

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

نوال محمد الشهراني
232001680

مشروع التخرج
كلية إدارة الأعمال - جامعة ميدآو شن

إشراف
د. عبدالحكيم نادر
عضو هيئة التدريس - كلية إدارة الأعمال - جامعة ميدآو شن

المحتويات

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
المقدمة
المبحث الأول: الرشاقة التنظيمية (Organizational Agility)
مفهوم الرشاقة التنظيمية
أبعاد الرشاقة التنظيمية
المبحث الثاني: الأداء المؤسسي المستدام (Sustainable Institutional Performance)
مفهوم الأداء المؤسسي المستدام
أبعاد الأداء المؤسسي المستدام في الجامعات
مشكلة الدراسة
أسئلة الدراسة (التساؤلات)
أهداف الدراسة
فرضيات الدراسة
أهمية الدراسة (النظرية والتطبيقية)
حدود الدراسة
هيكل (بناء) الدراسة
المراجع (References)

الإطار العام للدراسة

يشكل هذا الفصل الأساس النظري والمنهجي للدراسة، حيث يتم فيه تحديد الموضوع، ورسم الإطار العام للبحث من خلال التعريف بالمتغيرات، وصياغة مشكلة الدراسة وأهدافها وتساؤلاتها، وصولاً إلى تحديد الأهمية والحدود، مما يوفر خريطة طريق واضحة لإجراء البحث وتحليل نتائجه.

المقدمة

شهدت العقود الأخيرة تحولات جذرية في بيئات الأعمال والمؤسسات حول العالم، خاصة مع تسارع وتيرة التغير التكنولوجي وتعاضم تحديات العولمة والمنافسة، مما جعل الثبات على نهج إداري واحد أمراً مستحيلًا. وفي هذا السياق، لم يعد الأداء المؤسسي التقليدي كافياً، بل أصبح الهدف هو تحقيق الأداء المؤسسي المستدام، القائم على الموازنة بين النجاح الحالي والقدرة على البقاء والنمو في المستقبل. تعد الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية من أهم الركائز التي تعتمد عليها رؤية 2030 لتحقيق التنمية الشاملة، من خلال دورها في بناء رأس المال البشري ودعم البحث والابتكار. يتطلب هذا الدور الجديد من الجامعات الابتعاد عن الهياكل البيروقراطية الجامدة والتحول نحو نموذج إداري يتمتع بالقدرة العالية على (Organizational Agility) التكيف والمرونة، وهو ما يُطلق عليه الرشاقة التنظيمية (Agility).

تبرز الرشاقة التنظيمية كمفهوم إداري معاصر يعالج تحديات البيئة السريعة، حيث تمنح الجامعة القدرة على استشعار الفرص والتهديدات، واتخاذ القرارات السريعة، وتعديل البرامج والخطط الأكاديمية والبحثية بمرونة وفعالية. إن العلاقة بين الرشاقة التنظيمية وقدرة الجامعة على تحقيق التميز المستدام هي علاقة جوهرية تستحق الدراسة والتحليل العميق، وهو ما يسعى إليه هذا البحث في سياق التعليم العالي السعودي.



الرشاقة التنظيمية (Organizational Agility)

تُعد الرشاقة التنظيمية من المفاهيم الإدارية متعددة الأبعاد، حيث لا تقتصر على سرعة الاستجابة فحسب، بل هي قدرة استراتيجية شاملة. يمكن تعريفها بأنها: "قدرة الجامعة على التكيف بفعالية وسرعة مع التغيرات غير المتوقعة والفرص الجديدة في البيئة الأكاديمية والاجتماعية، وتحويل هذه التغيرات إلى ميزة تنافسية من خلال الاستخدام الفعال للموارد والمعرفة التنظيمية".

:وفي سياق الجامعات تحديداً، تعني الرشاقة القدرة على استشعار السوق: تحديد متطلبات سوق العمل الجديدة .
والبرامج الأكاديمية المطلوبة
مرونة الهيكل: تعديل المناهج والخطط الدراسية بسرعة .
دون عوائق بيروقراطية مفرطة
تبني التقنية: دمج التقنيات التعليمية الحديثة (مثل الذكاء الاصطناعي والتعلم المدمج) بفعالية

أبعاد الرشاقة التنظيمية

تتفق معظم الدراسات الإدارية على
أن الرشاقة التنظيمية تتكون من
ثلاثة أبعاد رئيسية متكاملة، وهي

الحساسية/الاستشعار (Sensing Capability):

- تمثل قدرة الجامعة على مسح البيئة الخارجية والداخلية بشكل مستمر ودقيق لاكتشاف الإشارات المبكرة للتغيرات والفرص والتهديدات (مثل التغير في اللوائح الحكومية، أو ظهور تقنيات بحثية جديدة، أو تحول في تفضيلات الطلاب)
- يتطلب هذا البعد تطوير قنوات اتصال فعالة ووجود نظام معلومات قوي يدعم اتخاذ القرار الاستباقي.

سرعة الاستجابة/القرار (Responding/Deciding Capability):

- هي قدرة الجامعة على معالجة المعلومات التي تم استشعارها وتحويلها بسرعة إلى قرارات واضحة وخطط عمل، وتخصيص الموارد اللازمة لتنفيذها.
- في الجامعات، يتجلى ذلك في سرعة اعتماد برامج أكاديمية جديدة، أو إنشاء كراسي بحثية متخصصة تستجيب لاحتياجات التنمية.

المرونة (Flexibility/Learning Capability):

- تمثل قدرة الجامعة على تنفيذ التغيير بفعالية والتعلم من نتائج التجارب السابقة، وضمان أن الهياكل والعمليات (مثل القبول والتسجيل أو إدارة البحث) قابلة للتكيف دون جهد كبير
- هذا البعد يضمن أن التغيير لا يكون حدثاً لمرة واحدة، بل هو عملية مستمرة ومدمجة في الثقافة التنظيمية للجامعة.

المبحث الثاني: الأداء المؤسسي (Sustainable Institutional Performance)

مفهوم الأداء المؤسسي المستدام

تجاوز مفهوم الأداء في التعليم العالي كونه مجرد قياس للمخرجات الأكاديمية التقليدية (مثل عدد الخريجين أو الأبحاث المنشورة). الأداء المؤسسي المستدام يُعرف بأنه: "قدرة الجامعة على تحقيق التميز والتفوق في مهمتها الأساسية (التعليم، البحث، وخدمة المجتمع) بطريقة تحقق قيمة مستمرة لأصحاب المصلحة (الطلاب، أعضاء هيئة التدريس، الحكومة، المجتمع) على المدى الطويل، مع الحفاظ على الموارد وضمان الحوكمة الرشيدة والمسؤولية الاجتماعية والبيئية".

هذا المفهوم يركز على التوازن بين الأبعاد الثلاثة للاستدامة :

• **البعد الاقتصادي/التشغيلي:**

الكفاءة المالية، تنويع مصادر الدخل، وكفاءة العمليات الداخلية

• **البعد الاجتماعي:**

جودة التعليم، المسؤولية المجتمعية، تنمية الكفاءات الوظيفية، والشمولية

• **البعد البيئي/الحوكومي:**

تطبيق أفضل ممارسات الحوكمة، والالتزام بالمعايير البيئية في التشغيل الجامعي

أبعاد الأداء المؤسسي المستدام في الجامعات

يمكن تقسيم الأداء المؤسسي المستدام في الجامعات الحكومية إلى:
الأبعاد الرئيسية التالية التي تخدم الأهداف الوطنية

1. الأداء التعليمي والأكاديمي (جودة المخرجات):

- قياس مدى تلبية الخريجين لمتطلبات سوق العمل.
- مؤشرات جودة البرامج المعتمدة وطنياً وعالمياً.
- فاعلية طرق التدريس المبتكرة (التعلم النشط، التعليم المدمج)

2. الأداء البحثي والابتكاري:

- (Q1/Q2) عدد الأبحاث المنشورة في مجلات عالمية مرموقة.
- حجم براءات الاختراع والعوائد الناتجة عن تسويق الابتكارات.
- تمويل المشاريع البحثية المشتركة مع القطاع الخاص والصناعي.

3. الأداء المجتمعي والحوكمي:

- فاعلية الشراكات المجتمعية والمساهمة في التنمية المحلية.
- تطبيق معايير الحوكمة والشفافية في اتخاذ القرارات.
- الكفاءة التشغيلية والمالية للجامعة لضمان استمراريته.

مشكلة الدراسة

تشير الدراسات إلى أن الجامعات الحكومية السعودية، رغم التقدم الكبير، لا تزال تواجه تحديات في تسريع وتيرة استجابتها للتغيرات العالمية والمحلية، مما يؤثر على قدرتها على تعزيز مركزها في التصنيفات العالمية وتحقيق أهداف الاستدامة. إن الهياكل الإدارية التقليدية التي تسود بعض المؤسسات الأكاديمية تتعارض غالباً مع متطلبات الرقابة، مما يخلق تباطؤاً في التكيف.

تكمّن مشكلة الدراسة الرئيسية في:

قصور الأطر البحثية التطبيقية التي تفسر العلاقة الإيجابية والسلبية بين أبعاد الرقابة التنظيمية (كالحساسية وسرعة الاستجابة والمرونة) ومؤشرات الأداء المؤسسي المستدام (الأكاديمي والبحثي والمجتمعي) في سياق الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية، مما يترك فجوة معرفية وتطبيقية حول كيفية استثمار الرقابة كأداة إدارية استراتيجية لتحقيق استدامة التميز المؤسسي.

هذه المشكلة تنبع من فجوات محددة يمكن تقسيمها على النحو التالي

الفجوات المحددة (توسيع الفقرات السابقة)	النوع
النموذج المفاهيمي الحاجة إلى نموذج يدمج بشكل محدد الأبعاد الثلاثية للرشاقة مع الأبعاد في بيئة (الاقتصادي، الاجتماعي، الحوكمي: ESG) المتعددة للأداء المستدام التعليم العالي المحلية التأصيل الشرعي والمحلي ندرة الدراسات التي تؤصل مفاهيم الرشاقة والاستدامة من منظور يتوافق مع الخصوصية التنظيمية والثقافية والإسلامية للمملكة، بدلاً من الاعتماد الكلي على النماذج الغربية	الفجوات النظرية
القياس الميداني الشامل: غياب دراسات مسحية واسعة النطاق تستهدف مختلف المستويات الإدارية والأكاديمية في الجامعات الحكومية لقياس درجة الرشاقة الحالية وربطها بالنتائج الفعلية للأداء المستدام التوصيات التنفيذية: الحاجة الماسة إلى تقديم توصيات تنفيذية محددة 2. لقادة الجامعات حول كيفية بناء وتعزيز الرشاقة في الهياكل الإدارية والعمليات التشغيلية لتحسين مؤشرات أدائهم	الفجوات التطبيقية

أسئلة الدراسة



تعتمد هذه الدراسة على السؤال الرئيسي التالي الذي يُشتق منه عدد من الأسئلة الفرعية لتحقيق فهم شامل للعلاقة بين المتغيرات

السؤال الرئيسي:

- ما هو أثر الرشاقة التنظيمية في تعزيز الأداء المؤسسي المستدام في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية؟
- الأسئلة الفرعية:
- ما هو مستوى تطبيق أبعاد الرشاقة التنظيمية في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية؟
- ما هو مستوى تحقيق الأداء المؤسسي المستدام في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية؟
- ما هي العلاقة الإحصائية ذات الدلالة بين أبعاد الرشاقة التنظيمية والأداء المؤسسي المستدام في الجامعات الحكومية؟
- هل تختلف العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والأداء المؤسسي المستدام باختلاف المتغيرات الديموغرافية (مثل: الخبرة، والمستوى الإداري، والتخصص) للمبحوثين؟

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق هدف رئيسي وإجرائي عام، يتفرع منه مجموعة من الأهداف الفرعية الدقيقة القابلة للقياس، وهي:

الهدف العام:

تحليل وتفسير أثر أبعاد الرشاقة التنظيمية في تعزيز الأداء المؤسسي المستدام في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

الأهداف الفرعية:

1. تحديد مستوى إدراك القيادات الإدارية والأكاديمية لأبعاد الرشاقة .
التنظيمية المطبقة في جامعاتهم (الحساسية، الاستجابة، المرونة)
2. قياس مستوى الأداء المؤسسي المستدام المتحقق في الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية
3. اختبار العلاقة الإحصائية ذات الدلالة لأبعاد الرشاقة التنظيمية على كل بُعد من أبعاد الأداء المؤسسي المستدام
4. تقديم إطار عمل نظري وتطبيقي مقترح لتعزيز الرشاقة التنظيمية كمدخل لتحسين الاستدامة المؤسسية في الجامعات الحكومية

فرضيات الدراسة

بناءً على مشكلة الدراسة والأهداف والتساؤلات، تفترض الدراسة وجود علاقة تأثير إيجابي بين المتغير المستقل (الرشاقة التنظيمية) والمتغير التابع (الأداء المؤسسي المستدام).

(H0) الفرضية الرئيسية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرشاقة التنظيمية بأبعادها مجتمعة على الأداء المؤسسي المستدام في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية ($\alpha \leq 0.05$).

(H1) الفرضيات الفرعية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الرشاقة التنظيمية (الحساسية، الاستجابة، المرونة) على الأداء المؤسسي المستدام في الجامعات الحكومية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الحساسية/الاستشعار على الأداء المؤسسي المستدام في الجامعات الحكومية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد سرعة الاستجابة/القرار على الأداء المؤسسي المستدام في الجامعات الحكومية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد المرونة/التعلم على الأداء المؤسسي المستدام في الجامعات الحكومية.

أهمية الدراسة

أولاً: الأهمية النظرية (الإضافة للمكتبة العلمية):

إثراء الأدبيات الإدارية: تساهم الدراسة في سد الفجوة 1. المعرفية عبر تقديم نموذج مفاهيمي متكامل يربط بين مفهوم الرشاقة التنظيمية كمفهوم إداري معاصر، والأداء المؤسسي المستدام كتوجه استراتيجي، خاصة في بيئة التعليم العالي التي تعاني من بطء التغيير.

التأصيل المفاهيمي: تقدم الدراسة تأصيلاً دقيقاً للمفاهيم 2. الإدارية الحديثة في سياق عربي وسعودي، مما يوفر أساساً متيناً للدراسات المستقبلية في مجال الإدارة الاستراتيجية والتنظيمية بالجامعات.

بناء الإطار المنهجي: تقدم الدراسة إطاراً منهجياً (قياسات 3. وأدوات تحليل) يمكن استخدامه لاحقاً من قبل الباحثين لقياس الرشاقة والأداء المستدام في مؤسسات التعليم العالي الأخرى.

ثانياً: الأهمية التطبيقية (المنفعة العملية):

1. توجيه صناع القرار: تزويد قيادات الجامعات الحكومية (مديري الجامعات، الوكلاء، عمداء) بنتائج واضحة حول أبعاد الرشاقة التي يجب التركيز عليها لتعزيز الأداء المستدام.

2. دعم رؤية 2030: تدعم التوجهات الحكومية والجهود المبذولة ضمن برنامج التحول الوطني، حيث توفر دليلاً على كيفية ترجمة الأهداف الاستراتيجية (التميز والاستدامة) إلى ممارسات إدارية قابلة للتطبيق على مستوى الجامعة.

3. تحسين التصنيفات العالمية: تساعد النتائج في تحديد نقاط القوة والضعف المتعلقة برشاقة الجامعة، مما يساهم في تطوير خطط عمل موجهة لتحسين المؤشرات التي تؤثر مباشرة على ترتيب الجامعة في التصنيفات العالمية.

حدود الدراسة

لضمان دقة النتائج وقابليتها للتعميم، تحدد الدراسة الحدود التالية:

1. الحدود الزمانية (Temporal Scope):

تُجرى الدراسة في الفترة الزمنية [على سبيل المثال: من شهر ديسمبر 2025 إلى شهر مايو 2026]، وتعتمد في بياناتها على قياسات الأداء المالي والتشغيلي للجامعات الحكومية خلال السنوات الخمس الأخيرة [على سبيل المثال: 2021-2025]

2. الحدود المكانية (Spatial Scope):

تقتصر الدراسة على الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية (باستثناء الجامعات الأهلية أو الدولية)، وذلك بسبب تشابه البيئة التنظيمية واللوائح الحكومية التي تحكم عملها.

3. الحدود البشرية (Human/Population Scope):

تقتصر عينة الدراسة على القيادات الإدارية والأكاديمية العليا والمتوسطة في الجامعات الحكومية، والذين يمتلكون سلطة اتخاذ القرار أو لديهم معرفة مباشرة بالهيكل والعمليات الإدارية، مثل: الوكلاء، والعمداء، ومديري الإدارات المركزية.

4. الحدود الموضوعية (Subjective Scope):

تقتصر الدراسة على بحث العلاقة بين المتغيرين الرئيسيين فقط: الرشاقة التنظيمية (بأبعادها الثلاثة) والأداء المؤسسي. المستدام (بأبعاده الرئيسية الثلاثة)، ولا تتناول متغيرات أخرى قد تكون مؤثرة بشكل غير مباشر.

هيكل (بناء) الدراسة

المحتوى الرئيسي	العنوان	الفصل
● يقدم المقدمة، المشكلة، الأهداف، التساؤلات، الفرضيات، الأهمية، والحدود الزمنية والمكانية	الإطار العام للدراسة	الفصل الأول
● يستعرض الأدبيات النظرية المرتبطة بمفاهيم الرشاقة التنظيمية والأداء المؤسسي المستدام، ويحلل الدراسات السابقة المتعلقة بالعلاقة بين المتغيرين.	الإطار النظري والدراسات السابقة	الفصل الثاني
● يشرح المنهج المستخدم، وعينة ومجتمع الدراسة، وأداة جمع البيانات (الاستبانة)، والأساليب يعرض البيانات التي تم جمعها ويقدم التحليل الإحصائي لوصف مستوى المتغيرات واختبار مدى صحة فرضيات الدراسة. إحصائية المتبعة لتحليل البيانات واختبار الفرضيات.	منهجية وإجراءات الدراسة	الفصل الثالث
● يعرض البيانات التي تم جمعها ويقدم التحليل الإحصائي لوصف مستوى المتغيرات واختبار مدى صحة فرضيات الدراسة.	تحليل النتائج وعرضها	الفصل الرابع
● يتضمن مناقشة معمقة لنتائج التحليل وربطها بالإطار النظري، وتقديم التوصيات والمقترحات العملية، واقتراح دراسات مستقبلية.	مناقشة النتائج والتوصيات	الفصل الخامس

قائمة المراجع

1. Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2021). *Strategic Management: Competitiveness & Globalization (Concepts and Cases)*. Cengage Learning
(كتاب أساسي للإدارة الاستراتيجية).
2. Srivastava, V., & Jha, A. K. (2018). *Organizational Agility: Challenges and Opportunities*. CRC Press. (كتاب متخصص في الرشاقة التنظيمية).
3. Akram, M., & Goraya, M. A. (2020). *The Impact of Organizational Agility on Sustainable Performance: An Empirical Study of Higher Education Institutions*. *Journal of Business Research*, 111, 230-240. (دراسة تطبيقية مباشرة على العلاقة بين (المتغيرين في التعليم العالي).
4. Zahra, S. A., & Nambisan, S. (2017). *Entrepreneurship and Strategic Agility: The Role of Dynamic Capabilities in Driving Sustainable Performance*. *Journal of Management Studies*, 54(5), 707-728. (دراسة رائدة تربط الرشاقة والاستدامة).
5. Saudi Vision 2030. (2024). *Higher Education Sector Transformation Program*. (تقرير مرجعي للإطار الوطني الذي تستند إليه الدراسة).

THANK
YOU

02 May, 2024