



**ممارسة العاملين الإداريين بجامعة القصيم للرشاقة  
التنظيمية وفعاليتها في تدعيم سلوكيات المواطنة لديهم:  
دراسة ميدانية**

**إعداد**

**د/ هيلة منديل محمد التويجري**

**أستاذ الإدارة التربوية المشارك**

**كلية التربية - جامعة القصيم**

**المملكة العربية السعودية**

## ممارسة العاملين الإداريين بجامعة القصيم للرشاقة التنظيمية وفاعليتها في تدعيم سلوكيات المواطنة لديهم: دراسة ميدانية

هيلة منديل محمد التويجري

قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة القصيم، المملكة العربية السعودية.

البريد الإلكتروني: haila2u@hotmail.com

### الملخص:

يهدفُ البحث الحالي إلى دراسة الرشاقة التنظيمية وفاعليتها في تدعيم سلوكيات المواطنة لدى العاملين الإداريين بجامعة القصيم، وذلك من خلال التعرف على درجة مشاركة العاملين الإداريين في وضع إستراتيجية المؤسسة لتدعيم سلوكيات المواطنة المرتبطة بالانتماء والولاء لها، ودرجة استثمار العاملين الإداريين لتكنولوجيا المعلومات في تحقيق التفوق الإداري والتنمية الذاتية، ودرجة سرعة الاستجابة للتغيير والاتجاه للاستباقية في تطوير السلوكيات المرتبطة بطبيعة العمل الإداري، ودرجة مشاركة العاملين الإداريين في صنع القرار ودعم اللامركزية في تحقيق المبادرة الشخصية، وطبيعة المناخ الداعم للابتكار والقدرة على تطبيق الأفكار الجديدة والمتميزة في تدعيم السلوكيات الحضارية للعاملين الإداريين. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي (أسلوب الدراسات المسحية)، ويتمثل مجتمع البحث في العاملين الإداريين بكليات جامعة القصيم البالغ عددهم (1767) فرداً، وقد قامت الباحثة باختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية البالغ قوامها (316) فرداً من العاملين الإداريين بجامعة القصيم، ولجمع البيانات الخاصة بالبحث استخدمت الباحثة استمارة استبانة الرشاقة التنظيمية وفاعليتها في تدعيم سلوكيات المواطنة لدى العاملين الإداريين بجامعة القصيم، وكانت من أهم النتائج أنّ هناك قصوراً في درجة مشاركة العاملين الإداريين في وضع إستراتيجية المؤسسة لتدعيم سلوكيات المواطنة المرتبطة بالانتماء والولاء لها، وكانت من أهم التوصيات إعطاء حرية أكبر للعاملين في الإبداع والابتكار وتشجيع وحماية العاملين والمبدعين والمبتكرين.

الكلمات المفتاحية: الرشاقة التنظيمية، سلوكيات المواطنة، جامعة القصيم.

---

The practice of administrative staff in the Qassim University of organizational agility and its effectiveness in supporting their citizenship behaviors: a field study

Hailah Mandeel AL-Towaijri

Educational Administration, Faculty of Education -Qassim University, KSA.

E-mail: haila2u@hotmail.com

**Abstract :**

The current research aims to study organizational agility and its effectiveness in supporting citizenship behaviors among administrative workers in the Qassim University, by identifying the degree of administrative employees participation in setting the institution's strategy to support citizenship behaviors associated with affiliation and loyalty to it, and the degree of administrative workers investing in information technology in achieving administrative excellence and development Subjectivity, the degree of response speed to the change and direction of anticipation in developing behaviors related to the nature of administrative work, the degree of participation of administrative workers in decision-making, support for decentralization in achieving personal initiative, the nature of the climate supporting innovation and the ability to apply new and distinct ideas in strengthening the civilizational behaviors of administrative workers. The researcher used the descriptive approach (the method of survey studies), and the research community represents the administrative workers in the colleges of the Qassim University, who number (1767) individuals, and the researcher selected the research sample in a random manner of (316) individuals from the administrative workers at the University of Qassim, and to collect data for the research were used The researcher questionnaire questionnaire for organizational agility and its effectiveness in supporting citizenship behaviors among the administrative staff at Qassim University, and one of the most important results was that there was a deficiency in the degree of administrative workers participation in setting the institution's strategy to support citizenship behaviors associated with belonging and loyalty to them, and one of the most important recommendations was to give greater freedom to workers in creativity Innovating, encouraging and protecting workers, creators and innovators.

**Keywords:** organizational agility, citizenship behaviors, Qassim university.

## مقدمة البحث:

إن الجامعة هي الفئار الذي ينير للشعوب طريقها لتصل إلى بر الأمان وتحقيق التقدم والرفق؛ وذلك من خلال استثمار طاقات شبابها فيما يفيد الوطن من أجل مواكبة تحديات العصر والتقدم التكنولوجي؛ حيث تضم الجامعة بين جدرانها الصفوة من الطلاب المتميزين والعلماء والمفكرين والنابعين في مختلف التخصصات والمجالات العلمية، وفي إطار التحديات التي تواجه الجامعات في الوقت الحالي، أصبحت الرشاقة التنظيمية تمثل فكرا إداريا قادرا على تحسين قدرات العاملين الإداريين داخل الجامعات، والعمل على تعزيز قدراتهم الإدارية والمهنية وتنمية قدراتهم الإستراتيجية في مواجهة التحديات والصعوبات المستقبلية وحثهم على المبادرة والاستقلالية وتدعيم سلوكيات المواطنة التنظيمية لديهم والقدرة على حسم الأمور والمخاطرة المحسوبة وتنمية قدراتهم الذاتية وتحقيق الثقة بالنفس وحب الإنجاز والنجاح في العمل.

ويُعدّ مدخل الرشاقة التنظيمية أحد المداخل الإدارية الحديثة التي ظهرت في بداية التسعينيات من القرن العشرين في الولايات المتحدة الأمريكية، وفي عام 1990م تم اكتشاف ضعف قدرة العديد من المؤسسات في المجال الصناعي الأمريكي على المنافسة أمام مثيلاتها في أسواق العمل الدولية، ومن ثم قرر الكونجرس الأمريكي في ذلك الوقت اتخاذ كافة التدابير اللازمة لمواجهة الأمر؛ وذلك بإنشاء لجنة للبحث والوقوف على الأسباب التي انتهت بإصدار (تقرير ليهاي) نسبة إلى مكان إصدار هذا التقرير من جامعة ليهاي في ولاية بنسلفانيا الأمريكية، والتي تبين ازدياد معدل التغييرات في بيئة العمل بنسبة أعلى من المعدلات المتطلبة للتنافس، ودعت لضرورة تبني إستراتيجيات ونظم وأساليب عمل جديدة تمكنهم من المنافسة، وقد ذُكر مفهوم الرشاقة ضمن هذا التقرير، ثم تطور هذا المفهوم بعد ذلك على ضوء تزايد الحاجة لتلبية احتياجات العملاء المتغيرة وغير المتوقعة بالسرعة اللازمة لذلك (Yeganegi,2012, 2537).

والرشاقة التنظيمية تبرز أهميتها بشكل كبير في المنظمات التي تعمل في بيئة متغيرة بسرعة؛ حيث وجود علاقات داخلية نظامية بشكل متزايد، وهي التي تجعل طبيعة أعمال المنظمة معقدة بصورة متزايدة، إذ إن التحديات الإدارية المعاصرة تبرز في كيفية إجراء تنسيق من دون توليد هرمية ثقيلة متعبة، وكيفية إدارة الكلف من دون إلغاء الابتكار والتصور، وكيفية بناء الأنظمة الإدارية وإعطاء حرية بنفس الوقت (Santala ,2009,69).

والمؤسسات الرشيقة تهتم لأبعد من مجرد التكيف مع التغيير، بل إلى اعتبار التغيير فرصة لكسب ميزة تنافسية جديدة؛ وذلك من خلال استغلال الفرص المتاحة في بيئتها الديناميكية، وتحويل أي تهديدات إلى فرص متميزة، ومن ثم الوصول إلى

ميزة تنافسية تنفرد بها عن غيرها من المؤسسات الأخرى  
(Abesi, Saeed, 2013, 18).

وتمثل الرقابة التنظيمية مستقبل المنظمات الرائدة، فقد زاد معدل التغيير لكل عمل باطراد على مدى العقدين الماضيين، ولا يظهر أي علامة على التراجع، وحتى تظل الجامعة قادرة على المنافسة يجب أن تكون لديها القدرة على التكيف باستمرار مع التغييرات التي تطرأ على العالم باستمرار، وتغييرات المجتمع المحيط بها وتغييرات الطلاب ومتطلبات سوق العمل، والقدرة على مساندة التقدم الهائل في تكنولوجيا المعلومات، وتعتبر حزمة التغييرات تلك من أهم مبررات تطبيق الرقابة التنظيمية بالجامعات  
(Araujo, 2010, 35).

وليس التغييرات الخارجية وحدها ما تدعو المنظمات إلى تخليها عن أساليب الترهل الإداري، والاتجاه إلى الاستفادة من أساليب الإدارة الفاعلة؛ وإنما إلى جانب تلك التغييرات هناك جانب آخر من التغييرات، ولكنه يخص المنظمة من الداخل، مثل: الهيكل التنظيمي، وإدخال تعديلات وظيفية وإدارية مطلوبة به، بما يساعد على تخلي المنظمة عن الممارسات عديمة الجدوى.

ومن التغييرات التنظيمية التي تدعو لتطبيق الرقابة التنظيمية حاجة المنظمة إلى تخطيط الوظائف، والمرونة في إجراءات العمل وتجديدها؛ فالروتين في العمل يعد مبرراً قوياً لتبني الرقابة على المستوى الإستراتيجي والتشغيلي، وبالتالي تتجلى رقابة المنظمة على أكثر من مستوى، وتتأثر سرعة كل مستوى حسب استجابة المنظمة للتغييرات الداخلية، ومع ذلك قد تكون منظمة ما رشيقة في مستوى معين وأكثر نجاحاً من بعض المستويات الأخرى، والفيصل في تحقيق درجة الرقابة بأي مستوى هو مدى توفر ثلاثة عوامل رئيسية بالمنظمة لتفعيل ممارسة سلوكيات المواطننة التنظيمية للعاملين المتمثلة في: درجة مشاركة العاملين في إدارة المؤسسة وصنع القرار، درجة استثمار العاملين لتكنولوجيا المعلومات في تحقيق التفوق الإداري، درجة سرعة الاستجابة للتغيير والاتجاه للاستباقية في تطوير السلوكيات المرتبطة بطبيعة العمل الإداري، توفر المناخ الداعم للابتكار والقدرة على تطبيق الأفكار الجديدة والتميز في تدعيم السلوكيات الحضارية للعاملين، آليات اغتنام الفرص وتحويلها إلى مزايا تنافسية لزيادة كفاءة العاملين وولائهم المؤسسي، ومدى استعداد المشاركين وقدرتهم على تغيير العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة (4-3, 2008, Holsapple).

ويعتبر مفهوم سلوك المواطننة التنظيمية من المفاهيم الإدارية التي أنتجها الفكر الإداري المعاصر، واستحوذت على اهتمام كثير من الباحثين، وأصبح يعول عليه كثيراً للارتقاء بمستوى أداء المنظمة والموظفين على حد سواء، ويدور محور ارتكاز هذا

المفهوم حول الموظف الذي يعد أهم الموارد التنظيمية على الإطلاق، حيث لا يتصور وجود أي أساس تنظيمي بدونه، فالعنصر البشري يمثل ركيزة التطور والازدهار في مختلف المجالات (الهنداوي، 2006، 3).

كما يعد مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية ركيزة أساسية في بناء العلاقات الإنسانية والسلوكية والتنظيمية داخل المنظمة وخارجها، حيث يعكس هذا المفهوم إمكانية المنظمة في تفاعلها بيئياً واجتماعياً، وفي دعمها لقيم التوافق ضمن الأهداف والمصالح لرفع مستويات الكفاءة والفاعلية في الأداء التنظيمي، ومفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية يتخطى المبررات الرسمية للسلوك، ويتضمن معطيات مهمة داعمة للسلوك التنظيمي الرسمي بمقومات الدور الإضافية (صالح، 2005، 27).

وتعبر المواطنة التنظيمية عن مدى الانتماء ودرجته التي تميز العاملين في نظام ما عن غيره، ومن ثم تحدد مدى القدرة على تحقيق الأهداف، ومدى استعداد العاملين للعمل، ومدى الرضا الوظيفي، ومدة تماسك العاملين، وكلها مؤشرات اجتماعية تنظيمية تعطي دلالة عن المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية المميزة لهذا النظام.

ويؤكد علماء الإدارة على أن سلوكيات المواطنة التنظيمية ضرورية لبقاء المنظمات وتميزها، باعتبار أن تحمل العاملين للمسؤولية الذاتية وممارستهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية هو أساس نجاح هذه المنظمات؛ وذلك بسبب صعوبة التعامل في ظل منافسة المنظمات الخارجية، وعدم كفاية أساسيات الدور الرئيسي لتحقيق الأهداف التنظيمية (خطاب، 2004، 303).

وتعتبر سلوكيات المواطنة التنظيمية مجموعة من السلوكيات الإيجابية التطوعية التي يؤديها الفرد عن رغبة واختيار بما هو أبعد من سلوكيات الدور الرسمي، ولا تدخل ضمن النظام الرسمي للمكافآت، كما لا توجد عقوبات تترتب على هذه السلوكيات، وتعتبر بالغة الأهمية لأداء الوظيفي الفعال، وأيضاً هو سلوك تطوعي يتعلق بسعي الموظف لإرضاء الضمير فيما يتعلق بجوانب أدائه لمهام عمله، كذلك فإن سلوكيات المواطنة التنظيمية سلوكيات اختيارية موجهة نحو الأفراد أو المنظمة ككل، وتتجاوز توقعات الدور الحالي وتهدف إلى إفادة المنظمة (Ronit، 2005، 421).

فسلوكيات المواطنة التنظيمية هي سلوكيات فردية، تطوعية، عقلانية، إيجابية موجهة نحو الزملاء أو المشرفين أو المنظمة، وتقع خارج نطاق الوصف الوظيفي، لكنها مرغوبة من الإدارة، ولا تخضع للشواب والعقاب التنظيمي، لكنها تساهم في تحقيق الفاعلية التنظيمية (توفيق، 2005، 105).

وتنبع أهمية دراسة سلوك المواطنة التنظيمية من كونه يساهم في تحسين الأداء الكلي للمنظمة عن طريق إدارة العلاقات التبادلية بين الموظفين في الأقسام

والإدارات المختلفة، مما يساهم في زيادة حجم المخرجات الكلية المنجزة، كما يساعد على تخفيض حاجة المنظمة إلى تخصيص الموارد النادرة للوظائف والمحافظة على وحدة التماسك للمنظمة، والاستفادة من هذه الموارد لزيادة الإنتاجية الكلية للمنظمة، كما يساهم في تحسين قدرة المديرين العاملين على أداء أعمالهم عن طريق تخصيص وقت أكبر للتخطيط الفاعل وجدولة الأعمال وحل المشكلات (العامري، 2003، 67).

ولقد تزايد الاهتمام بتطوير مؤسسات التعليم العالي في الآونة الأخيرة سواء ببرامجها ومدخلاتها أم بعملياتها ومخرجاتها أم بأهمية مواءمتها لحاجة سوق العمل ومتطلباته؛ حيث إن بقاء الجامعات في ممارسة أدوارها مرهون بتطوير أدائها وفقا للنمو السريع في مجالات المعرفة والثورة التقنية والمعلوماتية (الرويلي، 2017، 82).

فأصبحت قضية تطوير التعليم الجامعي وتحسين مستواه ورفع كفايته والتحكم في كلفته وحسن استثماره، من القضايا الرئيسية المثارة استجابة لتحديات هذا التغيير، وقضية تطوير التعليم ليست قضية كم بقدر ما هي قضية جوهر التعليم ومضمونه ومحتواه وطرائقه وكفايته (ويج والباز، 2012، 876).

والجامعات كإحدى المؤسسات التعليمية يتطلب وضعها ومكانها ورسالتها أن يكون لها دور القدوة والريادة في الأخذ بعمليات التطوير والتحديث؛ نظرا لما تقوم به من دور كبير تجاه المجتمع؛ حيث تعد الجامعات بأدوارها المتنوعة ومهامها العديدة أساسا لتطوير التعليم بكافة مراحله، ومن هنا ينبغي على الجامعة بوصفها مؤسسة تعليمية أن تأخذ بكل المقومات للملاحقة متغيرات المستقبل ومسايرة تطوراتها، ومن ثم تصبح ضرورة العمل الدائم على تطوير الجامعات لتخريج أجيال تتحمل المسؤولية المستقبلية تجاه المجتمع (الرويلي، 2017، 82).

تعقد جامعة القصيم العديد من الشراكات والتعاونات الخارجية والداخلية مع الجامعات والمراكز البحثية، ومنها جامعة الاقتصاد والتجارة الدولية بالصين، وجامعة درم البريطانية، وجامعة شنجان الصينية الطبية، وجامعة ستانفورد الأمريكية، وجامعة هوانج الزراعية الصينية، وجامعة ماسترخت الهولندية، وجامعة بكين الصحية الصينية، وكذلك تتعاون مع شركة سابك المحلية.

ونظرا لضخامة التحديات التي تواجه مؤسسات التعليم في الوطن العربي، فإنه لم يعد من الممكن مواجهتها بالطرق التقليدية التي كانت سائدة لفترة طويلة من الزمن، لحدوث تطورات كبيرة في المجتمعات العربية في مختلف الجوانب الاجتماعية، والثقافية، والاقتصادية، الأمر الذي يتطلب التنمية الشاملة، وأن سر التنمية لا يكمن أساسا في توفر الثروات، وإنما في كيفية توظيفها، واستغلالها، واستخدام القوى

البشرية، وحملها على استخراج أفضل ما فيها من طاقات مبدعة، كل هذا يتم من خلال إدارة واعية تقوم على أسس علمية سليمة (حسين، 2008، 195).

### أدبيات البحث:

#### أولاً: الرشاقة التنظيمية:

#### أهمية الرشاقة التنظيمية:

تعد الرشاقة التنظيمية إحدى المتطلبات الأساسية لتفوق المنظمات وضمان بقائها وديمومتها، وتعتبر ميزة مستدامة، وأن هناك العديد من الأسباب الراجعة لحاجة المنظمات للرشاقة التنظيمية، أبرزها أن المنظمة تعيش ظروفًا متغيرة ومعقدة وتتنافس باللاتأكد، وتزايد المشكلات الإدارية والتنظيمية، وتزايد الفرص البيئية المتاحة، وصعوبة اختيار الأفضل منها، وتمكن الرشاقة التنظيمية المنظمات من تنفيذ سلسلة من المهام المحددة في ظل نظام مفتوح لأنموذج الإدارة بشكل ناجح الذي يتحسس ويدير الفرص والمخاطر المتجسدة في الأنشطة المؤدية لابتكارات جديدة.

وتتضح أهمية الرشاقة التنظيمية في المنظمات التي تعمل في بيئة متغيرة بسرعة، حيث وجود علاقات داخلية نظامية بشكل متزايد، تجعل طبيعة أعمال المنظمة معقدة بصورة متزايدة أيضاً، إذ إن التحديات الإدارية المعاصرة تبرز في كيفية إجراء تنسيق من دون توليد هرمية ثقيلة متعبة، وكيفية إدارة الكلف من دون إلغاء الابتكارات والتصور، وكيفية بناء الأنظمة وإعطاء حرية بنفس الوقت (Santala, 2009, 24).

وللرشاقة التنظيمية العديد من الأهداف، تتمثل في المساهمة في المحافظة على مركز المنظمة التنافسي وتقييمه في إطار البيئة التنافسية، وتحسين قدرة المنظمة على البقاء والنمو والاستمرار، وأخيراً تطوير القدرات التحليلية والمهارات الإدراكية لبيئة منظمة الأعمال (المحاسنة، 2017، 35).

#### مميزات الرشاقة التنظيمية:

هناك العديد من العناصر والمزايا للمنظمات الرشيقة، منها:

- السرعة والمرونة.
- منتجات عالية الجودة ومخصصة للغاية.
- منتجات وخدمات تتصف بالمعلومات العالية ومحتوى القيمة المضافة.
- تعبئة المقدرات الجوهرية.
- التجاوب مع القضايا الاجتماعية والبيئية.
- تجميع التكنولوجيات المختلفة.



- التكامل بين المؤسسات داخلياً، والتكامل ما بين المؤسسات بعضها البعض (Shiri, 2014,3).

### أبعاد الرقابة التنظيمية:

توجد ثلاثة أبعاد للرقابة التنظيمية، وتتوافق مع المهام الفردية لإدارة التوقعات، وهي: الاستشعار، وصنع القرار، والممارسة، ويعد عنصر الوقت في إدارة التوقعات مهماً، ومقدار الوقت الذي يسمح للمؤسسات لإنهاء مهمة دون تأخير؛ بحيث لا يمكن أن تؤثر على مهام أخرى، وفيما يلي توضيح هذه الأبعاد الثلاثة:

**رقابة الاستشعار:** هي القدرة التنظيمية لفحص ومراقبة والتقاط الأحداث من التغير البيئي (تغيرات تفضيلات العملاء، وتحركات المنافسين الجديدة، والتكنولوجيا الجديدة) في الوقت المناسب (Park, 2011,24).

**رقابة اتخاذ القرار:** حددت بأنها القدرة على جمع وتجميع وإعادة هيكلة وتقييم المعلومات ذات الصلة، وفقاً لمجموعة متنوعة من المصادر لشرح آثار الأعمال دون تأخير، وتحديد الفرص والتهديدات القائمة على تفسير الأحداث إلى جانب تطوير خطط العمل التي تواجه إعادة تشكيل الموارد وتطوير إجراءات تنافسية جديدة (Park, 2011,25).

**رقابة التطبيق (الممارسة):** وتتكون من مجموعة من الأنشطة لإعادة تجميع الموارد التنظيمية وتعديل عمليات الأعمال على أساس مبادئ العمل الناتجة عن مهمة صنع القرار لأجل معالجة التغيير الذي يحدث في البيئة المحيطة (Park, 2011,29).

### معوقات تطبيق الرقابة التنظيمية:

مع كل الفوائد التي يمكن أن تجنيها المنظمة من جراء استخدام الرقابة التنظيمية، توجد بعض المعوقات التي ربما تواجه استخدام الرقابة التنظيمية في المنظمات، منها:

**صعوبة تقنين الرقابة التنظيمية:** هناك نقص في مقاييس الرقابة؛ مما يعوق التحقق عملياً من العلاقات الممكنة بين الرقابة التنظيمية والمتغيرات التي تقيس أداء الأعمال (Holsapple, 2008,5).

**اللوائح الجامدة:** إن تطبيق الرقابة التنظيمية بحاجة إلى إعادة النظر في بعض القوانين التي تتسم بالجمود، والتي تقف حجر عثرة أمام رغبة المنظمة في التطوير والتحديث، وأيضاً قد تساهم هذه القوانين في إيجاد بيئات تنظيمية مستقرة أو بطيئة، لدرجة جمودها وقلة مرونتها في الاستجابة للتغيير والتطوير (Park, 2011,20).

**التكلفة المرتفعة نسبياً:** ربما يحتاج تطبيق الرشاقة التنظيمية إلى بعض النفقات التي تتعلق بتطبيق تكنولوجيا المعلومات، وفي هذه الحالة قد تكون تلك النفقات أكثر من أن تتحملها ظروف المنظمة المادية وميزانياتها (Park, 2011, 20).

**تزايد وتيرة بعض التحديات:** تعدُّ بعض التحديات العالمية، كالتحديات التكنولوجية والاقتصادية تحديات مركبة، فهي من حيث طبيعتها وتكوينها تمثل تحدياً، ومن حيث تطورها وتزايد حدتها تمثل تحدياً جديداً يضاف إلى التحدي الأول، وإزاء ذلك يصبح من الصعوبة بمكان على بعض المنظمات تبنيها مفهوم الرشاقة التنظيمية؛ لارتفاع سقف التحديات وحدتها مقارنة بأوضاع وقدرات هذه المنظمات وفقاً لتلك التحديات (Park, 2011, 22).

### **ثانياً: سلوكيات المواطنة التنظيمية:**

#### **أهمية سلوكيات المواطنة التنظيمية:**

تنبع أهمية المواطنة التنظيمية من أنها تساعد على تحسين الكفاءة والفاعلية التنظيمية من خلال:

- 1- زيادة القدرة على التكيف مع المتغيرات.
- 2- تعزيز نجاح المنظمة من خلال السماح لها بتخصيص الموارد المادية والبشرية بفاعلية أكثر.
- 3- توفر للمنظمة موارد إضافية، وتلغي ضرورة وجود آليات وضوابط رسمية مكلفة (Ronit, 2005, 421).

#### **تأثير سلوكيات المواطنة التنظيمية على جودة الخدمة:**

إنَّ سلوكيات المواطنة التنظيمية لها أثرٌ كبيرٌ على جودة الخدمة، وإنَّ هناك دليلين واضحين يؤكدان العلاقة الإيجابية بين المواطنة وإدراك العملاء لجودة الخدمة، هذان الدليلان هما:

- للمواطنة أثرٌ فوري ينشأ من التفاعل بين الموظف والعميل؛ حيث إنَّ الموظفين الذين يظهرون سلوكيات المواطنة يكونون قادرين على تقديم خدمة جيدة لكونهم يسعون لتحقيق أفضل مساعدة للعميل.
- تؤثر سلوكيات المواطنة إيجابياً على المتغيرات الداخلية للمنظمة؛ حيث توفر مناخاً مشجعاً لفرق العمل، وتساهم في تمكين عملية الاتصال بين الإدارة والموظفين، وتحسنُ بيئة العمل، وتخفض معدلات الأخطاء عند الموظفين (31, Castro, 2004).

## الغرض الكامن وراء سلوكيات المواطنة التنظيمية:

هناك اتفاق بين الكُتّاب والباحثين في أدبيات سلوكيات المواطنة التنظيمية بالنسبة للدوافع الكامنة وراء ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية، وقد اعتمد الباحثون في تفسيرهم لهذه السلوكيات على نظرية التبادل الاجتماعي (باشا، 122، 2007).

إنّ هناك فكرة رئيسية كامنة وراء نظرية التبادل الاجتماعي، وهي تعزيز المبادلة، فهذه الفكرة تتضمن أن الفرد تجاه الإجراءات المقدمة من المنظمة لابد أن يرد قيمتها على مبدأ المعاملة بالمثل، وتظهر الأبحاث أنّ الموظفين في التبادلات مع المشرفين عليهم الاستجابة للالتزامات المحققة من قبل المشرفين والمنظمة بتقديم المقابل من خلال أداء سلوكيات المواطنة التنظيمية (Liliana L, 2009, 60).

وإنّه وفق نظرية التبادل الاجتماعي يجد الموظفون أنفسهم ملتزمين تجاه المنظمة، إذا ما التزمت المنظمة تجاههم على مبدأ المعاملة بالمثل ( Abu Elanin , 15 , 2010).

## أسباب قيام العاملين بممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية:

تؤكد نظرية التبادل الاجتماعي على أنّ الموظفين يجدون أنفسهم ملتزمين تجاه المنظمة إذا ما التزمت المنظمة تجاههم على مبدأ المعاملة بالمثل ( Abu Elanin , 172 , 2010).

وفي هذا السياق تبرز فكرة تعزيز التبادل الاجتماعي التي تؤكد عليها نظرية التبادل الاجتماعي، وهي تعزيز المبادلة، فهذه الفكرة تتضمن أنّ الفرد تجاه الإجراءات المقدمة من المنظمة لابد أن يرد قيمتها على مبدأ المعاملة بالمثل، وتُظهر الأبحاث أنّ الموظفين في التبادلات مع المشرفين عليهم الاستجابة للالتزامات المحققة من قبل المشرفين والمنظمة بتقديم المقابل من خلال أداء سلوكيات المواطنة التنظيمية (Liliana L, 2009, 70).

وهناك سببان لقيام الموظف بممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية:

- 1 - دافع الانطباع (إدارة الانطباع): أي فعل الأشياء ببساطة وعضوية لتبدو جيدة أمام زملائه والمشرفين والمنظمة ككل.
- 2 - الرغبة الحقيقية للموظف في مساعدة المنظمة أو زملاء العمل على أساس التبادل الاجتماعي (Becton, 2008, 499).

ويمكن توضيح أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية وفقاً للأبعاد الآتية:

**السلوك المساعد:** سلوك تطوعي يقوم به الشخص لمساعدة الآخرين في المشاكل المرتبطة بالعمل.

**الروح الرياضية:** انعكاس مدى استعداد الفرد لتقبل بعض الإحباطات والمضايقات التنظيمية العرضية دون امتعاض أو شكوى.

**المبادرة الفردية:** سلوكيات تطوعية تتعلق بأداء المهام بالشكل الذي يتجاوز الحد الأدنى الذي تطلبه المنظمة.

**السلوك الحضاري:** مدى رغبة الفرد في المشاركة الإيجابية البناءة في كافة نشاطات وفاعليات المنظمة غير الرسمية، والاهتمام بمصير المنظمة حتى لو تطلب ذلك تحمل الفرد لأعباء عمل إضافية.

**الطاعة التنظيمية:** السلوكيات الموجهة نحو المنظمة ذاتها، وتنعكس هذه السلوكيات من خلال الالتزام بالقواعد والتعليقات الرسمية التي تحكم المنظمة.

**التنمية الذاتية:** الأنماط السلوكية التي يمارسها الأفراد بشكل تطوعي لتحسين معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم، ومن أمثلة ذلك: الاستفادة من البرامج التدريبية، ومواكبة التطورات، وتعلم مواجهة جديدة من المهارات التي تزيد من الإسهامات التي يقدمها الفرد في المنظمة.

**الولاء التنظيمي:** عبارة عن الشعور بالوَدَّ نحو الآخرين، وحماية مصالح المنظمة ومساندتها أمام الغير وضد التهديدات الخارجية، والمساهمة في بناء سمعة طيبة وصورة ذهنية جيدة (Esnard,2008,3).

### **تطوير المسار الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية:**

تتصفُ العلاقة بين الفرد والمنظمة بالتشابك والتعقيد، فالمنظمة تعمل على تحقيق أهدافها من خلال اختبار الأفراد الذين تتناسب قدراتهم ومهاراتهم مع متطلبات شغل الوظيفة، وبعد التحاق الفرد بالمنظمة تبدأ عمليات التوجيه والإعداد والتدريب والتنمية التي تهدف إلى تشكيل اتجاهات الفرد وأفكاره وسلوكه بالطريقة التي تخدم أهداف المنظمة من جهة وتلبية الاحتياجات الوظيفية التي توفر بدورها مناخاً ملائماً، وتعزز وتحفز الفرد على ممارسة أنشطة وتصرفات اختيارية تفوق متطلبات الدور الرسمي وتؤدي إلى تعزيز الكفاءة والفاعلية التنظيمية.

وإن ممارسة العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية يتوقف على مدى قدرة الإدارة الواعية على الحفاظ على عاملها، أي: مدى قدرة الإدارة على تأمين فرص ومستقبل وظيفي آمن للعاملين لديها (باشا، 2007، 132)

### ثالثاً: جامعة القصيم:

وتعتبر الجامعة من المؤسسات التربوية التي يجب أن يكون بها برامج وخطط مختلفة لتنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية لِمَا لها من تأثير كبير على أداء المؤسسات الجامعية وجماعة العمل بها، فعلى مستوى المؤسسات الجامعية وُجد أن سلوكيات المواطنة التنظيمية تساهم في تحسين الكفاءة والفاعلية التنظيمية من خلال حسن استخدام الموارد والإبداع وعملية التكيف السريع للعاملين مع التطورات الخارجية، مما يساهم في تقديم خدمات بأقل التكاليف وبأعلى جودة ممكنة لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين؛ وبذلك وجبَ على تلك المؤسسات محاولة تنمية قدرات العاملين الإداريين بها وتنمية أخلاقيات الولاء والانتماء لديهم وتنمية قدراتهم على العطاء أكثر مما يتطلبه الدور للعمل، بالإضافة إلى تنمية القدرة على سرعة الاستجابة والمرونة في التكيف والمواءمة مع بيئة المجتمع الجامعي في العمل الإداري وتنمية وتطوير سلوكيات العاملين للقيام بأعباء أكثر مما هو مطلوب وظيفياً، فالأنشطة التي يقوم بها العاملون خارج نطاق الأدوار المحددة وظيفياً هي التي تقود إلى الإبداع والتميز.

تُعدُّ جامعة القصيم من أوائل الجامعات الحديثة، بعد الجامعات السبع، من حيث النشأة والتطور والتوسع، وقد صدر القرار بإنشاء جامعة القصيم في العام الدراسي 1423/1424 هـ، وكانت حينها تشتمل على سبع كليات تابعة لفرع جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية وفرع جامعة الملك سعود في منطقة القصيم، كما انضمت لاحقاً كليات البنات المنتشرة بمنطقة القصيم وكذلك كلية المعلمين بالرس، وتقع المدينة الجامعية الرئيسية في مدينة بريدة على مساحة قدرها 7.8 مليون م<sup>2</sup>، كذلك تنتشر مجموعة من الكليات عبر محافظات المنطقة بمقراتها المنفصلة، وبلغ عدد الطلاب والطالبات المقيدين بجامعة القصيم خلال العام الجامعي 1428/1429 هـ 40000 طالب وطالبة بمختلف البرامج والدرجات، كما بلغ عدد الهيئة التدريسية والموظفين 3000، وتوفر الجامعة مكتبة مركزية إضافة إلى مجموعة من المكتبات الفرعية بطاقة استيعابية تصل إلى مليون مجلد.

### مشكلة البحث:

باعتبار التعليم الجامعي أحد المجالات المهمة لتقدم الأمم ورقبها، وأحد دعائم الأمن القومي؛ فهو المجال الذي يؤسس ويعد أبناء المجتمع لتحمل مسؤولية مستقبل أوطانهم؛ فمن المهم أن تواكب النظم التعليمية التطورات الجارية، وأن تواجه التحديات المحلية والعالمية، وأن تتعامل مع التغيير برشاقة حتى تتمكن من السير في ركب النظم التعليمية المتقدمة، خاصة أن التعليم الجامعي يهتم بإعداد الكوادر

المؤهلة التي يتطلبها سوق العمل، بالإضافة إلى دورها في خدمة المجتمع وتنمية البيئة المحيطة بها.

لذا فإن اتجاه الجامعة نحو تطبيق الفكر الإداري الحديث لمواكبة تلك التغيرات وخاصة داخل العمل الإداري الذي يتطلب تحقيق الرشاقة التنظيمية من سرعة في الاستجابة والمرونة في التكيف والمواءمة مع بيئة المجتمع الجامعي، غير أن سرعة الاستجابة والمرونة في التكيف والمواءمة لبلوغ الأهداف التنظيمية لا يتطلب تحويل المنظمات إلى منظمات رشيقة فحسب، وإنما من الضروري العمل على بناء وتعزيز تأثيرها بجعل العاملين الإداريين بالجامعة مستعدين لبلوغ النجاحات، والمساهمة في المحافظة على مركز الجامعة، والعمل على تحسين قدرتها على مسابرة التقدم العلمي والتكنولوجي، وتطوير القدرات التحليلية والمهارات الإدراكية للبيئة الجامعية، وهذا ما يتفق مع النتائج التي أشارت إليها دراسة (أحمد، 2016).

ووفق التطورات الأخيرة التي شهدتها البلاد العربية والتي نادت بتطوير أداء العاملين الإداريين بالجامعة وزيادة قدرتهم على الأداء والإنجاز ومواكبة كافة المستجدات الإدارية التي شهدها المجال الإداري في العالم أجمع؛ وذلك من أجل تحقيق التكامل في المجتمع وزيادة قدرتهم وفاعليتهم في المجتمع الجامعي، وكذلك يجب أن يكونوا قادرين على المبادرة والمرونة والإنجاز والإبداع والمخاطرة والاستقلالية في العمل وتطوير مهاراتهم وسلوكياتهم وإظهار الإبداع في العمل، ويتحقق ذلك من خلال تطبيق الرشاقة التنظيمية كإحدى المتطلبات الأساسية لتفوق الجامعة وضمان بقائها في قمة الهرم التعليمي، حيث هناك العديد من الأسباب الراجحة لحاجة الجامعة للرشاقة التنظيمية، أبرزها أن الجامعات تعيش ظروفاً متغيرة ومعقدة، وتزايد المنافسة لزيادة القدرة التنافسية لدى الجامعة ومتطلبات سوق العمل الخارجي، بالإضافة إلى تزايد المشكلات الإدارية والتنظيمية، وهذا ما يتفق مع النتائج التي أشارت إليها دراسة (أحمد، 2016).

وتتجلى أهمية الرشاقة التنظيمية في تدعيم سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين الإداريين بالجامعة من خلال التغير السريع في البيئة الخارجية والتطور التقني والفني في شتى المجالات، ذلك الذي أوجد بيئة مضطربة تحتاج إلى مناخ تنظيمي ملائم يستطيع أن يتماشى مع الضغوط الخارجية المفروضة على الجامعة، من كون العصر الذي تعيشه المؤسسات الخدمية يتصف بكبر حجم التحديات التي تواجهها هذه المؤسسات، ومن هنا جاءت أهمية العنصر البشري في المعادلة الصعبة التي تواجهها الجامعة، وأصبح الاهتمام بموضوع المواطنة التنظيمية أمراً بالغ الأهمية؛ لأنّ مقابلة التحديات التي تعيشها الجامعة اليوم تحتاج إلى جهود العاملين ليست الرسمية فحسب، بل أكثر من ذلك.

ومن خلال ما سبق يتضح أهمية دراسة فاعلية الرشاقة التنظيمية في تدعيم سلوكيات المواطنة لدى العاملين الإداريين بجامعة القصيم وما يرتبط بها من سلوكيات داخل العمل الإداري لتكون قادرة على استشعار التغير القائم، والاستعداد والاستجابة له بسرعة ومرونة، وقراءة التغيرات الموجودة في البيئة المحيطة بها، والتنبؤ بما هو قادم بقدر المستطاع، والمرونة في إجراءات العمل وتجديدها لتصبح جامعة رشيقة تستطيع تحقيق المأمول منها في أقل وقت وبأقل الإمكانيات وبأعلى جودة ممكنة، بجانب تخفيف العبء المادي عنها، والعمل على تحقيق الأهداف، وتحقيق الرضا الوظيفي، وتوفير مناخ تنظيمي متميز داخل الجامعة، حيث يتم ذلك من خلال تطبيق سلوكيات المواطنة التنظيمية من أجل بقاء الجامعة وتميزها باعتبار تحمل العاملين للمسؤولية الذاتية، فالمواطنة التنظيمية تساعد الجامعة على الارتقاء والسمو بأهدافها؛ وذلك من خلال الأدوار الاختيارية الإيجابية التي يقوم بها الأفراد وفقاً لرغباتهم الذاتية التي تساعد على جعل الجامعة في أفضل الصور الاجتماعية نظراً لهذه المشاركة الفاعلة والإيجابية من قبل العاملين، وهذا ما يتفق مع النتائج التي أشارت إليها دراسة (أحمد، 2016)، ودراسة (محمد، 2011).

ومن خلال الاطلاع على الدراسات والبحوث التي أجريت في هذا المجال، وجد أن موضوع الرشاقة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية لم يحظ باهتمام كثير من الباحثين داخل المملكة العربية السعودية، حيث لا توجد دراسة - على حد علم الباحثة- تطرقت إلى هذا المجال الذي يعتبر من المجالات المهمة في الارتقاء بالمؤسسات الجامعية وجعلها في مصاف المؤسسات الأخرى، وكذلك لا توجد أي دراسة حاولت الربط بين فاعلية الرشاقة التنظيمية وتدعيم سلوكيات المواطنة لدى العاملين الإداريين بجامعة القصيم، وبالتالي يحاول هذا البحث تحديد وقياس مدى فاعلية الرشاقة التنظيمية في دعم سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في جامعة القصيم.

### هدف البحث:

يهدفُ البحث الحالي إلى دراسة الرشاقة التنظيمية وتحديد مدى فاعليتها في تدعيم سلوكيات المواطنة لدى العاملين الإداريين بجامعة القصيم.

### تساؤلات البحث:

في ضوء هدف الدراسة يتم وضع تساؤل رئيس للبحث، وهو:

ما درجة ممارسة العاملين الإداريين بجامعة القصيم للرشاقة التنظيمية وفعاليتها في تدعيم سلوكيات المواطنة لديهم؟

ويتفرع من هذا التساؤل التساؤلات الآتية:

1. ما درجة مشاركة العاملين الإداريين بجامعة القصيم في وضع إستراتيجية المؤسسة لتدعيم سلوكيات المواطنة المرتبطة بالانتماء والولاء لها؟
2. ما درجة استثمار العاملين الإداريين بجامعة القصيم لتكنولوجيا المعلومات في تحقيق التفوق الإداري والتنمية الذاتية؟
3. ما درجة سرعة الاستجابة للتغيير والاتجاه للاستباقية في تطوير السلوكيات المرتبطة بطبيعة العمل الإداري بجامعة القصيم؟
4. ما درجة مشاركة العاملين الإداريين بجامعة القصيم في صنع القرار ودعم اللامركزية في تحقيق المبادرة الشخصية؟
5. ما طبيعة المناخ الداعم للابتكار والقدرة على تطبيق الأفكار الجديدة والمتميزة في تدعيم السلوكيات الحضارية للعاملين الإداريين بجامعة القصيم؟
6. ما آليات اغتنام الفرص وتحويلها إلى مزايا تنافسية لزيادة كفاءة العاملين الإداريين بجامعة القصيم وولائهم المؤسسي؟

#### أهمية البحث:

##### أ- الأهمية النظرية:

1. يوجه البحث نظر المهتمين والباحثين إلى أهمية دراسة فاعلية الرشاقة التنظيمية في تدعيم سلوكيات المواطنة لدى العاملين الإداريين بجامعة القصيم.
2. يعد هذا البحث إثراء للإطار الفكري والنظري المتعلق بالرشاقة التنظيمية وسلوكيات المواطنة.
3. الاعتماد على المفاهيم الإدارية الحديثة التي من أهمها الرشاقة التنظيمية وسلوكيات المواطنة والتي يجب أن يتمتع بها العاملون الإداريون بالجامعات.
4. زيادة المخزون المعرفي لدى المكتبات العربية، فضلا عن دراسات وأبحاث أخرى في هذا المجال.
5. قلة الدراسات العربية - على حد علم الباحثة - التي تناولت فاعلية الرشاقة التنظيمية في تدعيم سلوكيات المواطنة لدى العاملين الإداريين بجامعة القصيم.

##### ب- الأهمية العملية:

1. الإفادة في توضيح أهمية الدور الذي تقوم به الرشاقة التنظيمية في تدعيم سلوكيات المواطنة لدى العاملين الإداريين داخل المؤسسات الجامعية.
2. العمل على رفع مستوى أداء العاملين الإداريين في الجامعات، الأمر الذي ينعكس بالضرورة على تحسين جودة الخدمات المقدمة وتحقيق تأثير إيجابي نحو المجتمع الجامعي ككل.
3. اختيار أهم قطاع داخل المجتمع، وهو قطاع التعليم الجامعي الذي يتميز بالاحترام والتقدير من جانب المجتمع.



4. إنَّ النتائج والتوصيات المنبثقة من هذا البحث ستفيد العديد من الجهات المعنية وأصحاب القرار داخل المملكة والدول العربية.
5. تحفيز الباحثين للقيام بدراسات أخرى تساهم في تحسين سلوكيات المواطنة لدى العاملين الإداريين داخل المجتمع العربي.

#### المصطلحات الواردة في البحث:

#### الرشاقة التنظيمية:

القدرة على تحقيق النجاح وسرعة الاستجابة والتفاعل مع التغيرات البيئية ( shiri 2014,87).

قدرة مؤسسات التعليم العالي على التخطيط والتنظيم والرقابة واتخاذ القرارات في الوقت المناسب ودون تكلفة زائدة (أحمد، 2016: 29).

ولكي تستطيع أي مؤسسة التنافس في بيئة عمل سريعة التغيير عليها أن تكون قادرة على استشعار التغيير القائم، والاستعداد والاستجابة له بسرعة ومرونة، وقراءة التغيرات الموجودة في البيئة المحيطة بها، والتنبؤ بما هو قادم بقدر المستطاع، بل أن تكون قادرة على استغلال الفرص وتحسين أدائها، ومن ثمَّ ظهر مفهوم الرشاقة ( Su , 2015, 371) Agility.

#### وتعرّف إجرائياً بأنها:

مجموعة الخطوات والإجراءات المنظمة المتكاملة التي تتبعها جامعة القصيم لتحقيق الرشاقة التنظيمية في المجالات الآتية:

1. إستراتيجية المؤسسة لتدعيم سلوكيات المواطنة المرتبطة بالانتماء والولاء لها.
2. استثمار تكنولوجيا المعلومات في تحقيق التفوق الإداري والتنمية الذاتية.
3. سرعة الاستجابة للتغيير والاتجاه للاستباقية في تطوير السلوكيات المرتبطة بطبيعة العمل الإداري.
4. صنع القرار ودعم اللامركزية في تحقيق المبادرة الشخصية.
5. المناخ الداعم للابتكار والقدرة على تطبيق الأفكار الجديدة والتميز في تدعيم السلوكيات الحضارية.
6. اغتنام الفرص وتحويلها إلى مزايا تنافسية لزيادة كفاءة الأفراد وولائهم المؤسسي. ويقاس ذلك من خلال استبانة أعدت لهذا الغرض.

### سلوكيات المواطنة التنظيمية:

هي إجراءات في العمل تخضع للسلطة التقديرية الاختيارية، ولا توجد بشكل صريح ومباشر في نظام المكافآت الرسمي، وتساهم في صيانة وتعزيز ودعم الإطار الاجتماعي للتنظيم، الذي يدعم أداء الدور الأساسي (Esnard,2008,3)، كما أنها سلوكيات اختيارية تطوعية تتجاوز متطلبات الدور المحدد، وموجهة نحو الأفراد والتنظيم كوحدة واحدة، ولا يمكن مكافأتها أو معاقبة من يقوم في إغفالها، وتساهم في تعزيز فاعلية المنظمة وتحقيق الأهداف (91, Elena,2009).

### ويمكن تعريف سلوكيات المواطنة إجرائياً على النحو الآتي:

كل ما يقوم به العاملون الإداريون في جامعة القصيم من سلوكيات إيجابية تطوعية، وتشمل بعض الأبعاد المتمثلة في السلوك المساعد والروح الرياضية والمبادرة الفردية والسلوك الحضاري والطاعة التنظيمية والتنمية الذاتية والولاء التنظيمي، والتي يمكن قياسها وفقاً للدرجة التي تحصل عليها العينة على المقياس المعد في هذا البحث.

### حدود البحث:

- الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على التعرف على الرشاقة التنظيمية وتحديد مدى فاعليتها في تدعيم سلوكيات المواطنة لدى العاملين الإداريين، وتشمل الرشاقة التنظيمية ستة مجالات في:
  - إستراتيجية المؤسسة لتدعيم سلوكيات المواطنة المرتبطة بالانتماء والولاء لها.
  - استثمار تكنولوجيا المعلومات في تحقيق التفوق الإداري والتنمية الذاتية.
  - سرعة الاستجابة للتغيير والاتجاه للاستباقية في تطوير السلوكيات المرتبطة بطبيعة العمل الإداري.
  - صنع القرار ودعم اللامركزية في تحقيق المبادرة الشخصية.
  - المناخ الداعم للابتكار والقدرة على تطبيق الأفكار الجديدة والتميز في تدعيم السلوكيات الحضارية.
  - اغتنام الفرص وتحويلها إلى مزايا تنافسية لزيادة كفاءة الأفراد وولائهم المؤسسي.

أما سلوكيات المواطنة، فتتضمن الأبعاد الآتية: (السلوك المساعد، الروح الرياضية، المبادرة الفردية، السلوك الحضاري، الطاعة التنظيمية، التنمية الذاتية، الولاء التنظيمي).

- الحدود المكانية: تقتصر الدراسة على بعض الكليات النظرية والتطبيقية التابعة لجامعة القصيم بمدينة بريدة، ومركز (المليداء)، وتشمل الكليات النظرية كلا

من: (كلية الشريعة والدراسات الإسلامية، كلية اللغة العربية والدراسات الاجتماعية، كلية التربية، كلية الاقتصاد والإدارة، كلية المجتمع)، أما الكليات التطبيقية، فتشمل كلا من: (كلية العلوم، كلية التصاميم والاقتصاد المنزلي، كلية الطب، كلية طب الأسنان، كلية التمريض، كلية الصيدلة، كلية الهندسة، كلية الحاسب).

▪ الحدود البشرية: عينة عشوائية بسيطة من رؤساء العاملين الإداريين في كليات جامعة القصيم.

▪ الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الثاني لعام 1438-1439هـ.

#### الدراسات السابقة:

1. دراسة (مدني، 2019) بعنوان: "واقع ممارسة الإدارة بالتجوال وأثرها على الرشاقة التنظيمية بالجامعات الحكومية العامة بإقليم جنوب الصعيد"، واستهدفت التعرف على واقع ممارسة الإدارة بالتجوال وأثرها على أبعاد الرشاقة التنظيمية بالجامعات الحكومية العامة بإقليم جنوب الصعيد، واعتمد الباحث المنهج الوصفي، كما اعتمد الاستبانة كأداة لجمع المعلومات المطلوبة للدراسة، واشتملت عينة الدراسة على ثلاث جامعات حكومية، وهي (جامعة جنوب الوادي - جامعة سوهاج - جامعة أسوان) بإجمالي عدد (213) استمارة، وكان من أهم النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة الإدارة بالتجوال، والمتمثلة في ممارسة اكتشاف الحقائق، وممارسة تحسين الاتصالات، وممارسة التحفيز، وممارسة التطور والإبداع، وممارسة التغذية المرتدة على الرشاقة التنظيمية على أبعادها المتمثلة في بعد رشاقة الاستشعار، وبعد رشاقة اتخاذ القرار، وبعد ممارسة الرشاقة بالجامعات الحكومية العامة بإقليم جنوب الصعيد محل الدراسة.

2. دراسة (عمران، 2018) بعنوان: "دور العدالة التنظيمية في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية بمؤسسات التعليم العالي، دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد - جامعة سبها"، واستهدفت التعرف على دور العدالة التنظيمية في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية بمؤسسات التعليم العالي وتقديم معالم فكرية حول العدالة التنظيمية وتحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية، واعتمد الباحث المنهج الوصفي، كما اعتمد الاستبانة كأداة لجمع المعلومات المطلوبة للدراسة، واشتملت عينة الدراسة على (93) من العاملين و(52) من أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد، وتم أخذ العينة بالطريقة العشوائية، وكان من أهم النتائج وجود علاقة ارتباطية معنوية ذات دلالة إحصائية بين

العدالة التنظيمية وتحقيق المواطنة التنظيمية، كما تسهم العدالة التنظيمية في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية بصورة كبيرة.

3. دراسة (أحمد، 2016) بعنوان: "تحسين الأداء الإداري بكليات جامعة جازان في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية"، استهدفت وضع تصور مقترح لتحسين الأداء الإداري بكليات جامعة جازان في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية، واعتمدت الدراسة أسلوب دراسة الحالة، كما اعتمدت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات المطلوبة للدراسة، واشتملت عينة الدراسة على (240) من أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم من المحاضرين والمعيرين بسبع كليات من جامعة جازان، وكان من أهم النتائج أن جاءت درجة الرشاقة التنظيمية بكليات جامعة جازان متوسطة، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد العينة في محاور الرشاقة التنظيمية ككل، وتعزي إلي متغير (الكلية) لصالح الكليات ذات الطبيعة العملية بصفه عامة، وتعزي إلي متغير (النوع) لصالح الذكور، ووضع تصور مقترح لتحسين الأداء الإداري بكليات جامعة جازان في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية، وتقديم بعض المقترحات للتعويضات المتوقعة لتطبيق التصور المقترح.

4. دراسة (مغاوري، 2016) بعنوان: "الرشاقة التنظيمية، مدخل لتحسين القدرة المؤسسية في التعليم الجامعي المصري"، استهدفت التعرف على مفهوم وعناصر الرشاقة التنظيمية والمقومات الأساسية التي قد تسهم في تحقيقها، والتعرف على مفهوم القدرة المؤسسية في التعليم الجامعي، واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحث أسلوب العينة التطبيقية في إجراء الدراسة الميدانية، كما اعتمد الاستبانة كأداة لجمع المعلومات المطلوبة للدراسة، واشتملت عينة الدراسة على الموظفين الإداريين العاملين في الجامعات المصرية، وكان من أهم النتائج أن الرشاقة التنظيمية مدخل هام وفعال في تحسين القدرة المؤسسية في التعليم الجامعي المصري، وأوصت الدراسة بضرورة تطوير المؤسسة التعليمية على ضوء إستراتيجية فاعلة متكاملة وواضحة، واستثمار تكنولوجيا المعلومات في تحقيق مرونة الهيكل التنظيمي بالمؤسسة التعليمية، وأتباع أساليب تشاركية حديثة في قيادة المؤسسات التعليمية.

5. دراسة هاراف وآبي وآخرون (Harraf, Abe and other 2015) بعنوان: "الرشاقة التنظيمية" واستهدفت الدراسة التعرف على مفهوم الرشاقة التنظيمية من خلال تحليل بعض الأدبيات ذات صلة بالموضوع، ووضع إطار مفاهيمي له، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها وضع إطار للرشاقة التنظيمية يعتمد على عشر ركائز، وهي: ثقافة الابتكار والتمكين ومواجهة الغموض، وجود رؤية وتوجه إستراتيجي، وإدارة التغيير، والاتصال، وتحليل سوق العمل والاستجابة له وإدارة العمليات، والمرونة في الهيكل التنظيمي،

والاهتمام بالتعليم التنظيمي، مع ضرورة تحقيق نشر الثقافة التنظيمية لما لها من دور أساسي في جعل المؤسسة أكثر استجابة للتغيرات في بيئتها الخارجية، كما تختلف الركائز من مؤسسة لأخرى، طبقاً لطبيعة مجالها ووفقاً لاحتياجاتها الأساسية وكيفية توظيفها.

6. دراسة (محمد، 2011) بعنوان: "أثر الثقافة التنظيمية علي سلوكيات المواطنة التنظيمية، دراسة تطبيقية"، استهدفت الدراسة قياس أثر الثقافة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية بالملكة العربية السعودية التي من خلالها يمكن الوقوف على اتجاهات المديرين بالمؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني نحو عناصر الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة، واعتمد الباحث أسلوب الحصر الشامل، كما اعتمدت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع المعلومات المطلوبة للدراسة، واشتملت عينة الدراسة على (98) من مديري المؤسسات العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، وكان من أهم النتائج وجود علاقة قوية معنوية بين الأبعاد المختلفة للثقافة التنظيمية وبين الأبعاد المختلفة لسلوكيات المواطنة التنظيمية، كما أوصت الدراسة بضرورة إعادة النظر في الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات التعليمية بصفة عامة.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

##### أوجه التشابه:

1. أشارت معظم الدراسات والبحوث السابقة إلى أهمية الرقابة التنظيمية داخل المؤسسات الجامعية.
2. تناولت الدراسات أثر الرقابة التنظيمية على تطوير منظومة العمل الإداري داخل المؤسسات الجامعية.
3. تناولت الدراسات العدالة التنظيمية في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية بمؤسسات التعليم الجامعي.

##### أوجه اختلاف وتفرد:

1. يوجد تباين في نتائج بعض الدراسات السابقة مع نتائج البحث الحالي، وقد يرجع ذلك إلى اختلاف الأدوات المستخدمة في القياس واختلاف طبيعة العينات التي أجريت عليها كل دراسة والإجراءات التي استخدمتها كل منها.
2. تركز الدراسة الحالية على فاعلية الرقابة التنظيمية في تدعيم سلوكيات المواطنة لدى العاملين الإداريين بجامعة القصيم، بينما تركز الدراسات السابقة

إمّا عن الرشاقة التنظيمية فقط وإما عن سلوكيات المواطنة، فقد ربطت تلك الدراسة بين فاعلية الرشاقة التنظيمية وتدعيم سلوكيات المواطنة لدى العاملين الإداريين بجامعة القصيم.

3. قلة الدراسات السابقة - على حد علم الباحثة - التي تناولت درجة ممارسة العاملين الإداريين بجامعة القصيم للرشاقة التنظيمية وفعاليتها في تدعيم سلوكيات المواطنة لديهم .

#### . أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

إنّ الدراسات السابقة قد ألفت الضوء على الكثير من المعالم التي أفادت البحث الحالي، كما إنّها ساعدت على إبراز العلاقة بين الدراسات بعضها البعض وعلاقتها بالبحث الحالي مما أنارت الطريق أمام الباحثة فيما يتعلق بتحديد خطة البحث وعينته واختيار أدواته.

وبالإضافة إلى ما سبق فقد تم الاستفادة بوجه عام من تلك الدراسات في الأمور الآتية:

1. تحديد وتفهم مشكلة البحث وصياغتها بالأسلوب العلمي.
2. تحديد وصياغة جوانب مشكلة البحث، وتحليل جوانبها، وأعطتها ثراء في المعلومات والبيانات المتعلقة بالبحث.
3. معرفة أهم المراجع التي يمكن الرجوع لها والاعتماد عليها وأماكن الحصول عليها خاصة المتعلقة بالرشاقة التنظيمية، وسلوكيات المواطنة التنظيمية.
4. تحديد الخطوات المتبعة في إجراءات الدراسة الحالية سواء من النواحي الفنية أم من النواحي الإدارية.
5. التعرف على الإطار النظري الذي تضمنته العديد من البحوث والدراسات السابقة والاستفادة به في البحث الحالي.
6. تحديد منهجية البحث الذي سوف تستخدمها الباحثة (المنهج الوصفي) أسلوب الدراسات المسحية" بخطواته وإجراءاته؛ وذلك لمناسبته لتحقيق أهداف البحث).
7. كيفية اختيار عينة البحث بما يتلاءم مع أهداف البحث وتساؤلاته.
8. تحديد أدوات جمع البيانات والاستبانة المناسبة لقياس الواقع الفعلي.
9. إلقاء الضوء على أهم الأساليب الإحصائية، واختيار أنسبها لمعالجة بيانات هذا البحث.
10. التعرف على كيفية عرض النتائج ومناقشتها وتفسيرها واستخلاص النتائج والتوصيات.

## إجراءات البحث:

### منهج البحث:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي (أسلوب الدراسات المسحية) بخطواته وإجراءاته؛ وذلك لمناسبته لتحقيق أهداف البحث.

### مجتمع وعينة البحث:

يتمثل مجتمع البحث في العاملين الإداريين بكليات جامعة القصيم للعام الدراسي البالغ عددهم (1767) فردا، وقد قامت الباحثة باختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية البسيطة البالغ قوامها (316) فردا من العاملين الإداريين بجامعة القصيم، وذلك بناء على معادلة ريتشارد جيجر لتحديد الحجم الأمثل للعينة. معادلة ريتشارد جيجر:

$$n = \frac{\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2}{1 + \frac{1}{N} \left[\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2 - 1\right]}$$

حجم المجتمع	N
الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96	Z
نسبة الخطأ	D

**أدوات جمع البيانات:** استخدمت الباحثة لجمع بيانات البحث الأدوات الآتية:

### أولاً: تحليل الوثائق والسجلات:

تم الاطلاع على الدورات التدريبية من قبل عمادة تطوير القيادات في الجامعة من خلال مركز تنمية القيادات المسؤول عن التطوير بجامعة القصيم، حيث لم يتم تقديم أي دورات خاصة بالرشاقة التنظيمية، وسلوكيات المواطنة التنظيمية وخاصة للعاملين الإداريين بجامعة القصيم، كذلك تم الاطلاع على الوثائق والسجلات الخاصة بجامعة القصيم للتعرف على واقع الرشاقة التنظيمية وفعاليتها في تدعيم سلوكيات المواطنة لدى العاملين الإداريين بجامعة القصيم، ومن خلال ذلك وجدت الباحثة ندرة وجود أي برامج تُقدم للعاملين الإداريين بالجامعة لتدعيم مفهوم الرشاقة التنظيمية وكذلك ندرة تدعيم سلوكيات المواطنة التنظيمية لديهم، كما أن تطبيق آليات الرشاقة التنظيمية لم يحظ بالقدر الكبير من قبل القيادات داخل الجامعة مما يؤثر على تدعيم سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين.

## ثانياً: استبانة درجة ممارسة العاملين الإداريين بجامعة القصيم للرشاقة التنظيمية وفعاليتها في تدعيم سلوكيات المواطنة لديهم:

وهي استمارة من إعداد الباحثة، واتبعت في إعدادها الخطوات الآتية:

1 . **القراءة والاطلاع:** تم الاطلاع على العديد من الدراسات والمراجع التي تناولت الرشاقة التنظيمية، وسلوكيات المواطنة والتي أفادت في تحديد المحاور، وكذلك عبارات الاستبانة، ومنها دراسة كل من (مدني، 2019)، و(عمران، 2018)، و(أحمد، 2016)، و(مغاوري، 2016)، وهاراف وآبي وآخرون (Harraf , Abe and 2015)، و(other).

2 . **تحديد هدف الاستبانة:** تم تحديد هدف الاستبانة، وقد تمثل في التعرف على ممارسة العاملين الإداريين بجامعة القصيم للرشاقة التنظيمية ومدى فعاليتها في تدعيم سلوكيات المواطنة لديهم.

3 . **تحديد محاور الاستبانة وصياغة العبارات:** تم إعداد استمارة استطلاع رأي مجموعة من الخبراء بلغ قوامها (10) خبراء من أساتذة أعضاء هيئة التدريس في مجال الإدارة التربوية وأصول التربية بالجامعات السعودية؛ وذلك لإبداء الرأي في مدى مناسبة المحاور من عدمها لموضوع البحث وتصميم الاستبانة، وجدول (1) يوضح ذلك.

### جدول (1)

آراء الخبراء في محاور درجة ممارسة العاملين الإداريين بجامعة القصيم للرشاقة  
 التنظيمية وفعاليتها في تدعيم سلوكيات المواطنة لديهم (ن = 10)

م	المحور	الرأي		نسبة الموافقة %
		موافق	غير موافق	
1	إستراتيجية المؤسسة لتدعيم سلوكيات المواطنة المرتبطة بالانتماء والولاء لها.	10	-	100%
2	استثمار تكنولوجيا المعلومات في تحقيق التفوق الإداري والتنمية الذاتية.	9	1	90%
3	سرعة الاستجابة للتغيير والاتجاه للاستباقية في تطوير السلوكيات المرتبطة بطبيعة العمل الإداري.	8	2	80%
4	صنع القرار ودعم اللامركزية في تحقيق المبادرة الشخصية.	9	1	90%
5	المناخ الداعم للابتكار والقدرة على تطبيق الأفكار الجديدة والتميز في تدعيم السلوكيات الحضارية.	10	-	100%
6	اغتنام الفرص وتحويلها إلي مزايا تنافسية لزيادة كفاءة الأفراد وولائهم المؤسسي.	8	2	80%
7	معوقات تطبيق الرشاقة التنظيمية لتدعيم سلوكيات المواطنة لدى العاملين الإداريين.	4	6	40%



يتضح من جدول (1) أن النسبة المئوية لآراء الخبراء حول مدى مناسبة محاور الاستبانة قد تراوحت ما بين (40%:100%)، وبناءً على آراء الخبراء تمت الموافقة على محاور الاستبانة فيما عدا محور: (معوقات تطبيق الرشاقة التنظيمية لتدعيم سلوكيات المواطنة لدى العاملين الإداريين)؛ وذلك لحصوله على نسبة أقل من 70% من آراء الخبراء.

ومن خلال الاطلاع على الدراسات والبحوث السابقة، تم تحديد مجموعة من العبارات لكل محور، وهي كالآتي:

. محور إستراتيجية المؤسسة لتدعيم سلوكيات المواطنة المرتبطة بالانتماء والولاء لها، وعدد عباراته (8) عبارات.

. محور استثمار تكنولوجيا المعلومات في تحقيق التفوق الإداري والتنمية الذاتية، وعدد عباراته (10) عبارات.

. محور سرعة الاستجابة للتغيير والاتجاه للاستباقية في تطوير السلوكيات المرتبطة بطبيعة العمل الإداري، وعدد عباراته (10) عبارات.

. محور صنع القرار ودعم اللامركزية في تحقيق المبادرة الشخصية، وعدد عباراته (10) عبارات.

. محور المناخ الداعم للابتكار والقدرة على تطبيق الأفكار الجديدة والمتميزة في تدعيم السلوكيات الحضارية، وعدد عباراته (10) عبارات.

- محور اغتنام الفرص وتحويلها إلى مزايا تنافسية لزيادة كفاءة الأفراد وولائهم المؤسسي، وعدد عباراته (7) عبارات.

وقد رُوعي عند صياغة العبارات أن تكون لها مفهوم واحد واضح ومحدد، وأن تكون لغة كل عبارة صحيحة، والابتعاد عن العبارات الصعبة، وتجنب استعمال الكلمات التي تحتل أكثر من معنى.

#### 4. الصورة المبدئية للاستبانة:

قامت الباحثة بعرض تلك المحاور والعبارات على مجموعة من الخبراء، عددهم (10) خبراء في المجال من أعضاء هيئة التدريس بحيث لا تقل مدة خبرتهم عن عشر سنوات؛ وذلك لإبداء الرأي في مدى مناسبة العبارات لمحاور موضوع البحث.

جدول (2)

آراء الخبراء في محاور استبانة الرشاقة التنظيمية وفعاليتها في تدعيم سلوكيات المواطنة لدى العاملين الإداريين بجامعة القصيم (ن = 10)

عدد العبارات النهائية	أرقام العبارات المحذوفة	عدد العبارات المستبعدة	عدد العبارات المبدئية	المحاور
7	6	1	8	إستراتيجية المؤسسة لتدعيم سلوكيات المواطنة المرتبطة بالانتماء والولاء لها.
8	15، 12	2	10	استثمار تكنولوجيا المعلومات في تحقيق التفوق الإداري والتنمية الذاتية.
9	24	1	10	سرعة الاستجابة للتغيير والاتجاه للاستباقية في تطوير السلوكيات المرتبطة بطبيعة العمل الإداري.
8	37، 29	2	10	صنع القرار ودعم اللامركزية في تحقيق المبادرة الشخصية.
10	-	-	10	المناخ الداعم للابتكار والقدرة على تطبيق الأفكار الجديدة والتميز في تدعيم السلوكيات الحضارية.
6	54	1	7	اغتنام الفرص وتحويلها إلى مزايا تنافسية لزيادة كفاءة الأفراد وولائهم المؤسسي.
48	7		55	المجموع

5 . الصورة النهائية للاستبانة:

- تم كتابة شكل الاستبانة في صورتها النهائية، وأصبح عدد العبارات (48) عبارة موزعة على المحاور والأبعاد الآتية:
- . محور إستراتيجية المؤسسة لتدعيم سلوكيات المواطنة المرتبطة بالانتماء والولاء لها، وعدد عباراته (7) عبارات.
  - . محور استثمار تكنولوجيا المعلومات في تحقيق التفوق الإداري والتنمية الذاتية، وعدد عباراته (8) عبارات.
  - . محور سرعة الاستجابة للتغيير والاتجاه للاستباقية في تطوير السلوكيات المرتبطة بطبيعة العمل الإداري، وعدد عباراته (9) عبارات.
  - . محور صنع القرار ودعم اللامركزية في تحقيق المبادرة الشخصية، وعدد عباراته (8) عبارات.
  - . محور المناخ الداعم للابتكار والقدرة على تطبيق الأفكار الجديدة والتميز في تدعيم السلوكيات الحضارية، وعدد عباراته (10) عبارات.

- محور اغتنام الفرص وتحويلها إلى مزايا تنافسية لزيادة كفاءة الأفراد وولائهم المؤسسي، وعدد عباراته (6) عبارات.

### 6. مفتاح تصحيح الاستبانة (ميزان التقدير):

لتصحيح الاستبانة قامت الباحثة بعرض الميزان التقديري على الخبراء لإبداء الرأي، وقد قام الخبراء باختيار ميزان تقديري خماسي، وقد تم تصحيح العبارات كالآتي:

- . موافق بشدة (5) درجات. - موافق (4) درجات. - محايد (3) درجات.  
. غير موافق (2) درجتان. - غير موافق بشدة (1) درجة واحدة.

### المعاملات العلمية للاستبانة:

قامت الباحثة بحساب المعاملات العلمية للاستبانة على النحو الآتي:

#### أ. الصدق:

لحساب صدق الاستبانة استخدمت الباحثة الطرق الآتية:

#### (1) صدق المحتوى:

تم عرض الاستبانة على أساتذة أعضاء هيئة التدريس قوامهم (10) خبراء؛ وذلك لإبداء الرأي في ملاءمة الاستبانة فيما وضعت من أجله سواء من حيث المحاور والعبارات الخاصة بكل محور ومدى مناسبة تلك العبارات للمحور الذي تمثله، والجدول (3) يوضح النسبة المئوية لأرائهم على عبارات الاستبانة.  
جدول (3) آراء السادة الخبراء في محاور الاستبانة (ن = 10)

العبارات								المحاور
7	6	5	4	3	2	1	رقم العبارة	إستراتيجية المؤسسة لتدعيم سلوكيات المواطنة المرتبطة بالانتماء والولاء لها .
8	4	10	9	10	10	10	تكرارها	
%80	%40	%100	%90	%100	%100	%100	النسبة المئوية	
						8	رقم العبارة	
						10	تكرارها	
						%100	النسبة المئوية	
15	14	13	12	11	10	9	رقم العبارة	استثمار تكنولوجيا المعلومات في تحقيق التفوق الإداري والتنمية الذاتية.
6	9	10	5	9	4	8	تكرارها	
%60	%90	%100	%50	%90	%40	%80	النسبة المئوية	
				18	17	16	رقم العبارة	
				8	10	9	تكرارها	
				%80	%100	%90	النسبة المئوية	

تابع جدول (3)  
آراء السادة الخبراء في محاور الاستبانة (ن = 10)

العبارات							المحاور
25	24	23	22	21	20	19	رقم العبارة
9	5	9	8	9	9	10	تكرارها
%90	%50	%90	%80	%90	%90	%100	النسبة المئوية
				28	27	26	رقم العبارة
				9	10	9	تكرارها
				%90	%100	%90	النسبة المئوية
35	34	33	32	31	30	29	رقم العبارة
8	9	9	8	10	8	6	تكرارها
%80	%90	%90	%80	%100	%80	%60	النسبة المئوية
				38	37	36	رقم العبارة
				10	4	10	تكرارها
				%100	%40	%100	النسبة المئوية
45	44	43	42	41	40	39	رقم العبارة
8	10	8	10	9	10	9	تكرارها
%80	%100	%80	%100	%90	%100	%90	النسبة المئوية
				48	47	46	رقم العبارة
				8	9	10	تكرارها
				%80	%90	%100	النسبة المئوية
55	54	53	52	51	50	49	رقم العبارة
10	6	9	8	8	9	8	تكرارها
%100	%60	%90	%80	%80	%90	%80	النسبة المئوية

يتضح من جدول (3):

- تراوحت النسبة المئوية لآراء الخبراء حول عبارات الاستبانة ما بين (40%:100%)، وبذلك تم حذف عدد (7) عبارات لتصبح الصورة النهائية مكونة من (48) عبارة.

## (2) صدق الاتساق الداخلي:

لحساب صدق الاتساق الداخلي للاستبانة قامت الباحثة بتطبيقه على عينة قوامها (30) فرداً من مجتمع البحث ومن غير العينة الأصلية للبحث، وتم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وكذلك معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة، كما تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبانة، والجداول (4)، (5)، (6) توضح النتيجة على التوالي.

### جدول (4)

معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه (ن = 30)

العبارات							المحاور
7	6	5	4	3	2	1	رقم العبارة
0.82	0.69	0.63	0.80	0.78	0.77	0.64	رقم العبارة
							إستراتيجية المؤسسة لتدعيم سلوكيات المواطنة المرتبطة بالانتماء والولاء لها.
14	13	12	11	10	9	8	رقم العبارة
0.53	0.65	0.79	0.74	0.51	0.64	0.65	معامل الارتباط
							استثمار تكنولوجيا المعلومات في تحقيق التفوق الإداري والتنمية الذاتية.
						15	رقم العبارة
						0.78	معامل الارتباط
22	21	20	19	18	17	16	رقم العبارة
0.71	0.76	0.66	0.63	0.82	0.76	0.62	معامل الارتباط
						24	رقم العبارة
					0.54	0.70	معامل الارتباط
							سرعة الاستجابة للتغيير والاتجاه للاستباقية في تطوير السلوكيات المرتبطة بطبيعة العمل الإداري.
31	30	29	28	27	26	25	رقم العبارة
0.79	0.73	0.72	0.66	0.66	0.52	0.62	معامل الارتباط
							32
						0.47	معامل الارتباط
							صنع القرار ودعم اللامركزية في تحقيق المبادرة الشخصية.

العبارات							المحاور	
39	38	37	36	35	34	33	رقم العبارة	المناخ الداعم للابتكار
0.64	0.78	0.71	0.75	0.75	0.73	0.73	معامل الارتباط	والقدرة على تطبيق الأفكار الجديدة
				42	41	40	رقم العبارة	والمتميّزة في تدعيم السلوكيات الحضارية.
				0.68	0.53	0.41	معامل الارتباط	
	48	47	46	45	44	43	رقم العبارة	اغتنام الفرص وتحويلها إلى مزايا تنافسية لزيادة كفاءة الأفراد وولائهم المؤسسي.
							معامل الارتباط	
	0.74	0.72	0.63	0.69	0.64	0.76		

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

يتضح من جدول (4) ما يلي:

تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور المنتمية إليه ما بين (0.41: 0.82) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً، مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي للاستبانة.

#### جدول (5)

معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للاستبانة (ن = 30)

رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
1	0.54	11	0.68	21	0.65	31	0.53	41	0.66
2	0.68	12	0.69	22	0.69	32	0.50	42	0.55
3	0.62	13	0.58	23	0.70	33	0.59	43	0.62
4	0.72	14	0.55	24	0.57	34	0.52	44	0.64
5	0.66	15	0.63	25	0.64	35	0.56	45	0.56
6	0.64	16	0.64	26	0.58	36	0.65	46	0.53
7	0.68	17	0.73	27	0.67	37	0.63	47	0.67
8	0.67	18	0.76	28	0.63	38	0.50	48	0.67
9	0.64	19	0.64	29	0.57	39	0.63		
10	0.50	20	0.62	30	0.66	40	0.53		

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

يتضح من جدول (5) ما يلي:

- تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للاستبانة ما بين (0.76:0.50) وهى معاملات ارتباط دالة إحصائياً، مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلى للاستبانة.

جدول (6)

معامل الارتباط بين مجموع درجات كل محور والدرجة الكلية للاستبانة (ن = 30)

م	المحاور	معامل الارتباط
1	إستراتيجية المؤسسة لتدعيم سلوكيات المواطنة المرتبطة بالانتماء والولاء لها.	0.88
2	استثمار تكنولوجيا المعلومات في تحقيق التفوق الإداري والتنمية الذاتية.	0.91
3	سرعة الاستجابة للتغيير والاتجاه للاستباقية في تطوير السلوكيات المرتبطة بطبيعة العمل الإداري.	0.96
4	صنع القرار ودعم اللامركزية في تحقيق المبادرة الشخصية.	0.90
5	المناح الداعم للابتكار والقدرة على تطبيق الأفكار الجديدة والتميز في تدعيم السلوكيات الحضارية.	0.87
6	اغتنام الفرص وتحويلها إلى مزايا تنافسية لزيادة كفاءة الأفراد وولائهم المؤسسي.	0.88

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

يتضح من الجدول (6) ما يلي:

- تراوحت معاملات الارتباط بين مجموع درجات كل محور والدرجة الكلية للاستبانة ما بين (0.96:0.87) وهى معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى الاتساق الداخلى للاستبانة.

ب . الثبات: لحساب ثبات الاستبانة قامت الباحثة باستخدام معامل ألفا لكرونباخ، وذلك بتطبيقها على عينة قوامها (30) فرداً من مجتمع البحث ومن خارج العينة الأصلية، والجدول الآتي (7) يوضح ذلك.

جدول (7)

معاملات الثبات باستخدام معامل ألفا لكرونباخ للاستبانة (ن = 30)

م	المحاور	معامل الفا
1	إستراتيجية المؤسسة لتدعيم سلوكيات المواطنة المرتبطة بالانتماء والولاء لها.	0.83
2	استثمار تكنولوجيا المعلومات في تحقيق التفوق الإداري والتنمية الذاتية.	0.81
3	سرعة الاستجابة للتغيير والاتجاه للاستباقية في تطوير السلوكيات المرتبطة بطبيعة العمل الإداري.	0.86
4	صنع القرار ودعم اللامركزية في تحقيق المبادرة الشخصية.	0.80
5	المنح الداعم للابتكار والقدرة على تطبيق الأفكار الجديدة والمتميزة في تدعيم السلوكيات الحضارية.	0.86
6	اغتنام الفرص وتحويلها إلى مزايا تنافسية لزيادة كفاءة الأفراد وولائهم المؤسسي.	0.79
	الدرجة الكلية	0.96

يتضح من جدول (7) ما يلي:

. تراوحت معاملات ألفا للاستبانة ما بين (0.80:0.96)، وهي معاملات دالة إحصائياً، مما يشير إلى ثبات الاستبانة.

**المعالجات الإحصائية:**

. النسبة المئوية. . معامل الارتباط. . معامل ألفا لكرونباخ.  
. الدرجة المقدرة. . المتوسط الحسابي.

وقد ارتضت الباحثة مستوى دلالة عند مستوى (0.05)، كما استخدم برنامج Spss لحساب بعض المعاملات الإحصائية.



## عرض النتائج ومناقشتها وتفسيرها:

### الإجابة على التساؤل الأول الذي ينصّ على:

ما درجة مشاركة العاملين الإداريين بجامعة القصيم في وضع إستراتيجية المؤسسة لتدعيم سلوكيات المواطنة المرتبطة بالانتماء والولاء لها؟

جدول (8)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية لأراء العينة بالنسبة لعبارات المحور الأول (إستراتيجية المؤسسة لتدعيم سلوكيات المواطنة المرتبطة بالانتماء والولاء لها) (ن = 316)

م	العبارات	الاستجابة					الدرجة المقدره	النسبة المئوية	المتوسط
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
1.	توجد رؤية واضحة للعمل الإداري بالجامعة تسهم في تكامل منظومة العمل، وتعطي شعورا بالانتماء والولاء لها.	56	65	77	80	38	969	61%	3.07
2.	يُسمح بمشاركة عالية في وضع إستراتيجيات العمل الإداري، الأمر الذي يزيد من إحساسي بالمسؤولية تجاه العمل.	24	38	89	100	65	804	51%	2.54
3.	تتم مشاركتي في وضع الإستراتيجيات عالية الجودة (تقاسم السيناريوهات، الأفكار، الافتراضيات) حول مستقبل العمل الإداري بالجامعة بما يحقق الولاء للمؤسسة.	3	62	83	97	71	777	49%	2.46
4.	توجد مرونة في العمل تجعلني أحرص على مساعدة رئيسي المباشر فيما يقوم به من أعمال، حتى ولو لم يطلب مني ذلك.	42	87	83	46	58	957	61%	3.03
5.	يتم تفسير الآثار المترتبة علي الأحداث الخاصة بالعمل مما يجعل لدي قناعة قوية تعكس	21	58	72	100	65	818	52%	2.59

م	العبارات	الاستجابة					المتوسط
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
	توجهاتي وولائي العميق.						
6.	تتواءم الأهداف الإستراتيجية الموضوعية مع تطلعات العاملين باعتبارهم شركاء في المسؤولية	26	56	71	102	61	2.63
7.	تمتلك الجامعة إجراءات وأساليب واضحة لجمع المعلومات والمعارف البيئية الخارجية بما يحقق الولاء والانتماء لها.	25	97	76	43	75	2.85
	<b>الدرجة الكلية للمحور</b>						2.74
							55%
							6059

يتضح من جدول (8):

- جاء المتوسط العام في المحور ككل (2.74) في اتجاه المحايدة، مما يشير إلى تحققه بدرجة متوسطة في إستراتيجية المؤسسة لتدعيم سلوكيات المواطنة المرتبطة بالانتماء والولاء لها.

- تراوحت متوسطات عينة البحث في عبارات المحور الأول (إستراتيجية المؤسسة لتدعيم سلوكيات المواطنة المرتبطة بالانتماء والولاء لها) ما بين (2.46: 3.07).

- حيث جاء أعلى متوسطات للعبارات للعبارتين (1، 4) في اتجاه الموافقة، مما يشير إلى تحققها في إستراتيجية المؤسسة لتدعيم سلوكيات المواطنة المرتبطة بالانتماء والولاء لها.

- كما جاء أقل متوسط للعبارات للعبارة (3) في اتجاه المحايدة، مما يشير إلى تحققها بدرجة متوسطة في إستراتيجية المؤسسة لتدعيم سلوكيات المواطنة المرتبطة بالانتماء والولاء لها.

وترجع تلك النتيجة إلى أن العاملين الإداريين بجامعة القصيم توجد لديهم رؤية واضحة للعمل الإداري بالجامعة تسهم في تكامل منظومة العمل وتعطي شعورا بالانتماء والولاء لهم، كما توجد مرونة في العمل تجعلهم يحرصون على مساعدة رؤسائهم فيما يقومون به من أعمال حتى ولو لم يطلب منهم ذلك.

وترجع تلك النتيجة إلى أن هناك بعض القصور في الإجراءات والأساليب التي تتخذها الجامعة لجمع معلومات ومعارف البيئية الخارجية بما يحقق الولاء والانتماء

للعاملين، كما أن الأهداف الإستراتيجية الموضوعة من قبل الجامعة لا تتواءم مع تطلعات العاملين باعتبارهم شركاء في المسؤولية، حيث هناك قصور في تفسير الآثار المترتبة على الأحداث الخاصة بالعمل الأمر الذي يعكس توجهات وعمق وولاء العاملين، بالإضافة إلى القصور في المشاركة بفاعلية في وضع إستراتيجيات العمل الإداري، الأمر الذي قد يزيد من إحساس العاملين بالمسؤولية تجاه العمل، كما أن هناك ضعفاً في مشاركة وضع الإستراتيجيات عالية الجودة من تقاسم السيناريوهات، الأفكار، الافتراضيات حول مستقبل العمل الإداري بالجامعة بما يحقق الولاء للمؤسسة.

وترى الباحثة أن تلك النتيجة تحتاج إلى ضرورة مشاركة العاملين الإداريين في وضع إستراتيجية المؤسسة؛ نظراً لما لها من دور كبير في تشجيع العاملين على أداء مهامهم الوظيفية من جهة، وزيادة ولاء العاملين لمنظماتهم من جهة ثانية، فعندما يدرك الفرد أن له قيمة كبيرة عند وضع إستراتيجية المؤسسة التي يعمل بها يزيد من شعوره بالانتماء والرضا والأمان الوظيفي في تلك المنظمة، وتبرز أهمية ذلك بشكل كبير في المنظمات التي تعمل في بيئة متغيرة بسرعة، حيث وجود علاقات داخلية نظامية بشكل متزايد، إذ إن التحديات الإدارية المعاصرة تبرز في كيفية إجراء التنسيق، وكيفية بناء الأنظمة الإدارية.

وهذا ما أشارت إليه دراسة (مغاوري، 2016) حيث أكدت نتائجها أن الرشاقة التنظيمية مدخل مهم وفاعل في تحسين القدرة المؤسسية في التعليم الجامعي المصري، وأوصت الدراسة بضرورة تطوير المؤسسة التعليمية على ضوء إستراتيجية فاعلة متكاملة وواضحة، كما أشارت إليه أيضاً دراسة هاراف وأبي وآخرون (Harraf, 2015)، حيث أكدت نتائجها على ضرورة تحقيق نشر الثقافة التنظيمية لما لها من دور أساسي في جعل المؤسسة أكثر استجابة للتغيرات في بيئتها الخارجية، تختلف الركائز من مؤسسة لأخرى، طبقاً لطبيعة مجالها ووفقاً لاحتياجاتها الأساسية وكيفية توظيفها.

### الإجابة على التساؤل الثاني الذي ينص على:

ما درجة استثمار العاملين الإداريين بجامعة القصيم لتكنولوجيا المعلومات في تحقيق التفوق الإداري والتنمية الذاتية؟

جدول (9)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية لآراء العينة بالنسبة لعبارات المحور الثاني (استثمار  
تكنولوجيا المعلومات في تحقيق التفوق الإداري والتنمية الذاتية) (ن = 316)

م	العبارات	الاستجابة					الدرجة المقدره	النسبة المئوية	المتوسط
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
8	يتمُّ تفعيل شبكة الاتصال بالكليات داخليا وخارجيا، مما تسهم في التعامل مع المتغيرات المحتملة.	44	124	88	45	15	1085	69%	3.43
9	تحرص الجامعة على توفير كل ما هو جديد في مجال عملي؛ وذلك لمواكبة التطورات التي تحدث في العمل مما يزيد من القدرة على التنمية الذاتية.	75	94	75	45	27	1093	69%	3.46
10	يتمُّ الاهتمام بالاتصالات غير الرسمية داخل الكليات مما يساهم في حصولي على معلومات وخبرات تتطلبها طبيعة عملي الإداري.	22	68	62	83	81	815	52%	2.58
11	تُستخدم قدرات تقنية المعلومات من أجل التهيئة والاستجابة للتغير وتحقيق التفوق الإداري.	46	79	95	65	31	992	63%	3.14
12	يتوفر في الأقسام نظام للمعلومات الإدارية مرتبط بالإدارة العليا من خلال شبكة داخلية بما يساعد في تحقيق	50	80	106	45	35	1013	64%	3.21

م	العبارات	الاستجابة					الدرجة المقدره	النسبة المئوية	المتوسط
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
	التفوق الإداري.								
3	تسعى إدارة الجامعة إلى تطوير طرق وأدوات العمل مما يساهم في زيادة حرصى على التطوير الذاتي من خلال الحصول على المعلومات والمهارات المطلوبة لذلك.	51	51	107	73	34	61%	3.04	
4	يتوفر نظام إلكتروني فعال لقواعد وإجراءات العمل مما يحقق السهولة والسرعة في الإنجاز والتفوق الإداري.	63	71	93	63	26	65%	3.26	
5	يتم استثمار تكنولوجيا المعلومات من قبل الإدارة العليا بما يحقق سرعة الاستجابة لمتطلبات العمل والإبداع الإداري.	61	77	103	44	31	66%	3.29	
	الدرجة الكلية للمحور						64%	3.18	

يتضح من جدول (9):

. جاء المتوسط العام في المحور ككل (3.18) في اتجاه الموافقة، مما يشير إلى تحققه في استثمار تكنولوجيا المعلومات في تحقيق التفوق الإداري والتنمية الذاتية.

. تراوحت متوسطات عينة البحث في عبارات المحور الثاني (استثمار تكنولوجيا المعلومات في تحقيق التفوق الإداري والتنمية الذاتية) ما بين (2.58: 3.46).

. حيث جاء أعلى متوسطات للعبارات للعبارات (9، 8، 15) في اتجاه الموافقة، مما يشير إلى تحققها في استثمار تكنولوجيا المعلومات في تحقيق التفوق الإداري والتنمية الذاتية.

. كما جاء أقل متوسط للعبارات للعبارة (10) في اتجاه المحايدة، مما يشير إلى تحققها بدرجة متوسطة في استثمار تكنولوجيا المعلومات في تحقيق التفوق الإداري والتنمية الذاتية.

وترجع تلك النتيجة إلى أن هناك حرصا من الجامعة على توفير كل ما هو جديد في مجال العمل الإداري؛ وذلك من أجل مواكبة التطورات التي تحدث في العمل، مما يزيد من قدرة الجامعة على مواجهة التحديات والتطور الهائل ومن قدرة العاملين بها على تحقيق التنمية الذاتية، حيث يتم تفعيل شبكة الاتصال بالكلية داخليا وخارجيا مما تسهم في التعامل مع المتغيرات المحتملة، هذا بالإضافة إلى استثمار تكنولوجيا المعلومات من قبل الإدارة العليا، الأمر الذي يحقق سرعة الاستجابة لمتطلبات العمل والإبداع الإداري، حيث توفر نظاما إلكترونيا فاعلا لقواعد وإجراءات العمل داخل الجامعة بما يحقق السهولة والسرعة في الإنجاز والتفوق الإداري، ويتوفر في الأقسام نظام للمعلومات الإدارية مرتبط بالإدارة العليا من خلال شبكة داخلية بما يساعد في تحقيق التفوق الإداري، وتستخدم قدرات تقنية عالية للمعلومات، الأمر الذي يحقق القدرة على الاستجابة للتغير وتحقيق التفوق الإداري، كما تسعى إدارة الجامعة إلى تطوير طرق وأدوات العمل مما يسهم في زيادة قدرة العاملين الإداريين على تحقيق التطوير الذاتي من خلال الحصول على المعلومات والمهارات المطلوبة لذلك.

كما أن هناك بعض القصور في مدى الاهتمام بالاتصالات غير الرسمية داخل الكلية مما يساهم في حصول العاملين الإداريين على المعلومات بطريقة سهلة قد تزيد من خبراتهم التي يتطلبها طبيعة العمل الإداري.

وهذا ما أشارت إليه دراسة (مغاوري، 2016) حيث أكدت نتائجها على أن الرشاقة التنظيمية مدخل مهم وفاعل في تحسين القدرة المؤسسية في التعليم الجامعي المصري، وأوصت الدراسة بضرورة استثمار تكنولوجيا المعلومات في تحقيق مرونة الهيكل التنظيمي بالمؤسسة التعليمية، وأتباع أساليب تشاركية حديثة في قيادة المؤسسات التعليمية.

### الإجابة علي التساؤل الثالث الذي ينصّ على:

ما درجة سرعة الاستجابة للتغيير والاتجاه للاستباقية في تطوير السلوكيات المرتبطة بطبيعة العمل الإداري بجامعة القصيم؟

جدول (10)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية لأراء العينة بالنسبة لعبارات المحور الثالث (سرعة الاستجابة للتغيير والاتجاه للاستباقية في تطوير السلوكيات المرتبطة بطبيعة العمل الإداري) (ن = 316)

م	العبارات	الاستجابة					الدرجة المقدره	النسبة المئوية	المتوسط
		موافق بشدة	موافق محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	موافق بشدة			
16	يُسمح بتقديم الاقتراحات البناءة التي من شأنها أن تعمل علي تحسين الإدارة أو القسم أو الجامعة التي أعمل بها.	29	72	66	92	57	872	55%	2.76
17	تهيئة بيئة العمل لتقبل فكرة التطوير المستمر مما يساعد علي الإبداع والتطوير الذاتي.	6	82	88	66	74	828	52%	2.62
18	توجد خطط استباقية تكتيكية مطورة لمواجهة التحديات، مما يجعلني لا أتردد في طاعة المؤسسة.	18	33	88	99	78	762	48%	2.41
19	تجعلني سرعة الاستجابة للتغيير أتقبل التغييرات التنظيمية داخل الجامعة بشيء من الرضا وسعة الصدر، حتي ولو كانت تمسني بنوع من الضرر.	8	49	66	92	100	718	45%	2.28
20	تتم إعادة النظر في الإجراءات التي تعوق التجديد والابتكار.	27	68	86	74	61	874	55%	2.77
21	تفعيل آليات التفويض الإداري مما يساهم في ممارسة الإدارة الذاتية.	19	54	97	86	60	834	53%	2.64
22	تفعيل اختصاصات إدارة	20	78	95	77	46	897	57%	2.84

م	العبارات	الاستجابة					المتوسط
		موافق بشدة	موافق محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الدرجة المقدره	
	الأزمات والمخاطر يساعد علي تقديم اقتراحات بناء من شأنها أن تعمل علي تحسين الإدارة أو القسم التي أعمل بها.						
23	تهتم وتحرص إدارة الجامعة على مساعدتي لإنجاز أعمالى المتأخرة في حالة تغيبي لظروف طارئة.	14	68	98	67	69	2.66
24	تتم معالجة الأزمات والمخاطر المتوقعة بشمولية مما يساهم في تنوع أساليب مواجهة الأزمات والتحديات.	17	60	86	93	60	2.62
	الدرجة الكلية للمحور						2.62
							7453
							52%

يتضح من جدول (10):

- جاء المتوسط العام في المحور ككل (2.62) في اتجاه المحايدة، مما يشير إلى تحققه بدرجة متوسطة في سرعة الاستجابة للتغيير والاتجاه للاستباقية في تطوير السلوكيات المرتبطة بطبيعة العمل الإداري.

- تراوحت متوسطات عينة البحث في عبارات المحور الثالث (سرعة الاستجابة للتغيير والاتجاه للاستباقية في تطوير السلوكيات المرتبطة بطبيعة العمل الإداري) ما بين (2.28: 2.84).

- حيث جاء أعلى متوسطات للعبارات للعبارات (22، 20، 16) في اتجاه المحايدة، مما يشير إلى تحققها بدرجة متوسطة في سرعة الاستجابة للتغيير والاتجاه للاستباقية في تطوير السلوكيات المرتبطة بطبيعة العمل الإداري.

- كما جاء أقل متوسط للعبارات للعبارة (19) في اتجاه المحايدة، مما يشير إلى تحققها بدرجة متوسطة في سرعة الاستجابة للتغيير والاتجاه للاستباقية في تطوير السلوكيات المرتبطة بطبيعة العمل الإداري.



وترجع تلك النتيجة إلى أن هناك بعض القصور في تفعيل اختصاصات إدارة الأزمات والمخاطر التي تساعد علي تقديم اقتراحات ببناء، من شأنها أن تعمل علي تحسين الإدارة أو القسم التي أعمل به، الأمر الذي يتطلب إعادة النظر في الإجراءات التي تعوق التجديد والابتكار، مما يسمح بتقديم الاقتراحات البناءة التي من شأنها أن تعمل علي تحسين الإدارة أو القسم داخل العمل الجامعي، مما يعمل على تحقيق سرعة الاستجابة للتغيير وتقبل التغييرات التنظيمية داخل الجامعة بشيء من الرضا وسعة الصدر حتي ولو كانت تمسني بنوع من الضرر، بالإضافة إلى عدم تفعيل آليات التفويض الإداري مما يعوق ممارسة الإدارة الذاتية، حيث القصور في معالجة الأزمات والمخاطر المتوقعة بشمولية مما يساهم في ضعف تنوع أساليب مواجهة الأزمات والتحديات.

كما أن بيئة العمل الداخلي لا تقبل فكرة التطوير المستمر بما يحقق الإبداع والتطوير الذاتي، حيث لا توجد خطط استباقية تكتيكية مطورة لمواجهة التحديات، الأمر الذي يشعر العاملين الإداريين بعدم الرغبة في تحقيق الطاعة الكاملة للجامعة في الأعمال الإدارية، حيث هناك قصور في مدى حرص إدارة الجامعة على المساعدة في إنجاز أعمالها المتأخرة في حالة تغيبي لظروف طارئة، بل الأمر يقتصر على اللوم والعتاب، وقد يتسبب أحيانا في توقيع بعض الجزاءات دون مراعاة تلك الظروف الطارئة.

وترى الباحثة أن تلك النتيجة تحتاج إلى أنه لكي تستطيع أي مؤسسة التنافس في بيئة عمل سريعة التغيير؛ عليها أن تكون قادرة على استشعار التغيير القائم، والاستعداد والاستجابة له بسرعة ومرونة، وقراءة التغيرات الموجودة في البيئة المحيطة بها، والتنبؤ بما هو قادم بقدر المستطاع، بل أن تكون قادرة على استغلال الفرص وتحسين أدائها لأبعد من مجرد التكيف مع التغيير، بل إلى اعتبار أن التغيير فرصة لكسب ميزة تنافسية جديدة، وذلك من خلال استغلال الفرص المتاحة في بيئتها الديناميكية، وتحويل أي تهديدات إلى فرص متميزة، ومن ثم الوصول إلى ميزة تنافسية تنفرد بها عن غيرها من المؤسسات الأخرى.

وهذا ما أشارت إليه دراسة (أحمد، 2016) حيث أكدت نتائجها على ضرورة وضع تصور مقترح لتحسين الأداء الإداري بكلية الجامعة في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية، وتقديم بعض المقترحات للصعوبات المتوقعة لتطبيق التصور المقترح، كما أشارت إليه أيضا دراسة (مغاوري، 2016)، حيث أكدت نتائجها أن الرشاقة التنظيمية مدخل مهم وفعال في تحسين القدرة المؤسسية في التعليم الجامعي.

### الإجابة على التساؤل الرابع الذي ينصّ على:

ما درجة مشاركة العاملين الإداريين بجامعة القصيم في صنع القرار ودعم اللامركزية في تحقيق المبادرة الشخصية؟

#### جدول (11)

الدرجة المقدرة والنسبة المئوية لآراء العينة بالنسبة لعبارات المحور الرابع (صنع القرار ودعم اللامركزية في تحقيق المبادرة الشخصية) (ن = 316)

م	العبارات	الاستجابة					الدرجة المقدرة	النسبة المئوية	المتوسط
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
25	يُسمح بتقديم المبادرات والأفكار الجديدة في دعم اللامركزية وتحقيق المبادرة الشخصية.	26	44	80	94	72	51%	2.55	
26	يوجد في كل إدارة أو قسم نظام معلومات مرتبط بالإدارة العليا يسمح بالمشاركة في صنع القرار.	22	61	79	86	68	53%	2.63	
27	يتم تبادل الأفكار المبتكرة بين وحدات العمل المختلفة.	56	73	47	66	74	58%	2.91	
28	توجد سهولة وسرعة عند تفسير الأهداف والقرارات من قبل الرؤساء بما يتناسب مع متطلبات العمل.	16	67	78	80	75	52%	2.59	
29	تتعامل الكلية مع كافة الأطراف المعنية باعتبارهم شركاء في المسؤولية عند تحقيق ما هو مأمول.	12	45	95	86	78	49%	2.45	

م	العبارات	الاستجابة					المتوسط	النسبة المئوية	الدرجة المقدره
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
30	يمكن أن يتم تعديل القرارات وفقاً للآراء والمقترحات التي تقدم من وحدات العمل المختلفة.	40	24	84	80	88	2.52	50%	796
31	تسعى الإدارة العليا باستمرار لمشاركة العاملين في صنع القرار واللامركزية في التنفيذ.	10	79	110	56	61	2.75	55%	869
32	يتم إعادة هيكلة العمليات في الوقت المناسب وحل المشكلات وشكاوى العاملين المغيرة دون تأخير.	21	71	86	55	83	2.66	53%	840
الدرجة الكلية للمحور							2.63	53%	6653

يتضح من جدول (11):

- جاء المتوسط العام في المحور ككل (2.63) في اتجاه المحايدة، مما يشير إلى تحققه بدرجة متوسطة في صنع القرار ودعم اللامركزية في تحقيق المبادرة الشخصية.
- تراوحت متوسطات عينة البحث في عبارات المحور الرابع (صنع القرار ودعم اللامركزية في تحقيق المبادرة الشخصية) ما بين (2.45: 2.91).
- حيث جاء أعلى متوسطات للعبارات للعبارات (27، 31، 32) في اتجاه المحايدة، مما يشير إلى تحققها بدرجة متوسطة في صنع القرار ودعم اللامركزية في تحقيق المبادرة الشخصية.
- كما جاء أقل متوسط للعبارات للعبارات (29) في اتجاه المحايدة، مما يشير إلى تحققها بدرجة متوسطة في صنع القرار ودعم اللامركزية في تحقيق المبادرة الشخصية.

وُرجع الباحث تلك النتيجة إلى أنّ هناك بعض القصور من جانب الإدارة العليا بالجامعة في تنمية القدرة على تبادل الأفكار المبتكرة بين وحدات العمل المختلفة، والقدرة على مشاركة العاملين في صنع القرار واللامركزية في التنفيذ، حيث إنه يتطلب ضرورة إعادة هيكلة العمليات في الوقت المناسب والعمل على حل المشكلات وشكاوى العاملين المغيرة دون تأخير.

كما أنّ هناك قصورا في عدم وجود نظام معلومات مرتبط بالإدارة العليا في كل إدارة أو قسم يسمح بالمشاركة في صنع القرار، بالإضافة إلى الجمود والتأخير في تفسير الأهداف والقرارات من قبل الرؤساء بما يتناسب مع متطلبات العمل، وضعف المساحة التي تسمح بتقديم المبادرات والأفكار الجديدة في دعم اللامركزية وتحقيق المبادرة الشخصية، حيث لا يتم تعديل القرارات وفقا للآراء والمقترحات التي تُقدم من وحدات العمل المختلفة، بل هناك بعض الإهمال لآراء ومقترحات العاملين، بالإضافة إلى القصور في تعامل الكلية مع كافة الأطراف المعنية باعتبارهم شركاء في المسؤولية عند تحقيق ما هو مأمول.

كما أن عملية اتخاذ القرارات من حتميات الإدارة العامة والخاصة على السواء، وهي لا تعدّ وظيفة مستقلة من وظائف الإدارة، وإنما تعدّ بمثابة الوسيلة أو الإدارة الأساسية لممارسة جميع وظائف الإدارة من تخطيط وتوجيه وتنسيق واتصال ورقابة، وتأتي عملية اتخاذ القرارات كعملية ديناميكية لتمثل المضمون العام لنشاط الإدارة على جميع مستوياتها التنظيمية؛ ذلك أنها لا تكون مقصورة على منسوب معين، وإنما تمارس في جميع المستويات، مثلها في ذلك مثل العمل التنفيذي الذي ينتشر في كافة أرجاء التنظيم، وهي من المهام الأساسية للإدارة، بل هي الركيزة الأساسية في العمل الإداري.

وهذا ما أشارت إليه دراسة (مغاوري، 2016) حيث أكدت نتائجها أن الرشاقة التنظيمية مدخل مهم وفاعل في تحسين القدرة المؤسسية في التعليم الجامعي، وضرورة تطوير المؤسسة التعليمية على ضوء إستراتيجية فاعلة ومتكاملة وواضحة، وأتباع أساليب تشاركية حديثة في قيادة المؤسسات التعليمية.

### الإجابة علي التساؤل الخامس الذي ينصّ على:

ما طبيعة المناخ الداعم للابتكار والقدرة على تطبيق الأفكار الجديدة والتميز في تدعيم السلوكيات الحضارية للعاملين الإداريين بجامعة القصيم؟

جدول (12)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية لأراء العينة بالنسبة لعبارات المحور الخامس (المناح الداعم للابتكار والقدرة على تطبيق الأفكار الجديدة والتميز في تدعيم السلوكيات الحضارية)  
(ن = 316)

م	العبارات	الاستجابة					المتوسط
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
33	يتم الإسراع الدائم لحل المشاكل التي تحدث بين زملائي بشكل ودي مما يزيد من قدرة نجاح العمل.	20	90	97	68	41	2.94
34	يتم استخدام أساليب إدارية مبتكرة في العمل تساهم في زيادة قدرتي علي إنجاز الأعمال الموكلة إلي بأسلوب متطور.	34	64	82	71	65	2.78
35	تحرص الإدارة العليا علي توفير المناخ الداعم للابتكار والقدرة على تطبيق الأفكار الجديدة وظهور العاملين بالمظهر الحسن والتصرف بأخلاقيات عالية.	15	48	94	81	78	2.50
36	يتم التكيف مع مختلف الظروف البيئية التي تواجه العمل الإداري، مما يجعلني أبدل قصار جهدي الوظيفي.	29	80	91	81	35	2.96
37	تتم متابعتي بشكل دوري بعد أداء الأعمال المطلوبة مني وإبراز أوجه القصور التي ظهرت في عملي لمحاولة تفاديها في الأعمال المستقبلية.	45	65	97	53	56	2.97
38	تقوم الإدارة العليا بتحديد ومعالجة مشاكل العمل	20	53	88	72	83	2.54

م	العبارات	الاستجابة					المتوسط
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
	الإداري مما يجعلني أكرس من انتباهي الوظيفي.						
39	تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين والعمل علي تلبيتها يشعرني بسعادة غامرة في وظيفتي.	52	82	85	46	51	3.12
40	تحرص الجامعة على مشاركتي في الدورات التدريبية التي تعمل على تنمية قدراتي ومهارتي.	39	98	96	53	30	3.20
41	توجد مرونة في إعادة توزيع الأعمال الإدارية لتحقيق أقصى استفادة ممكنة وبأسلوب حضاري.	44	49	79	89	55	2.80
42	تسعى الإدارة العليا بالجامعة إلى تنمية قدراتي الابتكارية من خلال إقامة دورات صقل مما يزيد من تفوقي الإداري.	11	74	112	38	81	2.67
	<b>الدرجة الكلية للمحور</b>						<b>2.85</b>

يتضح من جدول (12):

- جاء المتوسط العام في المحور ككل (2.85) في اتجاه المحايدة، مما يشير إلى تحققه بدرجة متوسطة في المناخ الداعم للابتكار والقدرة على تطبيق الأفكار الجديدة والتميز في تدعيم السلوكيات الحضارية.

- تراوحت متوسطات عينة البحث في عبارات المحور الخامس (المناخ الداعم للابتكار والقدرة على تطبيق الأفكار الجديدة والتميز في تدعيم السلوكيات الحضارية) ما بين (2.50: 3.20).

- حيث جاء أعلى متوسطات للعبارات للعبارتين (39، 40) في اتجاه الموافقة، مما يشير إلى تحققها في استثمار تكنولوجيا المعلومات في المناخ الداعم للابتكار والقدرة على تطبيق الأفكار الجديدة والتميز في تدعيم السلوكيات الحضارية.

. كما جاء أقل متوسط للعبارات للعبارة (35) في اتجاه المحايدة، مما يشير إلى تحققها بدرجة متوسطة في المناخ الداعم للابتكار والقدرة على تطبيق الأفكار الجديدة والتميز في تدعيم السلوكيات الحضارية.

وترجع تلك النتيجة إلى أن الجامعة تحرص على مشاركتي في الدورات التدريبية التي تعمل على تنمية قدراتي ومهارتي، كما أنها تقوم بتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين والعمل على تليبيتها مما يؤدي إلى شعور العاملين بسعادة غامرة في وظيفتهم، وتنمية الانتماء لهم وتعمل على تمييز العاملين في العمل، ومن ثم تُزيد من القدرة على تحقيق الأهداف، ومن استعداد العاملين للعمل، ومن الرضا الوظيفي، ومن تماسك العاملين، وكلها مؤشرات اجتماعية تنظيمية تعطي دلالة عن المناخ التنظيمي الجيد المميز.

كما هناك بعض القصور من عدم المتابعة بشكل دوري بعد أداء الأعمال المطلوبة وخاصة في حالة إبراز أوجه القصور التي ظهرت في العمل ومحاولة التضييق في الأعمال المستقبلية، وعدم القدرة على التكيف مع مختلف الظروف البيئية التي تواجه العمل الإداري مما يزيد من الجهد الوظيفي المبذول، بالإضافة إلى البطء في حل المشاكل التي تحدث بين العاملين بطرق ودية مما يقلل من قدرة نجاح العمل الإداري، حيث هناك جمود في إعادة توزيع الأعمال الإدارية الأمر الذي يترتب عليه عدم القدرة على تحقيق الاستفادة بأسلوب حضاري.

ويرجع هذا إلى وجود قصور في طرق استخدام أساليب إدارية مبتكرة في العمل، من شأنها زيادة القدرة على إنجاز الأعمال الموكلة للعاملين بأسلوب متطور، وهناك قلة سعي من قبل الإدارة العليا بالجامعة إلى تنمية القدرات الابتكارية للعاملين، وقلة إقامة دورات الصقل التي تُزيد من التفوق الإداري، وعدم القدرة على تحديد ومعالجة مشاكل العمل الإداري، وقلة حرص الإدارة العليا بالجامعة على توفير المناخ الداعم للابتكار، والقدرة على تطبيق الأفكار الجديدة والعمل على ظهور العاملين بالمظهر الحسن وحثهم على التصرف بأخلاقيات عالية.

ومن أهم مؤشرات وجود المناخ الداعم للابتكار هو تمتُّع الإدارة العليا بالحنكة والقدرة على التغلب على المشكلات، والتمتع بالمهارة العالية في تجنب حدوث المشكلات قبل الوقوع فيها، والعمل بصورة دائمة على تجنب المواقف التي يمكن أن تُحدث جواً من التوتر بين العاملين، والسعي إلى زيادة قدراتهم الابتكارية؛ وذلك من خلال مناقشتهم في القدرة على التغيير في الوضع الحالي بما يمتلكونه من قدرات وثقة الرؤساء فيهم، وتقبُّل المقترحات التي من شأنها تطوير الأداء، ودراسة اقتراحات وشكاوى العاملين وإفادتهم بالنتائج، حيث يجب العمل على تنمية القدرات الإبداعية الخاصة بالعاملين، والعمل على تنمية قدراتهم الإبداعية وقدرتهم على إدارة الأزمات وتفجير طاقاتهم

الكامنة وتوظيفها بأفضل الصور، حيث إن تنمية البشر تعتبر أكثر فاعلية من تنمية الموارد المادية أو رأس المال العيني الذي لا يمكن أن يستثمر دون تفاعله مع الموارد البشرية أو رأس المال البشري، فالإنسان هو صانع الحضارة والتاريخ.

وهذا ما أشارت إليه دراسة (مدني، 2019)، حيث أكدت نتائجها على وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة الإدارة والمتمثلة في ممارسة اكتشاف الحقائق، وممارسة تحسين الاتصالات، وممارسة التحفيز، وممارسة التطور والإبداع، وممارسة التغذية المرتدة على الرشاقة التنظيمية على أبعادها المتمثلة في بُعد رشاقة الاستشعار، وبُعد رشاقة اتخاذ القرار، وبُعد ممارسة الرشاقة بالجامعات الحكومية العامة، كما أشارت إليه أيضا دراسة هاراف وآبي وآخرون (Harraf, Abe 2015 and other)، حيث أكدت نتائجها على وضع إطار للرشاقة التنظيمية يعتمد على عشر ركائز، وهي: ثقافة الابتكار، والتمكين، ومواجهة الغموض، ووجود رؤية وتوجه إستراتيجي، وإدارة التغيير، والاتصال، وتحليل سوق العمل والاستجابة له، وإدارة العمليات، والمرونة في الهيكل التنظيمي، والاهتمام بالتعليم التنظيمي.

### الإجابة علي التساؤل السادس الذي ينصّ على:

ما آليات اغتنام الفرص وتحويلها إلى مزايا تنافسية لزيادة كفاءة الأفراد بجامعة القصيم وولائهم المؤسسي؟

جدول(13)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية لآراء العينة بالنسبة لعبارات المحور السادس (اغتنام الفرص وتحويلها إلى مزايا تنافسية لزيادة كفاءة الأفراد وولائهم المؤسسي) (ن = 316)

م	العبارات	الاستجابة					الدرجة المقدره	النسبة المئوية	المتوسط
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
3	يتميزُ العمل الجامعي بالريادة والقدرة على تطوير المجتمع مما يجعلني أحرص على أن أكون جزءاً من الجامعة، ويكون لي مكانتي فيها.	51	91	102	36	36	1033	65%	3.27
4	يتم إنجاز العمل الموكل لنا بأسلوب متطور وفريد مما يزيدني بالشعور بالفخر والاعتزاز لأنني أعمل بالجامعة.	12	39	73	101	91	728	46%	2.30



م	العبارات	الاستجابة					متوسط
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
5	تترابط وحدات العمل مع بعضها البعض لمواجهة التحديات والظروف المتغيرة مما يحقق مزايا تنافسية وزيادة الكفاءة.	21	48	95	90	62	2.61
6	يتميزُ العمل الإداري بالجامعة بمواكبة التطورات والقدرة علي تقديم الخدمات مما يجعلني أذافُ عنها عندما يوجه إليها النقد من أي أحد.	45	70	128	49	24	3.20
7	تمَّ الاستجابة السريعة لتلبية احتياجات العمل الطارئة مما يجعلني أتحدثُ عن العمل لزملائي وأصدقائي بشكل إيجابي وبناء.	13	65	95	65	78	2.59
8	يوجدُ نموذج لنظام إداري متنوع يمكن استخدامه في التنبؤ واغتنام الفرص وتحويلها إلي مزايا تنافسية مما يحقق رؤية مستقبلية وقدرة علي إنجاز العمل.	5	58	100	71	82	2.47
الدرجة الكلية للمحور							2.74
							5195
							%55

يتضح من جدول (13):

- جاء المتوسطُ العام في المحور ككل (2.74) في اتجاه المحايدة، مما يشير إلى تحققه بدرجة متوسطة في اغتنام الفرص وتحويلها إلى مزايا تنافسية لزيادة كفاءة الأفراد وولائهم المؤسسي.

- تراوحتُ متوسطات عينة البحث في عبارات المحور السادس (اغتنام الفرص وتحويلها إلى مزايا تنافسية لزيادة كفاءة الأفراد وولائهم المؤسسي) ما بين (2.30: 3.27).

. حيث جاء أعلى متوسطات للعبارات للعبارتين (43، 46) في اتجاه الموافقة، مما يشير إلى تحققها في اغتنام الفرص وتحويلها إلى مزايا تنافسية لزيادة كفاءة الأفراد وولائهم المؤسسي.

. كما جاء أقل متوسط للعبارات للعبارة (44) في اتجاه المحايدة، مما يشير إلى تحققها بدرجة متوسطة في اغتنام الفرص وتحويلها إلى مزايا تنافسية لزيادة كفاءة الأفراد وولائهم المؤسسي.

وترجع تلك النتيجة إلى أن العمل الجامعي يتميز بالريادة والقدرة على تطوير المجتمع، الأمر الذي من خلاله يمكن أن يشعر العاملون بها بمدى حرصهم على أن يكونوا جزءاً من الجامعة ويكون لهم مكانة بها، كما يتميز العمل الإداري بالجامعة بمواكبة التطورات والقدرة على تقديم الخدمات مما يدفع العاملين بالدفاع عنها عندما يوجه إليها النقد.

وهناك بعض القصور في مدى ترابط وحدات العمل مع بعضها البعض لمواجهة التحديات والظروف المتغيرة بما يحقق مزايا تنافسية وزيادة الكفاءة، حيث هناك بطء في تلبية احتياجات العمل الطارئة، وخاصة في ظل عدم وجود نموذج لنظام إداري متنوع يمكن استخدامه في التنبؤ واغتنام الفرص وتحويلها إلى مزايا تنافسية بما يحقق الرؤية المستقبلية والقدرة على إنجاز العمل بكفاءة عالية، حيث يتم إنجاز العمل بطرق تقليدية وليس بأسلوب متطور وفريد.

ومن خلال ما سبق يتبين ضرورة تطبيق الفكر الإداري الحديث لمواكبة تلك التغيرات وخاصة داخل العمل الإداري الذي يتطلب تحقيق الرشاقة التنظيمية من سرعة في الاستجابة والمرونة في التكيف والمواءمة مع بيئة المجتمع الجامعي، غير أن سرعة الاستجابة والمرونة في التكيف والمواءمة لبلوغ الأهداف التنظيمية لا يتطلب تحويل المنظمات إلى منظمات رشيقة فحسب، وإنما من الضروري العمل على بناء وتعزيز تأثيرها بجعل العاملين الإداريين بالجامعة مستعدين لبلوغ النجاحات، والمساهمة في المحافظة على مركز الجامعة، والعمل على تحسين قدرتها على مسابرة التقدم العلمي والتكنولوجي، وتطوير القدرات التحليلية والمهارات الإدراكية للبيئة الجامعية.

وهذا ما أشارت إليه دراسة (مغاوري، 2016)، حيث أكدت نتائجها أن الرشاقة التنظيمية مدخل مهم وفاعل في تحسين القدرة المؤسسية في التعليم الجامعي، ضرورة تطوير المؤسسة التعليمية على ضوء إستراتيجية فاعلة ومتكاملة وواضحة، واستثمار

تكنولوجيا المعلومات في تحقيق مرونة الهيكل التنظيمي بالمؤسسة التعليمية، وأتباع أساليب تشاركية حديثة في قيادة المؤسسات التعليمية.

### ملخص النتائج:

1. هناك قصور في درجة مشاركة العاملين الإداريين بجامعة القصيم في وضع إستراتيجية لتدعيم سلوكيات المواطنة المرتبطة بالانتماء والولاء لها.
2. هناك قدرة في استثمار العاملين الإداريين بجامعة القصيم لتكنولوجيا المعلومات في تحقيق التفوق الإداري والتنمية الذاتية.
3. ضعف القدرة على سرعة الاستجابة للتغيير والاتجاه للاستباقية في تطوير السلوكيات المرتبطة بطبيعة العمل الإداري بجامعة القصيم.
4. هناك قصور في مشاركة العاملين الإداريين بجامعة القصيم في صنع القرار ودعم اللامركزية في تحقيق المبادرة الشخصية.
5. هناك قصور في توفر المناخ الداعم للابتكار والقدرة على تطبيق الأفكار الجديدة والمتميزة في تدعيم السلوكيات الحضارية للعاملين الإداريين بجامعة القصيم.
6. ضعف آليات اغتنام الفرص وتحويلها إلى مزايا تنافسية لزيادة كفاءة العاملين الإداريين بجامعة القصيم وولائهم المؤسسي.

### التوصيات:

في ضوء نتائج البحث توصي الباحثة بما يلي:

1. إعطاء حرية أكبر للعاملين الإداريين بجامعة القصيم للإبداع والابتكار في مجالات العمل المختلفة.
2. تشجيع العاملين والمبدعين والمبتكرين بجامعة القصيم على تطبيق أفكارهم البناءة في تطوير منظومة العمل الإداري داخل الجامعة.
3. استحداث جائزة الأداء المميز للعاملين الإداريين الذين يُحدثون الفارق ويتميزون بسلوك المواطنة التنظيمية.
4. ضرورة تدعيم سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين الإداريين بالجامعات.
5. وضع إستراتيجية واضحة ومحددة يمكن اتباعها للوصول إلى مستوى عالٍ من الرضاقة التنظيمية لدى العاملين الإداريين بالجامعات.

6. إنشاء وحدات للاستشعار عن بُعد في إطار الاهتمام بالتخطيط واليقظة الإستراتيجية.
7. الاهتمام بتكنولوجيا المعلومات والقدرات الخاصة بما لها من أهمية تنعكس على الرشاقة التنظيمية وتدعيم سلوكيات المواطنة لدى العاملين الإداريين بالجامعات.
8. عقد دورات تدريبية للعاملين الإداريين بالجامعات لصفق قدراتهم ومواهبهم لتطبيق وتحسين سلوكيات المواطنة التنظيمية لديهم.
9. ضرورة الاهتمام بالرشاقة التنظيمية لِمَا لها من أثر كبير في تحقيق نجاح المؤسسات والهيئات بالدولة.
10. ضرورة إجراء مزيد من الدراسات والأبحاث المستقبلية عن الرشاقة التنظيمية، وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

- أحمد، كمال عبد الوهاب (2016)، تحسين الأداء الإداري بكليات جامعة جازان في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مجلة الإدارة التربوية، ص 15 – 116.
- باشا، باسل محمد (2007)، تأثير تطوير المسار الوظيفي على سلوكيات المواطنة التنظيمية - دراسة مقارنة بين المستشفيات الحكومية الخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- توفيق، عبد الرحمن (2005)، المناهج التدريبية المتكاملة - تخطيط المسار الوظيفي والتنمية الذاتية، الطبعة الأولى، الجيزة: مركز الخبرات المهنية للإدارة (بيمك).
- حسين، سلامة عبد العظيم (2008)، الجودة والاعتماد التربوي، الاسكندرية، دار الجامعة الجديدة.
- خطاب، عايدة وآخرون (2004)، العلوم السلوكية، كلية التجارة، القاهرة، مكتبة جامعة عين شمس.
- الداود، خالد بن عبد العزيز (2019)، سلوك المواطنة التنظيمية للمشرفين التربويين بمدينة الرياض، الواقع وسبل التعزيز، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، ص 578 - 602.
- الرويلي، نواف بن عبد الله (2017)، مجالات تطوير التعليم الجامعي في بعض الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، دراسة ميدانية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، جامعة الجوف، (29)10، ص 199 - 222.
- العامري، أحمد بن سالم (2003)، محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات"مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، 17 (2)، ص 65 - 83.
- عمران، حسن عبد السلام (2018)، دور العدالة التنظيمية في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية بمؤسسات التعليم العالي، دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد، جامعة سبها، مجلة الدراسات المالية والمحاسبة والإدارية، جامعة العربي بن مهدي أم البواقي، 9، ص 267 - 280.

محمد، حمدي جابر (2011)، أثر الثقافة التنظيمية علي سلوكيات المواطنة التنظيمية، دراسة تطبيقية، بحث منشور، مجلة جامعة الملك سعود، العلوم الإدارية، 21 (1)، 1- 29.

الفهداوي، فهمي خليفة (2005)، علاقة المواطنة التنظيمية مع التغير التحويلي دراسة ميدانية لتصورات موظفي الدوائر الحكومية في مدينة الكرك، مجلة دراسات العلوم (العلوم الإدارية)، الجامعة الأردنية، عمان، 23(2)، ص 392- 414.

المحاسنة، لميس عارف عبد ربه (2017)، الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القدرات الديناميكية والرشاقة التنظيمية، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الاردن، ص 1- 139.

مدني، ياسر أحمد (2019)، واقع ممارسة الإدارة بالتجوال وأثرها علي الرشاقة التنظيمية بالجامعات الحكومية العامة بإقليم جنوب الصعيد، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، كلية التجارة، جامعة كفر الشيخ، (8)، ص 2- 53.

مغاوري، هالة أمين (2016)، الرشاقة التنظيمية مدخل لتحسين القدرة المؤسسية في التعليم الجامعي المصري، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، السنة الثالثة (10)، ص 133- 174.

الهنداوي، ياسر فتحي (2006)، العدالة التنظيمية وأداء العاملين لسلوك المواصلة بالمدارس الثانوية العامة في مصر، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس.

ويح، محمد عبد الرزاق، والباذ، أحمد نصحي (2012)، تطوير مؤسسات التعليم الجامعي في ضوء أسلوب حلقات الجودة، المؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية:

Abesi, Saeed and Mohammadi, Mahidi and Shafiepur, Davood. (2013). The Role of Organizational Agility Capabilities in the Successful Performance of the National Production , *In World of Science Journal* , (3)18.

Abu Elanin. Hossam M. (2010). Work locus of control and international justice as mediators of the relation between openness to experience Organizational citizenship Behavior , *cross culture Management: an International Journal* , (17),2.

- Araujo, Charles. (2010). *Creating Organizational Agility , itSm Solutions*. (6), 35.
- Aval , S., Haddadi E. & Keikha ,A. (2017). "Investigating the effect of Organizational citizenship (OCB) behavior components on Organizational agility", *Interdisciplinary Journal of Education* (1)2, page 59-67.
- Becton , J. Bret & et al. (2008). Evaluating and rewarding OCBs-Potential consequences of formally incorporating. *Organizational citizenship Behavior in performance appraisal and reward system , Relation Relations ,* (25) 8.
- Castro, Carmen & et al. (2004). The Influence of Organizational citizenship Behavior on Customer Loyally , *International Journal of Service Industry Management ,* (15)1.
- Elena Belogolovsky , Anit Somech , (2009) ,"Teachers Organizational Citizenship Behavior: Examining the boundary between in-role behavior and from the perspective of teachers , principals and parents", *Teaching and Teachers Education*. vol. 26.
- Esnard C., Jouffre, S. (2008). Organizational Citizenship Behavior: social valorization among pupils and the effect on teachers , *Judgments ,European Journal of psychology of Education*.
- Ghouri et al. (2013). "Leadership styles and Organizational citizenship behavior in small and medium scal firms, *Interdisciplinary Journal of Education and research ,* (01)6, page 5.
- Holsapple. Clyde W. (2008). *Understanding Organizational Agility: A Work-Design Perspective*. Gatton College of Business and Economics, University of Kentucky , Lexington.
- Liliana L. Bove et al. (2009). Service work role in encouraging customer Organizational citizenship Behavior , *Journal of Business Research ,* vol. 62.
- Park , Young Ki. (2011). *The Dynamics of Opportunity and Threat Management In Turbulent Environments: The Role of Information Technologies* , Ph.D. University of Southern California.

- 
- Ronit Bogler & Anit Somech.(2005). Organizational citizenship behavior in school: How does it relate to participation in decision making?,*Journal of Educational Administration*,43, (5).**
- Santala. M.(2009). *Strategic Agility in Small Knowledge Intensive Business Compy:Case Swot Consulting* , Master Thesis , Kelsingin Kauppakorkeakoulu , Helsinki school of economics , Espoo, Finland.**
- Shiri,Ardeshir.(2014)."A Study on Relationship between Conflict Management Styles and Organizational Agility:A Case Study of Ilam State University ,Iran"*Management Science Letters* , No 4.**
- Su,Guangya.(2015). Exploring Reuirements of Agility for knowledge Management,at the Website:  
<http://subs.emismde/LNI/proceedings/proceeding182>**
- Yeganegi , Kamran and Saber Zahiri Mohammad.(July 2012). The Effect of IT on Organizational Agility , *The International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*, Istanbul ,Turkey , P. 2537.**