



دور ممارسة الرقابة التنظيمية في تعزيز فاعلية إدارة التغيير من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة شقراء

إعداد

د. محمد منور العقيلي المطيري

أستاذ مساعد إدارة الأعمال - جامعة شقراء

almutery@su.edu.sa

مجلة راية الدولية للعلوم التجارية

دورية علمية محكمة

المجلد (٤) - العدد (١٥) - أكتوبر ٢٠٢٥

<https://www.rijs.org/>

معهد راية العالي للإدارة والتجارة الخارجية بدمياط الجديدة

المنشأ بقرار وزير التعليم العالي رقم ٤٨٩٠ بتاريخ ٢٢ أكتوبر ٢٠١٨ بجمهورية مصر العربية



**The role of organizational agility practice in
improving change management effectiveness from the
perspective of college faculty members at Shaqra
University**

submitted by

Dr. Mohammad Menwer Almutery

Assistant Professor, Business Administration at Shaqra University

almutery@su.edu.sa

Raya International Journal of Business Sciences

volume (4), issue (15), october 2025

Publisher

Raya Higher Institute of Management and Foreign Trade in New Damietta

المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور ممارسة الرشاقة التنظيمية في تعزيز فعالية إدارة التغيير من منظور أعضاء هيئة التدريس بكلّيات جامعة شقراء. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي،

وشمل مجتمع الدراسة ٣٠٠ عضو هيئة تدريس من كليات الجامعة بالدوادمي، حيث تم تطبيق أسلوب الحصر الشامل وتوزيع أداة البحث على جميع أفراد المجتمع، واستُرْجِعت ٢٨٥ استبانة صالحة للتحليل بنسبة استرداد بلغت ٨٥,٣٣٪. أظهرت نتائج الدراسة أن الأبعاد الكلية للرشاقة التنظيمية متوفرة بنسبة ٨٣,٦٤٪ بدرجة كبيرة، وأن فاعلية إدارة التغيير بلغت ٨٣,٠٧٪ بدرجة عالية جداً. كما بينت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة الرشاقة التنظيمية بأبعادها (الاستشعار، اتخاذ القرار، التطبيق) وتعزيز فعالية إدارة التغيير، إضافة إلى وجود تأثير دال إحصائياً لممارسة الرشاقة التنظيمية في تعزيز إدارة التغيير، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات التقديرات تعزى لمتغيرات الجنس، العمر، الرتبة الأكاديمية، وعدد سنوات الخدمة. توصي الدراسة إدارة جامعة شقراء بتطوير ممارسة الرشاقة التنظيمية بما يتواءم مع التطورات المتسارعة، واستكشاف الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية ومعالجة المعلومات المرتبطة بالأحداث المستجدة لإعادة تشكيل الموارد وفق مستجدات البيئة في الوقت المناسب. الكلمات المفتاحية: الرشاقة التنظيمية، فاعلية إدارة التغيير، جامعة شقراء.

Abstract :

The study aimed to identify the role of practicing organizational agility in enhancing the effectiveness of change management from the point of view of faculty members at Shaqra University colleges. The study relied on the descriptive analytical approach. The study population consisted of (300) faculty members. A simple random sample of (285) individuals was selected. The results of the study revealed that the total score for organizational agility dimensions was available at a rate of (83.64%) and to a large extent. It also showed that the effectiveness of change

management was available at a rate of (83.07%) and to a very large degree of agreement. It showed that there was a statistically significant relationship between practicing organizational agility (sensing agility, decision-making agility, application agility) and enhancing the effectiveness of change management. The results also showed a statistically significant effect of practicing organizational agility in its dimensions and enhancing the effectiveness of change management, and there were no statistically significant differences between the average estimates attributed to the variables (gender, age, academic rank, number of years of service). The study recommends that the administration of Shaqra University develop its current services to keep pace with successive developments. The university must also explore opportunities and threats in its external environment and address all information related to emerging events in the external environment. This is in order to reshape its resources according to environmental developments at the appropriate time.

Keywords: organizational agility, change management effectiveness, Shaqra University.

١- مقدمة:

تفرض التغيرات العالمية المتسارعة والمستمرة في شتى مجالات الحياة على المؤسسات تبني سياسات مرنة وإجراءات فعالة. المؤسسات الأكاديمية ليست استثناء من هذه التغيرات، بل تشهد المؤسسات الأكاديمية تحولات متسارعة وعميقة، وقد أثرت هذه التحولات بشكل واضح على برامجها وسياساتها التعليمية، مما أدى إلى تزايد حدة المنافسة وتنامي الحاجة لتبني أساليب إدارية متجددة. أصبحت الرشاقة التنظيمية واحدة من أبرز الاستراتيجيات التي تدعم قدرة المؤسسات التعليمية على الاستجابة السريعة للمتغيرات، إذ تمكنها من التحول والتكيف الفعال مع بيئة العمل الديناميكية. لذا تبرز الرشاقة التنظيمية كخيار مثالي للاستجابة السريعة لمتغيرات العمل الداخلية والخارجية، وذلك من

خلال تطبيق أساليب مبتكرة وادوات تكنولوجية لتعزيز الكفاءة وإشراك الموظفين في عمليات التغيير وتجاوز الأساليب التقليدية (العتيبي، ٢٠٢٢).

تحتاج المنظمات إلى تطبيق الرقابة التنظيمية لمواكبة التطورات الجارية في مختلف المجالات، خاصة مع تسارع هذه التطورات نتيجة التقنيات والتكنولوجيا التي أصبحت من خصائص العصر الحالي. بناءً عليه، يتطلب الأمر من المنظمات الاستعداد ورصد الفرص والتحديات بشكل استباقي، وإدارة الواقع الإداري من خلال تبني الرقابة التنظيمية لمعالجة مواطن الضعف وتحويلها إلى جوانب قوة (البخاتي وآخرون، ٢٠٢٢).

يُعد التغيير أحد العوامل الجوهرية لاستمرارية منظمات الأعمال في ظل التحولات التي تشهدها بيئة العمل، الأمر الذي يتطلب من إدارات المنظمات تبني سياسات مرنة والتكيف المستمر مع المتغيرات الراهنة. فقد غدا التغيير ضرورة أساسية لمواجهة التحديات والصعوبات واغتنام الفرص المتاحة ضمن محيط العمل. تسهم إدارة التغيير في تحقيق العديد من الآثار الإيجابية التي تعزز من أداء المنظمات، إذ تساهم في تسهيل الإجراءات المرتبطة بسير العمل، وخفض التكاليف، وتحقيق معايير الجودة العالمية. كما تدعم تنمية قدرات الإبداع والابتكار، وتزيد من رغبة المؤسسات في التحسين المستمر والتطوير والنمو والتميز (صفوت وآخرون، ٢٠١٧).

استناداً إلى ما سبق، تهدف هذه الدراسة إلى تحليل مدى إسهام تطبيق الرقابة التنظيمية في تحسين فاعلية إدارة التغيير، وذلك وفقاً لآراء أعضاء هيئة التدريس في كليات جامعة شقراء.

٢- مشكلة الدراسة:

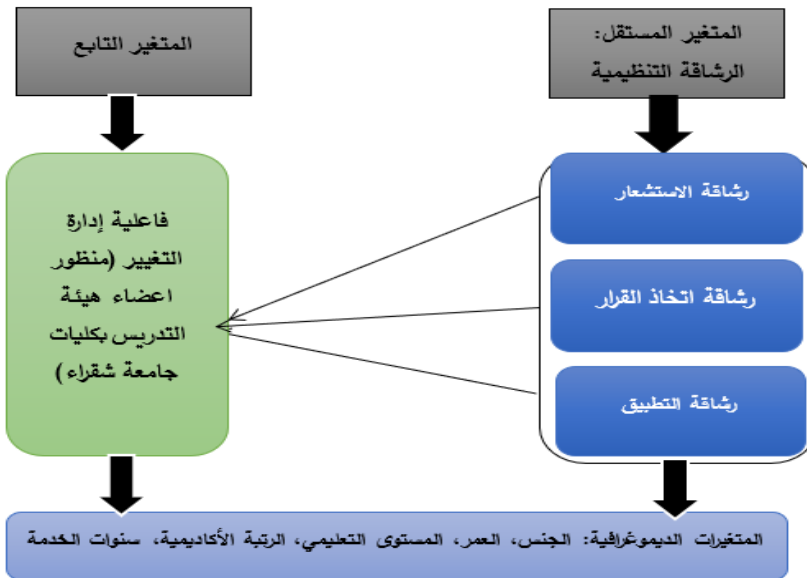
تعتمد الجامعات في تحقيق النمو والاستدامة على جاهزيتها لتنفيذ أنشطتها بكفاءة وفاعلية. ولذا، تسعى باستمرار إلى تبني أساليب عمل حديثة وممارسات إدارية متطورة تعزز قدرتها على الاستجابة للتغيرات وتحقيق الرقابة التنظيمية (Kwasek et al, 2024). ويعد نجاح تطبيق التغيير المخطط له والتكيف مع المستجدات أحد المحاور الرئيسة لضمان تقليل التأثيرات السلبية الممكنة، وتبرز هنا أهمية الرقابة التنظيمية كمفهوم حديث يساهم بشكل فعال في تعزيز التميز المؤسسي عبر استثمار الفرص المتاحة (Nurcholis, 2021). استناداً إلى ما سبق، يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي: ما دور ممارسة الرقابة التنظيمية في تعزيز فاعلية إدارة التغيير من منظور أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة شقراء؟ ويتفرع عنه التساؤلات الفرعية الآتية:

- ١- ما مدى ممارسة الرقابة التنظيمية من منظور أعضاء هيئة التدريس بكلية جامعة شقراء؟
 - ٢- ما مستوى فاعلية إدارة التغيير من منظور أعضاء هيئة التدريس بكلية جامعة شقراء؟
 - ٣- ما طبيعة العلاقة بين ممارسة الرقابة التنظيمية وتعزيز فاعلية إدارة التغيير من منظور أعضاء هيئة التدريس بكلية جامعة شقراء؟
 - ٤- ما أثر ممارسة الرقابة التنظيمية على تعزيز فاعلية إدارة التغيير من منظور أعضاء هيئة التدريس بكلية جامعة شقراء؟
 - ٥- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول ممارسة الرقابة التنظيمية وتعزيز فاعلية إدارة التغيير من منظور أعضاء هيئة التدريس بكلية جامعة شقراء تبعاً لمتغيرات: (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الرتبة الأكاديمية، عدد سنوات الخدمة)؟
- ٣- أهمية الدراسة:
- تكتسب هذه الدراسة أهميتها من الدور الرئيس الذي تؤديه إدارة التغيير في تحقيق أهداف المؤسسات وضمان استمرار نموها. وترتبط الدراسة بمفهوم الرقابة التنظيمية، لا سيما في مؤسسات التعليم العالي، من خلال تقديم نموذج يربط بين هذين المفهومين لإثراء المعرفة العلمية وتقديم رؤى متعمقة حول سبل تطوير ممارسة الرقابة التنظيمية لتعزيز فعالية إدارة التغيير في الجامعات السعودية. وتسهم نتائج هذه الدراسة في تطوير استراتيجيات علمية قابلة للتطبيق من قبل أعضاء هيئة التدريس والإدارات لتحقيق نتائج أفضل في ظل المتغيرات المستمرة التي تواجه المؤسسات الأكاديمية، فضلاً عن تزويد صناع القرار والمعلمين في قطاع التعليم العالي بتوصيات علمية تهدف إلى تحسين العملية التعليمية وتحقيق الأهداف المنشودة.
- ٤- أهداف الدراسة:
- تهدف الدراسة بشكل رئيسي للتعرف على دور ممارسة الرقابة التنظيمية في تعزيز فاعلية إدارة التغيير من منظور أعضاء هيئة التدريس بكلية جامعة شقراء، ويتفرع منه مجموعة الأهداف التالية:
- ١- التعرف على مستوى ممارسة الرقابة التنظيمية من منظور أعضاء هيئة التدريس بكلية جامعة شقراء.

- ٢- التعرف على مستوى فاعلية إدارة التغيير من منظور أعضاء هيئة التدريس بكميات جامعة شقراء.
- ٣- التعرف على طبيعة العلاقة بين ممارسة الرقابة التنظيمية وتعزيز فاعلية إدارة التغيير من منظور أعضاء هيئة التدريس بكميات جامعة شقراء.
- ٤- التعرف على مدى الاختلاف حول ممارسة الرقابة التنظيمية وتعزيز فاعلية إدارة التغيير من منظور أعضاء هيئة التدريس بكميات جامعة شقراء تبعاً لمتغيرات: (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الرتبة الأكاديمية، عدد سنوات الخدمة).
- ٥- نموذج الدراسة

تهدف الدراسة الى معرفة العلاقة بين الرقابة التنظيمية وتعزيز فاعلية إدارة التغيير. حيث تتكون من متغير مستقل (الرقابة التنظيمية) ومتغير تابع (تعزيز فاعلية إدارة التغيير) ويوضح النموذج التالي العلاقة و المحاور لكل متغير.

النموذج ومتغيرات الدراسة:



شكل رقم (١) نموذج ومتغيرات الدراسة

٦- فرضيات الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة وتحقيق أهدافها تسعى هذه الدراسة إلى التحقق من مدى صحة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسة الرقابة التنظيمية وتعزيز إدارة التغيير من منظور أعضاء هيئة التدريس بكلية جامعة شقراء، وتنبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

١- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسة رقابة الاستشعار وتعزيز فاعلية إدارة التغيير من منظور أعضاء هيئة التدريس بكلية جامعة شقراء.

٢- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسة رقابة اتخاذ القرار وتعزيز فاعلية إدارة التغيير من منظور أعضاء هيئة التدريس بكلية جامعة شقراء.

٣- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسة رقابة التطبيق وتعزيز فاعلية إدارة التغيير من منظور أعضاء هيئة التدريس بكلية جامعة شقراء.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسة الرقابة التنظيمية (رقابة الاستشعار، رقابة اتخاذ القرار، رقابة التطبيق) وتعزيز فاعلية إدارة التغيير من منظور أعضاء هيئة التدريس بكلية جامعة شقراء.

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسة الرقابة التنظيمية وتعزيز فاعلية إدارة التغيير من منظور أعضاء هيئة التدريس بكلية جامعة شقراء تعزى لمتغيرات الديموغرافية: (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الرتبة الأكاديمية، عدد سنوات الخدمة).

٧- حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: تركز هذه الدراسة على تحليل ممارسة الرقابة التنظيمية من خلال أبعادها الثلاثة (رقابة الاستشعار، رقابة اتخاذ القرار، رقابة التطبيق) ودورها في تعزيز فاعلية إدارة التغيير، وذلك من منظور أعضاء هيئة التدريس في كليات جامعة شقراء.

الحدود البشرية: تم تطبيق الدراسة الحالية على جميع أعضاء هيئة التدريس بكل كليات جامعة شقراء بالدوادمي.

الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة على كليات جامعة شقراء بالدوادمي بالمملكة العربية السعودية.

الحدود الزمانية: تم جمع البيانات والمعلومات عن موضوع الدراسة، خلال عام ٢٠٢٤/٢٠٢٥ م.

٨- مصطلحات الدراسة:

■ الرقابة التنظيمية: هي القدرة التنظيمية على معرفة التغيرات غير المتوقعة في البيئة المحيطة والاستجابة لها بسرعة وفعالية من خلال إعادة تشكيل واستثمار الموارد الداخلية بشكل منهجي، مما يساهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. (Žitkienė & Deksnys, 2018).

وتعرف إجرائياً: قدرة جامعة شقراء على التكيف مع المتغيرات السريعة، المتلاحقة، والاستجابة للتقدم التقني والتكنولوجي في ممارسة أعمالها من أجل النمو، والاستمرار، وتحقيق التفوق، والنجاح والتميز.

■ رقابة الاستشعار: قدرة المنظمة على أن تتوقع الفرص واكتسابها، والتحديات وتجنبها عن طريق استكشاف البيئة المحيطة أو من خلال توقع الاتجاهات المستقبلية (Trinh et al, 2012).

■ رقابة اتخاذ القرار: القدرة على تجميع المعلومات، تخزينها، وهيكلتها وفق مجموعة من المصادر لمعرفة الآثار المترتبة عليها في الوقت المناسب، وتحديد الفرص والتحديات لتفسير الأحداث المحيطة بالمنظمة (Park, 2011).

■ رقابة التطبيق: مجموعة من الأنشطة الهادفة لتجميع الموارد التنظيمية. والعمل على تعديل العمليات وفق مبادئ العمل الناتجة عن رقابة صناعة القرارات للتعامل مع المتغيرات التي تحدث بالبيئة المحيطة (Park, 2011).

■ إدارة التغيير: العملية التي تعتمد من خلالها المؤسسات تبني مجموعة محددة من المعارف والقيم والاتجاهات والتقنيات، مع التخلي في الوقت ذاته عن بعض القيم أو المعارف أو التقنيات التي لم تعد مرغوبة. (مختار، ٢٠١٠).

٩- الإطار النظري للدراسة:

١٠،١- مفهوم الرقابة التنظيمية:

تعد الرقابة التنظيمية من المفاهيم الإدارية الحديثة، والتي تشير لإنجاز الأعمال، والأنشطة الجديدة استجابة للتحويلات غير المتوقعة، حيث تناولها عديد من المختصين والباحثين من مختلف الزوايا، ومن أهم تلك المفاهيم ما يلي:

قدرة المؤسسات على تحقيق النتائج المرجوة التي تطمح في تحقيقها جراء تطوير خدماتها، وزيادة معرفة مواردها البشرية، وبالتالي ينعكس ذلك على تنمية تلك المؤسسات، وجعلها خفيفة الحركة في بيئة مضطربة (Mao et al, 2013).

كما أنها تمثل عملية إدارية استباقية تشمل إدخال المزيد من التكنولوجيا، العمليات الجديدة، وإعادة تدريب الموظفين الحاليين أو استقطاب موظفين جدد حسب حاجة المنظمة (King, 2015).

ويؤكد المصري (٢٠١٦)، أنها مجموعة من الكفاءات، القدرات، المتطلبات، والأسس المرتبطة بصفات تنظيمية لتمكين المنظمة من الاستجابة السريعة، والدقيقة للبيئة الديناميكية، بالإضافة لتحقيق التوافق مع ما يرافق تغيرات البيئة المفاجئة والاستعداد للتكيف معها بشكل فاعل.

ويعتبرها البعض أنها مزيج من السرعة والاستجابة لتغيرات البيئة في سوق العمل، وإحدى الركائز الرئيسية لتحقيق الميزة التنافسية في ظل اشتداد المنافسة في الأسواق سريعة التغيير (Deksny, M, 2018).

ويشير إليها حسين والهاشمي (٢٠٢٠)، أنها القدرة على الاستجابة السريعة والناجحة، وكذلك التفاعل مع متغيرات البيئة بكفاءة وفاعلية عالية.

كما أنها نظام قادر على تلبية احتياجات السوق المتغيرة، والتحول السريع بين الخدمات أو المنتجات في الوقت الفعلي من أجل التكيف مع احتياجات المستفيدين المتغيرة (مخيف ومهدي، ٢٠٢١).

وتمثل الرقابة التنظيمية قدرة المؤسسات على تعديل هياكلها الداخلية، وعملياتها في استجابة محددة بشكل مسبق للتغيرات في البيئة تكمن في القدرة على التكيف لملائمة العمليات التنظيمية مع بيئتها (Setiadi et al., 2022).

يرى الباحث أن الرقابة التنظيمية هي قدرة جامعة شقراء على التكيف مع المتغيرات السريعة والمتلاحقة، والتفاعل معها بكل كفاءة وفاعلية، والاستجابة للتقدم التقني والتكنولوجي في ممارسة أعمالها من أجل النمو والاستمرار، وتحقيق التفوق والنجاح والتميز.

١٠,٢ - أهمية الرقابة التنظيمية:

تعمل منظمات الأعمال في الوقت الحالي على تطبيق متطلبات الرقابة التنظيمية ضمن هياكلها التنظيمية بهدف مواجهة التحديات والمنافسة. يمكن توضيح هذه الأهمية كما يلي (حسين والهاشمي، ٢٠٢٠):

- ١- تخفيض التكلفة واحتوائها من خلال وضع آليات عمل ملائمة تؤدي إلى استخدام الموارد المتاحة بشكل مثالي لرفع مستوى الإنتاجية.
- ٢- قدرة المؤسسات على تخفيض المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي. مما يؤدي إلى تقليص الملاك سواء على مستوى المؤسسات بشكل عام أو على مستوى أقسامها وإدارتها ومن ثم إعادة توزيع الموارد البشرية.
- ٣- سرعة صناعة واتخاذ القرارات، والعمل على تخفيض الإجراءات البيروقراطية.
- ٤- تعزيز الإبداع والابتكار عبر التحسين المستمر في عمليات الإنتاج أو تقديم الخدمات.
- ٥- كما تسهم أهميتها في تحقيق الرضا الوظيفي. حيث تطمح المؤسسات والأفراد العاملين إلى ذلك.
- ٦- توصيف العمل قبل التوظيف وذلك لضمان توظيف الأفراد أصحاب المستوى الأدنى فوق المتوسط.

١٠,٣ - أبعاد الرقابة التنظيمية:

تسهم الرقابة التنظيمية في المؤسسات في تعزيز القدرة على الاستجابة للاتجاهات المحلية والإقليمية والعالمية، كما تساعد في تحسين سرعة تقديم الخدمات وخفض التكاليف. وقد تناول العديد من الباحثين والمهتمين عدة أبعاد لهذا المفهوم (العزاوي والديباغ، ٢٠١٩؛ Park, 2011).

- **رشاقة الاستشعار:** هي القدرة التنظيمية لمراقبة، وفحص التغيرات والأحداث في البيئة المحيطة "تغيرات وتفضيلات المستفيدين، تحركات المنظمات المماثلة، والتكنولوجيا الرقمية" في الوقت المناسب.
 - **رشاقة اتخاذ القرارات:** القدرة على التجميع، الهيكلية، وتقييم المعلومات ذات الصلة وفق لمجموعة متنوعة من المصادر لشرح آثار الأعمال دون تأخير، وكذلك تحديد الفرص والتهديدات القائمة على تفسير الأحداث إلى جانب تطوير خطط العمل التي من خلالها يتم إعادة تشكيل الموارد وتطويرها.
 - **رشاقة التطبيق:** تشير إلى مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى إعادة تنظيم الموارد المؤسسية وتعديل عمليات الأعمال استنادًا إلى مبادئ وأساليب العمل المتوفرة، وذلك لدعم اتخاذ القرار في مواجهة التغيرات في البيئة المحيطة.
- ١٠,٤ - إدارة التغيير:

يُعد التغيير وسيلة استراتيجية تهدف إلى تمكين المنظمات في مختلف أنشطتها من تبني مفاهيم الابتكار والإبداع والجودة بمختلف أشكالها، بما يسهم في تعزيز قدرتها على التفاعل بفعالية مع بيئتها المحيطة.

١٠,٥ - فاعلية إدارة التغيير:

عند دراسة المؤسسات، ينبغي تقييم مدى كفاءتها وقدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية. ويعتمد ذلك على تفاعل جميع الأطراف ذات العلاقة، بما في ذلك الإدارة والمساهمين والعاملين، ومدى التزامهم بالسلوكيات المهنية والأخلاقية التي تسهم في تحديد مستوى نجاح المؤسسة. ويستند هذا النجاح إلى قدرة المؤسسة على المنافسة، والتي لا يمكن بلوغها إلا عبر توفر الكفاءة والفعالية التشغيلية (حسين، ٢٠١٩).

١٠,٦ - مفهوم إدارة التغيير:

تعددت مفاهيم إدارة التغيير، وذلك باختلاف وجهات نظر الكتاب والباحثين، ويمكن تناول أهم المفاهيم التي تخدم الدراسة الحالية، وذلك على النحو التالي:

هي إدخال تغييرات متعمدة في أساليب العمل أو إدارة المنظمات، عبر وضع خطة مدروسة تهدف إلى التكيف مع التطورات الحديثة في بيئة العمل، وذلك بغرض تعزيز الإنتاجية ورفع كفاءة الأداء المؤسسي. (عرفه، ٢٠١٢).

هي عملية التجديد المستمر لاتجاه المنظمة وهيكلتها وقدراتها لخدمة الاحتياجات المتغيرة باستمرار للمستفيدين الداخليين والخارجيين، فمؤسسات اليوم تركز على الإدارة الفعالة للعمليات والنتائج المرتبطة بالتغيير الذي يحدث بشكل تلقائي بطبيعته دون تخطيط أو توجيه، وقد يكون مخطط وموجه لتحقيق الأهداف المرجوة والمحددة مسبقاً (Sofat, et al., 2015).

كما تعرف أنه أي تعديل أو إضافة في بعض إجراءات أو سياسات المنظمات أو اتجاهات وقيم الأفراد العاملين والجماعات أو طرق ووسائل العمل استجابة للمديرين في أداء وإنجاز الأعمال بأشكال وطرق مختلفة تعمل على زيادة كفاءة وفاعلية المنظمة وتحقيق أهدافها (Naseer 2023; Marshall, 2019)

وتعتبر عملية ذات طابع ديناميكي منظم تتبعها المؤسسات لاحتاجات تغيير في سلوك الأفراد العاملين تجاه استخدام طرق مختلفة في أداء الأعمال، وذلك بعد خضوع الأفراد العاملين في تلك المؤسسات لبرامج تدريبية تساهم في تطوير مهاراتهم وقدراتهم، والقدرة على تغيير اتجاهاتهم نحو الأفضل لهم وللمنظمات ومواكبة تطورات العصر (ظاهر، ٢٠١٩).

ويرى وهبه وعلي (٢٠٢١)، أن إدارة التغيير عملية منظمة لتحويل الأفراد العاملين، أو جماعات العمل والمنظمات من الوضع الحالي إلى الوضع المستقبلي المرغوب به بهدف إنجاز وتنفيذ رؤية موحدة من التطوير داخل المنظمات.

في ضوء ما تقدم تعد إدارة التغيير الانتقال من الوضع القائم إلى الوضع المستقبلي لتحقيق أهداف معينة ومحددة في ظل إطار رؤية واضحة بين إدارة المنظمات والعاملين، ويعتبر التغيير عملية ديناميكية معقدة ومستمرة تتفاعل ضمن السياسات والمضامين في بيئة العمل. وأيضا القدرة على التغيير الذي يؤثر في حاضرها وتوقعاتها المستقبلية، والعمل على الاستفادة من عوامل التغيير الإيجابية. وتلاني عوامل التغيير السلبية ومقاومتها.

تواجه منظمات الأعمال عديد من المتغيرات البيئية منها ما هو داخلي وخارجي، لذلك يجب عليها معرفة تلك المتغيرات، والعمل للاستعداد لمواجهةها من أجل ضمان نجاح أعمالها، ومن أهم عناصر عملية التغيير ما يلي (Muhammad, 2020):

- التغيير للأفراد العاملين.
- التغيير للمستفيدين.
- التغيير للمنظمة نفسها لتحسين مستوى أدائها.

١٠,٧- خصائص إدارة التغيير:

- تعمل منظمات الأعمال على وضع استراتيجيات لإدارة التغيير من أجل مواكبة التطورات الحاصلة في البيئة المحيطة والتكيف معها، وتتمثل في الآتي (يوسف، ٢٠١٠):
- الفاعلية: ينبغي أن تسعى إدارة التغيير إلى تحقيق درجة ملاءمة من تحقيق أهداف المنظمات التي تم تحديدها مسبقاً، وكما يجب أن تكون واضحة لتحقيق أهدافها.
 - الواقعية: ينبغي أن يرتبط التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمات، حيث يتم ذلك وفقاً لمواردها وإمكانياتها.
 - الاستهدافية: ينبغي أن يكون التغيير واضحاً مُحدد الهدف، بالإضافة إلى قابليته للقياس والتنفيذ، مع ضرورة ربطه بإطار زمني واضح ومحدد.
 - التوافقية: من الضروري تحقيق توافق بين أهداف عملية التغيير واحتياجات وتطلعات الأطراف المعنية بالمنظمة لضمان فعالية التنفيذ ودعم جميع الجهات ذات العلاقة.
 - الشرعية: ينبغي أن يتم التغيير ضمن الأنظمة والقوانين والأخلاقيات والمسؤوليات الاجتماعية للمنظمات تجاه المجتمع.
 - المشاركة: مشاركة وتعاون جميع الأطراف ليكون العمل جماعي، ويلتزم به كافة القوى للتغيير مع الايمان بجدوى التغيير.
 - الرشـد: ويقصد بذلك استخدام العقل الراشد في مقارنة تكاليف التغيير بالمنافع والفوائد المرتبطة على التغيير.
 - القدرة على التكيف السريع مع الأحداث: ينبغي أن يهدف التغيير إلى التأقلم مع المتغيرات البيئية المحيطة بالمنظمات، وذلك بهدف بقاء واستمرارية أعمال تلك المنظمات.

١٠- الدراسات السابقة:

العديد من الدراسات السابقة تناولت موضوع إدارة التغيير، وربطتها بمتغيرات يمكن أن تؤثر في رفع كفاءة وفعالية عمليات إدارة التغيير. وفي هذا السياق، سيعرض الباحث في الفقرات التالية بعض المتغيرات ذات الصلة بإدارة التغيير والتي تم تناولها ضمن الأبحاث السابقة.

هدفت دراسة (محمود وآخرون، ٢٠٢٣)، إلى بيان مدى دور القيادة الاستراتيجية كمتغير مستقل في تحقيق الرقابة التنظيمية كمتغير تابع، وتم اختيار عينة من القيادات العليا وأصحاب القرار في ديوان محافظة الأنبار، وكشفت النتائج حصول بعد اتخاذ القرار على الترتيب الأول من بين الأبعاد التي قيس بها (الرقابة التنظيمية).

وتناولت دراسة (زائري والحازمي، ٢٠٢٣)، أثر إدارة التغيير على جودة الخدمة الصحية في مستشفى الملك عبد العزيز بجدة، ومن أهم نتائجها: توصلت الدراسة إلى أن هناك أثر مرتفعاً ذو دلالة إحصائية لإدارة التغيير على جودة الخدمة الصحية، حيث يوجد علاقة ارتباط طردي قوي بين إدارة التغيير وجودة الخدمات الصحية. كلما ارتفع مستوى ممارسة إدارة التغيير ارتفع مستوى جودة الخدمة الصحية المقدمة من مستشفى الملك عبدالعزيز بجدة.

هدفت دراسة (محمد، ٢٠٢٣)، لإيجاد العلاقة بين إدارة التغيير وأبعاده والأداء الوظيفي للعاملين، وبيان تأثير انعكاسات إدارة التغيير في أداء العاملين في المؤسسات، وطبقت الدراسة على عينة من موظفي وزارة العمل والشؤون الاجتماعية، ومن أهم النتائج وجود علاقة تأثير معنوية بين إدارة التغيير بأبعادها في متغير الأداء الوظيفي، وقدرة الإدارة في مواجهة التحديات ومواكبة التطورات في معاملاتها الداخلية والخارجية، وتغير سلوكيات العاملين لمواجهة عملية التغيير.

وأشارت دراسة (العتيبي، ٢٠٢٢)، إلى معرفة دور الرقابة التنظيمية في تحسين جودة الحياة الوظيفية بالمستشفيات الحكومية بجامعة الطائف من خلال أبعاد الرقابة التنظيمية التالية (رقابة الاستشعار، رقابة اتخاذ القرار، رقابة التطبيق) وتحسين الجودة، حيث أظهرت النتائج وجود ارتباط إيجابي طردي وقوي، بين الرقابة التنظيمية وجودة الحياة الوظيفية عند مستوى دلالة (٠,٠٥). وبينت الدراسة أن بعد اتخاذ القرار له الأثر الأكبر على تحسين جودة الحياة الوظيفية.

أما دراسة (وهبه وعلي، ٢٠٢١)، استهدفت معرفة مدى تأثير إدارة التغيير على الابداع الوظيفي للعاملين بالشركات السياحية المصرية فئة (أ)، وتوصلت الدراسة لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير في التكنولوجيا والتغيير في المجال الوظيفي وبين الابداع الوظيفي، وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغير في الثقافة والتغير في الهيكل التنظيمي وبين الابداع الوظيفي بشركات السياحية المصرية فئة (أ).

وفحصت دراسة (النشيلي، ٢٠٢٠)، العلاقة بين متغيرات الرقابة التنظيمية والالتزام التنظيمي لعينة من الأفراد العاملين في شركة البويات والصناعات الكيماوية (باكين)، وبينت النتائج تأثير أبعاد الرقابة التنظيمية (رقابة الاستشعار، رقابة اتخاذ القرار) على الالتزام التنظيمي تأثيراً ذو دلالة إحصائية، بينما لا يوجد علاقة تأثيرية بين رقابة الممارسة والالتزام التنظيمي.

كما هدفت دراسة (جمعة، ٢٠١٩)، التعرف على طبيعة العلاقة بين استراتيجيات إدارة التغيير وبين الأداء الوظيفي بالتطبيق على جامعتي القاهرة وحلوان، وكشفت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع عناصر استراتيجيات إدارة التغيير وبين الأداء الوظيفي.

وبينت دراسة (حسين، ٢٠١٩)، التعرف على تأثير إدارة التغيير بأبعاده على كفاءة المنظمات في شركة فابي للألبان- ولاية النيل -السودان، وكشفت النتائج أن التغير في ثقافة الشركة غير واضح، نتيجة التغيرات في الأهداف العامة التي تخدم المصالح الشخصية لفئة معينة دون دراسة التغيرات التي يتطلبها العمل لتحسين أداء الموظفين ودون مراجعة البيئة الداخلية والخارجية، وعدم إعادة توزيع الصلاحيات للامتثال لمتطلبات العمل، أدى القصور الذاتي وعدم مرونة ثقافة المجتمع، وعدم كفاية الثقافة لمتطلبات العمل داخل المجتمع إلى تدخل السلطات والمسؤوليات.

وأشارت دراسة (Alhadid & Abu-Rumman, 2015)، للتعرف على المحددات الفعالة التي تؤثر على ممارسات الرقابة التنظيمية داخل المنظمة، وأجريت الدراسة على عينة من العاملين في (١٢) منظمة كبرى في مجال الاتصالات والمعلومات التابعة لوزارة الصناعة والتجارة الأردنية، وكشفت النتائج أن محدد الرقابة التنظيمية لها تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي.

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة تبين عدم تناولها دور ممارسة الرقابة التنظيمية في تعزيز فعالية إدارة التغيير من حسب اتجاهات أعضاء هيئة التدريس وان اتفقت مع هذه الدراسة في تناولها لبعض المتغيرات، حيث تناولت بعض الدراسات متغير الرقابة التنظيمية

مع متغيرات أخرى كدراسة كل من (العتيبي، ٢٠٢٢) (محمود وآخرون، ٢٠٢٣)، (البخاتي وآخرون، ٢٠٢٢)، وكذلك بالنسبة لإدارة التغيير كدراسة كل من (زائري والحازمي، ٢٠٢٣)، (محمد، ٢٠٢٣)، (وهبه وعلي، ٢٠٢١)، وعلى الرغم من الدراسات العديدة التي تناولت كلاً من الرقابة التنظيمية وإدارة التغيير بشكل منفصل، إلا أن هناك نقصاً في الأبحاث التي تربط بين المفهومين وتستكشف تأثير ممارسات الرقابة التنظيمية على تعزيز إدارة التغيير ضمن السياق الأكاديمي في ظل التغيرات المتسارعة في المنظمات الأكاديمية.

١١- منهج البحث:

تم توظيف المنهج الوصفي نظراً لملاءمته لطبيعة البحث الحالي وأهدافه، حيث يهدف إلى دراسة العلاقة بين تبني الرقابة التنظيمية وتعزيز فاعلية إدارة التغيير من منظور أعضاء هيئة التدريس في جامعة شقراء.

١٢- مجتمع وعينة الدراسة:

مجتمع البحث الحالي جميع أعضاء هيئة التدريس بكلّيات جامعة شقراء في محافظة الدوادمي أثناء العام الدراسي ١٤٤٥/١٤٤٦هـ، وعددهم (٣٠٠) عضو هيئة تدريس، موزعين على (٧) كليات، وهي كالتالي: (كلية الهندسة، كلية الطب، كلية الصيدلة، كلية التمريض، كلية العلوم والدراسات الإنسانية، كلية التربية، كلية الدراسات التطبيقية)، وقد اشتملت عينة الدراسة على جميع أفراد مجتمع البحث؛ حيث تم توزيع أداة البحث على جميع أفراد مجتمع البحث، وتم استرجاع (٢٨٥) استبانة صالحة للتحليل، بنسبة استرداد بلغت (٩٥ ٪). وتعتبر هذا النسبة مقبولة ومناسبة لإجراء التحليل الإحصائي، والتحقق من الفرضيات، وكافية لمثل هذه الدراسات، وقد استند الباحث بأن هذه النسبة تعتبر كافية إلى ما توصل إليه (Fraenkel & Wallen, Hyun, 2011: 201).

١٣- أدوات الدراسة:

البيانات : تم الاعتماد في جمع بيانات هذا البحث على المصادر الثانوية المتعلقة بالإطار النظري والمتغيرات، وذلك من خلال الاستفادة من دراسات سابقة وكتب ومقالات علمية ذات صلة. أما البيانات الأولية الميدانية فقد تم جمعها باستخدام استبانة أُعدت خصيصاً لهذا البحث، حيث تم تصميم الاستبانة على مقياس لكيرت الخماسي. وتكونت من ٢٨ فقرة. موزعة على أربعة

أبعاد (محاور) حيث تشكل المتغير المستقل الرقابة التنظيمية من ثلاثة محاور وكل محور يتحوي على خمس فقرات. وتشكل المتغير التابع من ثلاثة عشر فقرة. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة: استند الباحث في تحليل الاستبانة على البرنامج الإحصائي الشهير " (spss v24) للقيام بالاختبارات الإحصائية التالية: مؤشر كرونباخ الفا وأوميغا الموزونة وذلك للتأكد من ثبات الاستبانة، التكرارات والنسبة المئوية والوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري والأشكال البيانية، معامل ارتباط بيرسون، اختبار (T)، اختبار تحليل التباين الأحادي، واختبار الانحدار الخطي البسيط والمتعدد.

١٤- الصدق والثبات:

العينة التجريبية: قام الباحث بتطبيق أداة الدراسة على عينة تجريبية قوامها (٣٠) من مفردات المجتمع المستهدفة، وتم اختيارهم باستخدام طريقة العينة العشوائية البسيطة بغرض تقنين أداة الدراسة، والتحقق من صدق وثبات أداة الدراسة، وبعد التأكد من صلاحيتها للتطبيق على العينة الأصلية، تم توزيعها على كافة مجتمع الدراسة. صدق الاتساق الداخلي: قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة، وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات أبعاد الاستبانة، والدرجة الكلية للبعد نفسه، وذلك وفق ما يلي:

جدول (١): يوضح نتائج صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة

المتغير المستقل الرقابة التنظيمية								
البعد الأول: رقابة الاستشعار			البعد الثاني: رقابة اتخاذ القرار			البعد الثالث: رقابة التطبيق		
الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الفقرة ١	.748**	.000	الفقرة ١	.643**	.000	الفقرة ١	.890**	.000
الفقرة ٢	.770**	.000	الفقرة ٢	.793**	.000	الفقرة ٢	.815**	.000
الفقرة ٣	.848**	.000	الفقرة ٣	.797**	.000	الفقرة ٣	.890**	.000
الفقرة ٤	.942**	.000	الفقرة ٤	.780**	.000	الفقرة ٤	.677**	.000

المتغير المستقل الرشاقة التنظيمية								
البعد الأول: رشاقة الاستشعار			البعد الثاني: رشاقة اتخاذ القرار			البعد الثالث: رشاقة التطبيق		
٤								
الفقرة ٥	.856**	.000	الفقرة ٥	.402*	.028	الفقرة ٥	.658**	.000
المتغير التابع فاعلية إدارة التغيير								
الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الفقرة ١	.705**	.000	الفقرة ٦	.792**	.000	الفقرة ١١	.900**	.000
الفقرة ٢	.795**	.000	الفقرة ٧	.849**	.000	الفقرة ١٢	.653**	.000
الفقرة ٣	.762**	.000	الفقرة ٨	.959**	.000	الفقرة ١٣	.782**	.000
الفقرة ٤	.882**	.000	الفقرة ٩	.703**	.000			
الفقرة ٥	.875**	.000	الفقرة ١٠	.741**	.000			

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١، * ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥.

وتشير النتائج جدول (١) أن قيم معامل ارتباط بيرسون لكل فقرة من فقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للبعد؛ موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١، ٠,٠٥)، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (٠,٤٠٢) كحد أدنى إلى (٠,٩٥٩) كحد أعلى، ويشير ذلك لوجود صدق اتساق داخلي في فقرات هذه الاستبانة، ومناسبتها لقياس ما أُعدت لقياسه. الصدق البنائي: يبين مدى ارتباط كل بعد/محور من أبعاد/محاور الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، وذلك باستخدام معامل ارتباط بيرسون.

جدول (٢): يوضح نتائج الصدق البنائي

المحور	البعد	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
المحور الأول: الرقابة التنظيمية	البعد الأول: رقابة الاستشعار	.851**	.000
	البعد الثاني: رقابة اتخاذ القرار	.931**	.000
	البعد الثالث: رقابة التطبيق	.931**	.000
	الرقابة التنظيمية بأبعاده	.972**	.000
فاعلية إدارة التغيير		.964**	.000

**الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.01$.

تشير النتائج جدول (٢) الي أن صلاحية الصدق البنائي قد تحققت، حيث ان جميع معاملات الارتباط لكل أبعاد الاستبانة مرتفعة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، حيث يتضح ان قيم الارتباط تتراوح بين (٠,٨٥١) كحد أدنى إلى (٠,٩٧٢) كحد أعلى، وجميعها قيم ذات دلالة عند مستوى (0.01)، استنادا على ذلك ، يرى الباحث ثبوت صدق الاتساق الداخلي للمقياس وأن الاستبانة صادقة لما صممت لقياسه.

إجراءات ثبات الاستبانة: تم توظيف معامل الفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) وطريقة التجزئة النصفية لتحقيق من ثبات الاستبانة لمعرفة ما اذا كانت أداة الاستبانة تعطي نفس النتائج فيما لو تم تطبيقها مرات متتالية. الجدول التالي يوضح مدى ثبات الاستبانة بناء على الاختبارات المشار اليها.

جدول (٣): نتائج الثبات- ألفا كرونباخ وطريقة التجزئة النصفية

طريقة التجزئة النصفية		معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	الأبعاد/ المحاور
الارتباط قبل التصحيح	الارتباط بعد التصحيح			
0.864	0.761	0.885	5	البعد الأول: رشاقة الاستشعار
0.834	0.708	0.827	5	البعد الثاني: رشاقة اتخاذ القرار
0.775	0.626	0.842	5	البعد الثالث: رشاقة التطبيق
0.879	0.826	0.941	15	الرشاقة التنظيمية بأبعاده
0.887	0.810	0.953	13	فاعلية إدارة التغيير
0.937	0.881	0.970	28	جميع فقرات الاستبانة معاً

يتبين من بيانات الجدول (٣) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت عالية القيمة لجميع مجالات الاستبانة حيث حققت جميع فقرات الاستبانة (٠,٩٧٠)، كما يتضح أن قيمة معامل التجزئة النصفية بعد التصحيح ظهرت عالية لجميع المجالات وحققت كل فقرات الاستبانة (٠,٩٣٧)، تعبر هذه النتائج الى تحقق درجة عالية من الثبات في أداة الدراسة وبناء على ذلك نستطيع توزيع الاستبانات على العينة الفعلية للدراسة، حيث أن المقياس يتمتع بدرجة قوية من الثبات.

١٥- تحليل النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة ومناقشتها:

توزيع افراد العينة طبقا لمتغيرات (النوع، الرتبة العلمية، عدد سنوات الخبرة) حيث يشير الجدول (٤) الى ان العينة احتوت على ما نسبته (٦٨,٤%) ذكور و ما نسبته (٣١,٦%) أناث. وحصلت العينة على ما نسبته (٦١,١%) أستاذ مساعد بينما شارك في العينة ما نسبته (٢٨,٤%) رتبة أستاذ مشارك. وتبين ان المشاركين من رتبة أستاذ يشكلون (١٠,٥%). اما بالنسبة لسنوات الخبرة فقد احتوت عينة الدراسة على ما نسبته (٢٢,١%) بخبرة اقل من ٥ سنوات. وما نسبته (٤٤,٦%) من المشاركين فلديهم خبرة من ٥ سنوات الى ١٠ سنوات. وشكل ما نسبته (٣٣,٣%) من المشاركين الذين لديهم خبرة من ١٠ سنوات فاكثراً. ومن هذا التوزيع يتضح اشتمال العينة على نسب جيدة من المتغيرات المستهدفة.

جدول (٤) توزيع أفراد عينة البحث وفقاً لمتغيرات (النوع، والرتبة العلمية، وعدد سنوات الخبرة)

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية (%)
النوع	ذكر	195	68.4
	أنثى	90	31.6
المجموع		285	١٠٠
الرتبة الأكاديمية	أستاذ مساعد	174	61.1
	أستاذ مشارك	81	28.4
	أستاذ دكتور	30	10.5
المجموع		285	100
عدد سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	63	22.1
	من ٥ سنوات أقل من ١٠ سنوات	127	44.6
	١٠ سنة فأكثر	95	33.3
المجموع		285	100

الإجابة على السؤال الأول ونصه : ما مدى ممارسة الرقابة التنظيمية من منظور أعضاء

هيئة التدريس بكلية جامعة شقراء؟

وللإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي لكل بعد من أبعاد المتغير، واختبار (One Sample T test)، ومستوى الموافقة والترتيب لكل بعد وفيما يلي توضيح ذلك.

جدول (٥): نتائج جميع أبعاد المتغير الأول: الرشاقة التنظيمية "

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة اختبار (ت)	قيمة (Sig.)	الترتيب	درجة الموافقة
١	البعد الأول: رشاقة الاستشعار	4.248	0.650	84.97%	32.400	.000	١	كبيرة جداً
٢	البعد الثاني: رشاقة اتخاذ القرار	4.227	0.653	84.55%	31.751	.000	٢	كبيرة جداً
٣	البعد الثالث: رشاقة التطبيق	4.070	0.650	81.404%	27.808	.000	٣	كبيرة
٤	الدرجة الكلية لأبعاد الرشاقة التنظيمية معاً	4.182	0.610	83.64%	32.728	.000		كبيرة

من جدول (٥) تبين أن: بلغ قيمة المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للمتغير الأول "الرشاقة التنظيمية" (4.182 من الدرجة 5) بوزن نسبي (85.81%) وتعتبر هذه النتيجة عن وجود درجة موافقة كبيرة جداً، وبلغ الانحراف المعياري (0.610) وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح معبراً عن اتفاق استجابات المبحوثين، وللتحقق من وجود موافقة متوسطة وذات دلالة احصائية، استعان الباحث اختبار "T" لعينة واحدة، وتشير النتائج إلى أن متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة في طبقاً لفقرات وأبعاد الرشاقة التنظيمية يميل نحو الموقف المتوسط (أي الموافقة الحيادية حول القيمة المتوسطة ٣)، حيث بلغ قيمة اختبار "T" (32.728) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، لذلك يعتبر هذا المتغير دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وهذه النتيجة تعزز من الموافقة الكبيرة لفقرات وأبعاد هذه المتغير.

أن البعد الخاص "رشاقة الاستشعار" حاز على المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي (4.248 من الدرجة الكلية 5) وبوزن نسبي (84.97%)، أما البعد الخاص "رشاقة اتخاذ القرار" حاز على المرتبة الثانية، وبمتوسط حسابي (4.227 من الدرجة الكلية 5) وبوزن نسبي (84.55%)، أما البعد الخاص "رشاقة التطبيق" حاز على المرتبة الثالثة، وبمتوسط حسابي (4.070 من الدرجة الكلية 5) وبوزن نسبي (81.404%).

وتعكس نتيجة توفر الرقابة التنظيمية في جامعة شـرقاء بدرجة موافقة كبيرة جداً من قبل أعضاء هيئة التدريس حالة رضا أعضاء هيئة التدريس عن البيئة التنظيمية في الجامعة، هذا الرضا يعزز من التزامهم وتفاعلهم مع المبادرات المختلفة التي تبناها الجامعة، مما يبين أن الجامعة تتمتع بقدرة عالية على التكيف مع التغيرات والتحولات المختلفة بفعالية وسرعة. يعكس هذا التقدير الإيجابي من قبل أعضاء هيئة التدريس قوة الهيكل التنظيمي وثقافة التفاعل والتعاون داخل الجامعة، ووجود بيئة تنظيمية وثقافة مؤسسية تدعم الابتكار والتواصل الفعال، مما يعزز من كفاءة العمليات الإدارية والأكاديمية ويساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة.

في ضوء ما سبق يتضح للباحث أن رقابة الاستشعار جاءت بالمرتبة الأولى، كما جاءت رقابة اتخاذ القرار في المرتبة الثانية، وأخيراً جاءت رقابة التطبيق بالمرتبة الثالثة، وبالتالي تتفق هذه النتائج مع دراسة كل من (محمود وآخرون، ٢٠٢٣)، ودراسة (البخاتي وآخرون، ٢٠٢٢)، ودراسة (النشيلي، ٢٠٢٠)، ودراسة (Alhadid & Abu-Rumman, 2015).

وتناولت الفقرات الفرعية التالية تفصيلاً للإجابة المتعلقة بالمستويات الفرعية للرقابة التنظيمية ولتحقيق ذلك فقد تم حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري للعبارة، والوزن النسبي لكل فقرة من الفقرات، واختبار (One Sample T test)، ومستوى الموافقة والترتيب لكل فقرة التي تقيس أبعاد الرقابة التنظيمية وكانت النتائج على النحو الآتي:

أ) نتائج تحليل الفقرات المتعلقة بالبعد الأول "رقابة الاستشعار":

جدول (٦): نتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الأول "رقابة الاستشعار"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة اختبار (ت)	قيمة (Sig.)	الترتيب	درجة الموافقة
١	تكشف الجامعة التغييرات حول حاجات ورغبات أعضاء هيئة التدريس.	4.186	0.820	83.72%	24.405	.000	٣	كبيرة
٢	تواكب جامعة شـرقاء حركة وتميز	4.646	0.554	92.91%	50.134	.000	١	كبيرة جداً

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة اختبار (ت)	قيمة (Sig.)	الترتيب	درجة الموافقة
	الجامعات الأخرى المنافسة لها.							
٣	تعتمد الجامعة على التكنولوجيا الرقمية في مواكبة التغيرات في البيئة الخارجية.	4.196	0.811	83.930%	24.893	.000	٢	كبيرة
٤	تحاول الجامعة استكشاف الفرص والتهديدات في بيئتها الخارجية.	4.109	0.934	82.18%	20.046	.000	٤	كبيرة
٥	تمتلك الجامعة القدرة على تطوير خدماتها الحالية لمواكبة التطور المتلاحق.	4.105	0.905	82.11%	20.607	.000	٥	كبيرة
	الدرجة الكلية لبعد الأول رشاقة الاستشعار	4.248	0.650	84.97%	32.400	.000		كبيرة جداً

يتضح من نتائج الجدول (٦): بلغت قيمة المتوسط للدرجة الكلية لبعد "رشاقة الاستشعار" (٤,٢٤٨ من الدرجة الكلية ٥)، وحصل على وزن نسبي (84.97%) حيث توضح هذه النتيجة وجود موافقة كبيرة جداً، بانحراف معياري بلغ (0.650) تقل قيمته عن الواحد الصحيح وذلك يعني اتفاق استجابات المبحوثين، وقيمة اختبار (ت) عند (32.400)، وحصل على قيمة احتمالية (Sig.) تساوي (0.000). أقل من مستوي الدلالة (٠,٠٥)، لذلك فهذا البعد دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يؤكد على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه المجال قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة، وهي (٣)، وهذا يوضح أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً من قبل أفراد العينة على فقرات بعد رشاقة الاستشعار.

أما تحليل فقرات البعد الأول، فقد تراوحت المتوسطات بين الحد الأعلى للفقرة الثانية "تواكب جامعة شقراء حركة وتميز الجامعات الأخرى المنافسة لها" حيث حصل على المتوسط الحسابي (4.646) والوزن النسبي (92.91%) مما يشير الى وجود موافقة كبيرة جداً، وقد بلغ الانحراف المعياري (0.554) وقيمة اختبار (ت) بلغت (50.134) مع مستوى دلالة (0.05)، ويتضح من مستوي الدلالة (0.05)، حاصلًا على درجة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، ويتضح من النتيجة تعزيز الموافقة الكبيرة جداً لهذه الفقرة.

والحد الأدنى للفقرة الخامسة "تمتلك الجامعة القدرة على تطوير خدماتها الحالية لمواكبة التطور المتلاحق"، حيث حصلت على متوسط حسابي (4.105)، ووزن نسبي بلغ (82.11%) لذلك هذه النتيجة تشير الى وجود موافقة كبيرة جداً، بانحراف لمعياري (0.905)، وقيمة اختبار (ت) تبلغ (20.607)، عند مستوى دلالة (0.05) وهي أقل من مستوي الدلالة (0.05)، لذا هذا الفقرة تعتبر دالة إحصائياً درجة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حيث تعزز هذه النتيجة من الموافقة الكبيرة جداً لهذه الفقرة.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى قيام جامعة شقراء بمواكبة التكنولوجيا الرقمية للمتغيرات في البيئة الخارجية، وأيضاً التعرف على حاجات ورغبات أعضاء هيئة التدريس والعمل على تلبيةها، وقدرة الجامعة على التكيف والابتكار في مواجهة التحديات المختلفة. هذه النتيجة تشير إلى وجود بيئة تنظيمية داعمة وثقافة مؤسسية تشجع على الاستجابة السريعة والفعالة، مما يعزز من كفاءة العمليات الإدارية والأكاديمية، ويساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة وعليه تتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من (لعتبي، ٢٠٢٢)، ودراسة (Alhadid & Abu Rumman, 2015)

(ب) نتائج تحليل الفقرات المتعلقة بالبعد الثاني "رشاقة اتخاذ القرار"

جدول (٧): نتائج التحليل الاحصائي لفقرات البعد الثاني "رشاقة اتخاذ القرار"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة اختبار (ت)	قيمة (Sig.)	الترتيب	درجة الموافقة
١	تعتمد الجامعة على العديد من المصادر الداخلية والخارجية.	4.137	0.863	82.74%	22.231	.000	٣	كبيرة
٢	تعالج الجامعة كافة المعلومات ذات العلاقة بالأحداث المستجدة في البيئة الخارجية.	3.993	1.007	79.86%	16.647	.000	٥	كبيرة
٣	تعمل الجامعة على توفير المعلومات اللازمة للمفاضلة بين القرارات.	4.277	0.753	85.54%	28.628	.000	٢	كبيرة جداً
٤	تتميز قرارات الجامعة بقدر عالي من التأكيد.	4.091	0.859	81.82%	21.442	.000	٤	كبيرة
٥	تنوع الجامعة قراراتها من حيث البعد الزمني.	4.639	0.604	92.77%	45.762	.000	١	كبيرة جداً
	الدرجة الكلية للبعد الثاني رشاقة اتخاذ القرار	4.227	0.653	84.55%	31.751	.000		كبيرة جداً

النتائج الموضحة في الجدول (٧) تشير الى أن قيمة المتوسط للدرجة الكلية لبعد "رشاقة اتخاذ القرار (4.227 من الدرجة الكلية 5)، وأن الوزن نسبي بلغ (84.55%) مما يبين وجود موافقة كبيرة جداً، بانحراف معياري بلغ (0.653) أقل عن الواحد الصحيح يشير الى اتفاق استجابات المبحوثين، كما يتضح أن قيمة اختبار (ت) بلغت (31.751)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.)

تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، حيث يعتبر هذا البعد ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، كما يتضح أن متوسط درجة الاستجابة لهذه المجال تجاوز درجة الموافقة المتوسطة، وهي (3)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً من قبل أفراد العينة على فقرات بعد رقابة اتخاذ القرار.

أما تحليل فقرات البعد الثاني، تراوحت المتوسطات بين الحد الأعلى للفقرة الخامسة "تنوع الجامعة قراراتها من حيث البعد الزمني" وبلغ المتوسط الحسابي (4.639) وبلغ الوزن النسبي (92.77%) وتشير هذه النتيجة الي وجود بدرجة موافقة كبيرة جداً، بانحراف المعياري بلغ (0.604) وقيمة اختبار (ت) بلغت (45.762) بمستوى الدلالة (0.000) والتي اقل من مستوى الدلالة (0.05)، لذلك فإن هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وتعزز هذه النتيجة من الموافقة الكبيرة جداً لهذه الفقرة.

والحد الأدنى للفقرة الثانية "تعالج الجامعة كافة المعلومات ذات العلاقة بالأحداث المستجدة في البيئة الخارجية"، والتي حصلت على متوسط حسابي (3.993)، مع وزن نسبي بلغ (79.86%) مما يؤيد وجود موافقة كبيرة، بانحراف المعياري (1.007)، وقيمة اختبار (ت) بلغت (16.647)، ومستوى داله (0.000) أقل من مستوى الدلالة (0.05)، لذلك هذه الفقرة دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حيث تعزز هذه النتيجة من الموافقة الكبيرة لهذه الفقرة.

ونتيجة لتوفر رقابة اتخاذ القرار في جامعة شقراء بدرجة موافقة كبيرة جداً من قبل أعضاء هيئة التدريس قدرة الجامعة على التكيف بسرعة وفعالية مع التحديات المختلفة، وتتمتع بقدرة عالية على اتخاذ قرارات سريعة وفعالة استجابة للتغيرات والاحتياجات المختلفة، ويعكس هذا التقدير الإيجابي من قبل أعضاء هيئة التدريس كفاءة الهيكل التنظيمي وثقافة التفاعل والتعاون داخل الجامعة التي تدعم اتخاذ قرارات مستنيرة ومرنة، مما يعزز من كفاءة العمليات الإدارية والأكاديمية ويساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة، بالاعتماد على العديد من المصادر الداخلية والخارجية لجمع المعلومات اللازمة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (محمود وآخرون، 2023)، التي كشفت حصول "بعد" اتخاذ القرار في المرتبة الأولى.

(ج) نتائج تحليل الفقرات المتعلقة بالبعد الثالث "رشاقة التطبيق":

جدول (٨): نتائج التحليل الاحصائي لفقرات البعد الثالث "رشاقة التطبيق"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة اختبار (ت)	قيمة (Sig.)	الترتيب	درجة الموافقة
١	تعمل الجامعة على إعادة تشكيل مواردها وفق المستجدات البيئة في الوقت المناسب.	3.930	1.056	78.60%	14.867	.000	٤	كبيرة
٢	توظف الجامعة كل قدراتها وإمكاناتها لمواكبة المستجدات.	4.235	0.838	84.70%	24.893	.000	٢	كبيرة جداً
٣	تمتلك الجامعة القدرة على تنفيذ قراراتها في الوقت المحدد دون تأخير.	4.056	0.963	81.12%	18.524	.000	٣	كبيرة
٤	تستطيع الجامعة إعادة هيكلة عملياتها لتحقيق أهدافها بفاعلية.	4.312	0.767	86.25%	28.872	.000	١	كبيرة جداً
٥	يتصف الهيكل التنظيمي في الجامعة بالمرونة لمواكبة التغيرات.	3.818	0.526	76.35%	26.250	.000	٥	كبيرة
	الدرجة الكلية للبعد الثالث رشاقة التطبيق	4.070	0.650	81.40%	27.808	.000		كبيرة

نتائج الجدول (٨) توضح ان قيمة المتوسط للدرجة الكلية لبعد " التحفيز الفكري (4.070) من الدرجة الكلية (5)، مع الحصول على وزن نسبي (81.40%) مما يشير الى وجود موافقة كبيرة جداً، بانحراف معياري بلغ (0.650) بقيمة أقل من الواحد الصحيح مما يفسر باتفاق استجابات الباحثين، ونجد ان اختبار (ت) بلغت قيمته (27.808)، كما ان قيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (.000) والتي تقل عن مستوي الدلالة (0.05)، حيث يعتبر هذا البعد دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وتدل هذه النتائج على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه المجال قد تجاوز درجة الموافقة المتوسطة، وهي (٣)، وهذه النتائج تدل على وجود موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات بعد رشاقة التطبيق.

أما تحليل فقرات البعد الثالث، تراوحت المتوسطات بين الحد الأعلى للفقرة الرابعة "تستطيع الجامعة إعادة هيكلة عملياتها لتحقيق أهدافها بفاعلية" حيث حصل على متوسط حسابي (4.312) ووزن نسبي (86.25%) توضح هذه النتيجة وجود موافقة كبيرة جداً، مع انحراف معياري يبلغ (0.767) واختبار (ت) بقيمة بلغت (28.872) بمستوى دلالة (0.000) والتي تقل من مستوي الدلالة (0.05)، هذه الفقرة تعتبر ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حيث تعزز هذه النتيجة من الموافقة الكبيرة جداً لهذه الفقرة.

والحد الأدنى للفقرة الخامسة "يتصف الهيكل التنظيمي في الجامعة بالمرونة لمواكبة التغيرات"، والتي حصلت على متوسط حسابي (3.818)، مع وزن نسبي بمقدار (76.35%) موضحاً وجود موافقة كبيرة جداً، بانحراف معياري (0.526)، واختبار (ت) بلغت قيمته (26.250)، ومستوى دالته عند (0.000) وذلك أقل من مستوي الدلالة (0.05)، مما يؤكد أن هذه الفقرة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حيث تشير هذه النتيجة تعزيز وجود الموافقة الكبيرة لهذه الفقرة.

يعزو الباحث أن تلك النتائج تؤكد على أن جامعة شقراء تستطيع إعادة هيكلة عملياتها لتحقيق أهدافها بفاعلية، وذلك لمرونة الهيكل التنظيمي لديها، وتعمل على توظيف كل قدراتها وإمكاناتها لمواكبة المستجدات، وأيضاً تمتلك القدرة على تنفيذ قراراتها في الوقت المحدد دون تأخير، وعليه تتفق هذه النتيجة مع دراسة (محمود وآخرون، ٢٠٢٣)، و(العتيبي، ٢٠٢٢)، والتي أكدت نتائجها أن جميع أبعاد الرقابة التنظيمية جاءت بدرجة كبيرة.

الإجابة على السؤال الثاني ونصه: ما مستوى تعزيز إدارة التغيير من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية جامعة شقراء؟

وللإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي لكل بعد من أبعاد المتغير، واختبار (One Sample T test)، ومستوى الموافقة والترتيب لكل فقرة وفيما يلي توضيح ذلك.

نتائج تحليل الفقرات المتعلقة بتعزيز إدارة التغيير:

جدول (٩): نتائج التحليل الاحصائي لفقرات تعزيز إدارة التغيير

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة اختبار (ت)	قيمة (Sig.)	الترتيب	درجة الموافقة
١	تتواصل إدارة الجامعة مع أعضاء هيئة التدريس لتوضيح رؤيا التغيير.	4.396	0.713	87.93%	33.086	.000	1	كبيرة جداً
٢	تتواصل إدارة الجامعة مع أعضاء هيئة التدريس لتوضيح أهداف التغيير.	4.253	0.796	85.05%	26.576	.000	4	كبيرة جداً
٣	تشجع إدارة الجامعة أعضاء هيئة التدريس على تقديم الاقتراحات نحو التغيير.	4.267	0.764	85.33%	27.992	.000	3	كبيرة جداً
٤	تعمل إدارة الجامعة مع أعضاء هيئة التدريس للانتقال من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي أفضل لزيادة الفاعلية.	4.196	0.744	83.93%	27.167	.000	5	كبيرة
٥	تسعى إدارة الجامعة مع أعضاء هيئة التدريس لبناء ثقافة عالية لديهم.	4.179	0.764	83.58%	26.043	.000	7	كبيرة
٦	تطور إدارة الجامعة من ثقافة أعضاء هيئة التدريس لتحقيق حالة من الانسجام والتوافق.	3.828	1.056	76.56%	13.241	.000	13	كبيرة
٧	تعمل إدارة الجامعة تغيير ثقافة أعضاء هيئة التدريس وفقاً لأهدافها.	4.291	0.729	85.82%	29.912	.000	2	كبيرة جداً
٨	تعمل إدارة الجامعة على تطوير الهيكل التنظيمي لاستحداث بعض	4.147	0.843	82.95%	22.978	.000	8	كبيرة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة اختبار (ت)	قيمة (Sig.)	الترتيب	درجة الموافقة
	الوظائف لديها.							
٩	تحاول إدارة الجامعة تغيير هيكلها التنظيمي وفقاً لمتطلبات العمل.	4.137	0.855	82.74%	22.444	.000	9	كبيرة
١٠	تشمل عملية التغيير في الجامعة على الأقسام والإدارات وبمشاركة أعضاء هيئة التدريس.	4.102	0.852	82.04%	21.836	.000	10	كبيرة
١١	تقوم إدارة الجامعة بإجراء بعض التغييرات لمواكبة التطورات.	4.091	0.871	81.82%	21.142	.000	11	كبيرة
١٢	تسعى إدارة الجامعة بمشاركة أعضاء هيئة التدريس إلى تطوير التكنولوجيا لتواكب التغييرات.	4.193	0.819	83.86%	24.598	.000	6	كبيرة
١٣	تقوم إدارة الجامعة بإدخال المعدات الجديدة لتناسب أساليب العمل الجديدة.	3.912	1.015	78.25%	15.168	.000	12	كبيرة
	الدرجة الكلية لتعزيز إدارة التغيير	4.153	0.660	83.07%	29.518	.000		كبيرة

يتضح من نتائج الجدول (٩) أن قيمة المتوسط للدرجة الكلية لبعـد تعزيز إدارة التغيير (4.153) من الدرجة الكلية (5)، مع وجود وزن نسبي (83.07%) مما يبين وجود موافقة كبيرة جداً، مع انحراف معياري بمقدار (0.660) بقيمة تقل عن الواحد الصحيح مما يوضح وجود اتفاق بين استجابات الباحثين، وبين اختبار (ت) قيمة بلغت (29.518)، مع قيمة احتمالية (Sig.) تساوي (.000). وذلك أقل من مستوي الدلالة (0.05)، حيث يكون هذا البعد دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يفسر على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه المجال قد تجاوز درجة الموافقة المتوسطة، وهي (٣)، وهذا يعني وجود موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على

فقرات بعد تعزيز فاعلية إدارة التغيير.

أما تحليل فقرات متغير إدارة التغيير، تراوحت المتوسطات بين الحد الأعلى للفقرة الأولى " تتواصل إدارة الجامعة مع أعضاء هيئة التدريس لتوضيح رؤيا التغيير" وبلغ المتوسط الحسابي (4.396) وبلغ الوزن النسبي (87.93%) وتشير هذه النتيجة الى وجود بدرجة موافقة كبيرة جداً، بانحراف المعياري بلغ (0.713) واختبار (ت) بلغت قيمته (33.086) عند مستوى دلالة (0.000) أقل من مستوي الدلالة (0.05)، مما يؤكد ان هذه الفقرة ذات دلالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وتعزز هذه النتيجة من وجود الموافقة الكبيرة جدا لهذه الفقرة.

والحد الأدنى للفقرة السادسة "تطور إدارة الجامعة من ثقافة أعضاء هيئة التدريس لتحقيق حالة من الانسجام والتوافق"، حيث حصل على متوسط حسابي (3.828)، مع وزن نسبي (76.56%) مما يشير الى وجود موافقة كبيرة جداً، مع انحراف معياري (1.056)، واختبار (ت) تبلغ قيمته (13.241)، عند مستوى دلالة (0.000) أقل من مستوي الدلالة (0.05)، مما يؤكد أن هذا الفقرة ذات دلالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حيث تعزز هذه النتيجة من وجود الموافقة الكبيرة جداً لهذه الفقرة.

يعزو الباحث هذه النتيجة إلى امتلاك إدارة الجامعة استراتيجية واضحة لإدارة التغيير، مع وجود قيادة فعالة تدعم وتسهل عملية التحول بالإضافة إلى ذلك، توفر الجامعة آليات الدعم والتدريب اللازمة لجميع العاملين، وتسعى لتغيير ثقافة أعضاء هيئة التدريس بما يتوافق مع أهدافها، تتواصل الإدارة مع أعضاء هيئة التدريس لتوضيح رؤيا وأهداف التغيير، وتشجعهم على تقديم الاقتراحات. كما تعمل الإدارة مع أعضاء هيئة التدريس للتجول من الوضع الحالي إلى وضع أفضل في المستقبل لزيادة الفاعلية، وتحرص على بناء ثقافة عالية لديهم من خلال مشاركتهم في تطوير التكنولوجيا لتواكب التغييرات، ويعكس هذا التفاعل الإيجابي والتقدير العالي من قبل أعضاء هيئة التدريس نجاح إدارة التغيير وتمكين الأفراد من التكيف مع التغييرات والمساهمة بشكل فعال في تحقيق أهداف الجامعة، وبالتالي تتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من (محمد، ٢٠٢٣)، التي بينت قدرة الإدارة في مواجهة التحديات ومواكبة التطورات في معاملاتها الداخلية والخارجية، وتغير سلوكيات العاملين لمواجهة عملية التغيير، ودراسة (زائري والحازمي، ٢٠٢٣)، واختلفت مع دراسة (حسين، ٢٠١٩)، والتي كشفت أن التغيير في ثقافة الشركة لم يكن واضح المعالم.

الإجابة على السؤال الثالث ونصه: ما طبيعة العلاقة بين ممارسة الرقابة التنظيمية وتعزيز إدارة التغيير من منظور أعضاء هيئة التدريس بـكلـيات جامعة شـقراء؟ وللإجابة على هذا السؤال تم صياغة الفرضية الرئيسة الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسة الرقابة التنظيمية وتعزيز فاعلية إدارة التغيير من منظور أعضاء هيئة التدريس بـكلـيات جامعة شـقراء.

جدول (١٠): نتائج معاملات ارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة

البعد	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
البعد الأول: رقابة الاستشعار	.840**	.000
البعد الثاني: رقابة اتخاذ القرار	.878**	.000
البعد الثالث: رقابة التطبيق	.858**	.000
الدرجة الكلية لممارسة الرقابة التنظيمية وتعزيز إدارة التغيير بأبعادها	.917**	.000

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح الجدول (١٠) أن معامل الارتباط يساوي (٠,٩١٧)، مع قيمة احتمالية (Sig= 0.000 < 0.05)، أقل من مستوى الدلالة (٠,٠٥)، يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدرجة الكلية لممارسة الرقابة التنظيمية وتعزيز فاعلية إدارة التغيير، إذ يوجد العلاقة موجبة قوية وطردية، أن معامل الارتباط بين أبعاد الدراسة يساوي (٠,٨٤٠، ٠,٨٧٨، ٠,٨٥٨)، ذات قيمة احتمالية (Sig= 0.000 < 0.05)، أقل من مستوى الدلالة، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة الرقابة التنظيمية (رقابة الاستشعار، رقابة اتخاذ القرار، رقابة التطبيق) وتعزيز فاعلية إدارة التغيير من منظور أعضاء هيئة التدريس بـكلـيات جامعة شـقراء إذ جاءت العلاقة قوية طردية موجبة، ويشير ذلك إلى أن زيادة الاهتمام بتطبيق ممارسة الرقابة التنظيمية يؤدي إلى زيادة مستوى تعزيز فاعلية إدارة التغيير الجامعة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (زائري والحازمي، ٢٠٢٣)، ودراسة (العتيبي، ٢٠٢٢)، ودراسة (وهبه وعلي، ٢٠٢١)، ودراسة (جمعة، ٢٠١٩)، واختلفت مع دراسة (وهبه وعلي، ٢٠٢١).

الإجابة على السؤال الرابع ونصه: ما أثر ممارسة الرقابة التنظيمية على تعزيز إدارة التغيير من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بـكلـيات جامعة شـقراء؟

وللإجابة على هذا السؤال تم صياغة الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسة الرقابة التنظيمية (رقابة الاستشعار، رقابة اتخاذ القرار، رقابة التطبيق) وتعزيز إدارة التغيير من منظور أعضاء هيئة التدريس بكلية جامعة شقراء.

وتم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد والجدول (١٣) يوضح ذلك

جدول (١١): نتائج تحليل الانحدار المتعدد (المتغير التابع: فاعلية إدارة التغيير)

مستوى الدلالة عند (٠,٠٥)	قيمة sig.	قيمة t	معاملات الانحدار المعيارية Beta	الخطأ المعياري	معاملات الانحدار	المتغيرات المستقلة
غير دالة	.914	.108		.109	.012	الثابت
دالة	.000	6.261	.274	.044	.278	البعد الأول: رقابة الاستشعار
دالة	.000	7.649	.385	.051	.389	البعد الثاني: رقابة اتخاذ القرار
دالة	.000	6.923	.319	.047	.324	البعد الثالث: رقابة التطبيق
تحليل التباين ANOVA			Model Summary			
497.425	قيمة اختبار F		.٩١٧			معامل الارتباط
.000	القيمة الاحتمالية		.٨٤٢			قيمة معامل التحديد R ²
			.٨٤٠			قيمة معامل التحديد المعدل R ²

المصدر: إعداد الباحث، بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠٢٤م.

يتضح من الجدول (١١) أن معامل الارتباط يساوي (٠,٩١٧)، ومعامل التحديد يساوي (٠,٨٤٢)، ومعامل التحديد المعدل يساوي (٠,٨٤٠)، مما يوضح بأن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($\alpha \leq 0.05$) للممارسة الرقابية التنظيمية بأبعادها وتعزيز فاعلية إدارة التغيير، وقد استطاع نموذج الانحدار أن يفسر ما نسبته (٨٤٪) من مستوى وتعزيز فاعلية إدارة التغيير، أي أن لممارسة الرقابة التنظيمية دوراً مهماً في التأثير على فاعلية إدارة

التغيير، أما القيمة الباقية والبالغة (١٦٪) تعود للتغيير في عوامل أخرى لم تدخل ضمن نموذج الدراسة، وهذا يعني أن هناك متغيرات مستقلة أخرى قد تفسر فاعلية إدارة التغيير، وفي السياق ذاته أظهرت نتائج التحليل أن أبعاد الرقابة التنظيمية ذات دلالة إحصائية أي أنها تؤثر في تحقيق الاستدامة حيث بلغت قيمة اختبار "ت" (6.261، 7.649، 6.923) على التوالي، ومستوى الدلالة (0.000، 0.000، 0.000) على التوالي، وقيمة ($\text{Sig} < 0.05$) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وإن قيمة (ف) بلغت (497.425) وهي دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، مما يؤكد على معنوية نموذج الانحدار ومناسبة نموذج الدراسة لوصف الحالة.

ويشير وجود أثر ذو دلالة إحصائية لرقابة الاستشعار في تعزيز فاعلية إدارة التغيير إلى أن قدرة الجامعة على الاستشعار المبكر للتغيرات الداخلية والخارجية تؤثر بشكل كبير على فاعلية إدارة التغيير. تمكن رقابة الاستشعار الجامعة من التنبؤ بالتحديات والفرص المستقبلية والاستعداد لها مسبقاً، مما يعزز من قدرتها على إدارة التغيير بفعالية. بينما أثر رقابة اتخاذ القرار في تعزيز فاعلية إدارة التغيير تعني هذه النتيجة أن السرعة والمرونة في اتخاذ القرارات داخل الجامعة تساهم بشكل كبير في تحسين إدارة التغيير، القرارات السريعة والمبنية على معلومات دقيقة تمكن الجامعة من التكيف بسرعة مع التغيرات، مما يزيد من فاعلية إدارة التغيير. يشير الأثر الإيجابي لرقابة التطبيق إلى أن القدرة على تطبيق القرارات والإجراءات بسرعة وكفاءة تؤثر بشكل كبير على فاعلية إدارة التغيير. رقابة التطبيق تضمن تنفيذ الاستراتيجيات والخطط بشكل فعال، مما يساعد الجامعة على التكيف مع التغيرات وتحقيق أهدافها. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من (Alhadid & Abu-Rumman, 2015)، ودراسة (النشيلي، ٢٠٢٠)، ودراسة (محمد، ٢٠٢٣)، ودراسة (زائري والحازمي، ٢٠٢٣)، واختلفت مع دراسة (وهبه وعلي، ٢٠٢١).

نتائج الإجابة على السؤال الخامس ونصه: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول ممارسة الرقابة التنظيمية وتعزيز فاعلية إدارة التغيير من منظور أعضاء هيئة التدريس بكلية جامعة شقراء تبعاً لمتغيرات: (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الرتبة الأكاديمية، عدد سنوات الخدمة)؟

وللإجابة على هذا السؤال تم صياغة الفرضية الرئيسية الثالثة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسة الرقابة التنظيمية وتعزيز فاعلية إدارة

التغيير من منظور أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة شقراء تعزى لمتغيرات الديموغرافية: (الجنس، العمر، الرتبة الأكاديمية، عدد سنوات الخدمة).
وللتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار (ت) T-Test في حالات العينتين المستقلتين (Independent Samples T-Test) لاختبار الفروق التي تعزى لمتغير (الجنس)، بينما تم استخدام اختبار تحليل التباين لأحادي (One-Way ANOVA) لاختبار الفروق التي تعزى للمتغيرات: (الجنس، العمر، الرتبة الأكاديمية، عدد سنوات الخدمة) والتي تتكون من أكثر من مجموعتين، وفيما يلي اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة وفقاً للبيانات الديموغرافية.

جدول (١٢): نتائج اختبار "T - لعينتين مستقلتين والتباين الأحادي" - للبيانات الديموغرافية

مقياس	مصدر التباين	الجنس	العمر	الرتبة الأكاديمية	سنوات الخبرة
الاختبار		اختبار (ت) T-Test	تحليل التباين لأحادي	تحليل التباين لأحادي	تحليل التباين لأحادي
الرشاقة التنظيمية	قيمة الاختبار	.510	.101	.044	.838
	قيمة "Sig."	.610	.904	.957	.434
	مستوي الدلالة	غير دالة	غير دالة	غير دالة	غير دالة
تعزيز فاعلية إدارة التغيير	قيمة الاختبار	.451	.183	.123	1.268
	قيمة "Sig."	.653	.833	.884	.283
	مستوي الدلالة	غير دالة	غير دالة	غير دالة	غير دالة

وقد تبين من الجدول (١٢) أن قيمة "Sig." المحسوبة أكبر من "0.05" حول الرشاقة التنظيمية وتعزيز فاعلية إدارة التغيير، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات التقديرات تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، الرتبة الأكاديمية، عدد سنوات الخدمة) من منظور أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة شقراء، وبناءً على ذلك تم عدم رفض الفرضية الصفرية. وهذا يعني أن تأثير الرشاقة التنظيمية على إدارة التغيير متشابه بغض النظر عن هذه المتغيرات الشخصية.

١٦- النتائج والتوصيات:

١٧,١- نتائج الدراسة: بعد قيام الباحث بتحليل بيانات الدراسة الميدانية، واختبار فرضياتها، قاما باستخلاص النتائج التي خرجت بها الدراسة والتي جاءت كما يأتي:

- أن الدرجة الكلية لأبعاد الرقابة التنظيمية ممثلة في المتوسط الحسابي (٤,١٨٢)، وبوزن نسبي (٨٣,٦٤٪) وبدرجة كبيرة، كما جاء بعد رقابة الاستشعار (٤,٢٤٨)، وبوزن نسبي (٨٤,٩٧٪)، ورقابة اتخاذ القرار" بمتوسط حسابي (٤,٢٢٧)، وبوزن نسبي (٨٤,٥٥٪)، وأن رقابة التطبيق" جاءت بمتوسط حسابي (٤,٠٧٠)، وبوزن نسبي (٨١,٤٠٤٪).
 - كما جاءت الدرجة الكلية لبعء تعزيز إدارة التغيير بمتوسط حسابي (٤,١٥٣)، وبوزن نسبي (٨٣,٠٧٪)، وبدرجة موافقة كبيرة جداً.
 - وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسة الرقابة التنظيمية (رقابة الاستشعار، رقابة اتخاذ القرار، رقابة التطبيق)، وتعزيز فاعلية إدارة التغيير من منظور أعضاء هيئة التدريس بكلية جامعة شقراء
 - وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للممارسة الرقابة التنظيمية بأبعادها وتعزيز إدارة التغيير من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية جامعة شقراء.
 - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات التقديرات تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، الرتبة الأكاديمية، عدد سنوات الخدمة) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية جامعة شقراء.
- ١٧,٢- توصيات الدراسة:
- تعزيز استراتيجيات الرقابة التنظيمية من خلال تطوير برامج تدريبية لأعضاء هيئة التدريس حول أهمية رقابة الاستشعار، اتخاذ القرار، والتطبيق، وكيفية تطبيقها في العمل اليومي. دراسة العوامل المؤثرة في الرقابة التنظيمية من خلال الأبحاث العلمية لزيادة مستوى الرقابة التنظيمية بالجامعة والتي بدورها تؤثر إيجاباً على تعزيز إدارة التغيير.
 - إنشاء قنوات تواصل فعالة بين الإدارة وأعضاء هيئة التدريس لضمان تبادل المعلومات المتعلقة بالتغييرات والتكيف معها بشكل سلس وسريع.

- تبني أنظمة معلومات تدعم اتخاذ القرارات السريعة والمدرسة، بما يساعد في تحسين الاستجابة للتغيرات.
 - إجراء مراجعة دورية للسياسات والإجراءات التنظيمية لضمان أنها تتماشى مع مبادئ الرقابة التنظيمية وتدعم عملية إدارة التغيير بشكل فعال.
 - تعزيز التعاون بين الكليات المختلفة في الجامعة لتبادل الخبرات وأفضل الممارسات في مجال الرقابة التنظيمية وإدارة التغيير.
 - ينبغي على جامعة شقراء الاهتمام بالقدرة على تطوير خدماتها الحالية لمواكبة التطورات المتلاحقة.
 - يجب على الجامعة استكشاف الفرص والتهديدات في بيئتها الخارجية، وتعالج كافة المعلومات ذات العلاقة بالأحداث المستجدة في البيئة الخارجية.
 - الاهتمام من قبل الجامعة بالهيكل التنظيمي بحيث يكون أكثر مرونة لمواكبة التغيرات، وذلك من أجل إعادة تشكيل مواردها وفق المستجدات البيئية في الوقت المناسب.
- ١٧- الخاتمة:

تزايدت أهمية الرقابة التنظيمية، والتي يُقصد بها قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة والفعالة للتغيرات في بيئتها الداخلية والخارجية، لا سيما مع تسارع التغيرات المحيطة بمؤسسات التعليم العالي. أصبح من الضروري أن تتبنى هذه المؤسسات استراتيجيات تُمكنها من اقتناص الفرص وتجنب التحديات. انطلاقاً من ذلك، قام الباحث مستخدماً المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات من عينة مكونة من ٢٨٥ موظفاً في جامعة شقراء، بهدف استكشاف دور الرقابة التنظيمية في تعزيز فاعلية إدارة التغيير. وقد أظهرت النتائج أن هناك علاقة بين أبعاد الرقابة التنظيمية وفاعلية إدارة التغيير، كما تبين من الاختبارات الإحصائية أن هذه العلاقة لها أثر إيجابي على فاعلية إدارة التغيير ومن ثم توصي الدراسة بالاستمرار في رفع مستوى ممارسة الرقابة التنظيمية في جامعة شقراء مما ينعكس إيجاباً على فاعلية إدارة التغيير.

المصادر والمراجع:

أولاً: المراجع العربية

المصري، مروان (٢٠١٦). استراتيجية مقترحة لتحسين مستوى الرقابة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، ٤٠(٢)، ٣٤١-٢٥٧ .
<https://search.mandumah.com/Record/778523>

العزاوي، شفاء محمد علي والدباغ، ايناس نهاد كامل (٢٠١٨). تأثير الرقابة التنظيمية في الأداء العالي: بحث ميداني، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، ٢٤(١٠٥)، ١٣٢-١٠٢ .
<https://doi.org/10.33095/jeas.v24i105.52>

النشيلي، دينا حلمي عباس (٢٠٢٠). دور الرقابة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية، المجلة العربية للإدارة، ٤٠(٣)، ١٨٢-١٦٣ .
<https://doi.org/10.21608/aja.2020.111816>

البخاتي، محمد حمادي والظالمي، زيد صلاح والزيادي، سحر عباس (٢٠٢٢). مقدرات الموارد البشرية ودورها في تحقيق الرقابة التنظيمية، مجلة مسيار للدراسات الأكاديمية، ٢١(٤٤)،
<http://www.misan-jas.com/index.php/ojs/article/view/37582-62>

العتيبي، سارة عزيز (٢٠٢٢). دور الرقابة التنظيمية في تحسين جودة الحياة الوظيفية بالمستشفيات الحكومية: دراسة ميدانية على الكادر الإداري في مستشفى الأطفال بمحافظة الطائف، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، ٦ (١١)، ٤٩-٢٧ .
<https://doi.org/10.26389/AJSRP.B171221>

عرفه، سيد سالم (٢٠١٢). اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الرؤية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

مختار، حسن أحمد (٢٠١٠). إدارة التغيير التنظيمي المصادر والاستراتيجيات، الطبعة الأولى، الشركة العربية للتسويق والتوريد، القاهرة.

مخيف، أمير نعمة ومهدي، محمد باقر (٢٠٢١). توظيف أبعاد الرقابة التنظيمية لتحقيق الجاهزية الاستراتيجية في الشركة العامة للتجهيزات الزراعية فرع النجف الأشرف، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، ١٧ (٤)، ١٩٣-٢١٧. <https://doi.org/10.36325/ghjec.v17i4.13798>

محمد، باسمه حازم (٢٠٢٣). إدارة التغيير وانعكاسه في الأداء الوظيفي للعاملين: بحث في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية، مجلة الاقتصاد والإدارة، ٢ (٤)، ٢٥-١.

محمود، سعد علي ومحمد، علي أحمد وضاري، وعد سنجار (٢٠٢٣). أثر القيادة الاستراتيجية في تحقيق الرقابة: بحث تحليلي في ديوان محافظة الأنبار، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، ١٩ (٦١)، ٣٧٤-٣٩٥. <https://search.mandumah.com/Record/1378008>

وهبه، مروة سيد وعلي، حنان ماهر (٢٠٢١). إدارة التغيير كأداة لتعزيز مستوى الابداع الوظيفي للعاملين بشركات السياحة المصرية فئة (أ)، المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة، ١٥ (٢)، ١٦٧-١٩٨. <https://dx.doi.org/10.21608/jihtha.2021.211735>

يوسف، أحمد (٢٠١٠). إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن.

ثانياً: المراجع الأجنبية

Alhadid, A. & Abu-Rumman, A. (2015). «Effective Determinations on Organization Agility Practices: Analytical Study on Information Technology Organization in

Jordan», International Review of Management and Business Research , Vol.4, No.1, pp.34-39.

Deksnys, M., (2018), Organizational agility in high growth companies (Doctoral dissertation, Mykolas Romeris University).
<https://cris.mruni.eu/cris/entities/etd/d810100d-08ca-4f53-a090-6e820bd466ab>

Fraenkel, Jack R & Wallen, Norman E. & Hyun, Helen H.(2011). How to Design and Evaluate Research in Education, 8th ed, Published by McGraw-Hill, a business unit of The McGraw-Hill Companies, Inc.

King, Raymond, (2015), The Effects of Organizational Agility on Transnational crime in Jamaica, Thomas University, Miami Gardens, Florida.
<https://www.proquest.com/openview/79b76b89266c7bf365654d9f8d2d4a73/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750>

Kwasek Artur, Maria Kocot, Hubert Gąsiński, Janusz Soboń (2024), Navigating Change: Assessing Organizational Agility in Higher Education Management, Examining the Implementation of Educational Processes, and Understanding Student Expectations for Program Characteristics

and Principles. European Research Studies Journal Volume XXVII, Issue 1 pp. 215-227

Marshall S (2019) Leading and managing strategic change. Strategic leadership of change in higher education. Routledge, London, pp 22–34

Mao, H., Liu, S., & Zhang, J. (2013). How the effects of IT capability and knowledge capability on organizational agility are contingent on environmental uncertainty and information intensity.1-20. <https://doi.org/10.1177/0266666913518059>

Muhammad, Qureshi (2020), Mutatio technologica - Introductio ad euismod Organizationales emendandas, First Edition, Zamzam Editores et Distributores, Oman. <https://doi.org/10.58564/EASJ/2.4.2023.1>

Naseer, S., Chughtai, M. S., & Syed, F. (2023). Do high-performance work practices promote an individual's readiness and commitment to change? The moderating role of adaptive leadership. *Journal of Organizational Change Management*, 36(6), 899–916. <https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2023-0036>

Nurcholis, L. (2021). The mediating effect of knowledge exploitability and organizational agility on the relationship between marketing adaptation strategy and sustainable competitive advantage. *Contaduría y administración*, 66(1), 7.

Park, Y. K. (2011). "The Dynamics of Opportunity and Threat Management in Turbulent Environments: The Role Information Technologies", Doctoral Dissertation , University of Southern California. Available at: www.proquest.com from: www.ekb.eg <https://eric.ed.gov/?id=ED534930>

Sofat & R. Kiran et S. Kaushik, 2015, Managing Organizational Change and its Impact on Compliance: A Study of Selected Indian IT Firms, *Global Business and Management Research: An International Journal* Vol. 7, No. 3, pp.69-86. <http://gbmrjournal.com/pdf/vol.%207%20no.%203/V7N3-6.pdf>

Setiadi, F., Tanudjaja, W. V., & Syamil, A. (2022). Peningkatan Organizational Agility Telkom Group Melalui Enterprise Resource Planning (ERP). Jurnal Ilmiah Mandala Education, 8(1).

<https://ejournal.mandalanursa.org/index.php/JIME/article/view/2774>

Trinh-Phuong, T.; Molla, A. & Peszynski, K. (2012). "Enterprise Systems and Organizational Agility: A Review of the Literature and Conceptual Framework", Communications of the Association for Information Systems, Vol. 31, No.1, pp.167-193.

<https://researchrepository.rmit.edu.au/esploro/outputs/journalArticle/Enterprise-systems-and-organizational-agility-A/9921859280601341>

Žitkienė, R. & Deksnys, M. (2018). "Organizational Agility Conceptual Model", Montenegrin Journal of Economics , Vol.14, No.2, pp.115-129.

<https://cris.mruni.eu/cris/entities/publication/6a1fe019-f109-4efd-8e43-101ed8ffa701>