

أبعاد الرشاقة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي بمصر. دراسة تحليلية

محمد أنور أحمد حسن

مدرس مساعد بجامعة هليوبوليس

أ.د محمد عوض البربري

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة الزقازيق

أ.د محمد أحمد حسين ناصف

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المتفرغ

كلية التربية - جامعة الزقازيق

الملخص

يعد مفهوم الرشاقة التنظيمية من المفاهيم الإدارية المستحدثة في الوسط الأكاديمي المعاصر. والرشاقة تعتبر حيوية للمؤسسات في ظل التنافسية والابتكار في البيئات المعاصرة، التي تعتمد على تقنيات المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات. هذا التوجه نحو التكنولوجيا حتم على هذه المؤسسات أن تكون يقظة للتحويلات والتغيرات السريعة والمتلاحقة وأن تتميز بخفة الحركة وسرعة رد الفعل. فالرشاقة التنظيمية هي قدرة المؤسسة على التكيف والاستجابة بسرعة وفعالية للتغيرات في بيئتها المحيطة بها. وحيث أنه في بيئة الأعمال سريعة الخطى اليوم، أصبح من المهم أن تكون المؤسسات سريعة الحركة من أجل الحفاظ على قدرتها التنافسية والنجاح. وقد كان واضحا خلال جائحة كورونا كيف ان رد الفعل السريع والمرونة ورشاقة الأداء كان لها دور حاسم في التعامل مع تحديات تلك الفترة في مؤسسات التعليم العالي. حيث تقدم الدراسة تصور مقترح لبعض الإجراءات والآليات لتطوير الجامعات المصرية في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية.

الكلمات المفتاحية: الرشاقة التنظيمية - مؤسسات التعليم العالي - الجامعات الرشيقة

Abstract

Organizational agility is a modern approach in the current academic world. Agility is considered vital for organizations in the face of competitiveness and innovation in contemporary environments that rely on information and communication technologies. This trend towards technology has forced these institutions to be aware of rapid and successive transformations

and changes and to be characterized by agility and speed of response. Organizational agility is the ability of the organization to adapt and respond quickly and effectively to changes in its environment. In today's fast-paced business environment, it has become important for organizations to be agile to maintain their competitiveness and success. This was evident during the Corona pandemic, as quick response, flexibility, and agile performance played a crucial role in dealing with the challenges of that period in higher education institutions. The study proposes a conceptual framework for some measures and mechanisms to develop Egyptian universities in light of the organizational agility approach.

Keywords: Organizational agility - Higher education institutions
- Agile universities

الإطار العام للبحث:

مقدمة:

يتغير العالم الذي نحيا فيه يتميز بوتيرة سريعة في التغيير وبشكل متزايد في مختلف المجالات، ففي غضون سنوات قليلة فقط شهدنا التقدم التكنولوجي الرهيب والنمو السكاني المضطرب والعولمة وتبعاتها وأصبحت الآلات أيضاً أكثر ذكاءً وقدرة، وقد تحدث تغييرات أخرى قريباً وسيحتاج الناس باستمرار إلى التكيف ليس فقط مع التحديات، ولكن مع التغير نفسه كمنهج حياة (Laukkonen & Gallagher, 2019). ولعل هذه التغيرات السريعة والمعقدة تشكل ما يسمى ببيئة الفوكا (VUCA) وهو اختصار لمجموعة مصطلحات تتمحور حول هذه التغيرات من حيث إنها تتميز بكونها ذات طبيعة متقلبة Volatility وغامضة Ambiguity ومعقدة Complexity وغير مؤكدة Uncertainty (Horney, 2010). وتعتبر الرقابة التنظيمية من الأساليب الإدارية الحديثة التي تحاول تقديم طرق ووسائل تتميز بالمرونة والسرعة واستشعار التغيرات في البيئة من أجل سهولة التعامل معها واتخاذ قرارات مبتكرة وسريعة تمكن من تطوير المؤسسات واغتنام تلك الفرص. وتتخذ الرقابة التنظيمية أبعاد وعوامل عدة تجعل منها نموذجاً للتنظيم والإدارة قد يساهم بفاعلية للاستجابة

لمتغيرات هذا العصر المتزايدة (المفيز، خولة ٢٠٢١). ففي ظل التطورات التي تشهدها البشرية على جميع الأصعدة في عصر الانفجار المعلوماتي والثورات التكنولوجية المتتالية كان لزاما على المؤسسات أن تعيد التفكير في شكل إدارة العمل وتنظيمه وأن تكون على قدر من الجاهزية لاستيعاب تلك المستجدات المتلاحقة. وفي هذه الاثناء ظهر على السطح مفهوم الرقابة التنظيمية كمحاولة لبلورة أنماط جديدة ومتطورة من القيادة والعمل التنظيمي داخل المؤسسات والشركات المختلفة (Murthy, 2003).

والرقابة من المنظور العام تشمل القدرة على الاستجابة والتكيف مع التغيير والمستجدات في الوقت المناسب بحيث يصبح التغيير والتحول السريع هو القاعدة المنظمة للعمل بالمؤسسة. والرقابة من منظور العمل الناجح تجسد خفة الحركة باعتبارها "القدرة على اكتشاف واغتنام فرص السوق بسرعة وخفة". فالمؤسسة الرشيقة هي مؤسسة لديها هذا الحس العالي باغتنام الفرص والقدرة على التكيف مع هذه الفرص مما يشكل مناخا عاما للعمل بالمؤسسة وتوجهها الاستراتيجي (Mukerjee, 2014).

ويصف (Doz & Kosonen, 2010) ثلاثة أبعاد رئيسية للرقابة والتي تعطيها بعدا استراتيجيا داخل المؤسسة وهي الحساسية الاستراتيجية ووحدة القيادة وسيولة الموارد. وتشمل الحساسية الاستراتيجية اتجاهات نحو التوقع ببصيرة، التجريب والمغامرة المؤسسية، ومراقبة الابتكارات وهي تتكشف من مسافة بعيدة، واستكشاف فرص جديدة وأسواق جديدة. ووحدة القيادة تشمل الإجراءات المصممة لبناء الثقة داخل الفريق مثل الانخراط في حوارات للاستكشاف والاطلاع والتطوير؛ كشف الدوافع والتطلعات والاهتمام بالتعاطف. وتأتي سيولة الموارد لتعطي رقابة المنظمة بعدا هاما على المستوى التشغيلي لتحسين العمليات واستكشاف الفرص لمزيد من المرونة ولتوفير أساس رشيق على أساسه يمكن بناء ابتكارات وتجارب جديدة للمؤسسة.

أبعاد الرهافة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي بمصر. دراسة تحليلية محمد أنور أحمد حسنة أ.د محمد أحمد حسين ناصف أ.د محمد عوض البهري

ولعل ما حل بالعالم من تحديات خلال فترة جائحة كورونا COVID19 ألقى الضوء على ضرورة أن تتمتع المؤسسات بسرعة رد الفعل والمرونة والابتكار في مواجهة تلك التحديات وكانت مؤسسات التعليم العالي في مقدمة المؤسسات التي كان لزاما عليها أن تواكب هذه المستجدات. وفي العموم وبعيدا عن جائحة كورونا فمؤسسات التعليم العالي العالمي تواجه عقبتان كبيرتان أمام الاستدامة والبقاء. أولاً، انخفاض الدعم الحكومي في جميع أنحاء العالم للتعليم العالي العام، بينما ارتفعت النفقات بشكل مستمر. ثانياً، تزيد الحكومات من الضغط على الجامعات لإثبات قيمة شهاداتها ومقدرة خريجها لمواجهة تقلبات السوق مع تقديم أدلة وبراهين كميّة على جودة هؤلاء الخريجين على المدى القصير (Antoine & Van Langenhove, 2019).

ويرى McCormack أن الجامعات تواجه في خضم تحولات سريعة ضرورة ملحة لإدراك قدرتها على مراقبة جودة تصميم التعلم بشكل مستمر. يتوجب على مؤسسات التعليم العالي على الصعيد العالمي أن تنتقل من مرحلة إدارة الأزمات إلى التخطيط بعيد المدى. فالتغيير يمثل عملية تكيف مستمرة تعمل على مواءمة كفاءة المؤسسة مع البيئة المحيطة بها. ويعد فهم المشكلة من وجهات نظر مختلفة والتخطيط وفقاً لذلك، دون الاعتماد على إجابات أو نتائج محددة مسبقاً، جوهر القيادة الفعالة لتلك المؤسسات لكي تواكب المستجدات (McCormack et al., 2021).

مشكلة البحث:

يمكن القول إنه في العموم تمتلك مؤسسات التعليم العالي تاريخاً لا يمكن تجاهله في مقاومتها للتغيير واستشعارها بأهمية المحافظة على تقاليدها الراسخة المتوارثة عبر السنين (Joubert, 2020). ولكن في بيئة اليوم لا يمكن تجاهل كل المؤثرات والعوامل التي تحتم ضرورة مواكبة هذه التغيرات واستشعارها والتوجه نحو استراتيجيات فعالة لإدارة هذا التغيير. وقد يحدث هذا التغيير بشكل متزايد وبسرعة كبيرة مما قد يولد بسهولة صراع بين مؤيدي ومعارضين هذا التغيير. وفي مؤسسات التعليم العالي على وجه التحديد، أدت التحديات التنافسية إلى جعل العديد من المؤسسات تحاول أن تتسم بالمرونة في نهجها وممارساتها لتحقيق مكانة جيدة لجذب

الطلاب وخلق مناخ إيجابي للتدريس والتعلم، وهذا يتطلب تطوير أفكار جديدة وكفاءات بشرية خاصة.

وقد أدرك القادة في مؤسسات التعليم العالي أهمية تأسيس رشاقة الحركة التنظيمية من أجل المضي قدماً ووضع مؤسستهم في أفضل وضع ممكن في ظل هذا المناخ التنافسي الحاد المليء بالمتغيرات والمستجدات (Altalhi, 2018). وعلى الصعيد المحلي فقد عانت الجامعات المصرية من جمود ملحوظ، حيث واجهت العديد من التحديات المزمنة. تمثلت إحدى أبرز هذه التحديات في هيكل الجامعات المتصلب، المبني على قوانين وتشريعات عتيقة تحافظ على هيكلها الأساسي دون تغيير يذكر منذ عام ١٩٢٨. اقتصر جهود التطوير على مبادرات جزئية شملت قطاعات محددة مثل المباني والواجهات، أو التعامل في بعض الأحيان، بينما سعت بعض الجامعات إلى إصلاح هيكلها الإداري. اتسمت هذه المساعي بالتسلسلية بدلاً من التزامن، وهو ما يتناقض مع طبيعة التغيير الذي يتطلب تطوراً شاملاً يشمل جميع أبعاد الجامعة، بدءاً من شؤون الطلاب واللوائح الأكاديمية، مروراً بالأنشطة الطلابية وبرامج الدراسات العليا، وصولاً إلى البنية التحتية) عيد & أمين، ٢٠٢١، ص. ٤٧).

ويعد أفضل دليل على ذلك ضعف قدرة العديد من مؤسسات التعليم العالي التنافس في التصنيفات العالمية لمؤسسات التعليم الجامعي، فتمثل الجامعات المصرية في هذه التصنيفات مازال ضعيفاً، بل يمكن القول أنه محدود للغاية، فيكفي الإشارة إلى أن مصر لم تشارك في أفضل ٥٠٠ جامعة على مستوى العالم سوى بجامعة واحدة وفق تقرير شنغهاي لعام ٢٠٢٣، وبست جامعات فقط في أفضل ١٠٠٠ جامعة على مستوى العالم جامعة على مستوى العالم (Shanghai Ranking Consultancy, 2023). وهذا يؤكد ضرورة أن تواكب هذه الجامعات ما يحدث في العام من تطور وأن تكون لديها قدرات وكفاءات تمكنها من التجاوب مع هذه المتغيرات، والتحديات بسرعة، ومرونة، ورشاقة. والواقع الحالي يلمس بعض جهود بعض الجامعات بمصر

أبعاد الرقابة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي بمصر. دراسة تحليلية **محمد أنور أحمد حسنة أ.د محمد أحمد حسين ناصف أ.د محمد عوض البهري**

لما كبت هذه المستجدات إلا أنه مازال هناك الكثير من العمل من أجل أن تتحرك الجامعات المصرية بخطى حثيثة لتكون أكثر رشاقة.

أسئلة البحث

يمكن بلورة مشكلة البحث في الأسئلة التالية

(١) ما الإطار النظري لفكرة الرقابة التنظيمية في الفكر الإداري والتربوي

المعاصر؟

(٢) ما أبعاد الرقابة التنظيمية في الفكر التربوي والإداري المعاصر؟

(٣) ما متطلبات تحقيق الرقابة التنظيمية لمؤسسات التعليم العالي؟

(٤) ما الإجراءات والآليات المقترحة لتطوير الجامعات المصرية في ضوء

الاستفادة من الرقابة التنظيمية؟

أهداف البحث

تتمثل أهداف البحث في الآتي:

- تحديد مفهوم الرقابة التنظيمية وخصائصها، والعلاقة بين المرونة والرشاقة

التنظيمية، وأبعاد أو أنواع الرقابة التنظيمية، وقدراتها، ومتطلباتها، ومقاييسها.

- تحديد المتطلبات اللازمة لتحقيق الرقابة التنظيمية لمؤسسات التعليم العالي في

ظل الظروف المتقلبة

- تقديم مقترح لبعض الإجراءات والآليات لتطوير الجامعات المصرية في ضوء

مدخل الرقابة التنظيمية

منهجية البحث

استخدم البحث المنهج الوصفي حتى يحقق أهدافه ويجيب عن تساؤلاته ويعالج

محاورة العلمية

مصطلحات البحث

١. الرقابة التنظيمية Organizational Agility

يعد مفهوم الرقابة التنظيمية من المفاهيم التي تعددت التعريفات لها وفقا للمجال

الذي يتناوله والذي تركز بشكل كبير في الشركات والمنشآت الصناعية وعمليات

الإنتاج، فالبعض يرى أن الرشاقة التنظيمية هي " قدرة المنظمة على الاستجابة بسرعة للتغيرات في الطلب، من حيث الحجم والتنوع " (Agarwal et al., 2006. P: 213). ويرى البعض الآخر الرشاقة التنظيمية على أنها " عملية ديناميكية لتوقع أو التكيف مع الاتجاهات واحتياجات العملاء بدون الابتعاد عن رؤية المؤسسة " (Battistella et al., 2017) والرشاقة التنظيمية من وجهة نظر أخرى هي " قدرة الشركة على العمل بسرعة نحو التغيير أو التكيف استجابة للتغير " (Cegarra-Navarro et al., 2016). وتكمن الرشاقة في "الاستكشاف الناجح للقواعد التنافسية (السرعة، المرونة والابتكار الاستباقي والجودة والربحية) من خلال دمج الموارد القابلة لإعادة التكوين وأفضل الممارسات في بيئة غنية بالمعرفة لتوفير منتجات موجهة للعملاء والخدمات في بيئة سوق سريعة التغير" (Yusuf et al., 1999, P: 34).

وتعرف الرشاقة التنظيمية إجرائياً في المجال التربوي والتعليم الجامعي خاصة أنها الممارسات والإجراءات والأساليب التي تتبناها مؤسسات التعليم العالي بمواردها وكفاءاتها بحيث تواكب المستجدات في البيئة المحيطة وتلبى احتياجات أصحاب المصلحة بسرعة ومرونة ومما لا يؤثر على رؤية ورسالة الجامعة في التعليم والتربية وبما يضمن استقلالها التام.

الجامعة الرشيقة Agil University

مفهوم الجامعات الرشيقة لا يزال قيد التطوير، وهناك نقاش مستمر حول تطبيقه العملي. والجامعة الرشيقة أو التي تتبنى ممارسات تتصف بالرشاقة والمرونة. فيقدم البعض مفهوم التربية الرشيقة Agile pedagogy كنموذج لممارسات الرشقة في الجامعات على أنها " مرونة المناهج الدراسية وتخصيصها، والدعم الفردي للطلاب ومسارات التعلم الشخصية، والاعتراف بالإنجازات في التعلم غير الرسمي، وتسهيل التنقل الافتراضي للطلاب، وعوامة المناهج الدراسية (Halder et al., 2024). ويقدم البعض الآخر تفسيراً للتدريس الرشيق والذي يعد ضرورياً لتلبية

أبعاد الرقابة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي بمصر. دراسة تحليلية محمد أنور أحمد حسنة أ.د محمد أحمد حسيه ناصف أ.د محمد عوض البهري

متطلبات التعلم المتغيرة والمتنوعة، كما أنه ضروري أيضاً للتعامل مع التطورات في مجال البحث والموارد التعليمية والسياقات التكنولوجية. (Hon & Chun, 2004) " مؤسسات التعليم العالي

مؤسسات التعليم العالي هي المؤسسات التي تقدم التعليم ما بعد المرحلة الثانوية، وعادة ما تؤدي في نهاية البرنامج الدراسي إلى الحصول على درجة علمية مُسماة دبلوم أو شهادة دراسات عليا. لا تقتصر مؤسسات التعليم العالي فقط على الجامعات والكليات، بل تشمل أيضاً العديد من الكليات المهنية التي تقدم التدريب في مجالات مثل القانون واللاهوت والطب، والأعمال والموسيقى والفن (Britannica, 2024).

وفي عام ١٩٩٨، اعتمد المؤتمر العالمي للتعليم العالي تعريفاً ينص على أن مؤسسات التعليم العالي هي "جميع أنواع الدراسات والتدريب، والتدريب على البحوث على مستوى ما بعد الثانوي، تقدمها الجامعات أو المؤسسات التعليمية الأخرى التي تعتمد كمؤسسات للتعليم العالي من قبل السلطات الحكومية المختصة". وعلى نطاق واسع يستخدم هذا التعريف من قبل منظمات مثل اليونسكو والبنك الدولي وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي (NIC-Japan, 2024).

الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية

- دراسة هالة أمين مغاوري (٢٠١٦) بعنوان: "الرقابة التنظيمية مدخل لتحسين القدرة المؤسسية في التعليم الجامعي المصري" (هالة مغاوري، ٢٠١٦). حاولت الدراسة أن تتعرف على مفهوم الرقابة التنظيمية وعناصره في المؤسسات الرشيقة وماهي المقومات التي من الممكن أن تجعل المؤسسة تتميز بالرشاقة. كما هدفت الدراسة إلى تقديم توصيات لتحسين القدرات التنافسية في مؤسسات التعليم العالي المصري في ضوء الرقابة التنظيمية. وقد أوصت الدراسة بضرورة الاعتماد على تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحقيق مرونة وصولاً لأساليب تشاركية حديثة في إدارة المؤسسة.

- عبير حمد عبد الله الوهبي (٢٠٢٠) "بعنوان الرشاقة التنظيم مدخل لإدارة الأزمات في الجامعات الحكومية السعودية / سيناريوهات مستقبلية" (الوهبي، ٢٠٢٠). حاولت الدراسة ان تقدم رؤى وحلول وسيناريوهات مستقبلية تساهم في إدارة الأزمات في الجامعات الحكومية السعودية من خلال مدخل الرشاقة التنظيمية. وقدمت الباحثة سيناريو مرجعي وإصلاحي وابتكاري كسيناريوهات مستقبلية لمواجهة الازمات في ظل مدخل الرشاقة التنظيمية وأهمية نشرها في المؤسسات مع تبني السيناريو الابتكاري دراسة المواضية (٢٠١٦) بعنوان "دور التعليم الاستراتيجي في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية في الجامعات الخاصة الأردنية (المواضية ، ٢٠١٦). حاولت الدراسة الكشف عن الدور الذي يلعبه التعلم الاستراتيجي في الرشاقة الاستراتيجية بالجامعات الاردنية الخاصة. وتوصل الباحث الى أن هناك مستوى مرتفع للتعلم الاستراتيجي والرشاقة الاستراتيجية في الجامعات الأردنية وأن هناك تأثير إيجابي للتعلم الاستراتيجي على الرشاقة الاستراتيجية في الجامعات الأردنية الخاصة
- دراسة دعاء محمد السيد عمر (٢٠٢٠) بعنوان " تحسين ممارسات الرشاقة التنظيمية بكليات جامعة جنوب الوادي بمصر" (عمر، ٢٠٢٠). حاولت الدراسة أن توضح الأطر النظرية والفكرية للرشاقة التنظيمية وأن تقدم مقترحات وحلول لتحسين ممارسات الرشاقة التنظيمية في جامعة جنوب الوادي وتقديم مقترحات لتحسين ممارسات الرشاقة التنظيمية بكليات جامعة جنوب الوادي. وأوصت الدراسة أن يتم تشكيل وحدة خاصة في كل كلية والتي تستشعر أنواع المتغيرات ذات الصلة بالجامعة في المحيط الخارجي. كما أكدت الدراسة أهمية التوسع في تفويض صلاحيات لفريق العمل بالجامعة والجهاز الإداري بها مع تفعيل البرامج التدريبية التي تساعد على تدعيم ثقافة الابتكار لفريق العمل والجهاز الإداري بالجامعة.
- دراسة منار منصور أحمد منصور (٢٠٢٠): بعنوان "تطوير الأداء الإداري للقيادات بكلية التربية جامعة المنصورة في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية" (منصور ، ٢٠٢٠). حاولت الدراسة إلقاء الضوء على الأطر النظرية للرشاقة التنظيمية وإمكانية تطوير

أبعاد الرقابة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي بمصر. دراسة تحليلية محمد أنور أحمد حسنة أ.د محمد أحمد حسين ناصف أ.د محمد عوض البهري

الاداء الإداري بكلية التربية وصولا لتقديم تصور مقترح لتنفيذ الأداء الإداري للقيادات بالكلية كالعديد، الوكلاء، رؤساء الأقسام. وتوصلت الدراسة إلى أن أعضاء هيئة التدريس بالجامعة يؤيدون أهمية متطلبات تطوير الجهاز الإداري للجامعة في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية وبالتالي قدمت الدراسة مقترحا لهذا التطوير من خلال دعم استقلالية العمل واتباع الأسلوب التشاركي في صياغة القرارات وتبني النهج الابتكاري ودعم الأفكار الجديدة والرائدة ومرونة الأعمال الإدارية بالجامعة.

ثانيا: الدراسات باللغة الإنجليزية

- دراسة (Suresh (2021 : بعنوان "عوامل الرقابة التنظيمية في التعليم العالي". حاولت الدراسة الحالية أن تستكشف العوامل التي تؤدي إلى الرقابة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي وصولا لتحليل العلاقة المتبادلة بين تلك العوامل المختلفة وذلك من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة للرقابة التنظيمية والعوامل التي تساعد على تحقيقها. وقد توصلت الدراسة أن هناك عوامل عدة تسهل تحقيق الرقابة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي وهي ثمانية عوامل؛ القدرة على الإحساس بالبيئة واعتمادها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الهيكل التنظيمي الخاص بها، التعلم التنظيمي، استراتيجيات الموارد البشرية، القيادة، الجاهزية للتغيير والتعاون مع مختلف أصحاب المصلحة (Menon, 2020).

- دراسة (López-Alcarria et al (2021 بعنوان "مراجعة منهجية لاستخدام الاستراتيجيات الرشيقة في التعليم لتعزيز كفاءات الاستدامة. تهدف هذه الدراسة للقيام بمراجعة منهجية لتحليل كيفية استخدام المنهجية الرشيقة في التعليم كأداة تربوية حديثة لتعزيز جدارات التعليم من أجل التنمية المستدامة الرئيسية. حيث يتم عرض النتائج لـ ١١ من أصل ١٢١ دراسة تم تحليلها والتي تقدم حالات مباشرة للربط بين جدارات التعليم من أجل التنمية المستدامة والمنهجية الرشيقة في التعليم. وقد توصلت الدراسة إلى أنه من الواضح أن التعلم الرشيق أو المنهجية الرشيقة في التعليم تخلق بيئة تعليمية مواتية وبالتالي إعداد متعلمين مسئولين ولديهم الحس والوعي بقضايا الاستدامة وكذلك تؤدي إلى تحسين الاداء ورفع حالة

الرضا لكل من المتعلمين واعضاء هيئة التدريس (López-Alcarria et al., 2019).

- دراسة: Bunton (2017) بعنوان " الرشاقة التنظيمية في التعليم العالي ومؤسساته: من منظور النظم المترابطة والمتحررة. حاولت الرسالة أن تبحث في كيفية تركيز القيادة على الابتكار والمركزية التنظيمية والتوجه نحو الحوكمة واستخدامات معايير وعمليات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وعلاقتها بالرشاقة التنظيمية (Bunton, 2017).

التعليق على الدراسات السابقة

تم استعراض العديد من الدراسات التي تناولت موضوع الرشاقة التنظيمية وعوامل تحقيقها سواء في المؤسسات التعليمية أو غيرها من المؤسسات الأخرى. وقد تنوعت الدراسات التي تتطرق لجامعات مصرية أو جامعات عربية وأجنبية. وفي غالب الدراسات كان المنهج الوصفي هو المنهج المستخدم في أغلب الأحيان ليس فقط لجمع المعلومات عن الظواهر ومشكلات الأبحاث. ولكن لتفسيرها وتحليلها وصولا لحلول ممكنة لتلك المشكلات. وقد بدا واضحا من خلال الأمثلة التي تم التطرق إليها في الدراسات المطروحة أن الرشاقة التنظيمية أصبحت نهجا يبحث عنه الجميع لمواجهة تحديات العصر المتزايدة وأن المرونة وسرعة رد الفعل في مؤسسات التعليم العالي أصبحت واقع لا مفر منه. ولعل التحول الرقمي وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات من الأمور التي تبرز كيف أن مواكبة العصر بسرعة ومرونة وابتكار والتكيف معه والاستفادة منه يعزز التنافسية. ويعطى تلك المؤسسات الجامعية ميزة تنافسها عن غيرها التي مازالت في وضعها كما كانت من قبل. وقد ركزت الدراسات العربية أو الأجنبية على الأهمية البالغة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مجال التحول نحو الرشاقة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي. كما تطرقت بعض الدراسات إلى أنه من الموضوعات التي يجب أن تواكبها الجامعات وأن تكون مرنة وسريعة في التعامل معها هي قضايا التنمية المستدامة وتحدياتها. وتتفق دراسة الوهبي مع دراسة

أبعاد الرقابة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي بمصر. دراسة تحليلية محمد أنور أحمد حسنة أ.د محمد أحمد حسين ناصف أ.د محمد عوض البدر

Suresh على أهمية الاستشعار للبيئة المحيطة وتغيراتها وما هو مطلوب من خريجي الجامعات لمواكبة هذا التطور وان تكون الجامعات جاهزة بسيناريوهات مستقبلية لتجهيز هؤلاء الخريجين.

مفهوم الرقابة التنظيمية

ظهر مفهوم الرقابة أو الرقابة التنظيمية للمرة الأولى في مطلع التسعينات من القرن الماضي الرقابة التنظيمية هي مصطلح يستخدم لوصف قدرة المؤسسة على الاستجابة بسرعة وفعالية للتغيرات في السوق واحتياجات العملاء والعوامل الخارجية الأخرى. ويرى Golman في كتابة عن الرقابة التنظيمية انها "هي القدرة على اكتشاف الفرص والابتكار واستغلال فرص الأسواق التنافسية من خلال تجميع الأصول المطلوبة والمعرفة والعلاقات مع السرعة والمفاجأة" (Goldman, 1995). والرقابة عند مارش هي " استكشاف واستغلال الفرص لمراجعة السوق. الاستكشاف عند مارش هو التجريب التنظيمي مع بدائل جديدة والسعي وراء المعرفة عن فرص غير معروفة حاليا للمنافسة" (James G. March, 1991). ومن ناحية أخرى فإن "الرقابة تشمل قدرات المؤسسة المتعلقة بالتفاعل مع العملاء، تنسيق العمليات الداخلية والاستفادة منها من خلال الانظمة الداخلية لشركاء الأعمال الخارجيين. وعلى وجه التحديد تتكون الرقابة من ثلاث قدرات مترابطة: رقابة العميل، رقابة الشراكة وخفة الحركة التشغيلية" (Cronin, 2000). يرى Brown & Eisenhardt أن الرقابة هي " القدرة على اكتشاف فرص السوق واغتنامها بالسرعة والمفاجأة، وتعتبر الرقابة من الأمور الحتمية لنجاح الأعمال" (Brown & Eisenhardt, 1997)..

وقد لخص الشريهي (٢٠٠٨) العناصر الرئيسة التي تم التطرق إليها بالتفصيل في مختلف تعريفات الرقابة التنظيمية، وذلك على النحو التالي :-

- السرعة والمرونة . السرعة والمرونة هما عنصران حاسمان في تحقيق النجاح والاستمرارية في الأعمال. تعني السرعة والمرونة القدرة على التكيف والتغيير بسرعة وفعالية لتلبية احتياجات العملاء وتحقيق الأداء الأمثل

- الاستجابة إلى التغيير وعدم اليقين. لتحقيق الاستجابة إلى التغيير وعدم اليقين، يجب أن تكون المؤسسة مستعدة للتحويل وتطوير الإجراءات والتقنيات والمنتجات والخدمات بسرعة وفعالية
- منتجات عالية الجودة ومخصصة للغاية. تعني منتجات عالية الجودة أن المنتجات التي تنتجها المؤسسة تلبي أعلى معايير الجودة والمواصفات، مما يؤدي إلى رضا العملاء وتحقيق المزيد من الإيرادات والأرباح. ومن ناحية أخرى، تعني المنتجات المخصصة أن المؤسسة تقدم منتجات مصممة خصيصاً لتلبية احتياجات العملاء بطريقة موجهة ومقبولة من حيث التكلفة.
- منتجات وخدمات تتصف با لمعلومات العالية ومحتوى القيمة المضافة . من الأمور المهمة للمؤسسة لضمان الاستمرارية هي أن تقدم دائماً قيمة مضافة لمنتجاتها تميزها عن الآخرين بجودة ومحتوى راقٍ ومتطور لما هو موجود في نطاق العمل والمنافسة.
- التجاوب مع القضايا الاجتماعية والبيئية .حيث يمكن للمؤسسات أيضاً تحقيق الاستجابة السريعة والمرونة من خلال التجاوب مع القضايا الاجتماعية والبيئية وضمان أن منتجاتها وخدماتها تتوافق مع المعايير المتعلقة بالاستدامة والمسؤولية الاجتماعية
- تجميع التكنولوجيات المختلفة. يشير هذا إلى أهمية الجمع بين الأدوات والتقنيات التكنولوجية المختلفة لتعزيز الإنتاجية والكفاءة التنظيمية. بالإضافة إلى ذلك ، فإنه يسلط الضوء على الحاجة إلى أن تكون المنظمات قابلة للتكيف ومرنة في نهجها فيما يتعلق بالتكنولوجيا ودمجها لتحقيق أهدافها.
- التكامل ما بين المؤسسات بعضها البعض. يتطلب تحقيق هذه النقاط التكامل بين المؤسسات والتعاون فيما بينها لتحقيق الأهداف المشتركة. وبفهم هذه النقاط وتطبيقها في المؤسسات، يمكن للشركات تحقيق

أبعاد الرقابة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي بمصر. دراسة تحليلية محمد أنور أحمد حسنة أ.د محمد أحمد حسين ناصف أ.د محمد عوض البهري

الاستجابة السريعة والمرونة والتي تعد أمراً حاسماً في الاقتصاد الحديث (Sherehiy, 2008).

وتطُرقت بعض التعريفات للرقابة لما يتعلق بالقادة الأكاديميين في الجامعات فهي من منظورهم "مجموعة الممارسات التنظيمية التي يقوم بها القادة الأكاديميون في ثلاث أبعاد رئيسة هي: استخدام التقنية واتخاذ القرارات الفعالة المدروسة والتمكين" (الأنصاري، ٢٠٢١). ومن ناحية أخرى ارتأت الحمدان أن الرقابة في مؤسسات التعليم العالي هي " مجموعة من الصفات التنظيمية التي تسمح للجامعات بالاستجابة بسرعة للتغيرات الحالية، وتوقع التغيرات المستقبلية، والتحرك بسرعة، والنجاح في بيئة سريعة التغير، واغتنام الفرص في الوقت المناسب. هذه الصفات مدفوعة بخمس محركات ديناميكية: توقع التغيرات والاستجابة لها، وبناء الثقة مع الموظفين والمستفيدين وأصحاب المصلحة، وتشجيع التفكير الحر، والتركيز على النتائج، والاعتماد على قدرات الموارد البشرية والعمليات والتكنولوجيا في الجامعات". باختصار، تعد الرقابة التنظيمية عاملاً حاسماً في تحقيق النجاح والاستدامة على المدى الطويل في بيئة الأعمال سريعة التغير اليوم. من خلال كونها ذكية ومرنة وسريعة الاستجابة، يمكن للمؤسسات البقاء في صدارة المنافسة والبقاء على صلة وثيقة ودائمة بعملائها (الحمدان، ٢٠٢٠).

البعد التاريخي لمفهوم الرقابة التنظيمية

التطور التاريخي للرقابة التنظيمية جانباً مهماً يجب مراعاته عند دراسة تطور هذا المفهوم وتطبيقه. وقد أجرى الباحثون دراسات لتحديد العوامل التي أدت إلى ظهور هذا المفهوم وتطوره بمرور الوقت. على سبيل المثال يرى عبد الإله وآخرون (٢٠١٨) في دراستهم المفصلة عن المرونة والرقابة وما بينهما من تشابه، أن مفهوم الرقابة بدأ في الظهور في مطلع الثمانينات من القرن العشرين لتحقيق التنافسية أولاً في التكلفة والجودة والموثوقية، ثم تطور ليشمل الوقت وإدارته مما يترجم قدرة المؤسسة على تسريع الأنشطة على المسار الحرج. وفي التسعينات تطور المفهوم كنتيجة مباشرة لتغيرات السوق مثل تقلب الطلب، الوصول إلى المعلومات وزيادة متطلبات العملاء

(Narasimhan, 2006). وكننتيجة مباشرة لذلك أصبحت المنتجات مخصصة أكثر فأكثر ولديها دورات حياة قصيرة. من ناحية أخرى، تحولت أنظمة الإنتاج من الإنتاج الضخم (Mass production) إلى الانتاج المحدود (leanness) وهي فلسفة تهدف إلى ضمان الكفاءة مع تقليل النفائات. ومع مرور الوقت ارتأى البعض أن هنا علاقة بين الرشاقة (Agility) والمرونة (Resilience) من حيث أن المؤسسات التي تنتهج المرونة قد لا تكون هي الأقل تكلفة ولكنها الأكثر مقدرة على الاستجابة للتغيرات غير المتوقعة للسوق الذي هو بدوره متقلب وغير مستقر (Lotfi & Saghiri, 2018). ومع ازدياد الاعتماد على التكنولوجيا وانتشار وسائل التواصل الاجتماعي بدأ التركيز فيما يتعلق بالرشاقة يقل فيما يتعلق بالتصنيع ومرونة سلاسل الإمداد (Supply chain) وخلق ميزات تنافسية للمنتجات إلى التركيز على العميل وهو ما يسمى (Angappa2018) customer-centric approach.

بعض المفاهيم المرتبطة بالرشاقة التنظيمية

تشير الرشاقة التنظيمية إلى قدرة المنظمة على التكيف بسرعة مع التغييرات والاستجابة للتحديات والفرص الجديدة. قد تتضمن المفاهيم المتعلقة بالرشاقة التنظيمية أشياء مثل المرونة والقدرة على التكيف والابتكار والاستجابة. هذه المفاهيم ضرورية للمنظمات التي تريد أن تظل قادرة على المنافسة وناجحة في بيئة أعمال سريعة التغير.

أولا المرونة:

من المفاهيم المهمة المرتبطة بالرشاقة التنظيمية هو مفهوم المرونة والذي بدوره قد يساعد في فهم القيادة والتنبؤ بها ويرى (Reiter-Palmon) أهمية الحاجة إلى مزيد من الاهتمام بالدور الذي تقوم به المرونة في القيادة (Reiter-Palmon, 2003) ويرى أن المرونة تتخذ ثلاثة أبعادٍ مختلفة: المرونة الإدراكية، والمرونة العاطفية، والمرونة في التصرف. المرونة المعرفية هي القدرة على دمج استراتيجيات التفكير المختلفة والأطر الذهنية في التخطيط واتخاذ القرار وإدارة

أبعاد الرشاقة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي بمصر. دراسة تحليلية محمد أنور أحمد حسنة أ.د محمد أحمد حسيه ناصف أ.د محمد عوض البهري

العمل اليومي. المرونة العاطفية هي القدرة على تغيير نهج الفرد في التعامل مع مشاعره ومشاعر الآخرين. المرونة في التصرف هي القدرة على العمل من مكان التفاوض القائم على الواقعية والانفتاح. تعد القدرة على التكيف مهمة لفعالية القائد ونجاحه، خاصة خلال أوقات التغيير، لأنها تتيح للقادة الاستجابة بفعالية للتغيير وتحديد المسار واتخاذ القرارات وإدارة التغيير. (Allam, 2006. P. 13)

والمرونة مهمة للمؤسسة حيث تساعد في سرعة الاستجابة للمشاكل حيث ازدادت شدة المنافسة في الآونة الأخيرة حيث إن تكلفة التأخير هي أكبر من تكلفة الخطأ في بعض الأحيان، مما يضمن للمؤسسة الربحية، رضا الزبائن المستمر، وجودة العمل، والمنتج، والابتكار.

ثانياً: القدرة على التكيف:

القدرة على التكيف تعتبر ميزة حاسمة للمؤسسات في ظل بيئة الأعمال الديناميكية الحالية. فهي القدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة والاستجابة بفعالية للتغيير. إنها مهارة مهمة للقادة لتطويرها من أجل الاستجابة بفعالية لتعقيد وتيرة التغيير في عالم الأعمال اليوم (Allam, 2006). ويرى (Dubey et al., 2015) أن القدرة على التكيف خاصية مهمة لشبكة سلسلة التوريد في المؤسسات الانتاجية والتي تسمح لها بالاستجابة للتغيرات في البيئة. يمكن أن يؤدي إلى توفير كبير في التكلفة وتحسين أداء سلسلة المؤسسة في العموم. تساعد القدرة على التكيف أيضاً في تحسين سرعة سلسلة التوريد، والتي تعد مصدراً للميزة التنافسية. تمكن المؤسسة من التعامل مع عدم اليقين في الطلب أو العرض وتقليل المخاطر التشغيلية. يمكن أن يساعد أيضاً على التعافي بسرعة من القوى الخارجية التي تسهم في مستوى التسليم والخدمة. إن القدرة على التكيف مهمة أيضاً لمنظمات الإغاثة في حالات الكوارث، لأنها تساعد على نقل سلع الإغاثة بسرعة وفعالية أكبر (Dubey et al., 2015). كما أن التكيف مهم جداً في وقت الكوارث حيث يرى (Fernandes) أن القدرة على التكيف في أوقات الأزمات أمر ضروري للمديرين من أجل الاستجابة بمهارة وسرعة للتغيرات البيئية. وهذا يتطلب التجميع المرن للموارد

والعمليات والمعرفة والقدرات للابتكار وتصور الممارسات والعمليات الجديدة. يتمتع القادة الرشيقون بالقدرة على المشاركة مع فرقهم في إنشاء رؤية واتجاه جديد للمؤسسة، وتطوير ملكية الفريق من خلال توفير بيئة آمنة للإبداع والتجريب والابتكار. خلال الأزمة، يجب على المديرين اتخاذ إجراءات سريعة وحاسمة والعمل في بيئة غير مؤكدة من الظروف المتقلبة من أجل قيادة مؤسستهم من مستوى الاستجابة للآزمات إلى التعافي من الأزمة (Fernandes et al., 2023). ومن ناحية أخرى يرى (Al Dhaheri, 2022) أن الذكاء الثقافي (Cultural intelligence) يدعم القدرة على التكيف و له دور مهم في تمكين الأفراد من التفاعل بشكل فعال مع أشخاص من ثقافات مختلفة. وهو يقوم على فكرة "الذكاءات المتعددة" ومن خلاله يمكن الفرد على العمل والإدارة في بيئات متنوعة ثقافياً. ويرى أن الذكاء الثقافي يمكن القائد من التكيف مع المواقف المختلفة ويمكنهم من تقييم إعدادات العمل المتنوعة ثقافياً وتكييف أسلوب قيادتهم وفقاً لذلك، مما يشكل بعداً مهماً للقيادة نحو الرشاقة التنظيمية. ويؤكد أن القيادة التكيفية أو المقدرة على التكيف تعتمد على فكرة أن القادة يجب أن يكونوا قادرين على فهم الموقف بدقة وتعديل سلوكهم وفقاً لذلك. حيث يتوجب عليهم فهم الضغوط والديناميكيات التكيفية، ثم تطبيق تلك الأفكار للقيادة من خلال التغيير. إنها ليست سمة فطرية، ولكنها مهارة يمكن تعلمها (Al Dhaheri, 2022).

ثالثاً الابتكار:

تمثل الرشاقة التنظيمية بالنسبة لبعض المؤسسات تغييراً كبيراً في طريقة عملها وفعل الأشياء، ويتضمن ذلك ترك منطقة الراحة الخاصة (Comfort Zone) لأعضاء المؤسسة لتجربة حلول جديدة، مما يعني أيضاً تبني ثقافة لا يُنظر فيها إلى الخطأ على أنه شيء سلبي، بل على العكس تماماً، كفرصة لمواصلة التعلم، هذا هو بالضبط أحد مبادئ الابتكار من أجل الانفتاح على عالم الاحتمالات، والنظر إليها على أنها فرص للحصول على نتائج أفضل من تلك التي حصلوا عليها. حيث

أبعاد الرقابة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي بمصر. دراسة تحليلية محمد أنور أحمد حسنة أ.د محمد أحمد حسنة أ.د محمد عوض البهري

يصبح تطوير الابتكار مهارة أداء قوية للتعبير عن الرقابة داخل المؤسسة، لأنه يدعو قادتها والمتعاونين معها على استمرارية التساؤل والنقد لعملياتهم واتصالاتهم وديناميكيات العمل واستخدام الموارد التكنولوجية وعلاقات العملاء وصولاً لمعالجة الاتجاهات في بيئتهم (Al Dhaheri, 2022)

في القرن الحادي والعشرين حيث التطور السريع والانفجار المعلوماتي المذهل، يعتمد النجاح في مختلف المؤسسات ومنها مؤسسات التعليم العالي على القدرة على الابتكار. ومع ذلك، تصبح بعض المؤسسات ضعيفة عندما تعتمد بشدة على النجاحات السابقة، وتركز إلى الماضي وتفشل في التركيز على عملية التطوير والتحديث، فهم يخلطون بين الفعالية وهي النجاح فيما يقومون بعمله وبين الابتكار ويسقطون في فخ الاعتماد على الأساليب والإجراءات المعمول بها أو ما تسمى بالإنجليزية (Business as usual). وبالتالي من الممكن أن يؤدي ذلك إلى القلق والضغط للحفاظ على النجاح كما يرى (Penalva, 2022).

ويرى Olaleye et al في دراسته عن مؤسسات التعليم العالي أن الابتكار هو عامل حاسم للمؤسسات للبقاء على قيد الحياة في البيئة الديناميكية اليوم وأنه ينطوي على اكتشاف مفاهيم وعمليات ومهارات جديدة أثناء استخدام المعرفة والكفاءات الحالية بكفاءة. ويؤكد على أنه يجب على المؤسسات تجنب الممارسات الروتينية وتوقع الأفكار المبتكرة والعمل على إعادة تنظيم الموارد الحالية الذي يعتبر مهم للاستجابة لتغيرات السوق. يتضمن الابتكار التعرف على الفرص والاستفادة من التعلم والخبرات المتراكمة. ويرى أن العلاقة بين الابتكار ورقابة المؤسسة حتمية وضرورية، وأنه يجب على المؤسسات إعطاء الأولوية لخفة الحركة في هذا الاتجاه وضرورة الاستثمار بقوة في الابتكار والذي سيساعد بدوره مؤسسات التعليم العالي على أن تصبح سريعة الحركة والبقاء في البيئات التنافسية (Olaleye, 2021).

أهمية الرقابة التنظيمية

يرى (Doz & Kosonen) أن الرقابة التنظيمية من الأهمية بمكان للمؤسسة من أجل أن تكون هناك مقدرة على التوقع وشحن البصيرة في الأعمال التجارية

للحفاظ على ميزة تنافسية استراتيجية. يتضمن ذلك القدرة على التنبؤ بالتغيرات المحتملة في بيئة الأعمال، مثل التغيرات في سلوك المستهلك والتي تحدث باستمرار، والتقدم التكنولوجي الذي هو سمة العصر الحالي، والتحول الاقتصادي التي يمر بها العالم. ومن خلال الفهم الواضح للتغيرات المحتملة، يمكن للمؤسسات إجراء إصلاحات متعمدة لنماذج أعمالها في الوقت المناسب، قبل فوات الأوان. وهذا يتطلب نهجاً استباقياً لتخطيط الأعمال والاستعداد للتكيف والتغيير حسب الضرورة. باختصار، يعد توقع البصيرة وشحذها جانباً مهماً لسرعة الأعمال وهو ضروري للحفاظ على ميزة تنافسية في مشهد الأعمال سريع التغير اليوم (Doz & Kosonen, 2010).

وفي المقابل يرى (Vasanthan & Suresh) في بيئة الأعمال سريعة الخطى اليوم، يجب أن تتمتع الشركات بالقدرة على التكيف بسرعة. هذا هو المكان الذي تلعب فيه الرقابة التنظيمية دور مهم فالتغيرات الديناميكية وخفة الحركة ضرورية لتحديد مجالات التحسين وتحديد الاستراتيجيات. وهذا يتطلب نظرة شاملة للمنظمة لتحديد نقاط القوة والضعف المحتملة. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن يكون لدى الشركات قوة عاملة مرنة يمكنها التكيف مع الاحتياجات والمواقف المتغيرة وبالتالي تمكين الموظفين من اتخاذ القرارات وتحمل المخاطر، فضلاً عن خلق ثقافة تقدر الابتكار والإبداع. باختصار، تعد الرقابة التنظيمية ضرورية للشركات التي تسعى للحفاظ على قدرتها التنافسية في بيئة الأعمال اليوم. من خلال إعادة تكوين الموارد والعمليات والاستراتيجيات بسرعة استجابة للتغيير، يمكن للشركات البقاء في الطليعة والحفاظ على ميزة استراتيجية (Vasanthan & Suresh, 2022).

ويرى (Gong & Ribiere, 2023) في دراسته عن أهمية الرقابة التنظيمية في عصر التحول الرقمي أنها مهمة لدرجة كبيرة حيث تمكن المؤسسات من اتخاذ الترتيبات البديلة الضرورية والتعديلات الداخلية بسرعة رقمية وتشجع على المخاطرة والتجريب، كما يسمح للأفكار الجديدة بالتدفق بسرعة بين أعضاء المنظمة ويمكن

أبعاد الرقابة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي بمصر. دراسة تحليلية محمد أنور أحمد حسنة أ.د محمد أحمد حسنة ناصف أ.د محمد عوض البهري

المنظمات من الاستجابة للتغيرات في البيئة وتطوير وتقديم منتجات وخدمات رقمية عالية الجودة. ويرى أنه من الضروري للمؤسسات بناء قدرات ديناميكية للتحويل الرقمي، وتعمل المرونة كآلية أساسية للتجديد الاستراتيجي للمؤسسة بناء على وسائل رقمية جديدة، وأدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (Gong & Ribiere, 2023)

الرقابة التنظيمية وجائحة كورونا COVID-19

لا شك أن المؤسسات لابد أن تكون على درجة عالية من الجاهزية والاستعداد للأزمات من خلال الحفاظ على موثوقية أنظمة الإنتاج والمنتجات التي تقدمها. ومن أجل القيام بذلك، يجب أن تتمتع المؤسسات بدرجة عالية من الرقابة التنظيمية على مستوى العمليات، مما يسمح لها بالتكيف بسرعة وفعالية مع التغيرات وإجراء العمليات اليومية أثناء الأزمات والتي تتطلب درجة عالية من التوقع ويؤكد الإدريسي في دراسته عن الرقابة التنظيمية في وقت الكوفيد والتي أجراها في المغرب أن دعم القدرات الرقمية الخاصة بالمنظمات من خلال اعتماد التقنيات المتقدمة (مثل الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة والتحليلات، التصنيع الإضافي ، تكامل النظام الأفقي والرأسي، الصناعي إنترنت الأشياء، إلخ) مهمة وضرورية للحماية من الأزمات. لقد ثبت أن أزمة COVID 19 سرعت بشكل كبير من رقمته أنواع مختلفة من الشركات في مختلف الصناعات في أوقات الأزمات، يجب أن تكون الشركات قادرة على تعديل عمليات الإنتاج بسرعة لتلبية الطلبات المتغيرة وضمان موثوقية منتجاتها. وهذا يتطلب درجة عالية من الرقابة والمرونة على مستوى العملية (El Idrissi et al., 2023).

والجدير بالذكر أنه وفي خضم جائحة كورونا COVID-19 برزت أهمية الرقابة التنظيمية للمؤسسات التي تسعى إلى الحفاظ على قدرتها التنافسية. وهذا يتطلب استعداداً للتكيف مع العصر الرقمي والانفتاح على التغيير، حيث قد لا تكون نماذج الأعمال التقليدية فعالة. يجب أن يكون القادة على استعداد للتخلي عن السيطرة وتمكين موظفيهم لأخذ زمام المبادرة من أجل تعزيز الابتكار. هذا يتطلب

ثقافة الثقة والاستعداد للمخاطرة وتجربة أشياء جديدة. بالإضافة إلى ذلك، يجب على المؤسسات مراعاة احتياجات جميع أصحاب المصلحة Stakeholders عند اتخاذ القرارات. هذا يعني مراعاة احتياجات العملاء والموظفين والمجتمع الأوسع. مع الوضع في الاعتبار ضرورة التعرف على أي عوائق خفية قد تمنع التغيير أو تحدده. قد يشمل ذلك تحديد ومعالجة التحيزات أو الافتراضات التي تمنع المنظمة من التكيف مع الظروف الجديدة (Gong & Ribiere, 2023).

وفي الدراسة الحديثة التي أجرتها جامعة هاورد كينيدي تضمنت مقابلات مع ما يزيد من ١٠٠٠ من رجال الأعمال والمدراء حول أهمية الرقابة التنظيمية في عصر تفشى جائحة كورونا أكدت على أن ٨٢٪ من المؤسسات يعتبرون الآن الرقابة التنظيمية مهمة لمستقبلهم، مقارنة بـ ٦٦٪ قبل تفشى جائحة كورونا. وأن غالبية القادة يرون أن الرقابة أكثر أهمية في تحقيق الأهداف طويلة الأجل بعد COVID-19. وأكدت الدراسة على أن قدرة المؤسسة على اتخاذ القرار من أهم المميزات للرقابة التنظيمية في المستقبل. كما ازدادت أهمية التكنولوجيا والإدارة المالية في ضوء تحديات العام الماضي. وان المؤسسات عليها، تستثمر في الموظفين والتكنولوجيا والإدارة المالية لتأمين الرقابة التنظيمية (Howard Kennedy, 2020).

وفي دراسة أجراها (Janssen & van der Voort) على استجابة الحكومة الهولندية لتداعيات تفشى وباء كورونا أظهرت أهمية الرقابة التنظيمية في الاستجابة للأزمة. كما أظهرت الحالة الهولندية أن رقابة الحركة يمكن أن تأتي على حساب القدرة على التكيف، لكن كلاهما ضروري في أوقات الأزمات. ويجب أن تكون الحكومات قادرة على تنفيذ سياسات وتدابير جديدة بسرعة وضمان الامتثال للسياسات أو ما يشار إليه بالبيروقراطية. وأن توفر المؤسسات الاستقرار لتمكين صانعي القرار من أن يكونوا رشيقيين حيث يمكنهم من التحلي بالمرونة والتكيف بسرعة مع التغيير واتخاذ القرارات التنافسية. ومع ذلك، لا ينبغي أن يحد الاستقرار من رقابة الحركة؛ بل يجب أن تتبنى المنظمات التغيير وتحمل المخاطر على أن يكون

أبعاد الرقابة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي بمصر. دراسة تحليلية محمد أنور أحمد حسنة أ.د محمد أحمد حسيه ناصف أ.د محمد عوض البهري

الاستقرار أساساً للرقابة التنظيمية. لقد أظهر الوباء أن الحكومات يمكن أن تكون مرنة وقادرة على التكيف، وقد أتاح فرصة فريدة للتعرف على رقابة الحركة والقدرة على التكيف بشكل عملي. (Janssen & van der Voort, 2020)

وفي دراسة أجراها (Saputra et al., 2021) على أهمية القدرة الرقمية والرقابة التنظيمية للمؤسسة في الحفاظ على أداء ثابت خلال جائحة COVID-19 أكد على أهمية الاستثمار في القدرات الرقمية وتطوير سلسلة التوريد المرنة، حيث يمكن للمؤسسات التكيف بشكل أفضل مع الاضطرابات غير المتوقعة والحفاظ على ميزة تنافسية. بالإضافة إلى ذلك تتمكن المؤسسة من استكشاف فرص جديدة Explore مع الاستمرار في الاستفادة Exploit من الموارد الحالية للحفاظ على الاستقرار والنمو وأكد على أن الرقابة التنظيمية للمؤسسة تسمح بالتبني السريع لعمليات أو تقنيات جديدة للتكيف مع الظروف المتغيرة. فمن خلال القدرة الرقمية القوية يمكن للمؤسسات التكيف مع التحول المفاجئ من خلال العمل عن بُعد، مما يمكن الموظفين من العمل من المنزل والبقاء منتجين. كذلك التحول بسرعة إلى المبيعات عبر الإنترنت والتسويق الرقمي للحفاظ على تدفقات الإيرادات خلال فترات الاضطراب الاقتصادي يمكن للمؤسسة الممكنة رقمياً الاستفادة من البيانات والتحليلات لاتخاذ قرارات مستنيرة والاستجابة بسرعة للتغيرات في السوق أو طلب العملاء (Saputra et al., 2021).

محركات الرقابة التنظيمية (Drivers for Organizational Agility)

الرقابة التنظيمية هي قدرة المنظمة على الاستجابة بسرعة وفعالية للتغيرات في بيئتها. في عالم الأعمال سريع الخطى والمتطور باستمرار، أصبحت الرقابة التنظيمية ذات أهمية متزايدة للمؤسسات لتظل قادرة على المنافسة والنجاح. هناك العديد من الدوافع والتي تحرك الرقابة التنظيمية للمؤسسة وتدفعها للحدوث، بما في ذلك:

أولاً: القيادة: القيادة القوية والفعالة ضرورية لقيادة الرشاقة التنظيمية. يمكن للقيادة المنفتحين على التغيير، والقابلين للتكيف، والراغبين في المخاطرة أن يساعدوا في خلق ثقافة رشاقة الحركة والابتكار داخل المنظمة.

في بيئة العمل سابقا منذ اربعين عاما عندما كان العمل غالباً متكرراً وفردياً لم تكن الحاجة ملحة للتطوير المستمر وكان القيادة تبدوا مسايرة لهذا الاتجاه. ولكن في الوقت الحاضر، يعمل الموظفون في العديد من المؤسسات معاً لأداء مهام متعددة ومبتكرة. فالقيادة التي تحفز الرشاقة يجب ان تعيد تشكيل ثقافة المؤسسة وتحسينها من خلال القيادة بالقدوة ومناقشة العادات التي قد تعيق التقدم خلال اجتماعات الفريق من أجل اكتساب المزيد من التبصر والدعم فالقائد الرشيق عليه تشجيع التعاون وإشراك الأشخاص أو الفرق أو الإدارة، وإنشاء بيئة تسمح لفرق الإدارة الذاتية بالنمو، وتحمل الملكية Ownership، وتقديم المزيد من القيمة للعملاء Value proposition والازدهار (Glocal Thinking, 2022).

والقادة الذين يقودوا المؤسسة للرشاقة التنظيمية يتمتعون بمجموعة من الخصائص أهمها ما يلي:

- النزاهة: النزاهة هي مفتاح القيادة الرشيقة. القادة ذوو القيم والمبادئ القوية جديرون بالثقة ويلهمون من حولهم. وعلى الرغم من التغاضي عنها في كثير من الأحيان، يمكن لأي قائد تطوير النزاهة من خلال الوعي الذاتي والمساءلة. يؤدي هذا إلى تسريع تطوير القادة ويضمن توافق أفعالهم مع مبادئ النزاهة.
- الابداع: القادة الرشيقون مبتكرون وفضوليون. إنهم يشجعون الأفكار الجديدة والتعلم ويعملون كميسرين وليس قادة. إنهم يستثمرون في نمو الفريق ويتحدى الوضع الراهن لخدمة العملاء بشكل أفضل.
- الاستعداد للطوارئ: يتصرف القادة المرنون بسرعة، ويضعون أهدافاً صعبة ويتخذون قرارات سريعة ببيانات غير كاملة. يقومون بإضفاء اللامركزية على عملية صنع القرار ودعم فرق التنظيم الذاتي.

أبعاد الرقابة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي بمصر. دراسة تحليلية محمد أنور أحمد حسنة أ.د محمد أحمد حسيه ناصف أ.د محمد عوض البهري

- المشاركة: يعزز القادة الرشيقون المشاركة من خلال كونهم شاملين ويشجعون التعاون متعدد الوظائف. يعد تطوير القادة على كل المستويات أمراً بالغ الأهمية أيضاً لتحسين المواهب. إنهم يفهمون أن المشاركة تؤدي إلى الإنتاجية.

- الاتجاه: يقوم القادة المرنون بإنشاء اتجاه للمنظمة ومواءمة الأشخاص والموارد لتحقيق ذلك. يركزون على إزالة العوائق وتمكين الفرق من التنظيم الذاتي وتولي مسؤولية عملهم. يتسمون بالشفافية في اتصالاتهم ويشجعون التدفق الحر للمعلومات للتكيف بسرعة مع التغيير (The Predictive Index, 2023)

ثانياً: الثقافة: الثقافة التي تقدر الابتكار والتعاون والتعلم المستمر ضرورية للرقابة التنظيمية. من المرجح أن يساهم الموظفون الذين يتم تشجيعهم على المخاطرة ومشاركة الأفكار وتجربة الأساليب الجديدة في رقابة المنظمة. وقد بين صقر في دراسته التي أجراها على البنوك الإسلامية بالكويت ان العلاقة بين الرقابة التنظيمية وثقافة المؤسسة التي تدعو للابتكار علاقة وثيقة (صقر، ٢٠١٧).

ثالثاً: التكنولوجيا: التكنولوجيا والرقابة التنظيمية هما من المفاهيم المرتبطة بشكل كبير. في بيئة العمل الحديثة والتي تتسم بالسرعة والتغيير المستمر، تحتاج المؤسسات إلى الكفاءة والقدرة على التكيف، وهذا يتطلب منها القدرة على الاستجابة بسرعة للتغيرات في السوق واحتياجات العملاء والتقنيات الجديدة. تلعب التكنولوجيا دوراً حاسماً في تمكين الرقابة من خلال توفير الأدوات والمنصات التي تسمح للمنظمات بالاستجابة بشكل أسرع وأكثر مرونة. فعلى سبيل المثال، تتيح تقنيات الحوسبة السحابية لمؤسسات تخصيص الموارد بسرعة وزيادة أو تقليل السعة استناداً إلى الطلب. هذا يتيح لهم الاستجابة لمتطلبات العمل المتغيرة بدون تكاليف أو تأخيرات كبيرة. بالإضافة إلى ذلك، تتيح منهجيات التطوير الرشيق، التي تؤكد على التعاون والتطوير التدريجي، استخدام أدوات تكنولوجية مثل برامج إدارة المشاريع و أدوات

Information تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مجال التعليم
.communication Technology (ICT)

باختصار، التكنولوجيا والرشاقة التنظيمية هما مفهومان أساسيان يجب على المنظمات الاستفادة منهما لتحقيق النجاح في بيئة العمل الحالية التي تتسم بالسرعة والتغيير المستمر. من خلال استغلال التكنولوجيا لتمكين الرشاقة، يمكن للمنظمات الاستجابة بسرعة لتغيرات السوق واحتياجات العملاء والبقاء في المقدمة على المنافس يمكن للتكنولوجيا الصحيحة تمكين الرشاقة التنظيمية من خلال توفير البيانات والرؤى في الوقت الفعلي، وتسهيل الاتصال والتعاون، وأتمتة العمليات (هلل، ٢٠٢١).

الرشاقة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي

رأس المال البشري هو الأصل الأكثر قيمة لأي دولة حيث تلعب مؤسسات التعليم العالي دوراً هاماً في تطوير قوى العمل المستقبلية. وقد شهد العقدين الماضيين نمواً هائلاً في عدد الطلاب الذين يسجلون في برامج التعليم العالي وتضاعف موازي في عدد الكليات والجامعات لاستيعاب هؤلاء الطلاب. وتعد قضايا الجودة والتقدم التكنولوجي والتنافس العالمي المتزايد وتغير تفضيلات الطلاب المستمرة والتنوع الطلابي وعدم تطابق مهارات الطلاب مع متطلبات سوق العمل من بعض التحديات التي تواجهها الجامعات والكليات في جميع أنحاء العالم (Jeremy, 2014).

وبناء عليه يجب أن تواكب هذه المؤسسات هذه الاحتياجات والرغبات وان تتحلّى بالمرونة والرشاقة. وفي هذا الإطار تشير الرشاقة التنظيمية إلى قدرة المؤسسة على الاستجابة بسرعة وفعالية للتغيرات في بيئتها. في سياق التعليم العالي، يعني هذا القدرة على التكيف مع التغيرات في احتياجات الطلاب والتقدم التكنولوجي ومتطلبات السوق والمتطلبات التنظيمية. فمؤسسات التعليم العالي تواجه مشهداً سريع التغير، مع ظهور مطالب وتحديات جديدة في كل وقت. على سبيل المثال، أجبر تفشي جائحة COVID-19 المؤسسات على التكيف بسرعة مع التعلم عبر الإنترنت

أبعاد الرقابة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي بمصر. دراسة تحليلية محمد أنور أحمد حسنة أ.د محمد أحمد حسين ناصف أ.د محمد عوض البهري

وطرق التدريس عن بعد. في مثل هذه المواقف، يمكن لمؤسسة رشيقة أن تدور بسرعة وتتكيف مع الواقع الجديد، بينما قد تكافح مؤسسة أقل مرونة من أجل مواكبة الواقع الجديد (Rasli et al., 2022). يمكن أن تحقق الرقابة التنظيمية فوائد عديدة لمؤسسات التعليم العالي. يمكن أن تؤدي إلى زيادة الكفاءة والفعالية والقدرة التنافسية، وكذلك تحسين نتائج الطلاب. من خلال كونها مؤسسات مرنة، فهي قادرة على تلبية احتياجات طلابها بشكل أكثر فعالية، بالإضافة إلى التكيف مع المتطلبات المتغيرة واتجاهات السوق. بشكل عام، تعد الرقابة التنظيمية جانباً أساسياً للنجاح في التعليم العالي. يسمح للمؤسسات بالبقاء في الطليعة، والبقاء على صلة وتوفير تعليم عالي الجودة لطلابها. من خلال إعطاء الأولوية للرقابة التنظيمية، يمكن لمؤسسات التعليم العالي أن تضع نفسها بشكل أفضل للنجاح في مواجهة الظروف المتغيرة بسرعة (Menon, 2020).

ويرى (Manurung & Kurniawan) أن الرقابة التنظيمية عامل مهم في تحقيق النجاح والبقاء في بيئة متغيرة وعرضة للتقلبات، خاصة في قطاع التعليم. فمن الضروري أن تكون المؤسسات التعليمية قادرة على الاستجابة بسرعة وبشكل مناسب للتغيرات وأن تصبح مرنة وقابلة للتكيف للبقاء على قيد الحياة. تمكن الرقابة التنظيمية هذه المؤسسات من الشعور والاستفادة من فرص الأعمال والرد بفعالية وكفاءة على التغيرات التشغيلية لضمان التفوق التنظيمي. كما يسمح بتطوير منتجات وخدمات مبتكرة أو الرد على مناورات المنافسين بشكل مناسب لتحقيق أداء تنظيمي متفوق. أظهرت الدراسات أن الرقابة التنظيمية له تأثير إيجابي ومباشر على الأداء التنظيمي بنسبة ٨٣٪ من التغير للأفضل في الأداء التنظيمي. لذلك، فإن الرقابة التنظيمية عامل مهم للنجاح في قطاع التعليم (Manurung & Kurniawan, 2022).

وفي قطاع التعليم العالي يحتاج الطلاب في هذا إلى خدمات تعليمية متطورة وعالية الجودة تواكب ما يحدث في سوق العمل، والتي تلبي احتياجاتهم التعليمية وتساعدهم على تحقيق أهدافهم وطموحاتهم المهنية مستقبلاً. ويمكن للرقابة

التنظيمية أن تسهم في تحسين جودة الخدمات التعليمية وتلبية احتياجات الطلاب، عن طريق تطوير الخدمات والمنتجات التعليمية بسرعة، ومنح الطلاب مزيد المرونة والتكيف لتحقيق أهدافهم التعليمية. مما يضمن تحقيق النجاح والبقاء في القطاع التعليمي العالي. وبالنظر إلى أن الطلاب هم العملاء الرئيسيين في هذا القطاع، فإن تحسين الرقابة التنظيمية يعد أمراً حيوياً لتحسين تجربة الطلاب ورفع مستوى رضاهم وتحقيق الأداء التنظيمي المتفوق (Menon & Suresh, 2020). وفي دراسته التي اجراها عن الرقابة التنظيمية في الجامعات الاردنية الخاصة يرى عويس أن الرقابة التنظيمية تساعد مؤسسات التعليم العالي على فهم كفاءاتها الأساسية، وهي الأشياء التي تفعلها بشكل أفضل ولها بها ميزة تنافسية. حيث يمكن أن يساعد هذا الفهم الجامعات على تركيز مواردها على نقاط قوتها وتجنب إضاعة الوقت والمال في الأنشطة التي لا يجيدونها. وبالتالي الجامعات يكون لديها معرفة بتحديد قدراتها وهي الأشياء التي تستطيع القيام بها. وبالتالي التوسع في مجالات جديدة وتقديم برامج وخدمات جديدة. كما تساعد الرقابة التنظيمية الجامعات على فهم البيئة الخارجية، والتي تشمل العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية التي تؤثر على الجامعة. يمكن أن يساعد هذا الفهم الجامعات على توقع التغييرات في البيئة والتكيف مع تلك التغييرات (Awais et al., 2023)

محددات الرقابة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي

رقابة استشعار البيئة المحيطة

الخطوة الاولى: الاستشعار وجمع المعلومات ذات الصلة من البيئة تتمثل الخطوة الأولى في الرقابة التنظيمية في إدراك التغييرات في البيئة. وهذا يعني وجود نظام قائم لجمع البيانات والمعلومات حول البيئة الخارجية، مثل احتياجات العملاء وتحركات المنافسين والتطورات التكنولوجية. يمكن بعد ذلك استخدام هذه المعلومات لتحديد التهديدات والفرص المحتملة

الخطوة الثانية: الاستجابة للتغيير

بمجرد أن تحدد المنظمة التهديدات والفرص المحتملة، يجب أن تكون قادرة على الاستجابة بسرعة وفعالية. قد يتضمن ذلك إجراء تغييرات على منتجاتها، أو خدماتها أو عملياتها أو استراتيجيتها. من المهم أن تكون قادراً على إجراء هذه التغييرات بسرعة ودون تعطيل عمليات المنظمة.

المؤسسات القادرة على الإحساس وجمع المعلومات ذات الصلة من البيئة والاستجابة للتغيير بسرعة من المرجح أن تكون ناجحة في عالم اليوم سريع التغير . (Overpay, 2006)

ويرى Chen أن ذكاء الأعمال Business Intelligence تتضمن جمع معلومات عن السوق وهي تعتبر عملية سريعة ومستمرة لجمع وتحليل وتفسير المعلومات حول الأسواق والعملاء والمنافسين. يمكن استخدامه لتحديد الفرص الجديدة وتقييم التهديدات واتخاذ قرارات أفضل.

ويرى أن البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات للمؤسسة تساعد على جمع وتحليل معلومات السوق بشكل أكثر فعالية. على سبيل المثال، يمكن للشركات استخدام تكنولوجيا المعلومات من أجل:

- جمع البيانات من مجموعة متنوعة من المصادر، مثل وسائل التواصل الاجتماعي واستطلاعات العملاء والمواقع الإلكترونية المنافسة.
- تحليل البيانات لتحديد الاتجاهات والأنماط.
- تشارك البيانات مع الموظفين عبر المؤسسة.
- اتخاذ قرارات أفضل بناءً على معلومات السوق (Chen, 2012) .

رشاقة الممارسة أو الرشاقة التنفيذية Acting Agility

الرشاقة التنفيذية أو رشاقة الممارسة تشير إلى قدرة المنظمة على تنفيذ القرارات والتغييرات بسرعة وفعالية استجابةً للتغيرات البيئية. وهي تتضمن القدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة واتخاذ الإجراءات وتحقيق النتائج بطريقة فعالة وفي الوقت المناسب. تعد الرشاقة التنفيذية أمراً مهماً لأسباب عدة. أولاً، فإنها تسمح

للمنظمات بالاستجابة بسرعة للتغيرات في بيئتها، مثل التغيرات في تفضيلات المستهلكين أو التغيرات في ظروف السوق. ويمكن أن يساعد هذا المنظمات على البقاء في المقدمة والاستفادة من الفرص الناشئة. وثانياً، يمكن أن تساعد المنظمات في إدارة المخاطر عن طريق تحديد التهديدات المحتملة والاستجابة بشكل استباقي. وأخيراً، يمكن أن تحسن الكفاءة التنظيمية العامة من خلال تقليل التأخيرات وتحسين التواصل والتعاون (Agarwal, 2007).

الجاهزية للتغيير Readiness to Change

هناك دائماً صعوبة في التغيير؛ سواء على المستوى الفردي أو التنظيمي. فالبشر اختلقوا العادة وأحبوها. فنحن نحب القيام بالأشياء بالطريقة التي كنا نفعلها بها دائماً، وغالباً ما نتردد في التغيير. هذا لأن التغيير يمكن أن يكون مزعجاً وغير مريح. يمكن أن يكون مخيفاً أيضاً، لأنه يعني الدخول إلى المجهول. ومن الناحية التنظيمية نجد أن المؤسسات غالباً ما تنشأ طرقاً لفعل الأشياء وغالباً ما يقاومون تغييرها. هذا لأن التغيير يمكن أن يزعج ثقافة المنظمة وعملياتها وعلاقاتها. يمكن أن يكون أيضاً مكلفاً ويمكن أن يستغرق وقتاً لتنفيذه (Combe, 2014). ويرى كيجان انه وحتى عندما نحدد اهدافا للتغيير فإننا في عقلنا الباطن نخلق حواجز تعيق تحقيق هذه الأهداف نحو التغيير. ويسمينا فجوة المعرفة والممارسة Knowing doing gap - . إنها مشكلة الحواجز اللاواعية التي تمنعنا من اتخاذ الإجراءات والتي من الصعب تحديد هذه الحواجز والتغلب عليها، ولكنه يرى أنه من الممكن القيام بذلك حتى في المؤسسات الكبيرة لو أن الجاهزية للتغيير هي في قائمة الأولويات المطروحة (Kegan, 2009).

وحيث أن الرقابة التنظيمية هي بالأساس الاستجابة للتغيير لمواكبة المستجدات في البيئة المحيطة فكان من المهم أن تكون المؤسسات جاهزة للتغيير. والجاهزية للتغيير هو التسامح والمرونة والاستعداد والموقف الإيجابي الذي يظهره الموظفون عند إدخال نظام أو عملية جديدة في المنظمة. ويرى (Menon & Sures)

أبعاد الرقابة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي بمصر. دراسة تحليلية محمد أنور أحمد حسنة أ.د محمد أحمد حسنة ناصف أ.د محمد عوض البدرى

أن الجاهزية للتغيير هو الإيمان والالتزام المشترك بين الموظفين تجاه التغيير والفعالية الذاتية المشتركة في قدرتهم وقدرتهم على الأداء، ويعتمد الاستعداد التنظيمي على ما إذا كانت قيمة الموظفين تتغير أم لا. إن توصيل التغيير للموظفين مقدماً وإعدادهم من خلال تثقيفهم وتدريبهم وإشراك الموظفين في صنع القرار، وتعزيز العلاقات الجماعية، يسهل الاحترام المتبادل لزملاء العمل والثقة في الإدارة ويساعد الموظفين على إدارة التغيير بشكل فعال (Menon & Suresh, 2021).

إن إشراك الموظفين في عملية المسح البيئي، وجعلهم مسؤولين عن تحسين العمليات اليومية، ومراقبة الاتجاهات المتغيرة، والتفضيلات وأنماط المستهلكين يجعل الموظفين ينجحون للتغييرات ويجهزونهم للتصرف في العوامل التي تؤثر على الرقابة التنظيمية بطريقة مناسبة. إن فهم حجم التغيير والقدرة الشخصية للأفراد على التعامل مع التغيير يعزز استعداد الأفراد والمؤسسات للتغيير.

التعاون مع أصحاب المصلحة Collaboration with Stakeholders

صاحب المصلحة stakeholder هو فرد أو مجموعة لها مصلحة في نتيجة مشروع أو مؤسسة. يمكن أن يكون أصحاب المصلحة داخليين أو خارجيين للمنظمة، ويمكن أن يكون لهم تأثير إيجابي أو سلبي على المنظمة. وبالتالي فتكوين علاقة معهم فهو أمر هام وضروري حيث أن التعاون مع أصحاب المصلحة يمكن أن يساعد مؤسسات التعليم العالي على أن تصبح أكثر رشاقة ومرونة من خلال إبقائها على اطلاع بالتغيرات في البيئة. وهذا يمكن مؤسسات التعليم العالي من التكيف مع التغيرات وتحسين ممارساتها وعملياتها الحالية، وبالتالي اكتساب ميزة تنافسية. يمكن أن يساعد التعاون مع أصحاب المصلحة أيضاً المؤسسات على فهم المجالات التي تفتقر فيها إلى المرونة، وتنفيذ الممارسات والعمليات الجديدة وإعادة صياغة الاستراتيجيات لتحقيق النتائج المرجوة. يجب أن تدرك مؤسسات التعليم العالي أهمية التعاون متعدد الوظائف والتواصل مع أصحاب المصلحة داخل وخارج الحرم الجامعي. يمكن أن يساعد تسهيل مثل هذا التعاون مؤسسات التعليم العالي على جني أهداف منتجة ومفيدة للطرفين).

استراتيجيات الموارد البشرية Human Resources Strategies

استراتيجيات الموارد البشرية تلعب دوراً مهماً في تعزيز الرقابة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي. على وجه التحديد، يجب ترجمة المعرفة والمهارات والكفاءات التي يمتلكها الموظفون إلى تعلم جماعي، ويجب تصميم ممارسات الموارد البشرية المرنة والاستراتيجية لتوجيه قدرات الموظفين في الاتجاه الصحيح. علاوة على ذلك، يجب أن تكون المنظمات قادرة على تكييف ممارسات الموارد البشرية استجابة للتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية لتحقيق المرونة الاستراتيجية. على سبيل المثال، يجب أن تهدف المؤسسات إلى تعزيز توافق القوى العاملة مع الأهداف التنظيمية ومرونة القوى العاملة من أجل سهولة النشر وإعادة التشكيل عندما تكون المنظمة في طور الانتقال. بالإضافة إلى ذلك، يجب على المؤسسات تقييم قدرات القوى العاملة لديها بشكل مستمر وموضوعي وتحديد فجوات المهارات وتوفير المهارات اللازمة أو صقلها من أجل تحقيق أهداف المنظمة والحفاظ على القدرة التنافسية. تشير الورقة أيضاً إلى بعض الاستراتيجيات التي اعتمدتها المؤسسات في تعزيز خفة الحركة بين القوى العاملة، مثل توفير فرص للتدريب والتطوير المستمر، وتمكين الموظفين من تبني قدرات ومجموعات مهارات جديدة، وأنظمة اتصال مفتوحة وقوية، واتخاذ القرارات التشاركية (Jeff Howey, 2016).

الرقابة التنظيمية في الجامعات وقت جائحة كورونا COVID19

تعتبر مؤسسات التعليم العالي من المؤسسات الأكثر تمسكاً بالتقاليد والحفاظ عليها وتقاوم التغيير بشكل أو بآخر (Kaplan, 2020). وقد واجه العالم حالة من عدم الاستقرار وعدم اليقين في ظل أزمة جائحة كورونا (COVID-19) وما نتج عنها من مشكلات صحية واجهتها مصر والعالم بأسره. بالإضافة إلى ذلك، يواجه العالم ركوداً اقتصادياً عالمياً كبيراً. وتشكل هذه التحديات مجتمعة أهمية متزايدة للرقابة الاستراتيجية (التنظيمية) كأداة فعالة لمواجهة التغيرات السريعة والتكيف معها ومنها مؤسسات التعليم العالي. وعليه فهناك ضرورة لاستعداد

أبعاد الرقابة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي بمصر. دراسة تحليلية محمد أنور أحمد حسنة أ.د محمد أحمد حسيه ناصف أ.د محمد عوض البهري

مؤسسات التعليم العالي لحالات الطوارئ قدر الإمكان. وقد اقترح (Nissim & Simon) على وجه التحديد إعداد استراتيجيات للطوارئ وخطط الطوارئ. فعلى سبيل المثال عندما تقوم مؤسسات التدريب بإحداث تغييرات جذرية في الإجراءات على الأرض، خاصة في أوقات الطوارئ. ومن المهم أن نفهم مسبقاً أن العمليات الرشيقة يمكن أن تخلق حلولاً مرضية. ومع ذلك، في حين أن الحلول قد تكون سريعة ومرنة (رشيقة)، سيكون هناك ثمن يتعين دفعه من حيث الجودة.. من بين الدروس المستفادة خلال أزمة فيروس كورونا أن التشغيل الرشيق يمكن أن يكون كافياً للحفاظ على استمرارية التعلم ومواصلة النشاط من خلال بيئة بديلة. (Nissim & Simon, 2020. P.25).

يؤكد عوض في دراسته حول المستشفيات الجامعية بجامعة عين شمس وقت جائحة كورونا COVID19 على أهمية الرقابة الاستراتيجية كعامل أساسي لنجاح هذه المستشفيات التعليمية. حيث تساهم الرقابة في توفير المرونة اللازمة للتعامل بفعالية مع مختلف الفئات المستهدفة واحتياجاتهم، فضلاً عن تمكينها من التكيف مع التغييرات المعقدة في البيئة المحيطة. وتلعب الرقابة دوراً هاماً في إدارة عملية التغيير المستمر، من خلال مساعدة المستشفيات على تبني التطورات الجديدة بسهولة وكفاءة. وتشمل هذه العملية إيجاد حلول بديلة، وتطوير مهارات العاملين، وتوفير الموارد اللازمة، واتخاذ القرارات الحاسمة، وإزالة أي عقبات قد تعيق عملية التغيير (عوض، ٢٠٢١. ص. ٤٩٢).

تصور مقترح لبعض الإجراءات والآليات لتطوير الجامعات المصرية في ضوء

مدخل الرقابة التنظيمية

١. الاستفادة من وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحقيق المرونة

والرقابة بين مختلف الإدارات

١.١ من المهم جداً إتاحة المعلومات والبيانات الخاصة بالمؤسسة بشفافية عبر

المنصات الإلكترونية المختلفة مما يسهل عملية اتخاذ القرار على

مختلف شرائح الإدارة.

١.٢ العمل على تحديث البنية التحتية لتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات سواء من حيث Hardware أو Software والحصول على ما هو متطور من التطبيقات المدفوعة

١.٣ التدريب المستمر للقيادات على مختلف المستويات على كل ما هو جديد في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات حتى يواكبوا التطورات المتلاحقة والمتسارعة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

١.٤ البحث عن شراكات مع جامعات أوروبية وأجنبية والتي لديها خبرة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والقيادة الرقمية للاستفادة منها في هذا المجال

١.٥ البحث عن مشروعات تبني قدرات أعضاء هيئة التدريس فيما يتعلق بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات. منها على سبيل المثال مشروعات Erasmus + في قطاع تنمية قدرات هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي Capacity Building in Higher Education Institutions (CBHEI). حيث تشترك جامعات مصرية عديدة في هذه المشروعات ومن المهم زيادة عدد أعضاء هيئة التدريس المنضمين لهذه المشروعات

٢. النهوض بقطاع الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي

٢.١ يقترح تغيير اسم قطاع الموارد البشرية Human Resources أو شؤون العاملين إلى قطاع التنمية البشرية Human Development Sector فالهدف من هذا القطاع هو تنمية ورفع كفاءة كل أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والقطاع المالي والإداري على حد سواء

٢.٢ على قطاع الموارد البشرية أن يقوم بعمل تقييم دوري لقدرات القوى العاملة لدى المؤسسة بشكل مستمر وموضوعي وتحديد فجوات المهارات والكفاءات وتوفير التدريب المستمر لتنميتها وفقا للإطار المنطقي

أبعاد الرهافة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي بمصر. دراسة تحليلية محمد أنور أحمد حسنة أ.د محمد أحمد حسنة أ.د محمد عوض البهيري

للمؤسسة وأنشطتها Logical Framework (Logfram) ورؤيتها وأهدافها.

٢.٣ يجب أن تتحرى إدارة الموارد البشرية بدقة عملية استقطاب الموظفين الذين يتمتعون بالمهارات والخبرات اللازمة لتحقيق أهدافها حيث يساعد ذلك على سرعة ضمان حصول المنظمة على أفضل العناصر التي تحتاجها من أجل بناء قوة عاملة متنوعة وممثلة تمثل احتياجات المجتمع.

٣. إدارة المعرفة داخل المؤسسة بفاعلية

٣.١ كلما زاد إدارة المعرفة، كلما تقدمت المؤسسة بشكل أسرع، متفوقة على مؤسسة أخرى. يمكن توظيف المعرفة المنظمة جيداً في مؤسسات التعليم العالي لاتخاذ قرارات مهمة واتخاذ إجراءات وحل المشكلات، مما يؤدي إلى خلق المعرفة. يتطلب الأمر نشر المعرفة التي تم إنشاؤها وتنفيذها بشكل فعال؛ وبالتالي تستمر دورة إدارة المعرفة في الحركة مما يؤدي لسهولة اتخاذ القرار المناسب داخل المؤسسة (Sugianto et al., 2021, P:1).

٣.٢ يمكن لمؤسسات التعليم العالي في مصر استخدام أنظمة إدارة المعرفة لجمع ومشاركة أفضل الممارسات في التعليم عبر الإنترنت، مما يسمح لأعضاء هيئة التدريس بتكييف أساليبهم بسرعة خلال الأزمات كما حدث خلال جائحة كورونا.

٣.٣ يمكن للجامعات المصرية أن تقوم بتحليل بيانات الطلاب للكشف عن المجالات التي تحتاج المناهج فيها إلى تحديث أو إنشاء برامج جديدة، مما يمكن المؤسسة من الاستجابة بشكل أفضل وأسرع لاحتياجات الطلاب.

٣.٤ يمكن أن يؤدي مشاركة نتائج الأبحاث والتعاون مع الشركاء الصناعيين إلى تطوير برامج ومبادرات جديدة تعالج التحديات والفرص الناشئة مما يعطى مؤسسات التعليم العالي ميزة تنافسية.

٤. الاستعداد للتغيير Readiness to change

يعتبر الاستعداد للتغيير أساساً للرشاقة في مؤسسات التعليم العالي. وهو الأساس الذي تنطلق منه كل الإجراءات والممارسات في طريق الرشاقة التنظيمية

٤.١ فهم مشترك لضرورة التغيير: يجب أن يكون أعضاء هيئة التدريس والموظفين والقيادة على دراية بالتحديات والفرص التي تواجه المؤسسة وأن يكونوا ملتزمين بالتكيف.

٤.٢ الانفتاح على الأفكار والنهج الجديدة: يعد الاستعداد للتجربة والتعلم من الفشل واعتماد الحلول المبتكرة أمراً بالغ الأهمية.

٤.٣ ثقافة التعاون: تشجع العمل الجماعي ومشاركة المعرفة عبر الأقسام والتخصصات على الرشاقة والابتكار.

الخاتمة

أوضحت الدراسة أن تبنى الرشاقة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي وخاصة وقت الأزمات مثل تفشى جائحة كورونا COVID19 يعد ضرورة حتمية، لأن ممارسات المؤسسة الرشيقة تساهم في تحقيق التوافق والتنفيذ الصحيح لبرامجها التعليمية في الظروف المستجدة وتحديد الأدوار والمسؤوليات الجديدة وفقاً للواقع المتغير لتحقيق الأهداف التعميمية. كما أن تمتع القادة في المؤسسات التعليمية بالمرونة وسرعة رد الفعل من أهم العوامل المؤثرة في تحقيق الرشاقة التنظيمية للمؤسسة ويكون لو الأثر الأكبر في مواجهة الأزمات مثل جائحة كورونا. ولكي تكون المؤسسات رشيقة لابد من الابداع والابتكار من أجل التواءم مع المتطلبات المستحدثة واحتياجات التغيير. وتعتبر الموارد البشرية واستراتيجياتها محور هام في مؤسسات التعليم العالي حيث تترجم باستمرار المعرفة والمهارات والكفاءات التي يمتلكها الموظفون إلى تعلم جماعي وتكيفها استجابة للتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية في وقت الازمات. كما أن الاستفادة من وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحقيق المرونة والرشاقة بين مختلف الإدارات امر بالغ الأهمية نحو الجامعة الرشيقة. كما أن إدارة المعرفة داخل المؤسسة بفاعلية يمكنها من سرعة اتخاذ

أبعاد الرهافة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي بمصر. دراسة تحليلية
محمد أنور أحمد حسنة أ.د محمد أحمد حسيه ناصف أ.د محمد عوض البهري

القرارات المبنية على حقائق ومعلومات مما يعطيها ميزة تنافسية. ولعل الجزء المهم في التحول نحول أن تكون الجامعة رشيقة وتتبنى ممارسات مرنة وسريعة هو أن يكون لدى المؤسسة الجاهزية للتغير وتقبله حتى يكون الأساس سليم ويتم البناء عليه للمستقبل.

References

- Agarwal, A., Shankar, R., & Tiwari, M. K. (2006). Modeling the metrics of lean, agile and leagile supply chain: An ANP-based approach. *European Journal of Operational Research*, 173(1), 211–225.
<https://doi.org/10.1016/j.ejor.2004.12.005>
- Al Dhaheri, A. (2022). Does being culturally intelligent make you a transformational and adaptable leader? *Journal for Multicultural Education*, 16(4), 387–398. <https://doi.org/10.1108/JME-12-2021-0235>
- Altalhi, H. (2018). The Study of Measuring the Level of Organizational Agility at Yanbu Colleges and Institutions in Saudi Arabia. *Asia . Journal of Advanced Business & Social Studies*, 4(1).
- Antoine, A., & Van Langenhove, L. (2019). *Global Challenges and Trends of University Governance Structures* (pp. 233–245). <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-7441-5.ch014>
- Awais, B. E., Bader, E. M., & Abdullah, Y. (2023). *The organizational agility in private universities in Jordan's, as perceived by faculty members* (Vol. 13). Winter-Spring 2023.
- Battistella, C., De Toni, A. F., De Zan, G., & Pessot, E. (2017). Cultivating business model agility through focused capabilities: A multiple case study. *Journal of Business Research*, 73, 65–82. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.12.007>
- Britannica. (n.d.). *Higher education* . T. Editors of Encyclopaedia Britannica. <https://www.britannica.com/topic/higher-education>
- Brown, S., & Eisenhardt, K. (1997). The Art of Continuous Change: Linking Complexity Theory and Time-Paced Evolution in Relentlessly Shifting Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 1–34.

- Bunton, T. E. (2017). *Agility Within Higher Education It Organizations: a Loosely Coupled Systems Perspective*. <https://dc.uwm.edu/etd/1451>
- Cegarra-Navarro, J.-G., Soto-Acosta, P., & Wensley, A. K. P. (2016). Structured knowledge processes and firm performance: The role of organizational agility. *Journal of Business Research*, 69(5), 1544–1549. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.014>
- Combe, M. (2014). *Change Agility: Readiness for Strategy Implementation*.
- Cronin, M. J. (2000). *Unchained Value: The New Logic of Digital Business*. Harvard Business School Press.
- Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2010). Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal. *Long Range Planning*, 43(2–3), 370–382. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.006>
- Dubey, R., Singh, T., & Gupta, O. K. (2015). Impact of Agility, Adaptability and Alignment on Humanitarian Logistics Performance: Mediating Effect of Leadership. *Global Business Review*, 16(5), 812–831. <https://doi.org/10.1177/0972150915591463>
- El Idrissi, M., El Manzani, Y., Ahl Maatalah, W., & Lissaneddine, Z. (2023). Organizational crisis preparedness during the COVID-19 pandemic: an investigation of dynamic capabilities and organizational agility roles. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(1), 27–49. <https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2021-2973>
- Fernandes, V., Wong, W., & Noonan, M. (2023). Developing adaptability and agility in leadership amidst the COVID-19 crisis: experiences of early-career school principals. *International Journal of Educational Management*. <https://doi.org/10.1108/IJEM-02-2022-0076>
- Glocal Thinking. (2022, June). *Agile Leadership*. <https://Relead.Com/Agile-Leadership>.

- Goldman, S. L. , N. R. N. , and P. K. (1995). *Agile Competitors and Virtual Organizations: Strategies for Enriching the Customer*. Van Nostrand Reinhold.
- Gong, C., & Ribiere, V. (2023). Understanding the role of organizational agility in the context of digital transformation: an integrative literature review. In *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*. Emerald Publishing. <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-09-2022-0312>
- Halder, D., Al Bastaki, E. M., Suleymanova, S., Muhammad, N., & Purushothaman, A. (2024). Agile Blended Learning: A Promising Approach for Higher Education in the UAE. In *SN Computer Science* (Vol. 5, Issue 5). Springer. <https://doi.org/10.1007/s42979-024-02813-5>
- Hon, A., & Chun, W. (2004). The Agile Teaching/Learning Methodology and its e-Learning Platform. In *Lecture Notes in Computer Science-Advances in Web-Based Learning* (Vol. 3143). Springer-Verlag.
- Horney, N. (2010). Leadership Agility: A Business Imperative for a VUCA World. *People & Strategy*, 33(4), 32–38. www.hrps.org
- Howard Kennedy Firm. (2020, September). *What role does agility play in securing future success for your business? What are the drivers of agility in a post-COVID-19 environment?* . <https://www.Howardkenedy.Com/Hot-Topic/Keep-Agile---Paper-1>.
- James G. March. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science* ., 2(1), 7187.
- Janssen, M., & van der Voort, H. (2020). Agile and adaptive governance in crisis response: Lessons from the COVID-19 pandemic. *International Journal of Information Management*, 55. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102180>
- Jeff Howey. (2016). *Practicing Agility in Human Resources*. <https://www.agilealliance.org/resources/experience-reports/practicing-agility-in-human-resources/>

- Joubert, S. (2020). *8 Essential Traits for Effective Leadership in Higher Education*. Northeastern University .
<https://graduate.northeastern.edu/resources/leadership-in-higher-education/>
- Kaplan, A. (2020). *Covid-19: A (potential) chance for the digitalization of higher education T. Teaching Impact The Future of Learning and Teaching*.
- Laukkonen, R., & Gallagher, R. (2019). *Preparing humanity for change and artificial intelligence: Learning to learn as a safeguard against volatility, uncertainty, complexity, and ambiguity OCED Publishing*.
- López-Alcarria, A., Olivares-Vicente, A., & Poza-Vilches, F. (2019). A systematic review of the use of Agile methodologies in education to foster sustainability competencies. In *Sustainability (Switzerland)* (Vol. 11, Issue 10). MDPI.
<https://doi.org/10.3390/su11102915>
- Lotfi, M., & Saghiri, S. (2018). Disentangling resilience, agility and leanness Conceptual development and empirical analysis. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 29(1), 168–197. <https://doi.org/10.1108/JMTM-01-2017-0014>
- Manurung, A. H., & Kurniawan, R. (2022). Organizational agility: do agile project management and networking capability require market orientation? *International Journal of Managing Projects in Business*, 15(1), 1–35. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-10-2020-0310>
- McCormack, T., Lemoine, P., Waller, R., & Richardson, M. (2021). Global Higher Education: Examining Response to the COVID-19 Pandemic Using Agility and Adaptability. *Journal of Education and Development*, 5, 10.
<https://doi.org/10.20849/jed.v5i1.848>
- Menon, S. (2020). Organizational Agility Assessment for Higher Education Institution. *Journal of Research on the Lepidoptera*, 51(1), 561–573. <https://doi.org/10.36872/lepi/v51i1/301050>

- Menon, S., & Suresh, M. (2020). Enablers of workforce agility in engineering educational institutions. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 13(2), 504–539. <https://doi.org/10.1108/JARHE-12-2019-0304>
- Menon, S., & Suresh, M. (2021). Factors influencing organizational agility in higher education. *Benchmarking*, 28(1), 307–332. <https://doi.org/10.1108/BIJ-04-2020-0151>
- Mukerjee, S. (2014). Agility: a crucial capability for universities. *Australian Universities' Review*, 56(1), 56–60.
- Murthy, Samba. , V. , B. A. , & G. V. (2003). Shaping agility through digital options: Reconceptualizing the role of information technology in contemporary firms. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 27(2).
- Narasimhan, R. , S. M. and K. S. W. ,. (2006). Disentangling leanness and agility: an empirical investigation”, Vol. 24 No. 5, pp. 440-457. *Journal of Operations Management*, , 24(5), 440–457.
- NIC-Japan. (2024). *Definition of Higher Education Institution (HEI)*.
- Nissim, Y., & Simon, E. (2020). Agility in Teacher Training: Distance Learning During the Covid-19 Pandemic. *International Education Studies*, 13(12), 11. <https://doi.org/10.5539/ies.v13n12p11>
- Penalva, J. (2022). Innovation and Leadership as Design: a Methodology to Lead and Exceed an Ecological Approach in Higher Education. *Journal of the Knowledge Economy*, 13(1), 430–446. <https://doi.org/10.1007/s13132-021-00764-3>
- Rasli, A., Tee, M., Lai, Y. L., Tiu, Z. C., & Soon, E. H. (2022). Post-COVID-19 strategies for higher education institutions in dealing with unknown and uncertainties. *Frontiers in Education*, 7. <https://doi.org/10.3389/feduc.2022.992063>
- Saputra, N., Sasanti, N., Alamsjah, F., & Sadeli, F. (2021). Strategic role of digital capability on business agility during COVID-19

- era. *Procedia Computer Science*, 197, 326–335.
<https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.12.147>
- Shanghai Ranking Consultancy. (2023). *Academic Ranking of World Universities*.
<https://www.shanghairanking.com/rankings/arwu/2023>
- Sherehiy, B. (2008). *Relationships between Agility, organizational work and work force*. university of Louisville .
- Sugianto, Abidin, Z., Putra, A. T., & Budiman, K. (2021). Knowledge management system in a higher education institution: Development of an expertise search system. *Journal of Physics: Conference Series*, 1918(4).
<https://doi.org/10.1088/1742-6596/1918/4/042021>
- The Predictive Index. (2023, May). *Why leadership agility is critical to company success?*
<https://www.predictiveindex.com/blog/the-future-of-leadership-agility/>.
- Vasanthan, P., & Suresh, M. (2022). Assessment of organizational agility in response to disruptive innovation: a case of an engineering services firm. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(6), 1465.
<https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2020-2431>
- Yusuf, Y. Y., Sarhadi, M., & Gunasekaran, A. (1999). Agile manufacturing: the drivers, concepts and attributes. *International Journal of Production Economics*, 62(1), 33–43.
[https://doi.org/10.1016/S0925-5273\(98\)00219-9](https://doi.org/10.1016/S0925-5273(98)00219-9)
- الأنصاري، خلود بنت أحمد بن عبد الله. (٢٠٢١). درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية للرقابة التنظيمية. *مجلة الجامعة العراقية- العراقية*، 51(3)، 516.
- المفيز، خولة، الحمدان، أمل & العيفان، مى. (٢٠٢١). الرقابة التنظيمية مدخل لإدارة الأزمنة في مكاتب التعليم بمدينة الرياض (تصور مقترح). *مجلة العلوم التربوية* ، 3(26 (1442)).

عوض، أ. م. إ. (٢٠٢١). أثر أبعاد التعلم التنظيمي في تحسين الرقابة الاستراتيجية: دراسة تطبيقية على مستشفيات جامعة عين شمس أثناء الأزمات - حالة أزمة - (Covid-19 المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث* <https://cfdj.journals.ek>, 2(1), 457-507.

عيد، م & .أمين، م. (٢٠٢١). تحقيق الرقابة التنظيمية للجامعات المصرية باستخدام مدخل الهندسة المتزامنة من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية. *مجلة البحث العلمي في التربية*. 22(4),

هالة مغاوري. (٢٠١٦). الرقابة التنظيمية مدخل لتحسين القدرة المؤسسية في التعليم الجامعي المصري. *مجلة الإدارة التربوية*. 10(10), 133-174.