي

التغيير، كما أن ثقافة الإبداع تعني أن المنظمة تقوم بتقييم مستمر للنظم، والهياكل، والإجراءات، وفرق العمل، والمكونات التنظيمية الأخرى، ودائماً ما تكون بحاجة ملحة لإيجاد طريقة جديدة لأداء بعض الوظائف أو توفير بعض الخدمات.

ب. تمكين العاملين: التمكين هو الركيزة التي تصف العلاقة بين القيادة والموظفين من خلال السلطة والحكم الذاتي، كما تشير إلى درجة توزيع صلاحيات القادة على الموظفين، ولا تزال المفاضلة قائمة بين فعالية الإستجابة التي عادة ما تكون في النظم اللامركزية، وبين توقيت الإستجابة التي تتسم بها النظم المركزية، وبصفة عامة غالباً ما تكون اللامركزية الأكثر فاعلية. لكن الميزة في صنع القرار على المستوي الإداري الأقل وهو مستوي الموظفين يتمثل في زيادة فاعلية ومعنويات الموظفين نتيجة للحكم الذاتي، مما يزيد من الرقابة التنظيمية الشاملة للمنظمة.

ج. مواجهة المخاطر: يجب على المنظمات الرشيقّة أن تتجح في مواجهة المخاطر والتحديات الداخلية والخارجية، وتعتبر هذه الركيزة مماثلة لركيزة ثقافة الإبداع فهي ثقافة تتجاوز حدود المستويات التنظيمية، وليس هناك طريقة واحدة صحيحة للإستجابة للمخاطر والتحديات، وهو ما يعني القدرة على المرونة الحاسمة للتعامل مع تحديات السوق واقتصاد المعرفة والمنافسة العالمية؛ مما يساعد على النجاح في إتخاذ القرارات المناسبة

د. الرؤية الاستراتيجية: تمثل الرؤية الدليل النهائي والموحد للمنظمة، وتحدد مستقبلها، وللرؤية صلة وثيقة بالرقابة التنظيمية، غير أن وجود رؤية للمنظمة لا يعني أن المنظمة رشيقّة، ولكن الالتزام بالرؤية والتركيز على تحقيقها يساعد على جعل المنظمة أكثر رشاقّة، بشرط أن تكون الرؤية واقعية، وتعد الرؤية المحددة بوضوح أمر حاسم للنجاح التنظيمي؛ حيث أنها توفر للمديرين والموظفين الهدف الأسمى للعمل الجماعي المستمر.

هـ. **الإتجاه الإستراتيجي:** يتم تأسيس الإتجاه الإستراتيجي للمنظمة عن طريق الرؤية ، فوجود نص صريح للرؤية يجعل المنظمة ذات توجه إستراتيجي واضح، ووضوح الإتجاه يساعد المنظمة علي الإستجابة بطرق فعالة ورشيقة من خلال بناء إطار توجيهي للقرارات والإستجابة للعوامل الخارجية.

و. **إدارة التغيير:** المنظمة الرشيقة هي التي يمكنها أن تدير التغيير بنجاح، فإدارة التغيير تساعد المنظمات علي مواجهة الضغوط المختلفة. وتشتمل إدارة التغيير قي المنظمات الرشيقة علي ثلاثة مراحل: إدراك التغيير، تنفيذ التغيير، واختبار التغيير، ويشير إدراك التغيير إلي استعداد المنظمة للكشف عن التغييرات المحتملة الداخلية والخارجية علي حد سواء، والمنظمات الرشيقة تدرك التغييرات بشكل أسرع وأكثر دقة من غيرها، أما تنفيذ التغيير هو عملية تحول القرار إلي نتائج قابلة للتنفيذ والمنظمات الرشيقة تنفذ التغييرات بشكل أسرع وأكثر سلاسة ودقة، ويتطلب تنفيذ التغيير اختبار فاعليته، من حيث إعادة النظر في دقة وصحة التغيير وإكتشاف مجالات التحسين والفرص والقدرة علي الإستجابة للبيئة.

ز. **مرونة الهيكل التنظيمي:** يعتبر الهيكل التنظيمي الإطار التوجيهي الذي يوجه أداء المنظمة بشكل رئيسي، ويحدد الروابط وقنوات الاتصال التي تؤثر تأثيراً عميقاً علي رؤية المنظمة.

ح. **الاتصال التنظيمي الفعال:** هناك أهمية لتواصل المنظمة داخلياً وخارجياً مع المسأهمين والعملاء والأطراف الأخرى ذات الصلة في السوق، وتستخدم الاتصالات الداخلية في تعميم المعلومات في جميع أنحاء المنظمة، ويمكن القول أن المنظمات الأكثر نجاحاً هي تلك القادرة علي الجمع بين أساليب الاتصالات الفعال والمتعددة الإتجاه في جميع أنحاء المنظمة.

ط. **التحليل البيئي والإستجابة:** الهدف العام من هذه الركيزة تسهيل الرشاقة، وفي الواقع يعد تحليل السوق والإستجابة لتحدياته مقياساً لكيفية تقييم المنظمة للبيئة الخارجية ، وتوفر هذه الركيزة الأدوات والمقاييس لتحليل البيئة الخارجية، كما تسلط الضوء علي

أهمية العلاقات التي تحدث داخل المنظمة وخارجها، وبالتالي تعزز فرص نجاح المنظمة.

ي. تطوير منظمة التعلم (التعلم التنظيمي): تشجع منظمة التعلم أعضائها علي التعلم، وتسعي دائماً للتحسين، وتجنب احتمالات ركود الأداء التنظيمي العام، ويرتبط التعلم والتحسين المستمر في هذه المنظمات بالإستجابة، وتجسد فكرة أن كل تجربة تواجه المنظمة سواء كانت جيدة أو سيئة هي فرصة للتعلم، ويعرف الباحثون طريقتين للتعلم: التعلم الفردي، والتعلم الثنائي.

ك. مرونة العمليات: لتوسيع بعض القدرات التنظيمية التي ترتبط دائماً بزيادة الرقابة داخل المنظمة، لابد من أن تكون عمليات المنظمة علي قدر كبير من المرونة

ويتضح من العرض السابق لركائز الرقابة التنظيمية كما جاء في تقرير جامعة شمال كولورادو بالولايات المتحدة الأمريكية الأمريكية University of Northern Colorado عن الرقابة التنظيمية؛ أن الرقابة التنظيمية داخل المنظمة تقوم علي عدة مرتكزات ومنها أن تكون ثقافة المنظمة تدعو إلي إبتكار طرق جديدة في أداء العمليات ، ومرونة العمليات والهيكل التنظيمي بها ، و تحديد رؤية وإتجاه استراتيجي للمنظمة ، وإدارة التغيير ، وتحليل السوق والإستجابة لتحدياته، وتوفير نظام فعال للإتصالات داخل المنظمة.

سادساً: أهمية الرقابة التنظيمية للجامعة:

- تعد الرقابة التنظيمية إحدى المتطلبات الأساسية لتفوق الجامعات اليوم وضمان بقائها وديمومتها، وهناك العديد من فوائد الرقابة التنظيمية التي تجعل الجامعات ومؤسسات التعليم العالي تتبناها ومنها:

- تساعد الرقابة التنظيمية علي زيادة قدرة المنظمة علي الإستشعار والإستجابة للمتغيرات البيئية والتكيف معها بما يحقق أهدافها الحالية والمستقبلية، وترتبط ارتباطاً

متزايداً بالنجاح التنظيمي ، وتعتبر كفاءة أساسية، وتمائزاً يتطلب تفكيراً إستراتيجياً، وعقلية مبتكرة (Harraf, etal, 2015, 675)

- تعد ميزة تنافسية شاملة تتعلق بجميع مكونات المنظمة، مثل الرشاقة التكنولوجية، ورشاقة القوي العاملة، ورشاقة العمليات، ورشاقة إتخاذ القرار، والرشاقة الاستراتيجية (Trinh, et al, 2012B,171).

- تعتبر مدخلاً لتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات، وتعد استراتيجية تنمية لمساعدة المنظمات علي البقاء والإستمرار وتحقيق النجاح في البيئات سريعة التغير (Jafarnejad and Shahaie 2008,3). وتلعب دوراً هام في حياة المنظمة حيث أنها تزود الموظفين بالمعرفة والمهارات العالية ، وتقوم علي إعادة الهيكلة التنظيمي والعمليات التنظيمية باستخدام التكنولوجيا الجديدة. (Sherehiy, 2008)

- تساعد علي تحسين وزيادة سرعة الأداء التنظيمي من خلال تحسين أداء العمليات، وتقييم الأنشطة وتحسين الكفاءة التنظيمية، وتحقيق الإستقرار التنظيمي، وزيادة قدرة وسرعة المنظمة في الإستجابة لإحتياجات المستفيدين، وبالتالي تحقيق أهدافها، كما أنها تساعد المنظمات علي بلورة استراتيجية متكاملة للمنظمة للتعامل مع التغييرات وإستغلال الفرص الناتجة عنها (moshki and Teimouri, 2013,63).

- يري hamanifard et al (2015,200) أن أهمية الرشاقة التنظيمية تتمثل في: توقع المخاطر والفرص البيئية، سرعة إتخاذ القرارات وتنفيذها، التحسين المستمر وإدارة المخاطر، القدرة علي التكيف والتعلم والتغيير لمواجهة التهديدات، التخلص من القيود الهيكلية من خلال إعتداد الهياكل المرنة، توفير المناخ الملائم للتجريب، والإبتكار والتعلم المشترك، وتحقيق الكفاءة والفاعلية في الأداء.

كما أضاف (Hossein et al(2013, 2936) أن من أهم فوائد الرشاقة

التنظيمية ما يلي:

١. توفير الرضا للعملاء والموظفين.

٢. التعامل مع المواقف الغير متوقعة والغير مؤكدة من خلال القدرة علي التكيف.
٣. المرونة المهنية وتشير إلي القدرة والكفاءة للعمل في مهام مختلفة و فرق مختلفة في وقت واحد.
٤. الإبداعية وحل المشاكل من خلال القيام بأنشطة تساعد علي تطوير حلول مبتكرة لها.
٥. مرونة التعامل مع الآخرين والقدرة علي التكيف بفاعلية مع زملاء و فرق العمل ، والعملاء.
٦. تعلم طرق ومهارات جديدة لأداء الوظائف والمهام، وإعادة تنظيمها.
٧. القدرة علي التعامل مع المواقف الصعبة في العمل.

من خلال ماسبق يمكن القول بأن تطبيق الرقابة التنظيمية بالجامعات له العديد من المميزات، فهي تؤدي دور هام وحيوي في المحافظة علي بقاء الجامعة في ظل التغييرات المتسارعة وشدة المنافسة بين الجامعات اليوم، وزيادة قدرتها علي التكيف مع التغييرات المحيطة بها وتحقيق أهدافها ، بالتالي تعد الرقابة التنظيمية إحدى المتطلبات الأساسية لتفوقها وتحقيق ميزات تنافسية لها.

سابعاً: الخطوات الأساسية لتحسين مستوي الرقابة التنظيمية بالجامعات:

لتحسين الرقابة التنظيمية تحتاج الجامعة إلي تحليل بيئتها التنظيمية، كمرحلة أولية، ويتم ذلك من خلال مراجعة الرؤية والغايات والأهداف والسياسات والإجراءات والاستراتيجيات والهيكل التنظيمي ودرجة التغير البيئي، ثم تأتي المرحلة الثانية، وفيها يتم تحديد العوامل والمؤثرات التي تضغط عليها لتواجه التغير وتتوافق معه ثم تأتي المرحلة الثالثة ويتم فيها تحديد القدرات اللازمة لإجراء التغير والتكيف معه (Jafarnejad & Shahaie, 2008, 12-13).

والحفاظ علي استدامة الرشاقة التنظيمية يتطلب الاستفادة القصوي من الموارد التنظيمية لزيادة القدرة الديناميكية وذلك يتحقق من خلال النظرة الاستراتيجية والنظرة النظامية والتعلم التنظيمي والمشاركة والاعتماد علي تكنولوجيا المعلومات (Trinh et al, 2012B,171).

وهناك طريقتان أساسيتان لزيادة الرشاقة بالمؤسسات وهما (277, 2017, Sanatigar et al):

- توظيف خدمات تكنولوجيا المعلومات كمصادر لتقليل وقت الخدمة، وتنفيذ مشروعات تكنولوجيا المعلومات، مثل التواصل مع العملاء لإكتشاف بيئة تكنولوجيا المعلومات الخاصة بهم وتحديد الموارد المراد إدارتها.

- تقليل تكاليف التنسيق اللازمة للتواصل مع المشاركين في عمليات المنظمة وتعزيز خدمات التنسيق وقد وضع (Jafarnejad and Shahaie, 2008) نموذج لتحسين رشاقة المنظمات يشتمل علي ثلاثة مراحل، وهي:

١- تحديد مستوي الرشاقة المطلوب تحقيقه أو الوصول إليه: ويتحدد مستوي الرشاقة المطلوب في ضوء: إحتياجات ودواعي الرشقة، والهدف الاستراتيجي لتحسين الرشاقة، والاستراتيجيات اللازمة لتحسين الرشاقة والتي تتمثل في (الاستباقية ورد الفعل).

٢- تحديد القدرات اللازمة لتحقيق مستوي الرشاقة المطلوب تحقيقه أو الوصول إليه: وهي مجموعة قدرات لازمة للمنظمة من أجل تحقيق الإستجابة الفعالة للتغيرات والاستفادة من الفرص التي تطرحها، وتتمثل في (الإستجابة، الكفاءة، المرونة، السرعة).

٣- تحديد المتطلبات أو العوامل المساعدة اللازمة لتحقيق مستوي الرشاقة المطلوب تحقيقه أو الوصول إليه: وهي تلك الإحتياجات اللازم توفرها لتحقيق مستوي الرشاقة المطلوب تحقيقه، وتتمثل في (مرونة الممارسات والأساليب والأدوات والتقنيات، وتوفير المعلومات الكافية، وتبني ثقافة الإبتكار).

كما قدم (Strategic Direction , 2019,26-27) إطاراً لتطوير وتحسين

مستوي الرقابة التنظيمية بالمنظمات ، يشتمل علي ثلاثة أبعاد أساسية حيث:

البعد الأول: مهام خاصة بوضع استراتيجية خاصة بالرقابة، وهذه الخطوة مهما جداً لأنها تضمن التركيز علي سبب الحاجة للرقابة، وما يجب فعله لتطويرها، وخلال هذه المرحلة لابد أن يراعي المدراء:

- العوامل الداخلية والخارجية المتعلقة بالرقابة، وكيف يمكن أن يختلف تأثيرها مع تطور القدرة التنافسية للمؤسسة ومتطلبات العملاء والتكنولوجيا.
- استراتيجية للمنظمة وأهدافها المتعلقة بالرقابة، ويتم تشكيل هذه الإجراءات في ضوء خصائص بيئة التشغيل الخاصة بها، وكذلك يستلزم التأكد من مستوي الرقابة المطلوب.
- تحديد نقاط القوة والضعف الحالية - المتعلقة بإحتياجات الرقابة - في جميع أنحاء المنظمة.

كما يجب أن تهدف الأنشطة المضطلع بها إلي تطوير القدرة التنظيمية للإستشعار بالتغيرات والإستجابة لها بسرعة وفاعلية.

البعد الثاني : تنفيذ الإجراءات اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية المحددة مسبقاً، وتشمل :

- تعديل العمليات الحالية للمساعدة في تسهيل بناء الرقابة علي مختلف المستويات والوظائف التنظيمية.
- تحديد الإجراءات والعمليات الجديدة لتحديد أولوياتها في تحقيق أو تعزيز الرقابة، علي سبيل المثال الإجراءات المرتبطة بحل المشكلات، أو التحسين المستمر، أو تطوير القدرات.
- تزويد أفراد المنظمة بالمعرفة والمهارات والمواقف الخاصة بالرقابة .

• التأكد من وجود التقنيات والنظم التكنولوجية بالإضافة إلي الكفاءات والدعم المناسب، كما هناك حاجة إلي موارد بشرية فعالة إذا أريد لنظم المعلومات أن تحقق نتائج الرشاقة المرجوة.

البعد الثالث: يرتبط بتقييم أداء الرشاقة التنظيمية، ومن الأمور الحيوية في هذه المرحلة هو تحديد وإستخدام مؤشرات مناسبة لإجراء تقييم دقيق لتطوير الرشاقة بالمنظمة، ويمكن هذا الإجراء من تقييم الجوانب الرئيسية للأداء والمواءمة بين أهداف العمل والرشاقة وتحديد كيفية زيادة تأثير الرشاقة علي مقاييس الأداء المختلفة.

وقدمت دراسة Wahyono (2018) رؤية شاملة لتنمية الرشاقة التنظيمية بالمنظمات تشتمل علي ثلاثة خطوات (أبعاد) وهما: صياغة استراتيجية الرشاقة، و تنفيذ إجراءات الرشاقة، ثم التحقق من أداء الرشاقة ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

أ- **صياغة استراتيجية الرشاقة :** وهي البعد الأول الحاسم لبناء الرشاقة، حيث يسمح تحديد الاستراتيجية للمنظمة بإجراء مسار عمل واضح لما يجب القيام به. ويشمل البعد عددًا من العناصر المتعلقة بالتحقيق في المحددات المحتملة للتغيير ، وتوليد رد الفعل السليم أو استراتيجية العمل ، وتقييم القدرات المطلوبة والمفقودة وتتمثل فيما يلي:

١- (دوافع الرشاقة وعوامل التغيير) يعالج هذا الجانب المحددات الحقيقية لبناء الرشاقة ويمكن العثور عليها في البيئة الخارجية وضمن السياق التنظيمي، وتشمل التغييرات في السوق والمنافسة ومتطلبات العملاء ومسارات التكنولوجيا، وديناميات الابتكار والإتجاهات الاجتماعية والسياسية.

٢- (استراتيجية الاستجابة وأهداف الرشاقة): يتمثل الهدف الرئيسي في هذه الخطوة التوصل إلى بيان شامل لتصميم استراتيجية الرشاقة، حيث يتعلق هذا

الجانب بتحديد الأولويات والأهداف الاستراتيجية التي تريد المنظمة تحقيقها فيما يتعلق ببناء الرشاقة، فكل مؤسسة لها وجهة نظرها الخاصة حول الرد على التغييرات أو توقعها ، ويعد تطوير الرشاقة بمثابة "رد فعل" على بيئة الأعمال المتغيرة ، وكذلك فإن المستوى المرغوب من الرشاقة يعد متغيراً أساسياً يجب تحديده عند تحديد استراتيجية الاستجابة.

٣- (قدرات الرشاقة) يتعلق هذا البعد بتحديد متطلبات التنفيذ الأساسية من حيث القدرات اللازمة للعمل. فالرشاقة التنظيمية عبارة عن قدرة للمنظمة تشمل الهياكل التنظيمية وأنظمة المعلومات والعمليات ، فبمجرد أن تدرك المنظمة مستوى احتياجاتها من الرشاقة ، ينبغي تقييم قدراتها الحالية ونقاط قوتها.

ب- تنفيذ إجراءات الرشاقة: ترتبط هذه الخطوة بالتنفيذ العملي لاستراتيجية الرشاقة (مثل تحديد فريق العمل وأصحاب المصلحة الرئيسيين ، وتوقيت النشاط والمعالم). و في هذه الخطوة ، تصبح الأهداف الاستراتيجية أبعاد عملية للتنفيذ ، بغرض تحديد الممارسات أو المبادرات المطلوبة وبالتالي فإن معظم إجراءات التنفيذ تهدف إلى تطوير العمليات التي تحركها الرشاقة ، وكفاءات الموارد البشرية والتكنولوجيا ، مع الهدف النهائي وهو تعزيز الأداء التنظيمي الشامل. ويندرج تحت هذه الخطوة ثلاثة عناصر مرتبطة بها وهم: إعادة هندسة العمليات لسرعة الحركة، كفاءات الموارد البشرية، التكنولوجيا والبنية التحتية لسرعة الحركة).

ج- تقييم أداء الرشاقة: ترتبط هذه المرحلة بتحديد المؤشرات المناسبة القادرة على تقييم كفاءة وفعالية مبادرة بناء الرشاقة. وهذه الخطوة مهمة في التحقق مما إذا كان الأداء الناتج مرضياً أم لا ، ولاتخاذ القرارات والإجراءات المناسبة.

ثامناً: أهم المقومات التي قد تسهم في تحقيق الرشاقة التنظيمية بالجامعات:

ذكرت هالة مغاوري(٢٠١٦، ١٩-٢٢) أهم المقومات الأساسية التي قد تسهم في تحقيق الرقابة التنظيمية بمؤسسات التعليم الجامعي ومنها مايلي :

١- **الاستفادة المثلي من تكنولوجيا المعلومات:** تعد التكنولوجيا عاملاً أساسياً ومحدداً لقدرة المنظمة علي مواجهة التحديات والمخاطر البيئية وكذلك إستغلال الفرص المتاحة، كما تعد مرونة تقنية المعلومات من الأمور الهامة عندما تمتلك المنظمة القدرة علي الكيفية والوقت المناسبين للاستفادة من الخيارات المرنة التي تقدمها التكنولوجيا(رضوان٧،٢٠١٤). واستخدام التكنولوجيا يؤثر إيجابياً علي مستوي رقابة المنظمات، حيث تسهل التكنولوجيا عمليات الإستشعار وعمليات الإستجابة وتزيد نسبة التعاون والمشاركة وتثري الذاكرة التنظيمية، وأن من أهم أبعاد رقابة المنظمات هو مرونة النظام التكنولوجي وبنيته التحتية(Trinh et al, 2012B ,173).

وأكدت Tallon and Pinsonneault(2011) أن مرونة تكنولوجيا المعلومات لها تأثيراً كبيراً وإيجابياً على الرقابة التنظيمية. وتحسين مستوي الرقابة التنظيمية يتطلب تحديث التكنولوجيا لتحقيق الإستجابة السريعة للبيئة المتغيرة (Teimouri, 2013, 63 moshki). فمن الممكن الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الاتصال الفعال بين كافة المستويات الإدارية والأقسام المتنوعة داخل المؤسسة، أو بينها وبين غيرها من المؤسسات المناظرة والربط بينهم، وتتيح تبادل المعلومات والخبرات فيما بينها، مما يضمن سهولة وأسياب البيانات والمعلومات التي يحتاجها الأفراد في عملهم، مما يحقق لهم المزيد من المرونة، وكذلك التوافق والأنسجام بين المستويات الوظيفية المختلفة ، مما يدعم من تحقيق الرقابة التنظيمية بها(Chen, Wang, Pan, 2014 , 3-4).

٢- **مشاركة جميع الأفراد في وضع استراتيجية الجامعة :** إن وجود استراتيجية واضحة تتحدد فيها رؤية الجامعة ورسالتها والأهداف الاستراتيجية التي تسعى لتحقيقها ليس كافياً لكي تحقق الرقابة التنظيمية بها، بل من المهم أن تتعاون القيادات الجامعية مع جميع العاملين(أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والموظفون) في وضعها،

وأن تتيح لهم الفرصة الحقيقية للمشاركة في تحديدها، والأخذ بالآراء الصائبة وتشجيع الأفكار المتميزة والاستعانة بها، مما يضمن تفاعل الجميع وسعيهم بإيجابية لتحقيق تلك الاستراتيجية بعد إقرارها، فبالرغم من أهمية وجود استراتيجية محددة للجامعة، إلا أنه من المهم أيضاً فهم الأفراد واستيعابهم لها بدرجة كافية تمكنهم من تحقيقها وذلك من خلال المساهمة الفعالة في وضعها، كما أن وضوحها للجميع يسهم في تقويم الأداء باستمرار على ضوءها (هالة مغاوري، ٢٠١٦، ١٩).

٣- تشجيع المناخ الداعم للإبتكار وتجريب الأفكار الجديدة والمتميزة: الإبتكار ركن أساسي للرقابة التنظيمية، لأن المنظمات المبتكرة تكون أكثر قدرة علي مواجهة التغيير، والأهم من الإبتكار هو تبنى ثقافة الإبتكار ونشرها حيث يعتبر أمر هام لنجاح المنظمات وتحسين مستوي رشاقتها التنظيمية، ورغبة الإدارة في الإبتكار هي الشرارة التي تحفز علي التغيير، كما أن إستحداث حلول جديدة ومبتكرة للمشكلات القائمة، أو إستحداث عمليات وطرق عمل جديدة يحتاج إلى التجريب، فمن المهم تشجيع ثقافة تجريب الأفكار الجديدة مع تقويمها باستمرار، من خلال دعمها إذا اثبتت فعاليتها، ومعالجة أى سلبيات قد تطرأ أثناء التجريب، وهذا يعتمد على وجود بيئة عمل مشجعة للتغيير نحو الأفضل وداعمة للإبتكار, Harraf etal, 2015, (678).

٤- كفاءة الأفراد بالمؤسسات التعليمية: من المهم توفر قدرات متميزة لدى القيادات الجامعية في التعامل مع التغيير وإدارته بشكل مناسب، ومنهم قدرتهم على حث الأفراد العاملين على مواجهة التغيير بدلا من مقاومته، وتوفير كافة السبل والأساليب التي تساعدهم على مواكبة التغيير والاستفادة منه لصالح المؤسسة التعليمية، والإهتمام بتحقيق إحتياجاتهم لتحقيق رضاهم الوظيفي الذي سيؤثر إيجابيا على سرعة إنجاز العمل، وتشجيعهم على تكوين فرق عمل تتمتع بالاستقلالية اللازمة

لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية، بدلا من تركيز الجهد على استيفاء العديد من الأمور الروتينية البيروقراطية (Hossein et al, 2013, 2936).

إجراءات الدراسة الميدانية

أولاً : أهداف الدراسة الميدانية: التعرف علي واقع ممارسة الرشاقة التنظيمية بجامعة جنوب الوادي من وجهة نظر أعضاء وحدة ضمان الجودة والإعتماد ببعض كلياتها.

ثانياً : عينة الدراسة: بلغت (٩٧) عضواً بنسبة (٧٤,٦%) من مجموع (١٣٠) فرداً يمثلون العينة الأصلية من أعضاء وحدات ضمان الجودة والاعتماد ببعض كليات جامعة جنوب الوادي (كلية العلوم، الهندسة، الزراعة، كلية الآداب، التجارة، كلية التربية بقنا).

ثالثاً : أداة الدراسة: استخدمت الاستبانة المغلقة لرصد واقع ممارسة الرشاقة التنظيمية بجامعة جنوب الوادي، وتم التأكد من الصدق الظاهري و الصدق المنطقي للاستبانة من خلال عرض الاستبانة علي مجموعة من المحكمين بلغ عددهم (١٢) محكماً، وبعد الأخذ بآراء المحكمين حددت الدراسة (٣١) عبارة لقياس الرشاقة التنظيمية موزعة علي سبعة أبعاد لها، وتم حساب ثبات الاستبانة باستخدام معامل ارتباط (الفا كرونباخ)، وقد بلغ (٠,٨٠).

- طريقة تفرغ بيانات أداة الدراسة (الاستبانة)

عمدت الدراسة الحالية علي تفرغ بيانات الاستبانة بواسطة مايلي:

جدول (١)

درجة القطع لفئات الدرجات لكل مستوي من مستويات الاستجابة

جدول (١)

درجة القطع لفئات الدرجات لكل مستوي من مستويات الاستجابة

م	فئات الدرجات	النسبة المئوية %	التقدير في أداة	درجة
---	--------------	------------------	-----------------	------

تحسين ممارسات الرقابة التنظيمية بكليات جامعة جنوب الوادي

التوافر	الدراسة	(المتوسط المرجح)	
صغيرة	يتحقق بدرجة صغيرة	من ٣٣,٣٣% إلى أقل من ٥٥,٦٦%	١ من ١ إلى أقل من ١,٦٧
متوسطة	يتحقق بدرجة متوسطة	من ٥٥,٦٦% إلى أقل من ٧٨%	٢ من ١,٦٧ إلى أقل من ٢,٣٤
كبيرة	يتحقق بدرجة كبيرة	من ٧٨% إلى ١٠٠%	٣ من ٢,٣٤ إلى ٣

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

ثالثاً: نتائج الدراسة الميدانية

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة علي عبارات الاستبانة، وحساب الدرجة الكلية للأداة، وذلك لحساب مستوي ممارسة الرقابة التنظيمية بكليات جامعة جنوب الوادي، وجدول (٢) يوضح ذلك.

جدول (٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تحقق الرقابة التنظيمية

المحور	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب	درجة التحقق
--------	---------	-----------------	-------------------	----------------	---------	-------------

متوسطة	٢	%٧٤	٠,٥٨	٢,٢٢	١- رشاقة الاستشعار	(الرشاقة التنظيمية)
متوسطة	٧	%٦٩	٠,٥٨	٢,٠٦	٢- اتخاذ القرار	
متوسطة	٣	%٧٣	٠,٥٥	٢,٢	٣- ثقافة الإبتكار	
متوسطة	٥	%٧٢	٠,٦٣	٢,١٧	٤- المرونة التنظيمية	
متوسطة	١	%٧٥	٠,٥٣	٢,٢٤	٥- الرشاقة التكنولوجية	
متوسطة	٤	%٧٣	٠,٥٤	٢,١٩	٦- تمكين ومشاركة العاملين	
متوسطة	٦	%٧٢	٠,٥١	٢,١٥	٧- السرعة في الاداء	
متوسطة		%٧٣	٠,٥٦	٢,١٨	المجموع الكلي للاستبانة	

يتضح من الجدول السابق أن الدرجة الكلية لمستوي تحقق الرشاقة التنظيمية بجامعة جوب الوادي (من وجهة نظر عينة الدراسة) كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٢,١٨) بانحراف معياري(٠,٥٦). وبنسبة مئوية قدرها (٧٣%)، وتراوحت المتوسطات الحسابية مابين (٢,٠٦ _ ٢,٢٤) وبدرجة ممارسة متوسطة، وجاء ترتيب أبعادها علي النحو التالي :جاء بعد(الرشاقة التكنولوجية) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره(٢,٢٤) وقد يرجع ذلك إلي سعي الجامعة لمواكبة التطورات التكنولوجية وتوفير البنية التحتية اللازمة للتكنولوجيا ، تلاه بعد(رشاقة الاستشعار) بمتوسط حسابي قدره(٢,٢٢) وقد يعود ذلك الي وعي ادارة الجامعة بأهمية الحساسة للتغيرات المحيطة بها ودقة التوافق والتوقع لها، ثم بعد(ثقافة الإبتكار) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (٢,٢) فتنبئ ثقافة الإبتكار ونشرها داخل الجامعة أمر هام لنجاحها وتحقيق أهدافها، ثم جاء بعد (تمكين ومشاركة العاملين) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي(٢,١٩) وقد يرجع ذلك لسعي الجامعة الي مشاركة أفرادها في وضع خطط وقرارات وتنفيذ أنشطتها المختلفة ، ثم جاء بعد(المرونة التنظيمية) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي(٢,١٧) وذلك لوعي الجامعة بضرورة تكيفها مع التغيرات المحيطة من خلال الاستجابة والانسجام بمرونة لاحتياجات ومتطلبات المستفيدين منها، تلاه بعد(السرعة في الأداة) في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي(٢,١٥) ، ثم في المرتبة السابعة والأخيرة بعد (اتخاذ

القرار) بمتوسط حسابي (٢,٠٦) وقد يرجع ذلك الي قناعة الجامعة بأن إتخاذ القرارات في الوقت المناسب يساعد علي تدراك المشكلات قبل أن تتفاقم ، ويستدل من ذلك إجماع عينة الدراسة- بإختلاف درجاتهم العلمية وتخصصاتهم- علي أن جامعة جنوب الوادي _ محل الدراسة _ تمارس الرقابة التنظيمية بدرجة متوسطة؛ وقد يرجع ذلك إلي قصور المعرفة بها نظراً لحدائة المدخل ومحدودية مفاهيمها وقلة الدراسات التي تناولتها خاصة في المؤسسات التعليمية، أو محدودية الموارد المادية والبشرية اللازمة لممارسة الرقابة التنظيمية داخل كليات وإدارات الجامعة، أو بسبب الرغبة في الإستمرار علي الأساليب التقليدية في أداء العمليات والأنشطة المختلفة داخل الجامعة، أو بسبب مقاومة بعض أعضاء المجتمع الجامعي لممارسة التغيير .

مقترحات لتحسين ممارسة الرقابة التنظيمية بكليات امعة جنوب الوادي:

المنطق الأساسي في السعي إلى تحقيق وتحسين الرقابة التنظيمية هو أن تكون الجامعة في حالة تأهب لإدراك الإشارات الواردة من بيئاتها الداخلية والخارجية بعد ذلك، تحتاج الجامعة إلى معالجة الإشارات والإستجابة لها بشكل مناسب، مع إدراك التأثير الذي قد تحتويه كل معلومة، وتتطلب الإستجابة على نحو نشط وإستباقي إعادة تنظيم الموارد والعمليات وحتى الأهداف إذا كانت التغييرات كبيرة، ومع معالجة المعلومات الواردة، فإن الجامعة لديها الفرصة للتعلم وتحسين كفاءاتها، ويمكن تعزيز وتحسين ممارسات الرقابة التنظيمية داخل كليات وإدارات الجامعة من خلال ما يلي:

(١) تحسين مستوي رقابة الاستشعار (الإدراك) للجامعة: من خلال:

- تشكيل وحدة خاصة في كل كلية لتحديد أنواع ومصادر التغييرات الخارجية التي ترتبط بعمل الجامعة.
- الاستمرار في عقد الشراكات الاستراتيجية مع المجتمع المحلي.
- اعتماد سياسة واضحة في التعامل مع التغييرات المؤثرة علي عمل الجامعة.
- تتبع التغييرات الحادثة في محيط المجتمع المصري وتأثير ذلك علي الجامعة.

- تدريب أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجامعة علي تحليل التغييرات البيئية وما بها من فرص وتهديدات.
- تنظيم دورات تدريبية وورش عمل لزيادة قدرة أفراد المجتمع الجامعي علي استشعار التغييرات البيئية وتحسين مهاراتهم المتعلقة بتحليل وتفسير وفهم المعلومات التي يتم الحصول عليها
- تحليل أسباب التغييرات الحادثة في مستوي متطلبات المجتمع من خدمات ومخرجات الجامعة، ومحاولة التنبؤ بهذه المتطلبات.
- إعداد وتطبيق أدوات مقننة لرصد الاحتياجات لفعالية للمجتمع المحيط بالجامعة، وأهم متطلباته ومتغيراته

٢) تعزيز الاستجابة السريعة لاحتياجات المجتمع الداخلي والخارجي: من خلال

- نشر ثقافة تنظيمية تعزز الاستجابة للمتغيرات المحيطة بالجامعة.
- بناء شراكات استراتيجية فاعلة مع هيئات المجتمع المحيط بالجامعة
- إعداد لوائح للبرامج والخدمات الجديدة التي يقبل عليها سوق العمل.
- تحديد سبل الاستجابة الفعالة للتغييرات المحيطة بالجامعة والاستفادة من الفرص التي قد تطرحها.
- تفعيل دور مجالس شئون البيئة وخدمة المجتمع بكليات الجامعة في تحديد احتياجات المجتمع ومحاولة الاستجابة لها بفعالية.
- مراجعة وتحديث البرامج الاكاديمية لتواكب التطورات العلمية بما يحقق الاستجابة لحاجة المستفيدين من الجامعة.
- ربط المناهج والبرامج التعليمية باحتياجات ومتطلبات سوق العمل الحالية والمستقبلية.
- وضع قواعد وآليات وإجراءات وخطط عملية لتلبية رغبات المستفيدين من الجامعة بأعلي جودة

٣) تحسين مستوي رشاقة اتخاذ القرار والرشاقة الاستراتيجية للجامعة: من خلال:

- عقد ندوات وورش عمل للتوعية بأهمية اتخاذ القرارات الاستباقية ودورها في مواجهة التغييرات المحيطة
- عقد لقاءات وندوات لتنمية الوعي العام باللامركزية وأهميتها في اتخاذ القرارات.
- ضرورة توافر نظام فعال للمعلومات لترشيد عملية اتخاذ القرار .
- تطوير سياسات وأنظمة وقوانين الجامعة بما يتناسب مع الأنظمة المحلية والعالمية والتغييرات المحيطة.
- توسيع دائرة المشاركة في اتخاذ القرارات ومنح أعضاء هيئة التدريس و الجهاز الإداري مزيدا من الصلاحيات لاتخاذ القرارات في مجال عملهم.
- تدريب أعضاء هيئة التدريس بالكليات علي وضع الخطط الاستراتيجية اللازمة للكلية/ للجامعة للتكيف مع مختلف الظروف والتغيرات البيئية المحيطة
- وضع آليات وخطط إجرائية لضمان التوافق المستمر بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوي المختلفة لعملية التغيير.
- عقد لقاءات دورية بين جميع أعضاء هيئة التدريس و أعضاء الجهاز الإداري لتبادل الافكار حول آليات وإجراءات تنفيذ استراتيجية الكلية/ الجامعة
- ٤) تحسين مستوي الرشافة التكنولوجية، ورشافة إدارة التغيير في الجامعة: من خلال مايلي:

- تطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات في كليات الجامعة وإدارتها.
- تطوير قواعد البيانات واستيفائها لكافة أنشطة الجامعة التعليمية والبحثية والمجتمعية.
- تدريب أعضاء هيئة التدريس والجهاز الإداري علي سبل توظيف التكنولوجيا في إنجاز الاعمال المختلفة داخل كليات وادارات الجامعة ومواجهة التحديات أو استغلال الفرص المحيطة بالجامعة.
- تدريب أعضاء هيئة التدريس والجهاز الإداري علي طرق توظيف التكنولوجيا في اثناء الذاكرة التنظيمية للجامعة وفي تحقيق الاستجابة السريعة للمتغيرات المحيطة

- تدريب أعضاء هيئة التدريس والجهاز الإداري علي الاستفادة من التكنولوجيا في زيادة القدرة التنافسية للجامعة
- توفير وسائل اتصال حديثة تضمن وصول المعلومات في الوقت المناسب لجميع أفراد المجتمع الجامعي وتسهل إجراءات العمل.
- نشر ثقافة إدارة التغيير بين كليات وادارات الجامعة
- الاعتماد علي وسائل اتصال فعالة وكافية لإنجاز عمليات التواصل بين ادارات وكليات الجامعة .

(٥) تحسين مستوي الكفاءة التنظيمية للجامعة: من خلال مايلي:

- تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة لتحقيق التميز في الأداء
- إخضاع كافة عمليات وأنشطة الجامعة للتقييم والمتابعة والتحسين المستمر.
- تقديم الدعم الفني لكليات الجامعة لتطوير خططها وهيكلها التنظيمية ومواردها المالية والمادية.
- إعداد خطط فعلية لرفع كفاءة الكوادر البشرية من أعضاء هيئة التدريس والجهاز الإداري داخل الجامعة
- تنمية مهارات وقدرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعة عن طريق تقديم دورات وبرامج تدريبية لتطوير ادائهم.

(٦) تحسين مستوي المرونة التنظيمية للجامعة: من خلال ما يلي:

- منح إدارة الكليات الصلاحيات الكافية للتعامل مع المشكلات والظروف الطارئة
- تدريب عمداء الكليات و أعضاء هيئة التدريس علي وضع قواعد وإجراءات تنظيمية مرنة لزيادة قدرة كلياتهم علي مواجهة التغييرات والمشكلات الطارئة .
- تعديل الهياكل التنظيمية الهرمية إلي هياكل تنظيمية شبكية مرنة تضمن تبادل الخبرات بين جميع المستويات التنظيمية داخل الجامعة.
- تدريب قيادات كليات الجامعة علي وضع آليات مرنة لاعادة ترتيب العمال وتنظيم العمليات التنظيمية بما يتناسب مع التغييرات المحيطة بالجامعة .

٧) تحسين سرعة الأداء والتعلم التنظيمي بالجامعة: من خلال ما يلي:

- إقرار معايير واضحة للأداء وتقييمها وتعميمها علي كافة العاملين بالجامعة.
- إعتقاد رؤية واضحة ورسالة داعمة لتحسين الأداء داخل كليات الجامعة وإدارتها.
- عقد دورات تدريبية لجميع أعضاء هيئة التدريس والجهاز الإداري من أجل تحسين أدائهم الوظيفي
- عقد لقاءات دورية داخل الكليات لتوجيه العاملين بها إلي سبل التكيف السريع مع مختلف الظروف البيئية
- تدريب أعضاء هيئة التدريس والجهاز الإداري علي الإستجابة للتغيرات في الوقت المناسبون تأخير.
- عقد لقاءات دورية لتنمية الوعي لدي القيادات الاكاديمية و أعضاء هيئة التدريس والعاملين بمفهوم التعلم التنظيمي وأهمية استخدام استراتيجيات التعلم التنظيمي لتحقيق الميزة التنافسية.
- اصدار تشريعات وسياسات تتيح تطبيق التعلم التنظيمي.
- إجراء تقييم دوري للوائح والقرارات لضمان الالتزام باللوائح والقرارات ذات الصلة بالتعلم التنظيمي.

٨) تعزيز ثقافة الابتكار داخل الجامعة: من خلال مايلي:

- تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لنشر ثقافة الابتكار في ادارات وكليات ووحدات الجامعة.
- عقد البرامج التدريبية اللازمة لغرس ثقافة الابتكار لدي أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والجهاز الإداري
- عقد البرامج التدريبية لتطوير القدرات الابتكارية للعاملين بالجامعة.
- منح أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والجهاز الإداري الصلاحيات اللازمة لتنفيذ الافكار الابتكارية داخل كلياتهم.

المراجع

١. أحمد مختار عمر (٢٠٠٨). معجم اللغة العربية المعاصر. القاهرة: عالم الكتب.
٢. أحمد نجم الدين عيداروس (٢٠١٥). إدارة فرق العمل الاستراتيجية كإلية استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات المصرية. مجلة كلية التربية، جامعة بنها، ١٠١ (٢٦)، ص ٧٣-١٧٦.
٣. طارق رضوان محمد (٢٠١٤). أثر محددات الرشاقة الإستراتيجية علي التمييز التنظيمي: دراسة تطبيقية علي قطاع الإتصالات في مصر. مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة جامعة طنطا، مصر، (٣)، ص ١-٤٤.

٤. علي رزاق العابدي(٢٠١٢). الرقابة التنظيمية : مدخل إستراتيجي في عملية تعزيز الاستغراق الوظيفي للعاملين (دراسة تجريبية لعينة من شركات القطاع الصناعي في وزارة الصناعة والمعادن) . مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة، العراق، ٨(٢٤)، ص ص١٤٧-١٧٤.
٥. كمال عبدالوهاب أحمد (٢٠١٦). تحسين الأداء الإداري بكليات جامعة جازان في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية. مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ٣(٨)، ص ص١٥-١١٦.
٦. محمد عبدالرازق ويج (٢٠١٣). متطلبات تطوير رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات :دراسة ميدانية علي جامعة بنها. مجلة كلية التربية، جامعة بنها، ٢٤(٩٥)، ص ص٢٣٩-٢٤٤.
٧. محمد عبدالرازق ويج ،أحمد نصحي الباز(٢٠١٢). تطوير إدارة مؤسسات التعليم الجامعي في ضوء أسلوب حلقات الجودة، بحث مقدم إلي المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي ،الجامعة الخليجية، مملكة البحرين ، ص٨٧٦.
٨. مروان وليد المصري (٢٠١٦). استراتيجية مقترحة لتحسين مستوى الرقابة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظات غزة. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية،كلية التربية،جامعة عين شمس، ٢(٤٠)، ص ص٢٥٧-٣٤١.
٩. منال رفعت غنائم (٢٠١٥).تصور مقترح لدعم الميزة التنافسية بالتعليم الجامعي المصري في ضوء متطلبات إقتصاد المعرفة. مجلة الدراسات التربوية والإجتماعية، كلية التربية، جامعة حلوان ، ٢١(٤)، ص ص٣١٣-٤٠٢.

١٠. هالة أمين مغاوري (٢٠١٦). الرشاقة التنظيمية مدخل لتحسين القدرة المؤسسية في التعليم الجامعي المصري. مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، ٣(١٠)، ص ص ١٣٣-١٧٤.
11. Sanatigar, H., Mehraban H., Daryoosh G., (2017). Identifying organizational agility and leadership dimensions using Delphi technique and factor analysis, International Journal of Public Leadership , 13 (4).
12. (<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.566.1672andrep=rep1andtype=pdf>)
13. Altalhi, H. (2018). The study of measuring the level of organizational agility at yanbu colleges and institutes in saudi arabia, Asia Pacific Institute Of Advanced Research (APIAR) ,4(1), pp252-262
14. Amol, t .(2012). Organizational agility and complex enterprise system innovations: a mixed methods study of the effects of enterprise systems on organizational agility. PhD thesis, weatherhead school of management ,Case western reserve university,
15. Araujo, C. (2010). Creating organizational agility. itsm soulation, 6 (35), pp1.
16. Bahrami, H. (1992). The emerging flexible organization,erspectives from silicon valley. California management review, 34(4), pp.33-52.
17. Carmen, M., José, L., Antonio, L. Leal-Rodríguez, (2016). An explanatory and predictive model for organizational agility, Journal of Business Research, (69), pp 4624-4631.
18. Chakravarty, A., Rajdeep, G., and Sambamurthy, V. (2013), Information Technology Competencies, Organizational Agility, and Firm Performance: Enabling and Facilitating Roles, Information Systems Research, 24(4), pp. 976-997.

19. Chen, J., Wang, D. and Shan, L. (2014). Understanding organizational agility development for government (A process model of resource configuration). Higher Education Press Limited Company, 8(1), pp73-97.
20. DongBack, S., Ariel, L. (2008). Exploring the Dark Side of IS in Achieving Organizational Agility .communications of the ACM. 51(11),pp136-139.
21. Doz, Y., Kosnen, M. (2010). Embedding Strategic Agility: A Leadership Agenda For Acceleration Business Model Renewal. Long Range Planning, International Journal Of Strategic Management, 43(2/3), pp370-382.
22. Erande, A. , Verma, A. (2008) .Measuring Agility of Organizations – A comprehensive Agility Measurement Tool(CMAT). In (IAJC – IJME International Conference), available at:
23. Harraf, A., Wanasika , I., Tate ,k. and Talbott ,k.(2015). Organizational Agility. The Journal of Applied Business Research, 31(2), pp675-686.
24. Hayes, R. H., Pisano, G. P. (1994). Beyond world-class: The new manufacturing strategy. (cover story). Harvard business review, 72(1), p 77-87.
25. Holsapple, c. & Li, x.(2008). Understanding Organizational Agility: A Work-Design Perspective . Gatton College of Business and Economics, University of Kentucky, Lexington.
26. Hosseini, S., Zare, F., Nematollahi, K., and, Avatefi, E. (2013). The Role of Servant Leadership in Organizational Agility, In European Online Journal of Natural and Social Sciences, 2(3).
27. Jafarnejad, A., Shahabi, B.(2008). Evaluating and improving organizational agility: definition, critique and new conceptual framework. Delh1 business review, india, 9(1), pp1-18.

28. Judge, W. Q., Miller, A. (1991). Antecedents and outcomes of decision speed in different environmental context. Academy of Management Journal, 34(2), pp 449-463.
29. Judge, W. Q., Miller, A. (1991). Antecedents and outcomes of decision speed in different environmental context. Academy of Management Journal, 34(2),pp 449-463.
30. Moshki, M., Temimouri, H.(2013). A Survey On The Level Of Organization Agility And Proposition Of A Comprehensive Model (The Case Of Nir Pars Company). International Journal Of Human Resource Studies, 3(3), pp62-77.
31. Narasimhan, R.(2006).Disentangling Learners And Agility: An Empirical Inrestigation. Journal Of Operations Management, 24(5),155-168.
32. Nejatian, M. , Zarei , M..(2013). Moving Towards Organizational Agility: Are We Improving in the Right Direction?. Global Journal of Flexible Systems Management, 14(4):241-253.
33. Overby, E., Bharadwaj, A., and Sambamurthy, V. (2006). Enterprise agility and the enabling role of information technology. European Journal of Information Systems, 15(2),120-131.
34. Park, Young, Ki,(2011),"The Dynamics of Opportunity and Threat Management in Turbulent Environments The Role of Information Technologies", A Dissertation Presented to the Usc Graduate School University of Southern California.
35. Roy, Wendler.(2013) .The Structure of Agility from Different Perspectives .Federated Conference on Computer Science and Information Systems
36. Sambamurthy, V., Bharadwaj, A., and Grover, V. (2003). Shaping agility through digital options: Reconceptualizing the role of information technology

- in contemporary firms. *MIS Quarterly*, 27(2), 237–263.
37. Sanatigar, H., Peikani, m.and Gholamzadeh, D.(2017). Identifying organizational agility and leadership dimensions using Delphi technique and factor analysis :An investigation among public sector pension funds (PSPFs) in Iran. *International Journal of Public Leadership*. 13 (4), pp. 276-294.
38. Schnackenberg, A., Singh, J., and Hill, J. (2011). Theorizing capabilities of organizational agility: A paradox framework. Paper presented at Academy of Management (AOM) Annual Meeting, San Antonio, TX.
39. Seo, D., and A.I.L. Paz (2008) Exploring the Dark Side of IS inAchieving Organizational Agility, *Communications of the ACM* (51)11 pp. 136–139.
40. Sharifi H., Zhang ,Z. (2000).A methodology for achieving agility in manufacturing organizations. *International Journal of Operations Production Management*,.20(4),pp 496–512.
41. Sherehiy, B. (2008). Relationships Between Agility Strategy, Work Organization and Workforce Agility. Doctor Dissertation, University of Louisville.
42. Shiri,A.(2014).A Study On Relationship Between Conflict Management Styles And Organizational Agility: Acase Study Of Llam State University. *Management Science Letters*,(4).
43. Tallon, P. P., and Pinsonneault, A. (2011). Competing perspectives on the link between strategic information technology alignment and organizational agility: Insight from a mediationmodel. *MIS Quarterly*, 35(2), 463–486.
44. Trinh-Phuong, T., Molla, A., and Peszynski, K. (2012B). Enterprise systems and organizational agility: A
-

- review of the literature and conceptual framework. Communication of the Association for Information Systems, 31(8), 167–193. Available at: <http://aisel.aisnet.org/cais/vol31/iss1/8>
45. Wageeh, A.(2016). Organizational Agility: The Key to Improve Organizational Performance. International Business Research,9(3),pp97-110.
46. Wahyono (2018). A conceptual framework of strategy, action and performance dimensions of organizational agility development, the Industrial and Commercial Training, 50(6), pp. 326-341, <https://doi.org/10.1108/ICT-12-2017-0103>.
47. Young, Alethea G,(2013). Dentifying The Impact of Leadership Praces on Organizational Aglity", Master of Science in Organization Development, Pepperdine University,(75).
48. Yusuf, Y.Y., Sarhadi, M. and Gunasekaran, A. (1999), Agile manufacturing: the drivers, concepts and attributes, International Journal of Production Economics, Vol. 62, pp. 33-43.
49. Zhang, D.Z. (2011), Towards theory building in agile manufacturing strategies – case studies of an agility taxonomy, International Journal of Production Economics, Vol. 131, pp 303-312