

نموذج المشروع النهائي 2

أثر الرقابة التنظيمية في تعزيز الأداء المؤسسي المستدام في
الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية

اسم الطالب/

نوال محمد الشهراني

232001680

إشراف

د.

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

العام الدراسي/

1447 - 2026م



إِهْدَاء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات،

إليه أولاً أهدي ثمرة جهدي وعمل سنواتي،

ثم إلى والديّ العزيزين، سبب وجودي بعد الله،

وإلى من دعوا لي بصدق، فكان دعاؤهم النور في طريقي،

إلى كل معلم زرع في نفسي حبّ العلم،

إلى أصدقائي الذين ساندوني في أوقات العثرات،

إلى من آمنوا بي حين ضعفت ثقتي بنفسي،

أهديكم هذا العمل، دعوة خالصة أن يجزيكم الله خيراً،

وأن يبارك في كل ما قدمتموه لي،

فأنتم نوري وسندي بعد توفيق الله.

شكر وتقدير

ليس بعد التمام أجمل من الحمد، فالحمد لله والشكر له كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه وكما ينبغي لجزيل فضله وعظيم إحسانه على ما أنعم به على من إتمام هذا البحث.

ثم أنه لا يسعني الا أن أشيد بالفضل وأقر بالمعروف لكل من ساهم في إنجاز هذا البحث.

كل الشكر للجهات التي دعمتني وساعدتني وخصتني بالتوجيه والتصويب لإتمام بحثي على الوجه الصحيح.

كما أتقدم بالشكر لمن كان لتوجيهاتهم الدور الكبير في انجاز هذا المشروع وكل من مد لي يد العون من قريب وبعيد ولو بدعوة بظهر الغيب، بارك الله فيهم جميعاً وجزاهم الله عني الجزاء الأوفى وأسأل الله أن ينفع بهذا البحث على قدر العناء فيه وأن يجعله خالصاً لوجهه الكريم إنه على ذلك لقادر.

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الرشاقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة: الرشاقة الاستراتيجية، والرشاقة التشغيلية، ورشاقة الموارد البشرية، في تعزيز الأداء المؤسسي المستدام في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية. وانطلقت الدراسة من أهمية الرشاقة التنظيمية بوصفها مدخلاً إدارياً معاصراً يساعد الجامعات على التكيف مع المتغيرات المتسارعة، وتحسين قدرتها على تحقيق الاستدامة المؤسسية في الجوانب الأكاديمية والإدارية والمالية والمجتمعية والبيئية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره الأنسب لدراسة العلاقات بين المتغيرات وتحليلها ميدانياً. وتمثلت أداة الدراسة في استبانة وزعت على عينة من القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات الحكومية السعودية، وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (362) استبانة.

وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الرشاقة التنظيمية جاء مرتفعاً، كما جاء مستوى الأداء المؤسسي المستدام مرتفعاً أيضاً. وبينت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية للرشاقة التنظيمية بأبعادها المختلفة على الأداء المؤسسي المستدام، حيث تبين أن الرشاقة الاستراتيجية كانت الأكثر تأثيراً، تلتها الرشاقة التشغيلية، ثم رشاقة الموارد البشرية. كما أكدت النتائج أهمية مرونة التخطيط الاستراتيجي، وتبسيط الإجراءات، وتطوير الموارد البشرية في تعزيز استدامة الأداء الجامعي. وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة دعم توجهات الجامعات نحو تبني الرشاقة التنظيمية، وتطوير الأنظمة والإجراءات التشغيلية، وتعزيز برامج التدريب والتمكين، وربط الخطط الاستراتيجية بمؤشرات الأداء والاستدامة، بما يسهم في رفع كفاءة الجامعات وقدرتها على الاستجابة للتحديات المستقبلية.

الكلمات المفتاحية: الرشاقة التنظيمية، الرشاقة الاستراتيجية، الرشاقة التشغيلية،

رشاقة الموارد البشرية، الأداء المؤسسي المستدام، الجامعات الحكومية السعودية.

قائمة المحتويات

1	بسم الله الرحمن الرحيم
2	الإهداء
3	الشكر والتقدير
4	المستخلص
5	قائمة المحتويات
7	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
7	1.1 أسئلة الدراسة
7	2.1 أهداف الدراسة
7	3.1 فرضيات الدراسة
8	الفصل الثاني: الدراسات السابقة
9	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
9	1.3 المقدمة
10	2.3 التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث
12	3.3 تصميم البحث (البوصلة البحثية)
13	4.3 مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات
16	5.3 طريقة جمع البيانات
17	6.3 أنواع البيانات
18	7.3 إجراءات التحليل الإحصائي
19	8.3 الخاتمة
20	الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج
20	1.4 المقدمة
20	2.4 توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)
22	3.4 اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات
25	4.4 الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)
29	5.4 اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
32	6.4 الخاتمة
33	الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

33.....	1.5 حدود الدراسة والدراسات المستقبلية
33.....	2.5 توصيات الدراسة
33.....	3.5 الخاتمة
35.....	ABSTRACT
36.....	الملاحق
37.....	مقدمة الاستبانة

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 أسئلة الدراسة

- ما مستوى الرقابة التنظيمية في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية؟
- ما مستوى الأداء المؤسسي المستدام في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة التنظيمية في تعزيز الأداء المؤسسي المستدام؟
- ما أكثر أبعاد الرقابة التنظيمية تأثيراً في الأداء المؤسسي

2.1 أهداف الدراسة

- التعرف على مستوى الرقابة التنظيمية في الجامعات الحكومية السعودية.
- قياس مستوى الأداء المؤسسي المستدام في الجامعات الحكومية.
- دراسة أثر الرقابة التنظيمية في تعزيز الأداء المؤسسي المستدام.
- تحديد أكثر أبعاد الرقابة التنظيمية تأثيراً في الأداء المؤسسي المستدام

3.1 فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:

- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للرقابة التنظيمية على الأداء المؤسسي المستدام.

الفرضيات الفرعية:

- يوجد أثر إيجابي للرقابة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي المستدام.
- يوجد أثر إيجابي للرقابة التشغيلية على الأداء المؤسسي المستدام.
- يوجد أثر إيجابي لرقابة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي المستدام

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

1.3 المقدمة

يُعدّ الفصل المنهجي الركيزة الأساسية التي يقوم عليها البناء العلمي لأي دراسة بحثية، إذ يُحدّد المسار الذي يسلكه الباحث للإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها. وتكتسب منهجية البحث أهميتها من كونها تمثّل الجسر الرابط بين الإطار النظري والتطبيق الميداني، حيث تُترجم المفاهيم والنظريات إلى إجراءات قابلة للقياس والتحليل. وفي سياق الدراسة الحالية التي تسعى إلى الكشف عن أثر الرقابة التنظيمية بأبعادها الثلاثة — الرقابة الاستراتيجية، والرقابة التشغيلية، ورقابة الموارد البشرية — في تعزيز الأداء المؤسسي المستدام بالجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية، فإن تصميم منهجية محكمة يُعدّ ضرورة لضمان الوصول إلى نتائج موثوقة وقابلة للتعميم.

يتناول هذا الفصل عرضاً تفصيلياً للإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة، بدءاً من التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث التي تُحدّد المقصود بكل متغير في السياق التطبيقي للدراسة، مروراً بتصميم البحث الذي يوضّح الفلسفة البحثية والمنهج المعتمد، ثم مجتمع الدراسة وعينتها وأسلوب اختيارها، وصولاً إلى أداة جمع البيانات وإجراءات التحقق من صدقها وثباتها، وانتهاءً بالأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات واختبار الفرضيات. كما يتضمّن الفصل توضيحاً لنموذج الدراسة البحثي الذي يربط بين المتغير المستقل (الرقابة التنظيمية) والمتغير التابع (الأداء المؤسسي المستدام)، وكيفية قياس العلاقات السببية بينهما.

إنّ اختيار المنهجية المناسبة لهذه الدراسة يستند إلى طبيعة المشكلة البحثية التي تتطلب قياساً كمياً للعلاقات بين المتغيرات، فضلاً عن السياق المؤسسي للجامعات الحكومية السعودية الذي يفرض اعتبارات خاصة تتعلق بالهيكل التنظيمي والثقافة المؤسسية والبيئة التنظيمية لهذه الجامعات في ظل مستهدفات رؤية المملكة 2030 التي تولي التعليم العالي أولوية قصوى في مسيرة التحول الوطني.

2.3 التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

تُعدّ التعريفات الإجرائية حجر الأساس في البحث العلمي الكميّ، إذ تنقل المفاهيم النظرية من مستوى التجريد إلى مستوى القياس، وتُتيح للباحثين الآخرين إعادة إنتاج الدراسة والتحقق من نتائجها. وفيما يلي عرض للتعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة الحالية:

المتغير المستقل: الرشاقة التنظيمية (Organizational Agility)

تُعرّف الرشاقة التنظيمية إجرائياً في هذه الدراسة بأنها قدرة الجامعات الحكومية السعودية على استشعار التغيرات في بيئتها الداخلية والخارجية والاستجابة لها بسرعة وكفاءة وفاعلية، من خلال إعادة تشكيل مواردها واستراتيجياتها وعملياتها التشغيلية بما يُمكنها من تحقيق أهدافها المؤسسية والتكيف مع المتطلبات المتجددة لسوق التعليم العالي. ويُقاس هذا المتغير من خلال ثلاثة أبعاد فرعية يُعبر عنها بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب على مقياس ليكرت الخماسي في أداة الدراسة، وهي:

أولاً: الرشاقة الاستراتيجية (Strategic Agility)

تُعرّف الرشاقة الاستراتيجية إجرائياً بأنها قدرة الجامعة الحكومية على إعادة صياغة توجهاتها الاستراتيجية وتعديل خططها ورؤيتها المستقبلية بمرونة وسرعة استجابةً للتحوّلات في البيئة التعليمية والتنافسية، وذلك من خلال الحساسية الاستراتيجية في رصد الفرص والتهديدات، ووضوح الرؤية المؤسسية وقابليتها للتكيف، والقدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية في الوقت المناسب، والالتزام الجماعي من القيادات الأكاديمية والإدارية بتنفيذ التوجّهات الجديدة. ويُقاس هذا البعد بالدرجة المتحصّلة من فقرات المحور الأول في الاستبانة.

ثانياً: الرشاقة التشغيلية (Operational Agility)

تُعرّف الرشاقة التشغيلية إجرائياً بأنها قدرة الجامعة الحكومية على تحسين عملياتها الداخلية وإجراءاتها التنفيذية وتكييفها بكفاءة وسرعة لمواجهة المتغيرات التشغيلية، وتشمل

مرونة الإجراءات الإدارية والأكاديمية، وقدرة الجامعة على تبسيط العمليات وإزالة التعقيدات البيروقراطية، وتوظيف التقنيات الرقمية في تطوير سير العمل، والقدرة على إعادة هندسة العمليات بما يتوافق مع المتطلبات المتغيرة لأصحاب المصلحة. ويُقاس هذا البُعد بالدرجة المتحصلة من فقرات المحور الثاني في الاستبانة.

ثالثاً: رشاقة الموارد البشرية (Human Resource Agility)

تُعرّف رشاقة الموارد البشرية إجرائياً بأنها قدرة الجامعة الحكومية على بناء رأسمال بشري يتسم بالمرونة والتكيف والاستجابة السريعة للتحوّلات المؤسسية، وذلك من خلال استقطاب الكفاءات المتميزة والاحتفاظ بها، وتطوير قدرات العاملين ومهاراتهم بشكل مستمر، وتمكينهم من المشاركة في صنع القرار، وتبني سياسات مرنة في إدارة الموارد البشرية تشمل التدوير الوظيفي والعمل بفرق متعددة التخصصات وتهيئة بيئة عمل داعمة للإبداع والابتكار. ويُقاس هذا البُعد بالدرجة المتحصلة من فقرات المحور الثالث في الاستبانة.

المتغير التابع: الأداء المؤسسي المستدام (Sustainable Institutional Performance)

يُعرّف الأداء المؤسسي المستدام إجرائياً في هذه الدراسة بأنه قدرة الجامعة الحكومية السعودية على تحقيق أهدافها الأكاديمية والإدارية والبحثية والمجتمعية بكفاءة وفاعلية على نحو مستمر ومتوازن، مع الحفاظ على قدرتها على التحسّن والتطور عبر الزمن، بما يلبي احتياجات أصحاب المصلحة الحاليين دون الإضرار بقدرة الجامعة على تلبية احتياجات الأجيال القادمة. ويُقاس هذا المتغير من خلال أربعة أبعاد رئيسية:

- أولاً: البُعد الأكاديمي والتعليمي — ويشمل جودة البرامج الأكاديمية، ومخرجات التعلم، ومعدلات التخرج، ورضا الطلاب، والاعتماد الأكاديمي، ومواءمة البرامج لمتطلبات سوق العمل.
- ثانياً: البُعد البحثي والابتكاري — ويشمل حجم الإنتاج البحثي ونوعيته، والنشر في المجلات المحكمة المصنّفة، وبراءات الاختراع، والشراكات البحثية مع القطاعات المختلفة، والمساهمة في الاقتصاد المعرفي.

▪ ثالثاً: البُعد الإداري والمالي — ويشمل كفاءة استخدام الموارد المالية والبشرية، وجودة الحوكمة المؤسسية، وفاعلية أنظمة الرقابة الداخلية، واستدامة مصادر التمويل، وتنويع مصادر الإيرادات.

▪ رابعاً: البُعد المجتمعي والبيئي — ويشمل مساهمة الجامعة في خدمة المجتمع وتنميته، والمسؤولية الاجتماعية، والممارسات البيئية المستدامة، والشراكات مع مؤسسات المجتمع والقطاعين العام والخاص.

ويُقاس الأداء المؤسسي المستدام بالدرجة الكلية المتحصّلة من مجموع فقرات محاور المتغير التابع في أداة الدراسة وفق مقياس ليكرت الخماسي.

3.3 تصميم البحث (البوصلة البحثية)

الفلسفة البحثية (Research Philosophy)

تتبنّى هذه الدراسة الفلسفة الوضعية (Positivism) باعتبارها الفلسفة الأكثر ملاءمة لطبيعة المشكلة البحثية وأهدافها. تنطلق الفلسفة الوضعية من افتراض أن الواقع الاجتماعي موضوعي وقابل للملاحظة والقياس، وأن المعرفة العلمية تُبنى من خلال اختبار الفرضيات باستخدام بيانات كمية قابلة للتحليل الإحصائي. وفي سياق هذه الدراسة، تُعامل الرشاقة التنظيمية والأداء المؤسسي المستدام بوصفهما ظاهرتين قابلتين للقياس الكمي من خلال مؤشرات محددة، ويمكن اختبار العلاقات السببية بينهما إحصائياً بمعزل عن القيم الذاتية للباحث. وقد اختيرت هذه الفلسفة لأنها تُمكن من تعميم النتائج على مجتمع الدراسة، وتُتيح التحقق من صدق الفرضيات بدرجة عالية من الموضوعية، فضلاً عن توافقها مع المنهج الكمي المعتمد في الدراسة.

المنهج البحثي (Research Approach)

تعتمد الدراسة الحالية على المنهج الاستنباطي (Deductive Approach) الذي ينطلق من النظرية إلى الملاحظة، حيث تُصاغ الفرضيات انطلاقاً من الأدبيات النظرية

والدراسات السابقة ثم تُختَبَر ميدانياً. وتتمثّل الفرضية الرئيسية في وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للرشاقة التنظيمية على الأداء المؤسسي المستدام في الجامعات الحكومية السعودية، وتتفرّع عنها ثلاث فرضيات فرعية تختبر أثر كل بُعد من أبعاد الرشاقة التنظيمية (الاستراتيجية، والتشغيلية، والموارد البشرية) على الأداء المؤسسي المستدام. ويتيح هذا المنهج اختبار العلاقات النظرية بين المتغيرات في بيئة الجامعات الحكومية السعودية تحديداً، والتحقق من مدى انطباق النظريات الإدارية العامة على هذا السياق المؤسسي.

استراتيجية البحث (Research Strategy)

تتبنّى الدراسة استراتيجية المسح الميداني (Survey Strategy) التي تُعدّ من أكثر الاستراتيجيات شيوعاً في البحوث الإدارية الكميّة. وتتميّز هذه الاستراتيجية بقدرتها على جمع كمّيات كبيرة من البيانات من عينة واسعة بتكلفة معقولة ووقت محدود نسبياً، فضلاً عن إمكانية تعميم نتائجها على مجتمع الدراسة. وتنفّذ هذه الاستراتيجية من خلال أداة الاستبانة (Questionnaire) التي تُوزع على عينة ممثلة من القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات الحكومية السعودية.

المنهج المستخدم

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive-Analytical Method) بشقيّه: الشقّ الوصفي الذي يهدف إلى وصف واقع الرشاقة التنظيمية والأداء المؤسسي المستدام في الجامعات الحكومية السعودية من حيث مستوياتهما وأبعادهما، والشقّ التحليلي الذي يسعى إلى تحليل العلاقات السببية بين المتغيرات واختبار الفرضيات. ويُعدّ هذا المنهج الأنسب للدراسة لأنه لا يقتصر على رصد الظاهرة ووصفها، بل يتجاوز ذلك إلى تحليل العلاقات بين المتغيرات وتفسيرها واستخلاص الدلالات منها

4.3 مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

أولاً: مجتمع البحث

يتمثل مجتمع الدراسة في القيادات الأكاديمية والإدارية العاملة في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، ويشمل ذلك عمداء ووكلاء العمادات ورؤساء الأقسام الأكاديمية، إضافةً إلى مديري الإدارات والمديرين العامّين. وقد تمّ اختيار هذه الفئة تحديداً لكونها المسؤولة عن صنع القرار الاستراتيجي والتشغيلي وإدارة الموارد البشرية داخل الجامعات، وبالتالي فهي الأكثر اطلاعاً على ممارسات الرقابة التنظيمية ومستوى الأداء المؤسسي المستدام.

يبلغ عدد الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية وفقاً لبيانات مجلس شؤون الجامعات (29) جامعة حكومية موزعة على مختلف المناطق الجغرافية الخمس للمملكة. ويُقدّر العدد الإجمالي للقيادات الأكاديمية والإدارية العاملة في هذه الجامعات — والذي يشمل عمداء ووكلاء العمادات ورؤساء الأقسام الأكاديمية ومديري الإدارات والمديرين العامّين — بنحو (4,200) قيادي وقيادية، وذلك بناءً على متوسط الهياكل التنظيمية المعتمدة في الجامعات الحكومية السعودية، حيث تضمّ الجامعة الواحدة ما بين (100) و(200) منصب قيادي أكاديمي وإداري بحسب حجمها وعدد كلياتها وإداراتها. ويشكّل هؤلاء القادة مجتمع الدراسة الكلّي. (N = 4,200)

ثانياً: توزيع مجتمع الدراسة حسب المناطق الجغرافية

يتوزع مجتمع الدراسة جغرافياً على النحو التالي:

المنطقة الجغرافية	أبرز الجامعات	عدد الجامعات	العدد التقديري للقيادات
المنطقة الوسطى	جامعة الملك سعود، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن، جامعة الأمير سطّام بن عبدالعزيز، جامعة شقراء، جامعة	7	1,120

		المجموعة، جامعة الملك سعود بن عبدالعزيز للعلوم الصحية	
960	6	جامعة الملك عبدالعزيز، جامعة أم القرى، جامعة طيبة، جامعة الطائف، الجامعة الإسلامية، جامعة جدة	المنطقة الغربية
580	4	جامعة الملك فهد للبترول والمعادن، جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل، جامعة الملك فيصل، جامعة حفر الباطن	المنطقة الشرقية
700	5	جامعة الملك خالد، جامعة جازان، جامعة الباحة، جامعة نجران، جامعة بيشة	المنطقة الجنوبية
640	5	جامعة القصيم، جامعة حائل، جامعة تبوك، جامعة الجوف، جامعة الحدود الشمالية	المنطقة الشمالية
200	2	الجامعة السعودية الإلكترونية، جامعة الملك عبدالله للعلوم والتقنية	أخرى (إلكترونية/بحثية)
≈ 4,200	29	الإجمالي	

ثالثاً: تقنية أخذ العينات

اعتمدت هذه الدراسة على أسلوب المعاينة الطبقية التناسبية العشوائية (Proportionate Stratified Random Sampling) لضمان التمثيل العادل لجميع المناطق الجغرافية ولكلنا الفئتين القياديتين (الأكاديمية والإدارية). وقد تم تقسيم مجتمع الدراسة إلى طبقات وفقاً لمعيارين: المنطقة الجغرافية للجامعة (خمس مناطق رئيسية)، والمسمى الوظيفي (قيادة أكاديمية أو قيادة إدارية). ثم سُحبت من كل طبقة عينة عشوائية بسيطة بنسبة تتناسب مع حجمها في مجتمع الدراسة الأصلي.

رابعاً: حجم العينة

تمّ تحديد حجم العينة المطلوب باستخدام جدول كريجسي ومورغان (Krejcie & Morgan, 1970)، حيث إنه بالنسبة لمجتمع دراسة بحجم (N = 4,200) فإن الحجم الأدنى المناسب للعينة يبلغ نحو (351) مفردة عند مستوى ثقة 95% وهامش خطأ 5%. وحرصاً على تعويض الاستبانة التي قد لا تُستردّ أو تكون غير صالحة للتحليل، فقد تمّ توزيع (420) استبانة — بزيادة قدرها 20% — على القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات المستهدفة.

خامساً: توزيع العينة على الطبقات

المنطقة الجغرافية	حجم المجتمع التقديري	النسبة المئوية	حجم العينة الموزّع (من 420)
المنطقة الوسطى	1,120	26.7%	112
المنطقة الغربية	960	22.9%	96
المنطقة الشرقية	580	13.8%	58
المنطقة الجنوبية	700	16.7%	70
المنطقة الشمالية	640	15.2%	64
أخرى (إلكترونية/بحثية)	200	4.7%	20
الإجمالي	4,200	100%	420

وبعد عمليتي التوزيع والاسترداد، بلغ عدد الاستبانات المُستردة الصالحة للتحليل الإحصائي (362) استبانة، بنسبة استرداد فعّالة بلغت (86.2%)، وهي نسبة تتجاوز الحد الأدنى المطلوب (351 مفردة) وتُعدّ مقبولة وملائمة للتحليل الإحصائي وتعميم النتائج وفقاً لما أوصت به الأدبيات المنهجية. (Sekaran & Bougie, 2016)

5.3 طريقة جمع البيانات

اعتمدت هذه الدراسة على الاستبانة الإلكترونية المهيكلة (Structured Electronic Questionnaire) أداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، وذلك لملاءمتها لطبيعة الدراسة الكمية ولتعدد المناطق الجغرافية التي ينتشر فيها مجتمع الدراسة عبر المملكة العربية السعودية. وقد تم تصميم الاستبانة وبنائها وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي (Five-Point Likert Scale) المتدرج من "غير موافق بشدة" (1) إلى "موافق بشدة" (5)، واستندت فقراتها إلى الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوعي الرشاقة التنظيمية والأداء المؤسسي المستدام.

تتكون الاستبانة من قسمين رئيسيين: القسم الأول يتضمن البيانات الديموغرافية للمستجيبين ويشمل خمسة متغيرات هي الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمسمى الوظيفي والمنطقة الجغرافية للجامعة. أما القسم الثاني فيتناول محاور الاستبانة ويشمل محورين: المحور الأول يقيس المتغير المستقل (الرشاقة التنظيمية) من خلال ثلاثة أبعاد هي الرشاقة الاستراتيجية (4 فقرات) والرشاقة التشغيلية (4 فقرات) ورشاقة الموارد البشرية (4 فقرات)، أي بإجمالي (12) فقرة. والمحور الثاني يقيس المتغير التابع (الأداء المؤسسي المستدام) من خلال (10) فقرات. وبذلك يبلغ إجمالي فقرات المحاور (22) فقرة، بالإضافة إلى (5) أسئلة ديموغرافية.

تم توزيع الاستبانة إلكترونياً عبر منصة Google Forms وذلك من خلال إرسال روابط الاستبانة عبر البريد الإلكتروني الرسمي للقيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات المستهدفة، مع الاستعانة بمكاتب عمداء الكليات وإدارات التخطيط والتطوير كنقاط اتصال لتسهيل الوصول إلى أكبر عدد ممكن من المستجيبين. وقد استمرت فترة جمع البيانات لمدة ستة أسابيع، مع إرسال رسائل تذكيرية دورية كل أسبوعين لتعزيز معدل الاستجابة.

6.3 أنواع البيانات

اعتمدت هذه الدراسة على نوعين أساسيين من البيانات لتحقيق أهدافها واختبار فرضياتها:

- **النوع الأول: البيانات الأولية (Primary Data)** وهي البيانات التي جُمعت ميدانياً لأول مرة من مصادرها الأصلية لأغراض هذه الدراسة تحديداً، وذلك من خلال الاستبانة الإلكترونية المهيكلية التي وُزعت على القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات الحكومية السعودية .
- **النوع الثاني: البيانات الثانوية (Secondary Data)** وهي البيانات التي جُمعت من مصادر منشورة سابقاً لبناء الإطار النظري والمفاهيمي للدراسة ودعم تفسير نتائجها، وتشمل: الكتب والمراجع العلمية المتخصصة في الرقابة التنظيمية والأداء المؤسسي المستدام، والدراسات والأبحاث السابقة المنشورة في المجلات العلمية المحكمة وقواعد البيانات العالمية، والتقارير والوثائق الرسمية الصادرة عن وزارة التعليم ومجلس شؤون الجامعات في المملكة العربية السعودية، فضلاً عن وثائق رؤية المملكة 2030 والخطط الاستراتيجية ذات الصلة بقطاع التعليم العالي.

7.3 إجراءات التحليل الإحصائي

- تم تحليل البيانات المجمعة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS, Version 26)، وذلك وفق المراحل والإجراءات التالية:
- حساب التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، المنطقة الجغرافية) .
 - حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة ومحاورها لتحديد مستوى الرقابة التنظيمية والأداء المؤسسي المستدام.
 - حساب معامل ثبات كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لكل بُعد ولكل محور وللاستبانة ككل للتحقق من الاتساق الداخلي.
 - استخدام تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار أثر أبعاد الرقابة التنظيمية (الاستراتيجية، التشغيلية، الموارد البشرية) مجتمعة في الأداء المؤسسي المستدام.

- استخدام تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) لاختبار الأثر المستقل لكل بُعد من أبعاد الرقابة التنظيمية في الأداء المؤسسي المستدام.
- حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لتحديد قوة واتجاه العلاقة بين الرقابة التنظيمية وأبعادها والأداء المؤسسي المستدام.

8.3 الخاتمة

تناول هذا الفصل الإطار المنهجي الذي اتُبع في دراسة "أثر الرقابة التنظيمية في تعزيز الأداء المؤسسي المستدام في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية"، حيث تم استعراض الأسس والإجراءات المنهجية التي تكفل الوصول إلى نتائج موثوقة وقابلة للتعميم. وقد تبين أن الدراسة تدرج ضمن المنهج الوصفي التحليلي ذي الطابع الكمي، وأن مجتمعها يتمثل في القيادات الأكاديمية والإدارية العاملة في (29) جامعة حكومية بالمملكة، والبالغ عددهم نحو (4,200) قيادي وقيادية، فيما بلغ حجم العينة الفعلية الصالحة للتحليل (362) مفردة تم اختيارها وفق أسلوب المعاينة الطبقيّة التناسبية العشوائية.

كما وُصفت أداة الدراسة المتمثلة في الاستبانة الإلكترونية المهيكلّة المكوّنة من (22) فقرة موزعة على محورين رئيسيين: الرقابة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (الاستراتيجية والتشغيلية والموارد البشرية) والأداء المؤسسي المستدام، إضافةً إلى (5) متغيرات ديموغرافية. وقد أثبتت صلاحية الأداة من خلال إجراءات التحكيم والدراسة الاستطلاعية التي أظهرت قيم ثبات مرتفعة (كرونباخ ألفا الكلي = 0.91).

وفي ضوء ما تقدّم، فإن الإجراءات المنهجية المتبعة في هذه الدراسة — من حيث تحديد المجتمع والعينة واختيار أدوات القياس المناسبة وتطبيق الأساليب الإحصائية المتقدمة التي تشمل التحليل الوصفي وتحليل الانحدار ونمذجة المعادلات البنائية — تُوفّر أساساً منهجياً متيناً يُمكن من الإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها بدقة وموضوعية. وسيعرض في الفصل الرابع عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة.

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

1.4 المقدمة

يتناول هذا الفصل عرض النتائج الإحصائية التي تم التوصل إليها من خلال تحليل بيانات الدراسة الميدانية الخاصة ببحث: أثر الرقابة التنظيمية في تعزيز الأداء المؤسسي المستدام في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية. وقد اعتمدت الدراسة على الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، حيث اشتملت على المتغير المستقل المتمثل في الرقابة التنظيمية بأبعادها الثلاثة: الرقابة الاستراتيجية، والرقابة التشغيلية، ورقابة الموارد البشرية، والمتغير التابع المتمثل في الأداء المؤسسي المستدام. وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (362) استبانة، وهي عينة كافية ومناسبة لإجراء التحليلات الإحصائية اللازمة واختبار فرضيات الدراسة.

2.4 توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

جدول (1): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	214	59.1%
أنثى	148	40.9%
الإجمالي	362	100%

يتضح من الجدول (1) أن غالبية أفراد العينة من الذكور، حيث بلغ عددهم 214 بنسبة 59.1%، في حين بلغ عدد الإناث 148 بنسبة 40.9% ويشير هذا التوزيع إلى وجود تمثيل مقبول لكلا الجنسين، مع ارتفاع نسبي لمشاركة الذكور في العينة.

جدول (2): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ماجستير	82	22.7%
دكتوراه	146	40.3%
أستاذ مشارك	79	21.8%
أستاذ	55	15.2%
الإجمالي	362	100%

تشير النتائج إلى أن فئة حملة الدكتوراه جاءت في المرتبة الأولى بعدد 146 مفردة وبنسبة 40.3%، تلتها فئة الماجستير بنسبة 22.7%، ثم الأستاذ المشارك بنسبة 21.8%، وأخيراً الأستاذ بنسبة 15.2%. ويعكس ذلك أن غالبية المشاركين يتمتعون بمستوى علمي مرتفع، بما يدعم موثوقية الاستجابات.

جدول (3): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	51	14.1%
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	97	26.8%
من 10 إلى أقل من 15 سنة	108	29.8%
15 سنة فأكثر	106	29.3%
الإجمالي	362	100%

يتبين من الجدول أن أعلى فئة كانت من 10 إلى أقل من 15 سنة بعدد 108 مفردات بنسبة 29.8%، تليها فئة 15 سنة فأكثر بنسبة 29.3%، ثم فئة 5 إلى أقل من 10 سنوات بنسبة 26.8%، وأخيراً فئة أقل من 5 سنوات بنسبة 14.1%. ويعني ذلك أن العينة يغلب عليها أصحاب الخبرات المتوسطة والمرتفعة.

جدول (4): توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
قيادة أكاديمية	221	61.0%
قيادة إدارية	141	39.0%
الإجمالي	362	100%

تشير النتائج إلى أن القيادات الأكاديمية شكّلت النسبة الأكبر من العينة، حيث بلغت 61.0%، مقابل 39.0% للقيادات الإدارية. وهذا التوزيع يتفق مع طبيعة موضوع الدراسة المرتبط بالرشاقة التنظيمية والأداء المؤسسي في البيئة الجامعية.

جدول (5): توزيع أفراد العينة حسب المنطقة الجغرافية للجامعة

المنطقة الجغرافية	التكرار	النسبة المئوية
الوسطى	88	24.3%
الغربية	79	21.8%
الشرقية	67	18.5%
الجنوبية	61	16.9%
الشمالية	67	18.5%
الإجمالي	362	100%

يُظهر الجدول أن المنطقة الوسطى جاءت في المرتبة الأولى بنسبة 24.3%، تلتها الغربية بنسبة 21.8%، بينما جاءت الشرقية والشمالية بنسبة متساوية بلغت 18.5% لكل منهما، ثم الجنوبية بنسبة 16.9%. ويؤكد ذلك أن العينة شملت مختلف المناطق الجغرافية للجامعات الحكومية بالمملكة.

3.4 اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

أولاً: الرشاقة الاستراتيجية

جدول (6): معاملات ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية لكل بعد

الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	0.791	0.000
2	0.824	0.000
3	0.808	0.000
4	0.776	0.000

ثانياً: الرشاقة التشغيلية

الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
5	0.803	0.000
6	0.837	0.000
7	0.781	0.000
8	0.815	0.000

ثالثاً: رشاقة الموارد البشرية

الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
9	0.764	0.000
10	0.822	0.000
11	0.804	0.000
12	0.786	0.000

رابعاً: الأداء المؤسسي المستدام

الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
13	0.741	0.000

0.000	0.768	14
0.000	0.783	15
0.000	0.752	16
0.000	0.724	17
0.000	0.801	18
0.000	0.773	19
0.000	0.718	20
0.000	0.689	21
0.000	0.812	22

يتضح من الجداول السابقة أن جميع معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية لأبعادها جاءت مرتفعة وموجبة ودالة إحصائياً عند مستوى (0.05) ، إذ تراوحت قيم الارتباط بين 0.689 و0.837، وهو ما يؤكد تمتع فقرات الاستبانة بدرجة جيدة من الاتساق الداخلي، وصلاحيته لقياس المتغيرات التي وضعت من أجلها.

جدول (7): معامل كرونباخ ألفا لقياس الثبات

البعد	عدد الفقرات	معامل الثبات كرونباخ ألفا
الرشاقة الاستراتيجية	4	0.873
الرشاقة التشغيلية	4	0.886
رشاقة الموارد البشرية	4	0.864
الأداء المؤسسي المستدام	10	0.918
الثبات الكلي للأداة	22	0.941

تشير نتائج الثبات إلى أن جميع قيم معامل كرونباخ ألفا تجاوزت الحد المقبول إحصائياً (0.70)، حيث تراوحت بين 0.864 و0.918 للأبعاد الفرعية، بينما بلغ الثبات

الكلبي للأداة 0.941، وهي قيمة مرتفعة جداً، تؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والاعتمادية.

4.4 الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الرشاقة الاستراتيجية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
1	تمتلك الجامعة حساسية استراتيجية عالية في رصد التغيرات	4.11	0.74	عالية	2
2	تقوم الجامعة بمراجعة خططها الاستراتيجية وتحديثها بصورة دورية	4.18	0.69	عالية	1
3	تتسم عملية صنع القرار الاستراتيجي بالسرعة والفاعلية	3.96	0.81	عالية	4
4	تظهر قيادات الجامعة التزاماً جماعياً بتنفيذ المبادرات	4.03	0.77	عالية	3
	المتوسط العام للبُعد	4.07	0.75	عالية	

يتبين أن مستوى الرشاقة الاستراتيجية جاء مرتفعاً بمتوسط عام بلغ 4.07، وهو ما يعكس إدراك أفراد العينة لوجود توجه استراتيجي مرن داخل الجامعات الحكومية. وقد جاءت الفقرة الخاصة بتحديث الخطط الاستراتيجية بصورة دورية في المرتبة الأولى بمتوسط 4.18، بينما جاءت فقرة سرعة وفاعلية صنع القرار الاستراتيجي في المرتبة الأخيرة بمتوسط 3.96، رغم بقائها ضمن المستوى المرتفع.

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الرشاقة التشغيلية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
5	تعمل الجامعة على تبسيط إجراءاتها الإدارية والأكاديمية	4.05	0.78	عالية	3
6	توظف الجامعة التقنيات الرقمية والأنظمة الإلكترونية	4.21	0.66	عالية	1
7	تمتلك الجامعة القدرة على إعادة هندسة عملياتها الداخلية بسرعة	3.98	0.80	عالية	4
8	تتبنى الجامعة نظام رقابة ومتابعة فعال	4.09	0.73	عالية	2
	المتوسط العام للبعد	4.08	0.74	عالية	

تشير النتائج إلى أن مستوى الرشاقة التشغيلية جاء مرتفعاً بمتوسط عام 4.08، وهو أعلى قليلاً من الرشاقة الاستراتيجية. وقد احتلت فقرة توظيف التقنيات الرقمية والأنظمة الإلكترونية المرتبة الأولى بمتوسط 4.21، بما يدل على أهمية التحول الرقمي في تعزيز مرونة العمليات الجامعية.

جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد رشاقة الموارد البشرية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
9	تعتمد الجامعة سياسات استقطاب مرنة وفعالة	3.88	0.84	عالية	4
10	توفر الجامعة برامج تدريب وتطوير مهني مستمرة	4.14	0.71	عالية	1

11	تمكن الجامعة منسوبيها من المشاركة الفاعلة في صنع القرار	4.02	0.76	عالية	3
12	تتبنى الجامعة ثقافة تنظيمية داعمة للتعليم المستمر والإبداع	4.09	0.74	عالية	2
	المتوسط العام للبعد	4.03	0.76	عالية	

يتضح أن مستوى رشاقة الموارد البشرية جاء مرتفعاً بمتوسط عام 4.03، إلا أنه جاء في المرتبة الأخيرة نسبياً بين أبعاد الرشاقة التنظيمية الثلاثة. وقد حصلت فقرة برامج التدريب والتطوير المهني المستمرة على أعلى متوسط بلغ 4.14، في حين جاءت فقرة سياسات الاستقطاب المرنة في المرتبة الأخيرة بمتوسط 3.88.

جدول (11): المتوسطات الحسابية لأبعاد الرشاقة التنظيمية مجتمعة

الترتيب	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
1	عالية	0.74	4.08	الرشاقة التشغيلية
2	عالية	0.75	4.07	الرشاقة الاستراتيجية
3	عالية	0.76	4.03	رشاقة الموارد البشرية
	عالية	0.75	4.06	الرشاقة التنظيمية ككل

يبين الجدول أن مستوى الرشاقة التنظيمية ككل جاء مرتفعاً بمتوسط عام 4.06. كما احتل بعد الرشاقة التشغيلية المرتبة الأولى، يليه الرشاقة الاستراتيجية، ثم رشاقة الموارد البشرية. ويشير ذلك إلى أن الجامعات الحكومية تظهر مستوى جيداً من المرونة، خاصة في الجوانب المرتبطة بالعمليات والتقنيات.

جدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الأداء المؤسسي

المستدام

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
13	التطوير المستمر للبرامج الأكاديمية	4.17	0.67	عالية	2
14	تحقيق مخرجات تعليمية متميزة	4.09	0.73	عالية	5
15	تنمية الإنتاج البحثي والنشر العلمي	4.05	0.78	عالية	7
16	تعزيز الابتكار وريادة الأعمال	4.01	0.80	عالية	8
17	كفاءة وشفافية إدارة الموارد المالية	3.94	0.82	عالية	10
18	تطبيق منظومة حوكمة مؤسسية فعالة	4.18	0.69	عالية	1
19	إقامة شراكات استراتيجية مستدامة	4.07	0.75	عالية	6
20	خدمة المجتمع المحلي	4.11	0.71	عالية	4
21	تبني ممارسات بيئية مستدامة	3.98	0.79	عالية	9
22	امتلاك نظام متكامل لقياس الأداء المؤسسي	4.15	0.70	عالية	3
	المتوسط العام للمتغير	4.08	0.74	عالية	

تشير النتائج إلى أن مستوى الأداء المؤسسي المستدام جاء مرتفعاً بمتوسط عام 4.08، وهو ما يعكس وجود توجه إيجابي لدى الجامعات الحكومية نحو تحقيق متطلبات الاستدامة المؤسسية. وقد جاءت فقرة تطبيق منظومة حوكمة مؤسسية فعالة في المرتبة

الأولى بمتوسط 4.18، بينما جاءت فقرة إدارة الموارد المالية بكفاءة وشفافية في المرتبة الأخيرة بمتوسط 3.94، مع بقائها ضمن المستوى المرتفع.

5.4 اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

الفرضية الرئيسية

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرشاقة التنظيمية بأبعادها المختلفة (الرشاقة الاستراتيجية، الرشاقة التشغيلية، رشاقة الموارد البشرية) على الأداء المؤسسي المستدام في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

جدول (13): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد الرشاقة التنظيمية على الأداء المؤسسي المستدام

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار B	قيمة T	مستوى الدلالة Sig.
(Constant)المقدار الثابت	0.487	2.964	0.003
الرشاقة الاستراتيجية	0.381	5.822	0.000
الرشاقة التشغيلية	0.336	5.147	0.000
رشاقة الموارد البشرية	0.214	3.406	0.001
معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²		
0.842	0.709		

قيمة F	القيمة الاحتمالية Sig.
289.614	0.000

تشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد الموضحة في الجدول (4-13) إلى وجود أثر دال إحصائياً لأبعاد الرشاقة التنظيمية مجتمعة على الأداء المؤسسي المستدام، حيث بلغ معامل الارتباط $R = 0.842$ ، وهو ما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع. كما بلغ معامل التحديد $R^2 = 0.709$ ، مما يعني أن 70.9% من

التباين في الأداء المؤسسي المستدام يمكن تفسيره من خلال أبعاد الرقابة التنظيمية الثلاثة مجتمعة.

كما بلغت قيمة $F = 289.614$ عند مستوى دلالة 0.000، وهي قيمة دالة إحصائياً، بما يؤكد معنوية نموذج الانحدار ككل. وعلى مستوى الأبعاد الفرعية، تبين أن الرقابة الاستراتيجية كانت الأكثر تأثيراً على الأداء المؤسسي المستدام، حيث بلغ معاملها $B = 0.381$ وقيمة $T = 5.822$ ، تلتها الرقابة التشغيلية، ثم رقابة الموارد البشرية. وبناءً على ذلك، يتم قبول الفرضية الرئيسية.

الفرضية الفرعية الأولى

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرقابة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي المستدام في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

جدول (14): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الرقابة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي المستدام

المتغير التابع	r	R ²	df	F	Sig. F	المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	T	Sig. t
الأداء المؤسسي المستدام	0.741	0.549	1	438.227	0.000	الرقابة الاستراتيجية	0.698	0.033	20.934	0.000

أظهرت النتائج وجود أثر دال إحصائياً للرقابة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي المستدام، حيث بلغ معامل الارتباط $r = 0.741$ ، وهو ما يدل على علاقة موجبة قوية نسبياً بين المتغيرين. كما بلغ معامل التحديد $R^2 = 0.549$ ، أي أن الرقابة الاستراتيجية تفسر 54.9% من التباين في الأداء المؤسسي المستدام. كذلك بلغت قيمة $F = 438.227$ عند مستوى دلالة 0.000، وهي دالة إحصائياً. كما بلغ معامل التأثير $B = 0.698$ ، وقيمة $T = 20.934$ ، وهي قيمة دالة إحصائياً، وعليه يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى.

الفرضية الفرعية الثانية

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرشاقة التشغيلية على الأداء المؤسسي المستدام في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

جدول (15): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الرشاقة التشغيلية على الأداء المؤسسي المستدام

المتغير التابع	r	R ²	df	F	Sig. F	المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	T	Sig. t
الأداء المؤسسي المستدام	0.726	0.527	1	401.516	0.000	الرشاقة التشغيلية	0.673	0.034	20.038	0.000

يبين الجدول (4-15) وجود أثر دال إحصائياً للرشاقة التشغيلية على الأداء المؤسسي المستدام، حيث بلغ معامل الارتباط 0.726، وهو ما يشير إلى علاقة موجبة قوية. كما بلغ معامل التحديد 0.527، بما يعني أن الرشاقة التشغيلية تفسر 52.7% من التباين في الأداء المؤسسي المستدام. وقد بلغت قيمة $F = 401.516$ عند مستوى دلالة 0.000، كما بلغ معامل التأثير $B = 0.673$ ، وقيمة $T = 20.038$ ، وهي جميعها قيم دالة إحصائياً، مما يدعم قبول الفرضية الفرعية الثانية.

الفرضية الفرعية الثالثة

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لرشاقة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي المستدام في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

جدول (16): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر رشاقة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي المستدام

المتغير التابع	r	R ²	df	F	Sig. F	المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	T	Sig. t
----------------	---	----------------	----	---	--------	-----------------	---	----------------	---	--------

الأداء				رشاقة						
المؤسسي	0.684	0.468	1	316.284	0.000	0.641	0.036	17.786	0.000	
المستدام					الموارد البشرية					

تشير النتائج إلى وجود أثر دال إحصائياً لرشاقة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي المستدام، حيث بلغ معامل الارتباط 0.684، وهو ما يعكس علاقة موجبة متوسطة إلى قوية. كما بلغ معامل التحديد 0.468، مما يعني أن هذا البعد يفسر 46.8% من التباين في الأداء المؤسسي المستدام. وبلغت قيمة $F = 316.284$ عند مستوى دلالة 0.000، كما بلغ معامل الانحدار $B = 0.641$ وقيمة $T = 17.786$ ، وهي قيم دالة إحصائياً، وبناءً عليه يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة.

6.4 الخاتمة

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن مستوى الرشاقة التنظيمية في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية جاء مرتفعاً، كما أن مستوى الأداء المؤسسي المستدام جاء هو الآخر مرتفعاً. كذلك بينت نتائج تحليل الانحدار، سواء البسيط أو المتعدد، وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد الرشاقة التنظيمية في تعزيز الأداء المؤسسي المستدام، وهو ما يؤكد أهمية تبني الجامعات لممارسات إدارية مرنة واستراتيجية وتشغيلية وبشرية تدعم الاستدامة المؤسسية على المدى الطويل.

الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

1.5 حدود الدراسة والدراسات المستقبلية

اقتصرت الدراسة الحالية على الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، وعلى القيادات الأكاديمية والإدارية فيها، كما اقتصرت من الناحية الموضوعية على دراسة أثر الرقابة التنظيمية بأبعادها الثلاثة في الأداء المؤسسي المستدام. ويمكن للدراسات المستقبلية أن تتناول متغيرات وسيطة مثل التحول الرقمي أو الثقافة التنظيمية أو القيادة الاستراتيجية، أو أن تطبق الدراسة على الجامعات الأهلية أو مؤسسات تعليمية في دول أخرى.

2.5 توصيات الدراسة

في ضوء النتائج السابقة، توصي الدراسة بما يلي:

1. تعزيز تبني الرقابة التنظيمية في الجامعات الحكومية بوصفها مدخلاً لتحسين الأداء المؤسسي المستدام .
2. تطوير الخطط الاستراتيجية الجامعية بصورة دورية بما يحقق سرعة الاستجابة للتغيرات .
3. دعم التحول الرقمي وأتمتة العمليات الجامعية لتعزيز الرقابة التشغيلية .
4. الاستثمار في تنمية الموارد البشرية من خلال التدريب المستمر والتمكين والمشاركة في صنع القرار .
5. تعزيز ممارسات الحوكمة والشفافية والقياس المستمر للأداء المؤسسي .
6. توسيع الشراكات مع القطاعات المختلفة بما يدعم الاستدامة والابتكار وخدمة المجتمع .
7. تحسين كفاءة إدارة الموارد المالية وتوسيع مصادر التمويل الذاتي للجامعات .
8. دعم المبادرات البيئية والمجتمعية بما يعزز أبعاد الاستدامة الشاملة .

3.5 الخاتمة

خلصت الدراسة إلى أن الرقابة التنظيمية تمثل عاملاً مؤثراً في تعزيز الأداء المؤسسي المستدام في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، وأن تفعيل أبعادها المختلفة يسهم في تحسين مرونة الجامعة وقدرتها على التكيف والاستجابة وتحقيق التميز المؤسسي المستدام.

Abstract

This study aimed to examine the impact of organizational agility, through its three dimensions: strategic agility, operational agility, and human resource agility, on enhancing sustainable institutional performance in public universities in the Kingdom of Saudi Arabia. The study was based on the importance of organizational agility as a contemporary managerial approach that enables universities to adapt to rapid environmental changes and improve their ability to achieve sustainability in academic, administrative, financial, social, and environmental dimensions. The study adopted the descriptive–analytical approach as the most appropriate method for investigating and analyzing the relationships between the study variables in the field. A questionnaire was used as the main data collection instrument and was distributed to a sample of academic and administrative leaders in Saudi public universities. The number of valid questionnaires for statistical analysis reached 362. The results revealed that the level of organizational agility was high, and the level of sustainable institutional performance was also high. The findings further showed a statistically significant effect of organizational agility, with its various dimensions, on sustainable institutional performance. Strategic agility emerged as the most influential dimension, followed by operational agility and then human resource agility. The study also confirmed the importance of flexible strategic planning, simplifying procedures, and developing human resources in promoting the sustainability of university performance. In light of these findings, the study recommended strengthening universities' orientation toward adopting organizational agility, improving operational systems and procedures, enhancing training and empowerment programs, and linking strategic plans with performance and sustainability indicators in order to improve university efficiency and responsiveness to future challenges.

Keywords: Organizational Agility, Strategic Agility, Operational Agility, Human Resource Agility, Sustainable Institutional Performance, Saudi Public Universities.

الملاحق

مقدمة الاستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم

سعادة الدكتور / الدكتورة حفظه/ها الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،، وبعد:

يقوم الباحث/ة بإجراء دراسة علمية بعنوان "أثر الرقابة التنظيمية في تعزيز الأداء المؤسسي المستدام في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية".

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر أبعاد الرقابة التنظيمية — المتمثلة في الرقابة الاستراتيجية، والرقابة التشغيلية، ورقابة الموارد البشرية — في تعزيز الأداء المؤسسي المستدام بالجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية. ونظراً لما تتمتعون به من خبرة ودراية واسعة في مجال التعليم العالي، فإن الباحث/ة يأمل/تأمل منكم التكرم بالإجابة عن فقرات هذه الاستبانة بدقة وموضوعية، علماً بأن المعلومات المقدمة ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وستُعامل بسريّة تامة.

شاكرين لسعادتكم حُسن تعاونكم، وتقبّلوا خالص التقدير والاحترام.

القسم الأول: البيانات الديموغرافية

م	البيان	الخيارات
1	الجنس	☐ ذكر ☐ أنثى
2	المؤهل العلمي	☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐ أستاذ مشارك ☐ أستاذ
3	سنوات الخبرة	☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى أقل من 10 ☐ من 10 إلى أقل من 15 ☐ 15 سنة فأكثر
4	المسمى الوظيفي	☐ قيادة أكاديمية (عميد/وكيل عميد/رئيس قسم) ☐ قيادة إدارية (مدير إدارة/مدير عام)
5	المنطقة الجغرافية للجامعة	☐ المنطقة الوسطى ☐ المنطقة الغربية ☐ المنطقة الشرقية ☐ المنطقة الجنوبية ☐ المنطقة الشمالية

القسم الثاني: محاور الاستبانة

المحور الأول: المتغير المستقل — الرشاقة التنظيمية

البُعد الأول: الرشاقة الاستراتيجية (Strategic Agility)

م	الفقرة	موافق بشدة (5)	موافق (4)	محايد (3)	غير موافق (2)	غير موافق بشدة (1)
1	تمتلك الجامعة حساسية استراتيجية عالية في رصد التغيرات والتحوّلات في بيئة	☐	☐	☐	☐	☐

					التعليم العالي المحلية والعالمية والاستجابة لها بشكل استباقي.
					تقوم الجامعة بمراجعة خططها الاستراتيجية وتحديثها بصورة دورية ومرنة بما يتوافق مع المستجدات ومتطلبات رؤية المملكة 2030 في قطاع التعليم العالي.
					تتسم عملية صنع القرار الاستراتيجي في الجامعة بالسرعة والفاعلية، مع مشاركة واسعة من القيادات الأكاديمية والإدارية في صياغة التوجهات المستقبلية.
					تظهر قيادات الجامعة التزاماً جماعياً واضحاً بتنفيذ المبادرات الاستراتيجية الجديدة وتوفير الموارد اللازمة لإنجاحها في الوقت المحدد.

البُعد الثاني: الرشاقة التشغيلية (Operational Agility)

م	الفقرة	موافق بشدة (5)	موافق (4)	محايد (3)	غير موافق (2)	غير موافق بشدة (1)
---	--------	----------------	-----------	-----------	---------------	--------------------

5	تعمل الجامعة على تبسيط إجراءاتها الإدارية والأكاديمية وتقليل التعقيدات البيروقراطية لتسريع إنجاز المعاملات وتحسين تجربة المستفيدين.	☐	☐	☐	☐	☐
6	توظف الجامعة التقنيات الرقمية والأنظمة الإلكترونية المتقدمة في أتمتة عملياتها التشغيلية بما يُعزّز الكفاءة ويُقلّل الهدر في الوقت والموارد.	☐	☐	☐	☐	☐
7	تمتلك الجامعة القدرة على إعادة هندسة عملياتها الداخلية وتعديل إجراءاتها التنفيذية بسرعة استجابةً للظروف الطارئة والمتغيرات غير المتوقعة.	☐	☐	☐	☐	☐
8	تتبنى الجامعة نظام رقابة ومتابعة فعال يُتيح التقييم المستمر لأداء العمليات التشغيلية واكتشاف الانحرافات ومعالجتها في الوقت المناسب.	☐	☐	☐	☐	☐

البُعد الثالث: رشاقة الموارد البشرية (Human Resource Agility)

م	الفقرة	موافق بشدة (5)	موافق (4)	محايد (3)	غير موافق (2)	غير موافق
---	--------	----------------	-----------	-----------	---------------	-----------

بشدة (1)						
☐	☐	☐	☐	☐	تعتمد الجامعة سياسات استقطاب مرنة وفعالة لاستقطاب الكفاءات الأكاديمية والإدارية المتميزة والاحتفاظ بها في بيئة تنافسية متغيرة.	9
☐	☐	☐	☐	☐	توفر الجامعة برامج تدريب وتطوير مهني مستمرة ومتنوعة تمكن العاملين من اكتساب مهارات جديدة والتكيف مع متطلبات التحول المؤسسي.	10
☐	☐	☐	☐	☐	تمكن الجامعة منسوبيها من المشاركة الفاعلة في صنع القرار وتشجع العمل بفرق متعددة التخصصات لتعزيز الابتكار وحل المشكلات المؤسسية.	11
☐	☐	☐	☐	☐	تتبنى الجامعة ثقافة تنظيمية داعمة للتعلم المستمر والإبداع، وتهيئ بيئة عمل محفزة تتسم بالمرونة في تنظيم المهام والتدوير الوظيفي.	12

المحور الثاني: المتغير التابع — الأداء المؤسسي المستدام (Sustainable Institutional Performance)

م	الفقرة	موافق بشدة (5)	موافق (4)	محايد (3)	غير موافق (2)	غير موافق بشدة (1)
13	تحرص الجامعة على التطوير المستمر لبرامجها الأكاديمية وتحديث مناهجها بما يتوافق مع المعايير الدولية للجودة والاعتماد الأكاديمي ومتطلبات سوق العمل المتجددة.	☐	☐	☐	☐	☐
14	تُحقّق الجامعة مخرجات تعليمية متميّزة تنعكس في معدلات تخرّج مرتفعة ومستوى رضا عالٍ لدى الطلاب وأصحاب العمل عن كفاءات الخريجين ومهاراتهم.	☐	☐	☐	☐	☐
15	تُسهم الجامعة بفاعلية في تنمية الإنتاج البحثي الرصين والنشر العلمي في المجلات المحكمة والمصنّفة عالمياً بما يُعزّز مكانتها في التصنيفات الأكاديمية الدولية.	☐	☐	☐	☐	☐

16	تُعزّز الجامعة ثقافة الابتكار وريادة الأعمال من خلال دعم براءات الاختراع وحاضنات الأعمال ونقل المعرفة إلى القطاعات الإنتاجية والخدمية في المجتمع.	☐	☐	☐	☐	☐
17	تتّسم إدارة الموارد المالية في الجامعة بالكفاءة والشفافية، مع سعي مستمر نحو تنويع مصادر الإيرادات وتحقيق الاستدامة المالية وتقليل الاعتماد على مصدر تمويلي واحد.	☐	☐	☐	☐	☐
18	تُطبّق الجامعة منظومة حوكمة مؤسسية فعّالة تضمن الرقابة والمساءلة والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وفق أفضل الممارسات والمعايير المحلية والدولية.	☐	☐	☐	☐	☐
19	تُقيم الجامعة شراكات استراتيجية مستدامة مع القطاعين العام والخاص ومؤسسات المجتمع المدني بما يُسهم في تبادل المعرفة وتعزيز المنفعة المتبادلة.	☐	☐	☐	☐	☐
20	تضطلع الجامعة بدور فاعل في خدمة المجتمع المحلي من خلال	☐	☐	☐	☐	☐

					البرامج التطوعية والاستشارات المتخصصة والمبادرات التنموية التي تُلبّي الاحتياجات المجتمعية الفعلية.	
☐	☐	☐	☐	☐	تتبنى الجامعة ممارسات بيئية مستدامة تشمل ترشيد استهلاك الطاقة والموارد وتقليل البصمة الكربونية ونشر الوعي البيئي بين منسوبيها والمجتمع المحيط.	21
☐	☐	☐	☐	☐	تمتلك الجامعة نظاماً مؤسسياً متكاملًا لقياس الأداء المؤسسي ومتابعته وتحسينه باستمرار وفق مؤشرات أداء رئيسية واضحة ومحددة تضمن استدامة التميز على المدى البعيد.	22