



**جاهزية الجامعات السعودية الحكومية الناشئة للانتقال
لنظام الجامعات الجديد في ضوء أبعاد الرشاقة
الاستراتيجية**

إعداد

د. فيصل بن علي يحيى نجمي
أستاذ الإدارة التربوية المشارك - جامعة نجران،
المملكة العربية السعودية

جاهزية الجامعات السعودية الحكومية الناشئة للانتقال لنظام الجامعات الجديد في ضوء أبعاد الرشاقة الاستراتيجية

فيصل بن علي يحيى نجمي

أستاذ الإدارة التربوية المشارك - جامعة نجران، المملكة العربية السعودية.

البريد الإلكتروني: fabuanmar@gmail.com

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى جاهزية الجامعات السعودية الحكومية الناشئة للانتقال لنظام الجامعات الجديد في ضوء أبعاد الرشاقة الإستراتيجية، واعتمدت على المنهج الوصفي، حيث طبقت استبانة على عينة عشوائية بسيطة بلغت ٣٧٠ عضو هيئة تدريس من خمس جامعات سعودية (نجران-المجمعة -جدة-تبوك- الإمام عبد الرحمن بن فيصل)، وقد توصلت الدراسة إلى أن تطبيق الجامعات السعودية الحكومية الناشئة لأبعاد الرشاقة الإستراتيجية جاء "بدرجة متوسطة" بمتوسط ٣,١٨ وبانحراف معياري ٠,٩٩، وجاء بُعد "رشاقة التطبيق" في المرتبة الثالثة بمتوسط ٣,١١ وبانحراف معياري ١، كما جاء تحقيق الجامعات السعودية الحكومية الناشئة لمتطلبات الانتقال لنظام الجامعات الجديد "بدرجة متوسطة" بمتوسط ٣,٣٠ وانحراف معياري ٠,٩٢، وأظهرت النتائج وجود علاقة طردية بين تطبيق الجامعات السعودية الحكومية الناشئة للرشاقة الإستراتيجية ومستوى تحقيقها لمتطلبات الانتقال لنظام الجامعات الجديد بمعامل ارتباط بلغ ٠,٨٤ وبلغ معامل التحديد ٠,٧١، كما بينت النتائج إمكانية التنبؤ بالمتغير التابع (مستوى تحقيق الجامعات السعودية الناشئة لمتطلبات الانتقال لنظام الجامعات الجديد) من خلال المتغير المستقل (مستوى تطبيق الجامعات السعودية الحكومية الناشئة للرشاقة الإستراتيجية) وبلغ معامل الانحدار ٠,٤٣٨ وهو دال إحصائيًا. وفي ضوء النتائج توصي الدراسة بتعزيز الرشاقة الإستراتيجية بجميع أبعادها (رشاقة الاستشعار، ورشاقة اتخاذ القرار، ورشاقة التطبيق/ الممارسة) لدى الجامعات السعودية الحكومية الناشئة.

الكلمات المفتاحية: الجامعات الناشئة-نظام الجامعات -الرشاقة الإستراتيجية.



The Readiness of Emerging Saudi Public Universities to Transition to The New University System in Light of The Dimensions of Strategic Agility

Faisal Bin Ali Najmi

Associate Professor of Educational Administration, Najran University, Kingdom of Saudi Arabia.

Email: fabuanmar@gmail.com

ABSTRACT

The study aimed to determine the readiness of emerging Saudi public universities to transition to the new university system in light of the dimensions of strategic agility. The study relied on a descriptive survey approach using a questionnaire. The study was conducted on random sample of 370 faculty members in five universities (Najran- Majmaah- Jeddah- Tabuk -Imam Abdul Rahman bin Faisal). The main findings were: The level of practice of the Saudi universities for the Dimensions of strategic agility was medium at a mean score of 3.18, With a standard deviation of 0.99, it was ranked third after "Practice Agility" with a mean score of 3.11, With a standard deviation of 1 . The level of emerging Saudi public universities meeting the requirements for transitioning to the new university system was at a medium level of 3.30. The results showed apposite relationship between the two variables "Strategic Agility" and the degree of fulfillment of the requirements for transition was 0.84 and the coefficient of determination was 0.71. The predictability of the dependent variable (the degree of fulfillment of the requirements for transition to the new university system) by the independent variable (the degree of practice of strategic agility). The regression coefficient was 0.438, which is statistically significant. The study recommends strengthening strategic agility practices in all its dimensions (sensing agility, decision-making agility, and Application (practice) agility) in emerging Saudi universities.

Keywords: Emerging universities - the university system - strategic agility.

مقدمة البحث:

يعتمد نجاح مؤسسات التعليم العالي بصورة أساسية على توافر الفكر الاستراتيجي وممارساته التطبيقية لدى القيادة الجامعية؛ لما يهيئه هذا التوجه للجامعات من اكتساب مزاي تنافسية تسهم في زيادة قدرة الجامعة على الوقوف أمام التحديات وتحقيق غاياتها الإستراتيجية، وذلك من خلال تنمية مواردها البشرية والمالية لاستثمار الفرص في بيئتها الخارجية، ومواكبة التغيرات المتسارعة، مما يمكن هذه المؤسسات من تعزيز مشاركتها في بناء مستقبل مجتمعاتها.

فوجود العديد من التحديّات التي تواجه تقدّم الجامعات وتميزها، ترتب عليه القيام بمحاولات جادة؛ لتعديل الأساليب الإدارية التقليدية في مجال القيادة الجامعية، والتي كانت تتبعها إلى استخدام أساليب إدارية حديثة، وقادرة على الاستجابة للمتغيرات والتطوّرات بصورة استباقية تتسم بالسرعة والمرونة، ومن أهم تلك الأساليب الإدارية التي يمكن تطبيقها في قيادة الجامعات مدخل الرشاقة الإستراتيجية (Ordanini & Rubera, 2010).

والرشاقة الإستراتيجية تعني القدرة على البقاء والازدهار في بيئة تنافسية متغيرة باستمرار، عن طريق التفاعل بسرعة مع الأسواق المتغيرة وإنتاج خدمات أو منتجات جديدة، ولها القدرة على تغيير عمليات الأداء بكفاءة، والاستجابة لظروف البيئة العالمية المتغيرة غير المؤكدة، والمؤسسات التي تطبق الرشاقة الإستراتيجية هي التي تمتلك المهارة اللازمة للتحويل في بيئة الأعمال المتجددة (سعد، ٢٠١٨)، من خلال تبني رؤية إستراتيجية واتخاذ الإجراءات ذات المسؤولية المشتركة عن طريق استكشاف الفرص واستثمارها بمرونة تفوق منافسها (الموسوي، ٢٠١٨).

ولا شك أن نجاح مؤسسات التعليم العالي في أداء رسالتها وتحقيق أهدافها واستدامة تميزها يعتمد إلى حد كبير على مدى رشاقتها الإستراتيجية التي تؤهلها للتفاعل في الوقت والسرعة المناسبة مع توجهات السوق ومتطلباته المتغيرة وابتكار منتجات وخدمات جديدة تلبي الاحتياجات المتجددة لدى الأفراد والمجتمعات، وبالتالي فإن على مؤسسات التعليم العالي البحث عن أدوات ومدخل إدارية حديثة تتفق مع طبيعة بيئة العمل والتغيرات المتوقعة وغير المتوقعة المعاصرة والمستقبلية بما يضمن لها البقاء والتطور من خلال تبني تلك المدخل التي تساعدها على إدارة التغيير، والتعامل مع الفرص والتحديات من خلال استشعار التغيرات الحالية والتنبؤ بالتغيرات المستقبلية، وتحويل الفرصة أو التحدي إلى ميزة تنافسية جديدة تتفوق بها على المؤسسات المنافسة عن طريق تقديم منتج أو خدمة تعليمية أو بحثية أو مجتمعية تلبي الاحتياجات المتجددة للأفراد والمجتمعات بكفاءة وجودة عالية وبطرق وأساليب إبداعية ومبتكرة (الزهراني، ٢٠٢٢).

وربما يعود ذلك إلى أن تطبيق الرشاقة الإستراتيجية يزيد من قدرة المنظمات على الاستشعار المبكر للمتغيرات البيئية، والتنبؤ بها وسرعة الاستجابة لها والتأقلم معها بما يحقق أهداف المنظمة الحالية والمستقبلية، وهذا يقتضي توافر قدرات خاصة لدى المنظمات حتى تبلغ فعليًا التطبيق العملي لمفهوم الرشاقة الإستراتيجية، وتتصف بها (Harraf et al., 2015)، فقد أشارت دراسة الفقيه (٢٠١٨) إلى أن الرشاقة الإستراتيجية بجميع أبعادها لها دور إيجابي في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات، كما توصلت دراسة مورونجي (Murungi, 2015) إلى أن أبعاد الرشاقة الإستراتيجية لها تأثير كبير على القدرة التنافسية للجامعات، وأظهرت دراسة عقيلات (٢٠١٩) أن هناك أثراً للرشاقة الإستراتيجية على السمعة الجامعية للجامعات الأردنية، كما

أظهرت دراسة عبدالله وعمير (٢٠١٩) وجود علاقة بين أبعاد الرشاقة الإستراتيجية المتمثلة في الحساسية الإستراتيجية والالتزام الجماعي والمقدرات الجوهرية، وقد أوضحت دراسة القرني (٢٠٢٠) أن هناك علاقة بين درجة ممارسة الرشاقة الإستراتيجية وبين درجة توافر الميزة التنافسية في جامعة تبوك.

فالجامعة الرشيقة بشكل عام تعمل على تلبية متطلبات عملائها والاستغناء عن الأنشطة غير ذات القيمة المضافة، وزيادة قدرتها التنافسية باعتبارها نموذجاً للمؤسسات في القرن الحادي والعشرين (Lyn & Muthuveloo, 2021).

وتسعي وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية بصورة حثيثة لإعادة وضع جامعاتها على طريق الريادة العالمية، لتحقيق أحد الأهداف المنصوص عليها في رؤية المملكة ٢٠٣٠ وهو تصنيف خمس جامعات سعودية على الأقل ضمن أفضل ٢٠٠ جامعة دُولياً، كأحد الأهداف المستقبلية لإقرار نظام الجامعات الصادر بالمرسوم الملكي الكريم رقم (م/٢٧) وتاريخ ١٤٤١/٣/٢هـ، مما يحتم على مؤسسات التعليم الجامعي رفع راية المساهمة الوطنية الفاعلة في التنمية من خلال دعم المجتمع بالمبتكرين ورواد الأعمال وصُنَّاع القرار، وعبر صناعة الجامعات لعالمها المعرفي، وإيجاد قنوات ذاتية جديدة للتمويل (وزارة التعليم العالي، ١٤٣٦).

يتوافق ذلك مع ما أكد عليه المؤتمر الدولي السابع للتعليم العالي الذي عقد بمدينة الرياض (٢٠١٧) في أول محاوره من ضرورة تحويل الجامعات إلى مؤسسات عملاقة، في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠، وأكد على أن أكثر ما يواجه الجامعات من تحديات هو التمكن من تحقيق الجودة والتميز في أداء وظائفها، وحاجتها إلى تطبيق أساليب إدارية حديثة تساعدها على إيجاد اقتصاد سعودي متنوع ومزدهر، من خلال توفير الكوادر المؤهلة القادرة على الابتكار، وتحويل مخرجات التعليم العالي إلى منتجات اقتصادية، تُسهم في تعزيز مستوى تنافسية الجامعات السعودية عالمياً، وبالتالي تحقيق الريادة في مجال التعليم الجامعي.

ولذلك جاء نظام الجامعات الجديد ليكون متماشياً مع الممارسات الدولية في جامعات دول العالم المتقدم، ومحققاً في ذات الوقت مضامين رؤية المملكة ٢٠٣٠ القاضية بضرورة تطوير التنظيمات الإدارية للجامعات السعودية، وأنظمة الصلاحيات ومؤشرات الأداء بما يكفل زيادة مواردها الذاتية والرعاية الضرورية للعملية التعليمية، وإجراء الدراسات التي تساعد في التحول الوطني والاستثمار الحقيقي في الإنسان السعودي مصدر التنمية الأول (وزارة التعليم، ٢٠٢٠)، وبدأ تطبيق النظام الجديد للجامعات على ثلاث جامعات كمرحلة أولية تم اختيارها وفق معايير ومؤشرات محددة بالتعميم الوزاري رقم ٨٣٩٠٩ وتاريخ ١٤٤١/٨/٧هـ، وهذه الجامعات التي تم اختيارها هي: جامعة الملك سعود، وجامعة الملك عبدالعزيز، وجامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل (هيئة الخبراء بمجلس الوزراء، ٢٠٢٤).

كما يشهد التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية قفزات هائلة وتطورات كبيرة، حيث ازداد عدد الجامعات حتى وصل إلى (٢٩) جامعة حكومية، و(١٥) جامعة خاصة طبقاً لإحصائيات وزارة التعليم ٢٠٢٤/١٤٤٥، وتشكل الجامعات الناشئة ما يزيد عن ٧٠% من عدد الجامعات السعودية، (وزارة التعليم، ٢٠٢٤) مما يجعل من تطويرها نهضة وتطويراً للتعليم العالي بالمملكة العربية السعودية، حيث يعول عليها الكثير نحو تحقيق التنمية المتوازنة في كل جزء من المملكة

وفقاً لمستهدفات رؤية ٢٠٣٠، من خلال مساهمة الجامعات الناشئة في التنمية المحلية لمناطقها (المرشد، ٢٠١٧)، كما ينتظر منها أيضاً أن تؤدي دوراً مهماً في النهوض بالمجتمع ككل أسوة بالدور الذي تلعبه الجامعات المتقدمة في هذا الخصوص، وأن تسهم في بناء قوة عمل مؤهلة تستطيع أن تتكيف مع التكنولوجيا الحديثة، وأن تشارك في بناء القوة المحركة للاقتصاد السعودي للوصول إلى اقتصاد مزدهر (القحطاني، ٢٠١٧).

وفي ضوء هذه الحاجة الملحة لدى الجامعات السعودية الحكومية الناشئة لتبني أساليب إدارية حديثة في سبيل الحصول على مقومات جديدة تمكنها من البقاء والتفوق، وتطوير أدائها وبناء نهضتها، وتحقيق جودة تضاهي الجامعات المتقدمة؛ لكي تستطيع تلبية حاجات البيئة المحلية والتطلعات الوطنية، والتوافق مع متطلبات البيئة العالمية واستباق تحولاتها، تتجلى أهمية تطبيق الرقابة الاستراتيجية للجامعات السعودية الحكومية الناشئة في سياق بناء جاهزيتها للانتقال إلى نظام الجامعات الجديد، وتعزيز فرص مساهمتها في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠.

مشكلة البحث:

تتمثل أبرز التحديات التي تواجهها الجامعات السعودية بصورة عامة في سعيها الحديث كي تتبوأ موقعاً في قائمة أفضل ٢٠٠ جامعة دولية بحلول عام ٢٠٣٠م وفقاً لمستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠، مما زاد من الضغوط على الجامعات السعودية الناشئة في سعيها إلى توفير العوامل الحاسمة التي يمكن أن تسهم في تحقيق ذلك، مثل القادة الملهمين والرؤية الاستراتيجية القوية وفلسفة النجاح والتميز والتطوير والتغيير التنظيمي، كما أن هناك العديد من التحديات التي تهدد استقرار وبقاء الجامعات الناشئة، ومن أهمها توافر القيادات الجامعية على جميع المستويات، وقدرتها على أداء دورها في تطوير الجامعات والحفاظ على التوازن بين تغيرات العصر وما تحمله من تحديات اتسم بها القرن الحادي والعشرين.

وتحاول الجامعات السعودية الحكومية الناشئة للحاق بركب من سبقها زمنياً من الجامعات الرائدة والمتميزة محلياً ودولياً، والتغلب على ظروف بداياتها من نقص الكوادر البشرية والتجهيزات والبنية التحتية والظروف البيئية المحيطة بها؛ حيث تؤثر تلك العوامل إضافة إلى عوامل أخرى بشكل كبير على قيام هذه الجامعات بأدوارها البحثية والتعليمية والمجتمعية المناطة بها (الشهري والخثلان، ٢٠١٨)، مما يؤكد ضرورة مسارعة الجامعات -لا سيما الناشئة منها- إلى الأخذ بالتوجهات الحديثة في مجال الإدارة الجامعية، وفي مقدمتها تطبيق مفهوم الرقابة الاستراتيجية لمواكبة المستجدات العالمية، وتطوير منظوماتها وتجويد أدائها؛ لرفع جاهزيتها استعداداً لانتقال إلى نظام الجامعات الجديد.

فبالرغم مما تبذله وزارة التعليم من جهود لإصلاح وتطوير الجامعات السعودية الحكومية الناشئة للقيام بوظائفها المتجددة بكفاءة والوصول بها إلى مصاف الجامعات المتقدمة إلا أن هناك العديد من الدراسات التي أثبتت أن هذه الجامعات مازالت تواجه العديد من المعوقات الإدارية والتنظيمية التي تحد من جودة أدائها، كما تعاني الجامعات السعودية الحكومية الناشئة من الكثير من الصعوبات والتحديات بحكم حداثة التجربة والتغيرات المحلية والعالمية المتسارعة، مما جعل الدور الذي تقوم به تلك الجامعات في تحقيق متطلبات التنمية الاقتصادية في المملكة العربية السعودية مازال محدوداً (عبد الجواد، ٢٠١٣).

فقد أكدت دراسة أحمد (٢٠١٦) أن العمليات الإدارية في الجامعات السعودية الحكومية الناشئة ما زالت تواجه بعض المعوقات كغلبة الروتين في بعض الإجراءات الإدارية، وضعف قنوات التواصل بين الإدارة العليا بالجامعة وإدارات العمادات والكليات والأقسام، وجهد بعض أعضاء هيئة التدريس بقرارات مجالس كلياتهم التي يعملون بها، وضعف تفعيل الشراكة الجامعية مع مراكز البحث المحلية والعالمية، وقلة التشجيع والدعم لأعضاء هيئة التدريس، كما أشارت دراسة منصور (٢٠٢٠) حول عدد من الجامعات السعودية الحكومية الناشئة إلى أن أبرز المعوقات التي تواجه تطوير الأداء الإداري للقيادات الجامعية بها هي الجمود والاستبدادية، وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات، وقلة الاهتمام بتدريب الموظفين وتنميتهم مهنيًا، وقلة الحوافز المتاحة لأعضاء هيئة التدريس في أدائهم للأعمال الإدارية، وضعف توافر بيئة التفكير الإبداعي، وأكدت دراسة الرواق (٢٠١٦) وجود مشكلات إدارية وأكاديمية وتطويرية مختلفة تواجه الجامعات السعودية الحكومية الناشئة.

كما بينت دراسة الشهري وآخرون (٢٠١٨) أن الجامعات السعودية الحكومية الناشئة تواجه تحديات كبيرة على جميع الأصعدة الأكاديمية والإدارية والبشرية والمالية والاجتماعية والثقافية، إضافة إلى تحديات أخرى متعلقة بالجودة والبنية التحتية والتجهيزات، وأوضحت دراسة أحمد (٢٠١٨) أن هناك بعض الجامعات السعودية الحكومية الناشئة التي ما زالت تمارس الأساليب الإدارية التقليدية التي لم يعد في مقدورها الاستجابة بفاعلية للتغيرات السريعة في البيئة الخارجية، وتلبية احتياجات المجتمع، فضلاً عن محدودية قدرة هذه الجامعات على تحقيق معايير الاعتماد الأكاديمي والوصول إلى التصنيف العالمي وفق رؤية المملكة ٢٠٣٠.

كما استعرضت دراسة الضبعان (٢٠١٦) عدداً من التحديات تمثل أبرزها في ضعف العلاقة مع مؤسسات المجتمع المحلي، وضعف القدرة على استقطاب الكوادر البشرية المؤهلة وتلبية حاجات المجتمع من التخصصات العلمية والفنية، وضعف التجهيزات، وغياب القدرة على التخطيط الاستراتيجي، وتقدم الأنظمة الجامعية مما جعلها نسخاً مكررة من جامعات أخرى، وكشفت دراسة باجنيد والزهراني (٢٠١٧) عن مجموعة من التحديات كان من أبرزها: قلة الكوادر الوطنية، وغياب التواصل مع المجتمع، وغياب التخطيط الاستراتيجي، وعدم اكتمال البنية التحتية، ولقد أشارت نتائج بعض الدراسات إلى ضعف توافر المتطلبات التنظيمية والإدارية والمقومات البحثية والبشرية للتطوير بالجامعات الناشئة، ووجود تحديات وصعوبات إدارية وبشرية ومادية كدراسة حمرون (٢٠١٨) التي بينت ضعف مقومات الاستقلال الذاتي للجامعات السعودية الناشئة نظراً لضعف بنيتها ومصادر تمويلها الذاتية، ودراسة الرويلي (٢٠١٨) التي أشارت إلى وجود ضعف في الأداء الإداري لدى قادة الجامعات السعودية الناشئة، كما كشفت نتائج بعض الدراسات عن قلة التخطيط لبناء الشراكات البحثية وتفعيل البحث العلمي بالجامعات الناشئة كدراسة الزعبي (٢٠١٩) ودراسة الشهري والخثلان (٢٠١٨).

وبالرغم من زيادة معدلات الإنفاق على التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، وتقدم بعض الجامعات السعودية في بعض التصنيفات العالمية، واتجاه غالبية الجامعات إلى العمل على تطوير الاستراتيجيات العامة وتنفيذها بما يضمن تحقيق أهدافها لرفع قدراتها التنافسية، إلا أن هناك كما يشير عبدالسلام (٢٠٢٠) تراجعاً في ترتيب المملكة في مؤشر التنافسية العالمية بسبب انخفاض جودة التعليم العالي، وضعف مواءمة مخرجاته لمتطلبات

سوق العمل، وبناء عليه فلا تزال جامعات المملكة بصورة عامة غير قادرة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة على المستوى العالمي وفقاً لمؤشرات تقرير التنافسية العالمية.

ويتضح مما سبق أن الجامعات السعودية الحكومية الناشئة لا زالت في بدايات رحلتها نحو التنافسية العالمية، وبالتالي فهي بحاجة إلى تطوير أدائها وفق أفضل الممارسات وهي تواجه ما تواجهه الجامعات العربية من التحديات، بالإضافة إلى تحديات أخرى تختص بها منفردة، فإذا كانت الجامعات العربية تعاني من تحديات فإن الجامعات الناشئة أشد معاناة وأصعب حالاً، ومع أن الجامعات الناشئة تجاوزت مرحلة التأسيس، وتوافرت فيها بعض الإمكانيات، فهي تبحث عن خارطة لتحقيق الجودة والمضي قدماً في التطوير (الضبعان، ٢٠١٦).

ولهذا فقد أوصت العديد من الدراسات بضرورة تبني أساليب إدارية حديثة في قيادة الجامعات كدراسة الزهراني (٢٠٢٢) التي أوصت بضرورة تبني مدخل الرقابة الإستراتيجية في القيادة الجامعية، وكذلك ما أوصت به دراسة آل يحيى وعبدالقادر (٢٠٢٢) من الالتزام بممارسات الرقابة الإستراتيجية للجامعة على مستوى التخطيط والتنظيم، فضلاً عما لاحظته الباحث بصفته عضو هيئة تدريس في إحدى الجامعات السعودية الناشئة من أن هذه الجامعات حتى تستطيع أن تتواءم في أدائها مع ما يتطلبه الانتقال لنظام الجامعات الجديد فإنها تحتاج إلى تطبيق مدخل الرقابة الإستراتيجية، وذلك لدوره في الارتقاء بأداء الجامعات وزيادة فرصها في تجاوز التحديات المستقبلية، إضافة إلى أن الباحث لم يجد حسب اطلاعه-إلا دراسات محدودة وجهت اهتمامها إلى بحث واقع تطبيق الجامعات السعودية للرقابة الإستراتيجية، ولحاجة الجامعات الناشئة على وجه الخصوص لتبني هذا المدخل الإداري الحديث، لتبني مشكلة الدراسة الحالية في بحث واقع جاهزية الجامعات السعودية الحكومية الناشئة للانتقال لنظام الجامعات الجديد في ضوء أبعاد الرقابة الإستراتيجية.

أسئلة الدراسة:

- ١- ما مستوى تطبيق الجامعات السعودية الحكومية الناشئة لأبعاد الرقابة الإستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
- ٢- ما مستوى تحقيق الجامعات السعودية الحكومية الناشئة لمتطلبات الانتقال لنظام الجامعات الجديد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
- ٣- ما علاقة تطبيق الجامعات السعودية الحكومية الناشئة لأبعاد الرقابة الإستراتيجية بتحقيقها لمتطلبات الانتقال لنظام الجامعات الجديد؟
- ٤- كيف يمكن التنبؤ بجاهزية الجامعات السعودية الحكومية الناشئة للانتقال لنظام الجامعات الجديد من مستوى تطبيقها لأبعاد الرقابة الإستراتيجية؟

أهداف الدراسة:

- ١- التعرف على واقع تطبيق الجامعات السعودية الحكومية الناشئة لأبعاد الرقابة الإستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس..
- ٢- تحديد مستوى تحقيق الجامعات السعودية الحكومية الناشئة لمتطلبات الانتقال لنظام الجامعات الجديد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

٣- استكشاف علاقة تطبيق الجامعات السعودية الحكومية الناشئة لأبعاد الرشاقة الإستراتيجية بتحقيقها لمتطلبات الانتقال لنظام الجامعات الجديد.

٤- معرفة إمكانية التنبؤ بجاهزية الجامعات السعودية الحكومية الناشئة للانتقال لنظام الجامعات الجديد من مستوى ممارستها لأبعاد الرشاقة الإستراتيجية.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة الحالية في محورين أساسيين يتضمنان عدداً من الجوانب التي تبرز الحاجة إليها، وفيما يلي إيضاحها:

١- الأهمية النظرية:

- تناولت الدراسة موضوعاً مهماً له تأثير كبير على المؤسسات التعليمية وهو الرشاقة الإستراتيجية، والتي تعد نشاطاً إدارياً تمارسه الإدارة العليا في المؤسسة بوصفها نتاجاً إبداعياً يمكن للمؤسسة من خلاله تحقيق ميزة تنافسية.
- يواكب موضوع الدراسة توجهات تطوير التعليم العالي في المملكة العربية السعودية الواردة في رؤية المملكة ٢٠٣٠، والتي تستهدف حصول خمس جامعات سعودية على مراتب ضمن أفضل مائة جامعة على مستوى العالم.
- ندرة الدراسات-في حدود اطلاع الباحث- التي ربطت بين النظام الجديد للجامعات وأبعاد الرشاقة الإستراتيجية، مما يساعد على إثراء المكتبة العربية بإضافات جديدة ونوعية، فضلاً عن كونها دراسة حديثة تلامس حاجات الواقع القائم في مجال إدارة التعليم العالي.

٢- الأهمية التطبيقية:

- يمكن أن تسهم نتائج وتوصيات الدراسة الحالية في حث الجامعات السعودية الحكومية الناشئة على بناء أنظمة واستحداث آليات عمل أكثر فعالية؛ لتساعدها على مواجهة التحديات المتعددة والمختلفة التي تعترض مسيرتها.
- يؤمل أن تفي نتائج الدراسة المسؤولين ومتخذي القرار بوزارة التعليم والجامعات في التوصل إلى قرارات مناسبة تسهم في تطوير المنظومة الأكاديمية بالجامعات السعودية الحكومية، وخاصة الناشئة منها.
- يتوقع أن تقدم الدراسة مقترحات تعزز فرص اتساق تطبيق الجامعات السعودية الحكومية الناشئة للنظام الجديد للجامعات مع رؤية المملكة ٢٠٣٠، والذي يعول عليه في تحقيق نقلة نوعية في مسيرة الجامعات بالمملكة على أسس من التمكين والجودة.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على تناول واقع جاهزية الجامعات السعودية الحكومية الناشئة للانتقال لنظام الجامعات الجديد في ضوء أبعاد الرشاقة الإستراتيجية وهي (رشاقة الاستشعار، ورشاقة اتخاذ القرار، ورشاقة التطبيق/ الممارسة).

الحدود المكانية: اقتصر البحث على خمس من الجامعات الحكومية الناشئة في المملكة العربية السعودية، هي: جامعة نجران، جامعة المجمعة، جامعة جدة، جامعة تبوك، جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل.

الحدود البشرية: اقتصر البحث الحالي على عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الناشئة المحددة الخمس.

الحدود الزمانية: تم تطبيق البحث في الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي (١٤٤٣/١٤٤٤هـ).

مصطلحات الدراسة:

أ - الجاهزية: وتعرف حسب قاموس معجم المصطلحات الإدارية بأنها حالة استعداد شخص أو منظمة ما لفعل شيء أو تنفيذ خطة محددة أو برنامج عمل (قاموس معجم المصطلحات الإدارية، ٢٠٠٧).

وتعرف إجرائياً في هذه الدراسة بأنها حالة استعداد الجامعات السعودية الحكومية الناشئة محل الدراسة: (جامعة نجران، جامعة المجمعة، جامعة جدة، جامعة تبوك، جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل) للانتقال لنظام الجامعات الجديد.

ب- الجامعات الناشئة: هي الجامعات الحكومية التي صدرت قرارات إنشائها خلال عام ١٤٢٤هـ وما بعده، وغالباً ما تكون هذه الجامعات في أصلها فروعاً لجامعات قائمة أو كليات موزعة على مدن ومحافظات متجاورة، فتم جمعها وإعادة هيكلتها تحت إدارة مركزية باسم مشترك يضمها جميعاً (مركز البحوث والدراسات، ١٤٣٥، ١٤٣، كما ورد في الضبعان، ٢٠١٦، ١١).

ج- الرشاقة: يعد مفهوم الرشاقة (Agility) مفهوماً حديثاً في الفكر الإداري المعاصر، إذ تعرف مجموعة من الكتاب عملية الرشاقة من حيث القدرات اللازمة لتحقيق خفة الحركة في المنظمة (Sherehily, 2008, 8).

د. الرشاقة الإستراتيجية: تُعرّف بأنها: "القدرة والسرعة على اغتنام الفرص، وتغيير الاتجاه، والحصول على الإيجابيات والمزايا التي توفرها بيئة العمل، والمساعدة على مواجهة التحديات والمعوقات التي تواجه المنظمة، من خلال استخدام الاستراتيجيات المناسبة للتغلب عليها (مسن، ٢٠١٩، ٨٣).

وتُعرّف الرشاقة الإستراتيجية إجرائياً بأنها: قدرة الجامعات السعودية الحكومية الناشئة على التعامل مع التغيرات المختلفة في البيئة العالمية بما يلي التطلعات الوطنية من خلال تطبيق هذه الجامعات لرشاقة الاستشعار، ورشاقة اتخاذ القرار، ورشاقة التطبيق (الممارسة).

ه- نظام الجامعات الجديد: هو نظام يهدف إلى تنظيم شؤون التعليم العالي ويعمل على تعزيز مكانته العلمية والبحثية والمجتمعية على المستوى المحلي والإقليمي والدولي (مجلس شؤون الجامعات، ١٤٤٢، ٦).

الإطار النظري للبحث

أولاً: الرشاقة الإستراتيجية:

من خلال الاطلاع على الأدبيات السابقة، نجد أن الرشاقة هي مصدر رشق، وتعني الخفة والسرعة في العمل (معجم الرائد) وهي تعني القدرة على التحرك السريع والسهل حسب وصف معجم (Oxford) (هنية، ٢٠١٦، ٩). وأول ظهور لهذا المصطلح كان في بداية التسعينيات من القرن الماضي حيث أبصره مجموعة من الباحثين في معهد (Iacocca) بجامعة لهاي، ومن هنا كانت نقطة الانطلاق لسباق الباحثين في تقديم الكثير من الدراسات التي لها علاقة بهذا المفهوم.

وتوصف الرشاقة الإستراتيجية بكونها عملية تكيف التوجه الاستراتيجي للمؤسسة مع التطورات والتغيرات البيئية، أي التركيز على ممارسة التغيير، فالمؤسسة تكون رشيقة الحركة عندما تستطيع تعظيم قوتها وقدراتها الأساسية وبطريقة مستمرة، وكلما كانت الرشاقة أعلى كما زادت الخبرات المطروحة أمام المؤسسة لتقديم ما هو ضروري في الوقت والمكان المناسب للعملاء.

مفهوم الرشاقة الإستراتيجية :

تعد الرشاقة الإستراتيجية من المفاهيم الحديثة في علم الإدارة، حيث تشير إلى التطور السريع في تقديم الأفكار المتميزة، والتي يتم تنفيذها في ضوء الهياكل الرشيقة للمنظمة التي تعتمد على الموارد البشرية المؤهلة، والقادرة على أداء العمليات الداخلية والخارجية للمنظمة بسرعة وإتقان بالتعاون مع جميع العاملين والمعنيين من أصحاب العلاقة (Oyedijo, 2012).

وقد تعددت تعريفات الرشاقة الإستراتيجية بتعدد وجهات نظر الباحثين لأبعاد وممارسات هذا المفهوم، فتعرف بالتكامل الفعال بين قدرة المؤسسة على الاستجابة وكيفية إدارتها للمعرفة من حيث السرعة والكفاية والتكيف مع أي تغييرات غير متوقعة، والاستفادة من الفرص دون الإخلال بنوعية المنتج أو العمليات المستخدمة أو زيادة التكلفة (Roy, 2013, 1166)، كما أن الرشاقة تطبيق ناجح لمبادئ المنافسة (السرعة والمرونة والابتكار والجودة والربحية)، وتكامل الموارد والتدابير المناسبة في بيئة المعرفة والتغيرات السريعة من خلال توفير منتجات وخدمات ملائمة للعملاء (Chakravarty et al., 2013, 976).

ويرى هنية (٢٠١٦، ١٤) أن الرشاقة الإستراتيجية تمثل "مجموعة من الإجراءات والعمليات التي تتخذها المؤسسات لكي تتكيف مع التغيرات التي تحيط بها لكي تستجيب بسرعة لهذه التغيرات"، كما عرفها القريشي (٢٠١٧، ١٩) بأنها "إستراتيجية ومفهوم، ويمكن التعبير عنها بأنها الاستجابة النشطة، المصحوبة بسرعة ومرونة التفكير، والمنظمات الرشيقة ليست فقط التي تمتلك القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية، ولكنها بالإضافة إلى ذلك لديها القدرة على الابتكار والاستفادة من الفرص المصاحبة للتغيرات واستثمارها".

وفي ذات السياق تُعرف الرشاقة الإستراتيجية بأنها القدرة على تغيير استراتيجية المؤسسة بطريقة ديناميكية تتناسب مع طبيعة التغييرات السريعة وشدها في بيئة الأعمال المعاصرة، وطبيعة التنوع المتزايد والديناميكية في بيئة الأعمال الحالية، وذلك كوسيلة للتكيف المستمر مع التحديات والفرص الخارجية، وتكوين العديد من المزايا التنافسية تساعد على مواجهة التحديات الجديدة، وبالتالي بقائها ونجاحها، (1, Ahmad et al., 2020)، كما أن الرشاقة الإستراتيجية تعني "اكتمال التغير من خلال تكييف الرشاقة في المؤسسة لتعظيم نقاط القوة وتوفير ما هو لازم لبقاء المؤسسة" (المواضية، ٢٠١٦، ١٧).

وفي مجال التعليم العالي يعرف الضمور (٢٠١٧، ٧) الرشاقة الإستراتيجية بأنها "المقدرة الإستراتيجية لتعديل أو إعادة هيكلة الجامعة واستراتيجياتها بشكل ديناميكي في البيئة التي تعمل فيها الجامعة من خلال التّرقى والتكيف والمبادرة المستمرة وتلبية احتياجات المستفيدين والتمسك بالرؤيا الإستراتيجية للجامعة، وإلى قدرة الجامعات على البقاء في حالة تنافسية في أعمالهم من خلال التعديل والتكيف مع الأفكار المبتكرة والجديدة واستخدام هذه الأفكار لتكوين خدمات جديدة، وكذلك نماذج أعمال تنافسية جديدة"، وهي تعبر كذلك عن قدرة الجامعة علي الاستجابة المتعمدة التي تطورها لتمكين السلوك الفعال في بيئة شديدة الاضطراب، ليس فقط من خلال الاستجابة السريعة للتغيير، ولكن أيضاً من خلال قدرة الجامعة علي العمل الاستباقي، واغتنام الفرص، لاسيما من خلال التعلم والابتكار (2, Carmen et al., 2016)، وأشارت مغاوري (٢٠١٦، ١٤٠) إليها على أنها: "الممارسات والأساليب التي تتيح للجامعة مواكبة التغيير وسرعة التعامل معه بفاعلية وابتكار والاستفادة منه في تحسين قدرتها التنافسية بما يتماشى مع تحديات البيئة التنافسية المحيطة بها"، ويتوافق معها هلال (٢٠٢١، ٢٦٦) في مضمون تعريفه للرشاقة الإستراتيجية حيث يعرفها بأنها: "قدرة الجامعة على إدارة وتطبيق المعرفة بشكل فعال للتكيف السريع مع التغييرات، وخلق حلول مبتكرة لإنشاء ميزات تنافسية من خلال منتجات وخدمات جديدة عالية الجودة وقابلة للتسويق".

وفي ضوء التعريفات السابقة يتضح أن الرشاقة الإستراتيجية مفهوم إداري حديث، يتضمن عدداً من الممارسات التي يمكن أن تكسب الجامعات السعودية الحكومية الناشئة القدرة على التكيف والاستجابة السريعة للتحويلات من خلال رؤية إستراتيجية وآليات عمل مرنة، تركز على استشعار التغيرات المهمة في بيئتها الخارجية، وتأمل انعكاساتها وتوقع أثارها على منظومات العمل الجامعي الداخلية، واستشراف فرصها والتفاعل معها بصورة استباقية إيجابية.

أهمية تطبيق الرشاقة الإستراتيجية في الجامعات:

شهدت الجامعات ومؤسسات التعليم العالي في بداية القرن الحادي والعشرين تطوّرات وتغييرات جذرية، مثل: زيادة سرعة التطورات التكنولوجية، وتغيّر طبيعة احتياجات المتعلمين، وطبيعة المنافسة بين الجامعات ومراكز البحوث الأخرى، مما أوجد ضعفاً في الأساليب الإدارية المتبعة، وأظهر حاجة ماسة لاستخدام أساليب حديثة قادرة على مواجهة تلك التحدّيات؛ لذا كان لا بد من التحرك نحو إنشاء مؤسسات لديها السرعة والمرونة في الاستجابة لاحتياجات البيئة المتغيرة، وتمتلك القدرة على تطبيق الرشاقة الإستراتيجية، والتي من خلالها يمكن إيجاد الحلول المناسبة لبقاء الجامعات، وتطوير مخرجاتها (أحمد، ٢٠١٦).

وترجع أهمية الرشاقة الإستراتيجية في التعليم الجامعي إلى كونها تركز على قيام الجامعات بتقليل مستوى تأثير المخاطر من خلال ملاحظتها للتحويلات في البيئة العالمية بشكل

استباقي، والاستعداد بما يلزم من أجل فهم تلك التغيرات ومواجهتها، حيث وصفت الرشاقة الإستراتيجية بأنها طريقة عمل تقوم على إدارة التغيرات والمخاطر التي ستواجه مؤسسات التعليم الجامعي، ويصعب توقعها أو استباقها (أبوردين، ٢٠١٨)، كما تسهم الرشاقة الإستراتيجية في تعزيز قدرة الجامعة على إعداد واكتشاف ذاتها وبقائها وتلبية الاحتياجات الإستراتيجية لمواجهة المنافسة الحيوية، والقدرة على التحلي بالمرونة في مواجهة التطورات الجديدة، واستمرار ضبط التوجه الإستراتيجي للجامعة (عبدالعال، ٢٠١٩).

وتعد الرشاقة الإستراتيجية من الكفايات الأساسية والمزايا التنافسية والسمات الفارقة التي تتطلب التفكير الاستراتيجي واستثمار التغيير، والحاجة المستمرة إلى أن تكون المنظمات قابلة للتكيف واستباقية، ومن ثم تصبح الرشاقة حتمية من أجل البقاء وليست اختياراً، كما تساعد الرشاقة الإستراتيجية على تحسين الأداء التنظيمي وزيادة سرعته داخل الجامعة، من خلال: تحسين أداء العمليات في الجامعة، وتقييم الأنشطة، وتحسين الكفاءة التنظيمية، وتحقيق الاستقرار التنظيمي، وزيادة قدرة الجامعة وسرعتها للاستجابة السريعة لاحتياجات الطلبة، وبالتالي التقدم السريع نحو تحقيق الأهداف (Harraf et al., 2015).

فعندما تصبح الجامعة رشيقة إستراتيجياً يمكنها اكتساب ميزات تنافسية مستدامة، وتحسين أدائها الاستراتيجي من خلال تقديم خدمات جديدة ومبتكرة، فالرشاقة الإستراتيجية لها تأثير كبير على أداء الجامعة، فهي تعمل على تعزيز قدرات الجامعة في استجابتها للتغيير، كما أنها توفر للجامعة الأدوات والممارسات لقيادة مبادرات التغيير بنجاح من خلال إعادة تقييم الوضع الاستراتيجي للجامعة، ودعم قدرتها على تعبئة الموارد، وتخصيصها نحو الفرص الإستراتيجية الجديدة، من خلال فحص البيئة الداخلية والبيئة الخارجية باستمرار؛ لاستثمار نقاط القوة الاستثمار الأمثل وعلاج السلبيات، واقتناص الفرص المتاحة ومواجهة التحديات، كما أنها تمنح الجامعة إطار عمل مرن يمكنها من النجاح والتفوق واستشراف مستقبلها، وامتلاك رؤية جديدة لموقعها بين الجامعات العالمية، وبالتالي تحسين وتعزيز قدراتها التنافسية (هلال، ٢٠٢١).

وفي ضوء ما سبق تتضح أهمية تطبيق ممارسات الرشاقة الإستراتيجية في الجامعات بالمملكة العربية السعودية لا سيما الحكومية الناشئة منها؛ وذلك نظراً لما يمكن أن تمنحه الرشاقة الإستراتيجية لتلك الجامعات من سرعة في محاكاة وتيرة التغيرات والتحولات المستجدة المتسارعة والمؤثرة على مؤسسات التعليم العالي بصورة عامة، وكذلك ما تقدمه الرشاقة الإستراتيجية للجامعة التي تتصف بها من قدرة على التنافس والتميز بين جامعات العالم، بالإضافة إلى تقليل الأخطاء التي تعيق جودة الأداء لدى الجامعة أو قد تمنعها أو تؤخرها عن الوصول إلى أهدافها، كما تزيد من قدرتها على استثمار الفرص المتاحة لها، وتجعلها على استعداد لمواجهة التحديات التي يمكن أن تواجه المنظمات في مجالها، وذلك من أجل تلبية متطلبات بيئتها الداخلية، وحاجات سوق العمل بما يتماشى مع أهداف خطة التحول الوطني ورؤية المملكة ٢٠٣٠. للتوجه نحو مجتمع ريادي واقتصاد مزدهر قائم على المعرفة.

أهداف الرشاقة الإستراتيجية للجامعات:

أشار كل من المحاسنة (٢٠١٧)، والضمور (٢٠١٧) إلى أن من أهداف الرشاقة الإستراتيجية للجامعة ما يلي:

١. دعم تفوق المؤسسات وضمان بقائها وديمومتها، وحصولها على ميزة مستدامة.
٢. دعم المقدر على تعبئة الموارد وتخصيصها نحو الفرص الإستراتيجية الجديدة مع أقصى قدر من السيولة، وبالتالي تحقيق أعلى درجات التميز.
٣. تحديد الأسس والتوجهات الإستراتيجية، وصياغة رسالة الجامعة ورؤيتها وتحديد الأهداف الإستراتيجية، ووضع الأسس والمعايير لقياس النتائج وإعداد الخطط الإستراتيجية في ضوء الأهداف من أجل استثمار الفرص، وتجنب التهديدات وتطوير آليات للمتابعة، والتعرف إلى المتغيرات البيئية وتأثيراتها المحتملة على مستقبل الجامعة - تمكين الجامعة من تنفيذ سلسلة من المهام المحددة في ظل نظام مفتوح بشكل ناجح، والذي يتحسس ويدير الفرص والمخاطر المتجسدة في الأنشطة المؤدية لابتكارات جديدة.

وانطلاقاً مما سبق، يمكن القول: إن توظيف الرقابة الإستراتيجية يحقق العديد من الأهداف، والتي يمكن للجامعات استثمارها في تحسين أدائها وتطوير قدراتها؛ من خلال دمج هذه الأهداف ضمن الأهداف الجامعية التي من أهمها: الاستجابة السريعة للتغيير والقدرة على التكيف معه، واتخاذ الإجراءات العاجلة والحاسمة والفعالة لاستباقه من خلال الحصول على المعلومات حول التغييرات المتوقعة في سوق العمل، والعمل على توظيف المعرفة من أجل خلق ميزات تنافسية وحلول مبتكرة تساعد الجامعة على البقاء والاستمرار والمنافسة مع الجامعات الأخرى.

أبعاد الرقابة الإستراتيجية :

أوردت أدبيات الإدارة عدداً من أبعاد الرقابة الإستراتيجية التي تحتاجها المنظمات بصورة عامة من أجل الحفاظ على نموها واستمراريتها، فعلى سبيل المثال حدد أبو راضي (Abu- Radi, 2013) خمسة أبعاد للرقابة الإستراتيجية وهي: وضوح الرؤية، والقدرات الأساسية، والأهداف الإستراتيجية المختارة، والمسؤولية المشتركة واتخاذ الإجراءات، بينما حددها أوروجلو وناجافبادي (Orojloo, & Najafabadi, 2016) في الحساسية الإستراتيجية، وتوافر الموارد، والالتزام الجماعي، وأما دراسة هنية (٢٠١٦) فقد تضمنت مجموعة من الأبعاد هي: الحساسية الإستراتيجية، المقدرات الجوهرية، وضوح الرؤية، المسؤولية المشتركة، سرعة الاستجابة، اختيار الأهداف الإستراتيجية. وأما دراسة الضمور (٢٠١٧) فتضمنت عدة أبعاد للرقابة الإستراتيجية هي: وضوح الرؤية والأهداف، والمقدرات الأساسية والتكنولوجية، والشراكة في المسؤولية واتخاذ الإجراءات، والتنظيم وتنفيذ الأعمال والتخطيط الاستراتيجي، وأشارت دراسة الفقيه (٢٠١٨) إلى أن أبعاد الرقابة الإستراتيجية هي: الحساسية الإستراتيجية، والمقدرات الجوهرية، ووضوح الرؤية، والمسؤولية المشتركة، وسرعة الاستجابة، واختيار الأهداف الإستراتيجية، بينما تضمنت دراسة العنزي (٢٠٢١) ثلاثة أبعاد للرقابة الإستراتيجية هي: الحساسية الإستراتيجية، والمقدرات الجوهرية، ووضوح الرؤية والتوجه الاستراتيجي، واستخدمت دراسة هلال (٢٠٢١) ثلاثة أبعاد تمثلت في: الحساسية الإستراتيجية، والالتزام الجماعي، وسيولة الموارد.

وتكامل أبعاد الرقابة الإستراتيجية مع بعضها؛ لكي تشكل منظومة متكاملة متناسقة تتحدد فيها أبرز العوامل والممكنات التي تؤدي إلى نجاح المنظمة، وتسهم في وضوح رؤيتها، إضافة إلى التركيز على السرعة اللازمة لاستثمار كل الفرص ذات العلاقة حال حدوثها؛ للتعامل مع التغيرات والتطورات التي تشهدها المنظمة، كما أن أبعاد الرقابة الإستراتيجية تركز على الالتزام

الجماعي في تحقيق الأهداف، والمشاركة الواسعة في اتخاذ القرارات، والتركيز على نقاط القوة التي تتوافر لدى المنظمة؛ من أجل تحقيق رؤيتها وأهدافها بكفاءة عالية (العززي، ٢٠٢١).

وفي ضوء العرض السابق حول أبعاد الرشاقة الإستراتيجية يتضح أنه على الرغم من وجود بعض الاختلاف في تحديد تلك الأبعاد بين الباحثين إلا أن معظمهم قد اتفق على عدد من محددات الرشاقة الإستراتيجية أبرزها: الحساسية الإستراتيجية، والشراكة في المسؤولية، وتنفيذ الأعمال والأنشطة، واختيار الأهداف الإستراتيجية، ووضوح الرؤية، وتوفير القدرات الأساسية.

وبعد مراجعة الأدبيات التربوية السابقة وتتبع ومقارنة ما أشارت إليه من أبعاد، اعتمدت الدراسة الحالية على الأبعاد الثلاثة التي حددها بارك (Park, 2011) للرشاقة الإستراتيجية، وهي: رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة التطبيق (الممارسة)، حيث اعتمد عليها عدد من الدراسات في قياس مدى اتصاف المنظمات بالرشاقة الإستراتيجية، إضافة إلى أن ما حددته الدراسات الأخرى من أبعاد يترادف معظمها في تسمياتها مع الأبعاد التي قدمها بارك (Park)، فضلاً عن كون هذه الأبعاد تشمل في مجملها أبرز الممارسات التي تضمنتها الأبعاد الأخرى والتي رأى بعضهم فصلها في مكون مستقل عند قياس اتصاف المنظمة بالرشاقة الإستراتيجية، وفيما يلي إلقاء الضوء على الأبعاد الثلاثة التي اعتمدها الدراسة الحالية لمتغير الرشاقة الإستراتيجية وذلك بشيء من التوضيح:

أولاً: رشاقة الاستشعار:

هي القدرة التنظيمية لفحص ومراقبة والتقاط الأحداث من التغير البيئي (تغيرات تفضيلات العملاء، تحركات المنافسين الجديدة، والتكنولوجيا الجديدة) في الوقت المناسب (Park, 2011)، وتمثل رشاقة الاستشعار في وحدة الإدراك وشدة الوعي والاهتمام لدى المنظمة، وتعرف بأنها قدرة المنظمة على فحص الأحداث من التغير في البيئة ومراقبتها واقتناصها في الوقت المناسب، وتشير عملية الاستشعار إلى مهمة الرصد الاستراتيجي لما يدور من أحداث في البيئة التي من الممكن أن يكون له تأثير كبير على إستراتيجية المنظمة والعمل التنافسي والأداء المستقبلي، وتشمل هذه المهمة العديد من الأنشطة والممارسات مثل: الحصول على معلومات لها علاقة بالأحداث والتي يكون التغير البيئي فيها واضحاً، والعمل على تقنية المعلومات غير المهمة والتي لها قواعد محدد سلفاً (هلال، ٢٠٢١).

ثانياً: رشاقة اتخاذ القرارات:

تمثل عملية اتخاذ القرارات محور العملية الإدارية والمرتكز الأهم لجودة الأداء القيادي في المؤسسات بكافة مجالات عملها، فهي عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة وأنشطتها، كما أنها عملية دورية مستمرة باستمرار العملية الإدارية نفسها، والجامعات الرشيقة لا بد أن تكون قادرة على التعامل مع الأوضاع المتغيرة وحالات الضعف أو عدم التأكد، ولذا لا بد أن تتخذ قراراتها في ضوء معايير من أهمها: سرعة اتخاذ القرار، وإمكانية التنفيذ الفعلي للقرار، والاستجابة السريعة للتغيير، ويُعد توفير نظام فعال للمعلومات والبيانات، وتطوير سياسات وأنظمة وقوانين الجامعات بما تتناسب مع الأنظمة المحلية والعالمية والتغيرات المحيطة، وتوسيع دائرة المشاركة في اتخاذ القرارات من أهم سبل تحسين رشاقة اتخاذ القرار (المصري، ٢٠١٦).

ثالثاً: رقابة التطبيق (الممارسة):

تحتوي رقابة التطبيق (الممارسة) على مجموعة من النشاطات المتنوعة التي تركز على إعادة تركيز الموارد التنظيمية، وعمليات تعديل الأعمال المختلفة وفق مجموعة من الأسس المتعلقة بنتائج العمل من خلال مهام اتخاذ القرار في سبيل تعزيز المعرفة وتحديد المتغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة، حيث إن المؤسسة بناءً على ذلك قد تقوم بتغيير في العمليات الأساسية المتعلقة بأدائها من خلال مجموعة متنوعة من الإجراءات العامة وإعادة التصميم لمنظومتها (الذبياني، ٢٠٢٠).

ويتعلق هذا البُعد في مجال الإدارة الجامعية بتوافر عنصر التنسيق بين جميع الكليات والأقسام والإدارات بما يضمن الاستجابة السريعة، والتغطية الشاملة لكل مجالات العمل التي تضمن تنفيذ الأنشطة والمهام التي تحقق النتائج المرغوبة، بالإضافة إلى تشجيع المبادرات والأفكار الجديدة الجيدة، وتبادل الأفكار والمقترحات الخاصة بتنفيذ إستراتيجية الجامعة من خلال كليات وأقسام الجامعة ووحداتها الإدارية المختلفة (عبدالعال، ٢٠١٩).

ثانياً: نظام الجامعات الجديد:

تعريف بالنظام الجديد للجامعات السعودية:

في ظل النهضة الاستثنائية والتطورات المتزايدة التي تعيشها المملكة العربية السعودية تحت رؤية ٢٠٣٠ كان للتعليم دور السبق في هذا التميز من خلال إصدار لوائح جديدة ومتمردة تسهم في تمكين قطاع التعليم ليقوم بتأدية الأهداف والمهام المناطة به، والتي تلبي احتياجات المرحلة الحالية وتستشرف المرحلة المستقبلية، ومن هذا المنطلق جاء النظام الجديد للجامعات السعودية ليمثل نقلة نوعية في مجال استقلالية للجامعات وتمكينها (مرداد، ٢٠٢١).

وانطلق النظام الجديد للجامعات السعودية كأحد البرامج الوطنية والمبادرات المختلفة التي تخدم تحقيق رؤية ٢٠٣٠ في استراتيجيتها الطموحة ورؤيتها القائمة على التخطيط المدروس والعمل المنظم الشامل، والحوكمة للنهوض بجميع مسارات التنمية الوطنية بقطاعها المختلفة للارتقاء بجودة الأداء الشامل المتكامل وتطوير هيكل الجامعات المؤسسي والإداري بما يتضمنه من سياسات وتشريعات وأنظمة تمكن من النهوض بأداء مواردها البشرية التي تشكل المرتكز الرئيس لتحقيق ذلك التحول الوطني المستهدف وفق معايير واضحة ومؤشرات أداء يمكن قياسها؛ لتقييم الأداء الفعلي وحوكمته والمساءلة عليه (النايف، ٢٠٢٠).

لقد صدرت موافقة المقام السامي على نظام الجامعات الجديد عبر المرسوم الملكي رقم (م/ ٢٧) وتاريخ ١٤٤١/٣/٢ هـ لتنظيم شؤون الجامعات السعودية، وتضمن تعريفها كمؤسسات عامة غير ربحية وبشكل يحقق استقلالاً مالياً وإدارياً وأكاديمياً وفق السياسة العامة التي تقرها الدولة، وذلك من خلال إنشاء عدة مجالس بالجامعات لتحقيق الحوكمة فيها وإنشاء مجلس لشؤون الجامعات بعضوية عدد من الجهات الحكومية وممثلين من القطاع الخاص للإسهام كذلك في تحقيق الحوكمة للنظام، كما يمتاز نظام الجامعات بإنشاء مجالس استشارية دولية ومجالس طلابية ومجالس أعضاء هيئة التدريس؛ لتوسيع قاعدة المشاركة في اتخاذ القرار بشكل يضمن درجة عالية من الجودة والكفاءة والرشد في قراراتها، وخلق مؤسسة جامعية أكثر قدرة على مواجهة التحديات قادرة على تلبية كافة المتطلبات المجتمعية، وتخليصها من العوائق

الإجرائية والإدارية والمالية؛ لرفع كفاءتها وفعاليتها التنظيمية والإدارية والتشريعية (هيئة الخبراء بمجلس الوزراء، ٢٠٢٤).

ويأتي نظام الجامعات الجديد استجابة لمرتكزات رؤية المملكة ٢٠٣٠ ومستهدفاتها التي تعنى بتطبيق مبادئ الكفاءة في إدارة وتشغيل الجامعات، كما يسعى لتحقيق الأمتثل للموارد البشرية والأكاديمية والإدارية فيها، وتمكين الجامعات من تحديد اتجاهها الاستراتيجي لتحقيق التميز والمنافسة وأداء دورها المجتمعي المنسجم مع التغيرات الاقتصادية والاجتماعية المتسارعة ودورها في صناعة رأس المال البشري؛ وذلك لكونها تنتج للمجتمع أجيالاً من الشباب المزود بصنوف العلم والمعرفة لتحقيق مستهدفات وطنهم، حيث تأخذ هذه الأجيال موقعها في المؤسسات الأخرى للمجتمع لتقوم بدورها في عملية البناء والتنمية (وزارة التعليم، ١٤٤٢).

وقد شارك مع وزارة التعليم والجامعات في إعداد النظام كل من مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية، وهيئة الخبراء ومجلس الشورى وعدد من الأجهزة الحكومية، وعند صياغة مواد النظام الجديد تم الحرص على المحافظة على المكتسبات الإيجابية التي تضمنها نظام مجلس التعليم العالي والجامعات، وكذلك الحرص على أن يحقق النظام الاستقلالية المنضبطة للجامعات، كما جرى التأكيد على أهمية وجود مرجعية عليا للجامعات ذات صلاحيات مناسبة تحل محل مجلس التعليم العالي أطلق عليها مجلس شؤون الجامعات، وقد انطلقت بصدور النظام مرحلة جديدة لتطوير الجامعات السعودية في الوقت الذي تنطلق فيه المملكة إلى المستقبل برؤية طموحة تهدف إلى توفير تعليم جامعي يسهم في دفع عجلة الاقتصاد والتنمية، ويضخ لسوق العمل مخرجات ذات جودة عالية من خلال تعزيز الحوكمة في الجامعات السعودية، أسوة بما هو معمول به في الجامعات العالمية الرائدة (الورثان، ٢٠٢١).

وقد تضمن نظام الجامعات الجديد محاور رئيسة لتقويم واقع الجامعات القائم، وذلك بهدف تطوير أداؤها بعد عقود من الرتابة والجمود في النظام، وكذلك من أجل منحها قدرة أكبر على التحرك لتطوير المنظومة التعليمية والأكاديمية في المجتمع السعودي، سواءً بالتفاعل مع كافة قضايا المجتمع من خلال ما تقدمه من أبحاث ودراسات تهتم المجتمع أو بالمساهمة في تطوير أفراد معرفياً وتنمية مهاراته وقدراته، والرفع من مستوى ثقافة المجتمع السعودي بصفة عامة، وبما يتضمن معالجة التحديات المختلفة التي يواجهها، والتي تمثل في مجموعها تحديات تنموية تشكل مستقبل الوطن بأسره (النايف، ٢٠٢٠).

كما يقدم نظام الجامعات الجديد العديد من المكتسبات للجامعات أهمها تفعيل استثمار مواردها الذاتية وإيجاد مصادر تمويل جديدة، مما يحد من نسبة اعتمادها على ميزانية الدولة، وذلك من خلال برامج الأوقاف، والسماح للجامعات بتأسيس الشركات الاستثمارية، كما يمكنها من إقرار تخصصاتها وبرامجها الأكاديمية، واختيار قياداتها على أسس من الكفاءة والجدارة، ويعزز الاستخدام الأمتثل للموارد البشرية من خلال تحويل منسوبيها إلى نظام العمل، إضافة إلى إعادة هيكلة عدد كبير من الأقسام والتخصصات لتصبح متناغمة مع متطلبات التنمية الوطنية الشاملة واحتياجات سوق العمل، وربط ذلك بقضايا الجودة والنوعية والمعيارية، من أجل ضبط عمليات التطوير وتجويدها وقياس المستوى المتوقع للأداء الذي يجب

أن تلتزم به الجامعات لكي تحقق مستوى عال الجودة من التميز، وخفض التكاليف التشغيلية على المدى الطويل (وزارة التعليم، ١٤٤٢).

وبصورة عامة يمكن إجمال أبرز المكتسبات التي يقدمها كذلك هذا النظام الجديد للجامعات فيما يلي (النايف، ٢٠٢٠):

- تحقيق الاستقلالية المنضبطة للجامعات السعودية بحيث يمكنها ذلك من بناء اللوائح الأكاديمية والمالية والإدارية وفق السياسات العامة التي تقرها الدولة من خلال مجلس شؤون الجامعات المقترح.
- تحقيق انعكاس حقيقي لمضامين رؤية المملكة ٢٠٣٠ في التنظيمات الإدارية للجامعات في المجالات التعليمية والبحثية والإدارية.
- تمكين الجامعات من إقرار تخصصاتها وبرامجها وفق الاحتياجات التنموية وفرص العمل في المنطقة التي تخدمها.
- الإسهام في تخفيض الكلفة التشغيلية للجامعات السعودية ودفعها إلى إيجاد مصادر تمويل جديدة.
- إقرار ميزانية كل جامعة من خلال نظام تمويل مبتكر يعرض على مجلس الوزراء، وتسهم الدولة بجزء منها.
- قيام مجلس شؤون الجامعات وممثلين من القطاع الخاص بإقرار اللوائح العامة للجامعات وتضع الجامعات قواعدها التنفيذية.
- الأخذ بمرتكزات رؤية المملكة ٢٠٣٠ وتطبيق مبادئ الخصخصة في إدارة مؤسسات التعليم الجامعي، والاستخدام الأمثل للموارد.
- ربط الجامعات بسوق العمل من خلال تعدد التمثيل من خارج الجامعة في المجالس المختلفة.
- توسيع المشاركة في اتخاذ القرار في مؤسسات التعليم الجامعي من خلال إنشاء المجالس الاستشارية.
- تمكين الجامعات من إنشاء الشركات أو المشاركة في إنشائها أو دخول الجامعة فيها شريكاً.
- إلزام الجامعات بالحصول على الاعتماد المؤسسي والبرامجي من هيئة تقويم التعليم أو إحدى هيئات الاعتماد المرموقة.
- تحقيق الحوكمة اللازمة، وذلك من خلال إنشاء مجلس أمناء لكل جامعة، يتم تشكيل عدد من أعضائه من خارج الجامعة.
- إتاحة إنشاء فروع للجامعات خارج المملكة، وكذلك إمكانية افتتاح فروع للجامعات الأجنبية داخل المملكة.

– اختيار الأكفاء للمشاركة في إدارة الكليات والأقسام من خلال آليات اختيار تضمن تحقيق ذلك.

ويتكون نظام الجامعات الجديد من (١٤) فصلاً، تشتمل على (٥٨) مادة، ويطبق على ثلاث جامعات في مرحلته الأولى، ومن ثم يطبق على الجامعات الأخرى تدريجياً وفق ما يراه مجلس شؤون الجامعات، كما تتحمل القيادة الجامعية في سبيل تحقيق متطلبات هذا النظام العديد من المهام في ضوء التوجهات الإستراتيجية للملكة ورؤية ٢٠٣٠، حيث تعد القيادة الجامعية بكل مستوياتها في مقدمة العناصر الهامة في منظومة تطوير الأداء المؤسسي للجامعات، بل تمثل المحرك الأساس لعجلة تطوير أداء الجامعة، والتصدي للتحديات الحالية والمستقبلية التي يمكن أن تواجهها في تنفيذ وظائفها، وتحقيق تطلعات مجتمعا.

ثالثاً: الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات التي تناولت أبعاد الرقابة الإستراتيجية :

اهتم عدد من الدراسات العربية والأجنبية بالرقابة الإستراتيجية وجعلتها محوراً لها، فسعت دراسة يونغ (Young, 2013) إلى تحديد تأثير القيادة على ممارسات الرقابة الإستراتيجية، واستهدفت قادة وموظفين من ثلاث منظمات (جامعتان ومؤسسة مالية واحدة)، متبعة المنهج الوصفي وأسلوب دراسة الحالة، واستخدمت الدراسة الاستبانة والمقابلات لجمع البيانات، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن توجهات القيادة وأنماطها تختلف باختلاف المتطلبات الخاصة بالصناعة والتنظيم، ويمكن أن تتحقق الرقابة الإستراتيجية في المنظمات المختلفة، وأن تتبنى التركيز على المدى الطويل، وأن ممارسة السلوكيات القيادية الرشيدة في جميع أنحاء المنظمة، قد يعزز من الرقابة التنظيمية.

وحاولت دراسة مورونجي (Murung, 2015) التعرف على تأثير الرقابة الإستراتيجية على القدرة التنافسية للجامعات في كينيا، وقد تكون المجتمع المستهدف لهذه الدراسة من ٢٤ جامعة خاصة في كينيا. واعتمدت الدراسة نهج التعداد وجمع البيانات من مديري جميع الجامعات الخاصة في كينيا مع استخدام الاستبانة لجمع البيانات حيث تم تصميم أسئلة لجميع البيانات النوعية والكمية، وقد وجد الباحث أن الجامعات الخاصة تتبنى نهج التغيير باعتبار الرقابة الإستراتيجية تطبق وتمارس إلى حد كبير جداً، كما توصل إلى أن هذا التغيير يؤثر على القدرة التنافسية إلى حد كبير، وأن أبعاد الرقابة الإستراتيجية لها تأثيرها الدال على القدرة التنافسية للجامعات الخاصة.

وركزت دراسة غاسيمي (Ghasemi, 2015) على فحص العلاقة ما بين الرقابة التنظيمية والتغاضي التنظيمي والفاعلية التنظيمية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من عينة قوامها ٢٠٠ من مديري التعليم الذين ما زالوا على رأس العمل، وتم اختيارهم من عينة عشوائية مكونة من ٦٤٥ وتم استخدام ثلاث استبانات للمتغيرات موضوع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها: وجود علاقة ارتباطية موجبة ما بين الرقابة التنظيمية والفاعلية التنظيمية، ووجود علاقة ارتباطية موجبة ما بين الرقابة التنظيمية والتغاضي التنظيمي، ووجود علاقة ارتباطية موجبة ما بين التغاضي التنظيمي

ومكونات الفاعلية التنظيمية بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ما بين الرقابة التنظيمية ومكونات الفاعلية التنظيمية.

وهدفنا دراسة المواضية (٢٠١٦) إلى الكشف عن دور التعلم الاستراتيجي في الرقابة الإستراتيجية من خلال أبعادها (وضوح الرؤية، والقدرات الأساسية، والأهداف الإستراتيجية، والمسؤولية المشتركة، واتخاذ الإجراءات) بالجامعات الأردنية، حيث طبقت الدراسة على القادة الأكاديميين والإداريين في خمس جامعات خاصة أردنية، والبالغ عددهم ٢٠٠ قائد، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن مستوى التعلم الاستراتيجي ومستوى الرقابة الإستراتيجية لدى المبحوثين في الجامعات الأردنية الخاصة جاء مرتفعاً، كما يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية للتعلم الاستراتيجي بأبعاده (وضوح الرؤية، والقدرات الأساسية، والأهداف الإستراتيجية، والمسؤولية المشتركة، واتخاذ الإجراءات) في الرقابة الإستراتيجية في الجامعات الخاصة الأردنية، ولا يوجد أثر هام للتعلم الاستراتيجي ببعده (تشارك المعرفة) في الرقابة الإستراتيجية في الجامعات الأردنية الخاصة.

واهتمت دراسة الضمور (٢٠١٧) بالوقوف على طبيعة العلاقة بين الرقابة الإستراتيجية لدى القادة الأكاديميين وعلاقتها بالتميز التنظيمي للجامعات الأردنية من وجهة أعضاء هيئة التدريس، وذلك من خلال المنهج الوصفي الارتباطي واستخدام استبانتين، الأولى للرقابة الإستراتيجية وكانت أبعادها: (وضوح الرؤية والأهداف، والمقدرات الأساسية والتكنولوجية، والشراكة في المسؤولية، واتخاذ الإجراءات، والتنظيم وتنفيذ الأعمال، والتخطيط الاستراتيجي)، والثانية تتعلق بالتميز التنظيمي في ثلاثة أبعاد، وطبقت على عينة مكونة من ٤٧٠ عضو هيئة تدريس، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة الرقابة الإستراتيجية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية كانت متوسطة لجميع الأبعاد، وأن درجة التميز التنظيمي للجامعات الأردنية كانت منخفضة كذلك لجميع الأبعاد، ووجدت علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الرقابة التنظيمية للجامعات والتميز التنظيمي.

وحاولت دراسة الفقيه (٢٠١٨) تسليط الضوء على دور الرقابة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمنية وتمثلت أبعاد الرقابة الإستراتيجية في: (الحساسية الإستراتيجية، المقدرات الجوهرية، ووضوح الرؤية، المسؤولية المشتركة، سرعة الاستجابة، اختبار الأهداف الإستراتيجية)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها: أن الرقابة الإستراتيجية لها دور في إشعال جذوة التغيير في قلب مؤسسات التعليم العالي بما يحسن من سرعة استجابتها وتكيفها مع مستجدات العصر مما يساعدها في تحقيق ميزتها التنافسية، وتوصي الدراسة بضرورة تعزيز ممارسة الرقابة الإستراتيجية بأبعادها المذكورة بين وحدات العمل الإستراتيجية في الجامعات اليمنية لتحقيق ميزتها التنافسية.

وسعت دراسة الطلحي (Altalhi, 2018) إلى قياس مستوى الرقابة في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، وجرى استخدام مسح موحد تم إنشاؤه بواسطة (Worley & Lawler, 2014) في هذا البحث لجمع البيانات من حوالي ١١٦ مشاركاً من كليات ومعاهد الهيئة الملكية في ينبع اعتماداً على المنهج الوصفي، وتم توزيع الاستبيان بشكل عشوائي على ١١٦ مستجيباً، وتوصلت الدراسة إلى أن جميع الأبعاد المستخدمة في البحث تشير إلى وجود ارتباطات موجبة فيما بين الجوانب الكلية للمتغيرات، على سبيل المثال الإستراتيجية الديناميكية، والإدراك، والاختبار والتطبيق، وقد وجدت الدراسة أن جميع الفرضيات صحيحة وإيجابية، كما

وجدت الدراسة أن المستجيبين مستعدون لقبول التغيير في المنظمة واختباره وتنفيذه بشكل فعال، وأن الرشاقة بأبعادها الأربعة المحددة بالدراسة تتحقق بدرجة عالية.

وركزت دراسة أبو الوفا ودراج وشعلان (٢٠١٩) على الرشاقة الإستراتيجية للمؤسسة التعليمية من أجل الكشف عن أهم أبعاد الرشاقة الإستراتيجية لها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها ومعالجة محاورها العلمية، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أهمها أن الرشاقة الإستراتيجية تركز على جعل المؤسسات أكثر مرونة من خلالها أبعادها، وأن المؤسسات يجب عليها أن تفكر في كيفية استعمال الفرص المحتملة في بيئة مضطربة وإمكانية الحصول على مكانة خاصة أخذة بعين الاعتبار قدراتها وكفاءتها.

وحاولت دراسة الديب (٢٠١٩) التعرف على واقع الرشاقة الإستراتيجية بكليات التربية الرياضية من منظور الجودة والاعتماد، وذلك باستخدام المنهج الوصفي لملاءمته لتحقيق هدف وتساؤلات الدراسة، واشتملت عينة البحث على ١٢٠ عضو هيئة تدريس من كليات التربية الرياضية، وقد اعتمدت الدراسة على المقابلة الشخصية، وفحص وتحليل المحتوى والوثائق، وكذلك الاستبيان، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج تم تقسيمها إلى عدة محاور تشمل محور الرشاقة التخطيطية، والرشاقة التنظيمية، ورشاقة الموارد البشرية، والرشاقة التكنولوجية ورشاقة الابداع، وواقع القدرة على استغلال الفرص.

أما دراسة عقيلات (٢٠١٩) فهدفت إلى التعرف على أثر الرشاقة الإستراتيجية على السمعة الجامعية في الجامعات، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بإعداد الاستبانة كأداة رئيسية للتعرف على أثر الرشاقة الإستراتيجية على سمعة الجامعة، وتم تطبيقها على عينة الدراسة التي تكونت من ٥٠ عضواً من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك أثراً للرشاقة الإستراتيجية في سمعة الجامعة.

وهدفت دراسة عبدالعال (٢٠١٩) إلى التعرف على المرتكزات الأساسية لتكنولوجيا المعلومات بالجامعات المصرية وتحديد الواقع الفعلي للرشاقة الإستراتيجية بجامعة سوهاج والمتطلبات التكنولوجية اللازمة لتحقيقها، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، كما جرى استخدام الاستبانة لجمع المعلومات المتعلقة بالدراسة، وتوصلت الدراسة إلى وجود جوانب الرشاقة الإستراتيجية بجامعة سوهاج بنسب متوسطة، كما توصلت إلى أن الجامعة تحتاج لتحقيق الرشاقة الإستراتيجية إلى وجود بنية تحتية متكاملة ومرونة الاستخدام من تكنولوجيا المعلومات بحيث تمكنها من الوقوف بوجه التحديات التنافسية التي تواجهها، وذلك من منطلق أن مرونة البنية التحتية التكنولوجية يمكن استخدامها في العديد من المجالات، كما تمكنها من التكيف مع اتجاهات واحتياجات الجامعة.

وحاولت دراسة الزاندي (٢٠٢٠) التعرف على درجة توافر الرشاقة الإستراتيجية بجامعة الملك عبد العزيز وتحديد مستوى التميز التنظيمي بها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وتحقيقاً لأهداف البحث استخدمت المنهج الوصفي (المسحي والارتباطي) وطورت أداة لجمع بيانات الاعتماد على الأدب النظري وطبقت على عينة عشوائية ممثلة

للمجتمع، وخلص البحث إلى أن توافر الرشاقة الإستراتيجية بجامعة الملك عبد العزيز جاء بدرجة متوسطة، كذلك جاء مستوى التميز التنظيمي بدرجة متوسطة، كما كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية طردية عالية القيمة بين درجة توافر الرشاقة التنظيمية ومستوى التميز المؤسسي، كما خلص البحث إلى تقديم تصور مقترح لمتطلبات تحقيق الرشاقة الإستراتيجية كمدخل للتميز التنظيمي بجامعة الملك عبد العزيز.

واستكشفت دراسة الطه (٢٠٢٠) العلاقة والأثر التبادلي بين الرشاقة الإستراتيجية بأبعادها (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، ورشاقة التطبيق/ الممارسة) والذكاء التنافسي بأبعاده (ذكاء السوق، ذكاء المنافس، ذكاء التكنولوجيا)، واعتمد البحث على الاستبانة أداة لجمع البيانات، مستخدماً المنهج الوصفي، وتم توزيع ٤٣ استمارة على المديرين، وتوصل البحث إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين الرشاقة الإستراتيجية والذكاء التنافسي، ووجود تأثير تبادلي إيجابي ذي دلالة شبه معنوية بين الرشاقة الإستراتيجية والذكاء التنافسي، واقترح البحث مجموعة من التوصيات استناداً إلى الاستنتاجات المقدمة، كان من أهمها التركيز على استدامة تعزيز العلاقة بين الرشاقة الإستراتيجية والذكاء التنافسي.

وهدفت دراسة العنزي (٢٠٢١) إلى التعرف على واقع تطبيق الرشاقة الإستراتيجية في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، ولتحقيق ذلك تم اختيار عينة من القادة الأكاديميين من جامعة الملك سعود، وجامعة الملك عبد العزيز، وجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وجامعة الجوف، وجامعة الإمام عبد الرحمن الفيصل، بلغ عددهم ٣٣٤ قائدًا أكاديمياً، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وطُبقت استبانة تضمنت ٣١ عبارة، موزعة على أربعة أبعاد، وتوصّلت إلى أن عينة الدراسة من القادة الأكاديميين موافقون بدرجة متوسطة على واقع تطبيق الرشاقة الإستراتيجية في الجامعات السعودية، وكذلك بدرجة متوسطة على أبعاد: الحساسية الإستراتيجية، المقدرات الجوهرية، وضوح الرؤية والتوجه الاستراتيجي، بينما جاءت بدرجة عالية على بُعد الالتزام الجماعي، وأن درجة أهمية تطبيق الرشاقة الإستراتيجية في الجامعات السعودية عالية، وقدمت الدراسة تصوراً مقترحاً يهدف إلى تحسين تطبيق الرشاقة الإستراتيجية في الجامعات السعودية.

وسعت دراسة للمسي (٢٠٢١) إلى تحديد درجة تطبيق الرشاقة الإستراتيجية وتحديد مستوى الإبداع التنظيمي بجامعة دمنهور بمصر، والكشف عن وجود فروق دالة إحصائية في درجة الرشاقة الإستراتيجية ومستوى الإبداع التنظيمي من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتمثلت أدوات الدراسة في استبيان الرشاقة الإستراتيجية، ومقياس الإبداع التنظيمي، والتي تم تطبيقها على عينة مقصودة تكونت من ٨٩ من القيادات الأكاديمية بجامعة دمنهور، وتوصلت في نتائجها إلى أن درجة تطبيق الرشاقة الإستراتيجية من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية جاءت بدرجة متوسطة، كما كشفت النتائج عن وجود فروق دالة إحصائية في درجة تطبيق الرشاقة الإستراتيجية من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية تبعاً لمتغير الكلية (عملية/ نظرية)، ووجود علاقة دالة إحصائية بين المجموع الكلي لأبعاد الرشاقة الإستراتيجية والمجموع الكلي لأبعاد الإبداع التنظيمي من وجهة نظر بعض القيادات الأكاديمية بجامعة دمنهور.

وحاولت دراسة باسم (٢٠٢٣) التعرف على واقع تطوير أداء القيادات الأكاديمية في ضوء مدخل الرشاقة الإستراتيجية في جامعة دار الحكمة والكشف عن دلالة الفروق الإحصائية

في درجات مستوى تطوير أداء القيادات في ضوء مدخل الرشاقة الإستراتيجية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة دار الحكمة البالغ عددهم الإجمالي ١٠٤، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد كانت أبرز النتائج أن المتوسط العام لتطوير أداء القيادات الأكاديمية في ضوء مدخل الرشاقة الإستراتيجية بلغ ٣,٦٦ بدرجة عالية، وقد جاء مجال اتخاذ الإجراءات بالمرتبة الأولى وبدرجة عالية بلغت قيمة متوسطها الحسابي ٣,٨٥، ثم جاء مجال المسؤولية المشتركة وبدرجة عالية ومتوسط ٣,٨٢ ووضوح الرؤية بدرجة عالية ومتوسط ٣,٤٣ بالمرتبة الأخيرة. وتبين وجود فروق دالة إحصائية بتقدير درجة تطوير الأداء في ضوء مدخل الرشاقة الإستراتيجية بمجال وضوح الرؤية تعزى للجنس لصالح الإناث، وفروق لصالح الذين خبرتهم من ١٠ سنوات فأكثر مقابل الأقل من ١٠ سنوات.

ثانياً: الدراسات التي تناولت نظام الجامعات الجديد:

تناول عدد محدود من الدراسات المحلية نظام الجامعات الجديد الذي اعتمده مؤخرًا وزارة التعليم السعودية، ولعل ذلك بسبب محدودية الفترة زمنية التي انقضت على اعتماده، وكذلك قلة الجامعات التي حددتها الوزارة للعمل به في مرحلة تطبيقه الأولى حيث اقتصر على ثلاث جامعات سعودية.

ومن الدراسات التي اهتمت به دراسة السلطاني (٢٠٢٠) التي هدفت إلى التعرف على سبل تطوير كليات التربية في المملكة العربية السعودية في ضوء نظام الجامعات الجديد الصادر عام ١٤٤١هـ، ورصد المستجدات التي تحتم هذا التطوير، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ومنهج دراسة الحالة لوصف تفسير وتقويم نموذج من نماذج كليات التربية في المملكة العربية السعودية ممثلة في كلية الدراسات العليا التربوية بجامعة الملك عبدالعزيز، وقد أظهرت النتائج أن نظام الجامعات الجديد في المملكة العربية السعودية الصادر عام ١٤٤١هـ سوف يكون له انعكاسات مهمة على مستقبل كليات التربية، وأنه متى أردنا تطويرها ينبغي أن تنطلق من نظرة واسعة تكاملية تزود المؤسسات التعليمية في التعليم العام بالمرجعيات التعليمية ذات الكفاءة المتميزة من المعلمين المحترفين الباحثين الذين ينهضون بمهنة التعليم إلى أعالي الدرجات.

أما دراسة سفر (٢٠٢٠) فحاولت بناء سناريوهات بديلة لتحقيق استقلالية الجامعات السعودية في ضوء نظام الجامعات الجديد، وذلك من خلال تحديد واقع الاستقلال (المالي، والأكاديمي، والإداري) في الجامعات السعودية. والتعرف على أبرز ملامح استقلالية الجامعات السعودية التي تضمنتها نظام الجامعات الجديد وتم استخدام المنهج الوصفي بالإضافة لمنهج الدراسات المستقبلية بأسلوب السيناريوهات، وأشارت النتائج إلى أن واقع استقلالية الجامعات السعودية في ضوء نظام الجامعات الجديد في الجوانب المالية والأكاديمية والإدارية لم يصل إلى المستوى المأمول بعد، كما كشفت النتائج عن وجود تباين بين التفاؤل بالتحول نحو استقلالية الجامعات السعودية في ضوء نظام الجامعات الجديد وبين المخاوف المتوقعة من ذلك التحول، كما قدمت الدراسة سيناريوهات بديلة لمستقبل التحول نحو الاستقلال المالي والإداري والأكاديمي ضمن ثلاثة سيناريوهات تمثلت في السيناريو المرجعي والسيناريو الإصلاحي والسيناريو الابتكاري.

فيما سعت دراسة النايف (٢٠٢٠) إلى وضع تصور مقترح لتطوير أداء القيادات الجامعية في ضوء نظام الجامعات الجديد بما يحقق قيادة مستقبلية مبدعة متميزة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من عينة بلغت ١١٠ من القيادات الجامعية في الجامعات السعودية، واستخدمت الاستبانة أداة للبحث حيث تكونت من ٣٩ عبارة مقسمة على ثلاثة محاور رئيسية، وأسفرت الدراسة عن عدد من النتائج، منها: اتفاق القيادات الجامعية على المبادئ التي يجب أن يستند إليها القيادات الجامعية في ضوء نظام الجامعات الجديد بدرجة موافقة بشدة، كما أشارت النتائج إلى اتفاق القيادات الجامعية على مهام ومسؤوليات القيادات الجامعية في ضوء نظام الجامعات الجديد بدرجة موافقة بشدة، وأيضاً اتفاق القيادات الجامعية على قدرة القيادات الجامعية على تفعيل الموارد الذاتية للجامعة من خلال الأوقاف وتأسيس الشركات بدرجة موافقة بشدة.

وهدفت دراسة الورثان (٢٠٢١) إلى معرفة مدى اتساق وانسجام النظام الجديد للجامعات مع رؤية المملكة ٢٠٣٠، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتمثلت الأداة في تحليل الوثائق بدراسة وثيقة كتاب النظام الجديد للجامعات الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/٢٧) وتاريخ ١٤٤١/٣/٢هـ، والتعميم الوزاري رقم ٨٣٩٠٩/٨٣٩٠٩/١٤٤١هـ، وكذلك وثيقة رؤية المملكة ٢٠٣٠، وأظهرت النتائج أن الأهداف العامة لرؤية المملكة ٢٠٣٠ التي لها علاقة بالنظام الجديد للجامعات وفق الأهداف التفصيلية للرؤية بلغت نسبتها ٦٥% عن بقية قطاعات الدولة، وأن نسبة ٧٠% من نسبة ٦٥% أعلاه قد حققت اتساقاً بين ما ورد في النظام الجديد للجامعات وأهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠، مما يؤكد أن بناء النظام الجديد لأهداف الرؤية للجامعات جاء مراعيًا لمضامين رؤية المملكة، وأشارت النتائج إلى أن نسبة ٣٠% من الأهداف التفصيلية برؤية المملكة ٢٠٣٠ لم يشملها النظام الجديد للجامعات ولم يركز عليها في موادها.

التعليق العام على الدراسات السابقة:

من خلال العرض السابق للدراسات التي تناولت الرقابة الإستراتيجية ونظام الجامعات الجديد يبرز للمتفحص عدد من أوجه الاتفاق والاختلاف بينها، سواءً كان ذلك في المنهج والأدوات، أو العينة المستخدمة أو بيئة الدراسة، وفيما يأتي بيانها إضافة إلى تحديد أهم ما استفادته الدراسة الحالية من الدراسات السابقة، وما تفرقت به الدراسة الحالية عنها.

فمن حيث المنهج المستخدم اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في طبيعة المنهج المستخدم (المنهج الوصفي) كدراسة الديب (٢٠١٩) ودراسة غاسيمي (Ghasemi, 2015) ودراسة أبو الوفا ودراج وشعلان (٢٠١٩) ودراسة الطه (٢٠٢٠) ودراسة اللمسي (٢٠٢١) ودراسة السلماني (٢٠٢٠) ودراسة عبدالعال (٢٠١٩)، بينما اختلفت عن دراسة الزاندي (٢٠٢٠) ودراسة باسمح (٢٠٢٣) لاستخدامها المنهج الوصفي (المسحي والارتباطي)، كما استخدمت بعض الدراسات السابقة أكثر من منهج كدراسة سفر (٢٠٢٠) التي استخدمت المنهج الوصفي بالإضافة لتوظيفها أسلوب الدراسات المستقبلية بطريقة السيناريوهات.

أما من حيث الأداة المستخدمة فقد اتفقت الدراسة الحالية مع عدد من الدراسات السابقة في طبيعة المنهج المستخدم (المنهج الوصفي) وطبيعة الأداة (الاستبانة) في جمع البيانات مثل: دراسة الضمور (٢٠١٧) ودراسة موروئي (Murungi, 2015) ودراسة عبد العال (٢٠١٩)، ودراسة الطه (٢٠٢٠) ودراسة النايف (٢٠٢٠)، ودراسة اللمسي (٢٠٢١)، ودراسة باسمح (٢٠٢٣)، واختلفت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة مثل دراسة يونغ (Young,

(2013) التي استخدمت المقابلات بجانب الاستبانة، ودراسة الديب (٢٠١٩) التي اعتمدت على المقابلة الشخصية وفحص وتحليل المحتوى والوثائق، والاستبانة، ودراسة الورثان حيث تمثلت الأداة في تحليل الوثائق بدراسة وثيقة كتاب النظام الجديد للجامعات الصادر بالمرسوم الملكي وتعميم وزارى.

ومن حيث عينة الدراسة اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في طبيعة العينة المستخدمة وهي أعضاء هيئة التدريس بالجامعات مثل دراسة الطلحي (Altalhi, 2018)، ودراسة عقيلات (٢٠١٩) ودراسة الديب (٢٠١٩)، ودراسة الزائدي (٢٠٢٠)، ودراسة الضمور (٢٠١٧)، بينما اختلفت عن دراسة غاسيمي (Ghasemi, 2015) التي تمثلت عينتها في مديري التعليم، ودراسة العنزي (٢٠٢١) ودراسة الناييف (٢٠٢٠) التي تمثلت عينتهما في القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية.

أما من حيث بيئة الدراسة فقد اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في بيئة الدراسة وهي البيئة السعودية كدراسة العنزي (٢٠٢١) ودراسة سفر (٢٠٢٠) ودراسة الورثان (٢٠٢١) ودراسة الناييف (٢٠٢٠) ودراسة الزائدي (٢٠٢٠)، دراسة الطلحي (٢٠١٨)، بينما اختلفت مع بعض الدراسات في بيئة الدراسة كدراسة عبدالعال (٢٠١٩) ودراسة الفقيه (٢٠١٨) ودراسة الديب (٢٠١٩) ودراسة يونغ (Young, 2013) ودراسة الضمور (٢٠١٧) ودراسة عقيلات (٢٠١٩) التي طبقت على بيئات أخرى مختلفة عن البيئة السعودية.

وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري المرتبط بموضوع الرقابة الإستراتيجية، وفي بناء أداة الدراسة (الاستبانة) واختيار محاورها، بالإضافة إلى ذلك استفادت هذه الدراسة من نتائج الدراسات السابقة في تفسير البيانات التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية.

وفيما يتعلق بما تفرقت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة؛ فقد اختلفت هذه الدراسة عن معظم ما سبقها من دراسات بكونها من الدراسات القليلة التي تناولت نظام الجامعات الجديد، كما تفرقت في استكشاف العلاقة بين أبعاد الرقابة الإستراتيجية وجاهزية الجامعات السعودية الحكومية الناشئة للانتقال لنظام الجامعات الجديد، إضافة إلى تحديد إمكانية التنبؤ بجاهزية الجامعات السعودية للانتقال لنظام الجامعات الجديد من خلال مستوى ممارستها للرقابة الإستراتيجية.

منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي، وهو منهج بحثي يعتمد على جمع البيانات والحقائق وتصنيفها وتبويبها، بالإضافة إلى تحليلها التحليل الدقيق المتعمق ويتضمن أيضاً قدرًا من التفسير لهذه النتائج، لذلك يتم في هذا المنهج استخدام أساليب القياس والتصنيف والتفسير بهدف استخراج الاستنتاجات ذات الدلالة، ثم الوصول إلى تعميمات بشأن الظاهرة موضوع الدراسة (جابر وكاظم، ٢٠٠٢).

مجتمع وعينة الدراسة:

تضمن مجتمع البحث أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية الحكومية الناشئة (نجران-المجمعة - جده-تبوك-الإمام عبد الرحمن بن فيصل)، بينما طبقت الدراسة على عينة عشوائية بسيطة بلغت ٣٧٠ عضو هيئة تدريس بالجامعات الخمس السابق ذكرها، والجدول (١) يوضح عدد أفراد عينة الدراسة.

جدول (١) عينة الدراسة

الجامعة	عدد أعضاء هيئة التدريس	النسبة
جامعة نجران	٨٦	٢٣%
جامعة المجمعة	٧٤	٢٠%
جامعة جدة	٧٩	٢١%
جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل	٦٢	١٧%
جامعة تبوك	٦٩	١٩%
المجموع	٣٧٠	١٠٠%

ويتضح من الجدول السابق عدد أفراد عينة الدراسة حيث تشكلت من خمس جامعات سعودية ناشئة، وقد جاءت الأعلى تمثيلاً ضمن أفراد عينة الدراسة جامعة نجران بنسبة (٢٣%) ثم جامعة جدة بنسبة (٢١%) وجامعة المجمعة بنسبة (٢٠%) ثم جامعة تبوك بنسبة (١٩%) وأخيراً جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل بنسبة (١٧%).

أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة على استبانة موجهة لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية الحكومية الناشئة، وقد تكونت الاستبانة من (٥٦) عبارة موزعة على محورين: المحور الأول منهما يختص بقياس مستوى تطبيق الجامعات السعودية الحكومية الناشئة لأبعاد الرقابة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ويحتوي على ثلاثة أبعاد، هي: أولاً: رقابة الاستشعار ويتكون من (١٢) عبارة، وثانياً: رقابة اتخاذ القرار ويتكون من (١٢) عبارة، أما البعد الثالث فهو رقابة التطبيق (الممارسة)، ويتكون من (١٢) عبارة، فيما يتناول المحور الثاني مستوى تحقيق الجامعات السعودية الحكومية الناشئة لمتطلبات الانتقال لنظام الجامعات الجديد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وتكون من (٢٠) عبارة.

صدق الأداة:

للتأكد من صدق أداة الدراسة (الاستبانة) جرى تطبيق الإجراءات التالية:

أولاً: صدق المحكمين: بعد بناء الاستبانة بصورتها الأولية عُرضت على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال الإدارة التربوية من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية، وقد بلغ عددهم (١٠) محكمين؛ وذلك للتأكد من سلامة اللغة ووضوح معانيها، ومدى



انتماء العبارة للمحور الذي وضعت فيه، وقد تم إجراء التعديلات وفق الاقتراحات المقدمة من قبل المحكمين.

ثانياً: الاتساق الداخلي للأداة:

لتحديد الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، تم تطبيق الاستبانة على عينة استرشادية من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية الحكومية الناشئة من غير أفراد عينة الدراسة بلغ عددهم (٣٠) عضواً، وبعد جمع البيانات جرى حساب معامل الارتباط بين درجة كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة، والجدول التالي (٢) يوضح معامل ارتباط بيرسون لكل محور بالدرجة الكلية لأداة الدراسة:

جدول (٢) معامل ارتباط كل محور من محاور الاستبانة بالدرجة الكلية للاستبانة

المحور	معامل الارتباط بالدرجة الكلية للاستبانة
المحور الأول: الرشاقة الإستراتيجية	٠,٩١**
المحور الثاني: متطلبات الانتقال لنظام الجامعات الجديد	٠,٨٥**

** دالة إحصائياً عند ٠,٠٥.

يتضح من الجدول (٢) أن معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبانة معاملات مناسبة ومقبولة لأغراض البحث العلمي، حيث كانت كلها دالة إحصائياً عند ٠,٠٥ مما يدل على أن الاستبانة تتصف بالصدق.

ثبات الأداة:

تم التأكد من ثبات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ، لكل محور من محاور الاستبانة، وللأداة ككل والجدول (٣) يوضح قيم معاملات ثبات الاستبانة.

جدول (٣) معامل ألفا كرونباخ للاستبانة وكل محور بها

المحور	معامل ألفا كرونباخ
الرشاقة الإستراتيجية	٠,٩٤٣
متطلبات الانتقال لنظام الجامعات الجديد	٠,٩٣٢
الاستبانة ككل	٠,٩٧١

يتضح من جدول (٣) أن معامل ألفا كرونباخ للاستبانة ككل بلغ ٠,٩٧١ وهو معامل ثبات مرتفع، كما جاءت معامل ألفا كرونباخ للمحورين ٠,٩٤٣ و ٠,٩٣٢ على الترتيب وجميعها معاملات ثبات مرتفعة تفي باحتياجات البحث وتدل على ثبات الاستبانة.

أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة:

للإجابة عن أسئلة الدراسة، جرى استخدام برنامج الرزم الإحصائية الخاصة بالعلوم الإنسانية (SPSS)، وقد تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية، هي: تحليل التباين ومعامل ارتباط بيرسون، ومعامل التحديد ومعامل ألفا كرونباخ، والمتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري.

نتائج الدراسة:

للإجابة عن السؤال الأول للدراسة والذي ينص على "ما مستوى تطبيق الجامعات السعودية الحكومية الناشئة لأبعاد الرشاقة الإستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟" تم حساب المتوسط والانحراف المعياري لأبعاد أداة الدراسة كما يوضحها الجدول التالي(٤):

جدول (٤) المتوسط والانحراف المعياري لمستوى تطبيق الجامعات السعودية الحكومية الناشئة لأبعاد الرشاقة الإستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

البعد	رشاقة الاستشعار	رشاقة اتخاذ القرار	رشاقة التطبيق	الرشاقة الإستراتيجية ككل
المتوسط	٣,٢٦	٣,١٧	٣,١١	٣,١٨
الانحراف المعياري	٠,٩٩	١,٠١	١,٠٠	٠,٩٩
قيمة ت	٥١,٧٢	٥٦,٥٩	٥٢,٤٨	٦١,٩١
قيمة sig	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠
الممارسة	متوسطة	متوسطة	متوسطة	متوسطة

يتضح من جدول (٤) أن مستوى تطبيق الجامعات السعودية الحكومية الناشئة لأبعاد الرشاقة الإستراتيجية ككل جاء "بدرجة متوسطة" وذلك بمتوسط ٣,١٨ وانحراف معياري ٠,٩٩. وقد جاء بُعد "رشاقة الاستشعار" في المرتبة الأولى بمتوسط ٣,٢٦ وانحراف معياري ٠,٩٩ يليه في المرتبة الثانية بُعد "رشاقة اتخاذ القرار" بمتوسط ٣,١٦ وانحراف معياري ١,٠١ أما المرتبة الثالثة والأخيرة فجاء فيها بُعد "رشاقة التطبيق/ الممارسة" بمتوسط ٣,١١ وانحراف معياري ١,٠٠، وجميع الأبعاد جاءت "بدرجة متوسطة"، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى حداثة إنشاء هذه الجامعات مقارنة بباقي جامعات المملكة، واحتياجها إلى الموارد البشرية والمالية التي تعزز قدراتها الإستراتيجية وتمكنها من استشعار المستقبل واستشعار التغيرات في البيئة العالمية، وتوقع التحديات والاستعداد لتجاوزها والتنبيه بالفرص والتهيؤ للاستفادة منها، من خلال تحديد توجهاتها المستقبلية واتخاذ القرارات الإستراتيجية وتنفيذها بالمرونة المطلوبة، إضافة إلى ما تفرضه عليها اللوائح والأنظمة الحالية للتعليم العالي من قيود قد لا تتيح لها الاستقلالية الكافية في اتخاذ الإجراءات الاستباقية اللازمة لبناء جاهزيتها نحو تحقيق متطلبات نظام الجامعات الجديد، خاصة وأن أغلب تلك اللوائح والأنظمة وضعت في وقت سبق إنشاء هذه الجامعات

بسنوات عدة مما قد يجعلها لا تتناسب مع الحاجة المستمرة للجامعات للتغيير السريع، فضلاً عن فاعليتها في دعم قدرة هذه الجامعات على التحول بما يتواءم مع متطلبات البيئة المحلية ومستجدات البيئة العالمية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عبدالعال (٢٠١٩) ودراسة العنزي (٢٠٢١) ودراسة الشمري (٢٠١٧) ودراسة الشهري والختلان (٢٠١٨).

وللوقوف أكثر على مستوى تطبيق الجامعات السعودية لكل بُعد من الأبعاد الثلاثة للرشاقة الإستراتيجية تم حساب متوسط والانحراف المعياري لعبارات كل بعد كما يوضحها جدول (٥) وجدول (٦) وجدول (٧).

أولاً: مستوى تطبيق الجامعات السعودية الحكومية الناشئة لبعدها رشاقة الاستشعار من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس يوضحها جدول (٥):

جدول (٥) المتوسط والانحراف المعياري لمستوى تطبيق الجامعات السعودية الحكومية الناشئة لبعدها رشاقة الاستشعار من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس مرتبة تنازلياً

م	العبرة	المتوسط الانحراف قيمة ت الاستجابة المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري
١	تبادر جامعتي إلى اعتماد التكنولوجيا الجديدة التي توفر الخدمات بكفاءة وفاعلية أفضل.	٨٥.٣	٩٦.٠	٥٤.٧٧ عالية
٢	تسارع جامعتي في تطوير خدماتها بالشكل الذي يعمل على التطور والتجديد في أداء وظائفها.	٤١.٣	١٢.١	٧٢.٥٨ عالية
٣	تركز جامعتي على الإدراك المبكر وشدة الوعي وزيادة التواصل مع البيئة الخارجية.	٣٥.٣	٢.١	٥٧.٥٣ متوسطة
٤	تمتلك جامعتي الإحساس الواضح برؤيتها لاستخدامها في توجيه قراراتها الإستراتيجية.	٣٥.٣	١٧.١	١٤.٥٥ متوسطة
٥	تتحلى جامعتي بالقدرة على موازنة وفهم الاتجاهات الحالية والمتوقعة في مجال التعليم العالي.	٢٣.٣	١٧.١	٠.٨.٥٣ متوسطة
٦	تتميز جامعتي بالسرعة في الكشف عن التغيرات الحاصلة في تطور الجامعات الرائدة عالمياً.	٢.٣	٠.٧.١	٧٥.٥٧ متوسطة
٧	تمتلك جامعتي القدرة على توقع الاحتمالات المستقبلية التي قد تؤثر على أداء أنشطتها.	٢.٣	١٢.١	١٨.٥٥ متوسطة
٨	تتصف جامعتي بالسرعة في كشف التغيرات الحاصلة في تفضيلات طلبتها للخدمات المقدمة.	١٨.٣	٠.٧.١	٧٥.٥٧ متوسطة
٩	تجري جامعتي تقييماً دورياً للتأثيرات المحتملة من	١٥.٣	٠.٦.١	٩٨.٥٦ متوسطة

م	العبرة	المتوسط الانحراف قيمة ت الاستجابة المعياري	المتوسط	الانحراف	قيمة ت	الاستجابة
	البيئة المحلية والعالمية على أنشطتها المختلفة.					
١٠	يتوفر بجامعة مرونة في التخطيط الاستراتيجي	١٤.٣	١٧.١	٦٣.٥١	متوسطة	تمكنها من الاستجابة للتغيرات المحلية والعالمية.
١١	تمتلك جامعتي القدرات والإمكانات التي تساعدنا	٠.٩.٣	٢٤.١	٨٢.٤٧	متوسطة	على تفسير المشكلات المعقدة الآنية والمستقبلية.
١٢	يتوافر بجامعة مستشارون استراتيجيون مهمتهم	٣	٢١.١	٧٠.٤٧	متوسطة	التحليل الاستراتيجي لأداء الجامعة.
	متوسط البعد الأول: رقابة الاستشعار	٢٦.٣	٩٩.	٧٢.٥١	متوسطة	

يوضح جدول (٥) أن أعلى عبارات بُعد "رقابة الاستشعار" جاءت عبارة "تبادر جامعتي إلى اعتماد التكنولوجيا الجديدة التي توفر الخدمات بكفاءة وفاعلية أفضل. بمتوسط ٣,٨٥ وانحراف معياري ٠,٩٦. "بدرجة عالية" وقد يرجع ذلك إلى أن الجامعات السعودية الحكومية الناشئة تسعى إلى مواكبة الإستراتيجية الوطنية للتحويل الرقمي والالتزام بتحقيق متطلباتها من خلال تطوير البنية التحتية الرقمية للجامعة والاعتماد على التقنية في جميع عملياتها الإدارية والأكاديمية، ولذلك فهي تهتم بتوفير المعلومات وتقديم عدد من الخدمات الإلكترونية لأعضاء هيئة التدريس والطلبة عبر منصات إلكترونية شاملة، وتحرص على التطوير المستمر لها في ضوء التوجهات الوطنية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عبدالعال (٢٠١٩)، وجاءت في المرتبة الثانية عبارة "تسارع جامعتي في تطوير خدماتها بالشكل الذي يعمل على التطور والتجديد في أداء وظائفها، بمتوسط ٣,٤١ وانحراف معياري ١,١٢ "بدرجة عالية" وقد يرجع ذلك إلى أن الجامعات السعودية الحكومية الناشئة يوجد لديها الوعي بأهمية انعكاس ما تمتلكه من قدرات وما تقدمه من خدمات على أدائها لوظائفها التعليمية ومخرجاتها البحثية ومساهماتها المجتمعية بالجودة المطلوبة وبما يكفل لها التطور المستمر؛ لذا فإنها تسعى جاهدة إلى تعديل وتحسين خدماتها استجابة للمستجدات والتغيرات التي تحدث في مجال عملها، كما قد يرجع ذلك إلى إيمان الجامعات السعودية الحكومية الناشئة محل الدراسة بأن الجامعات التي تتسم بالرقابة هي تلك الجامعات التي تهتم بالاستجابة السريعة تجاه التغيرات في أقصر وقت، وبأقل تكلفة ممكنة، من خلال العمل على تطوير خدماتها؛ لتلبي احتياجات الطلبة الفعلية وتتفق هذه النتيجة مع دراسة مغاوري (٢٠١٦) ودراسة العلي (٢٠١٥).

بينما جاءت أقل عبارات هذا البُعد عبارة "يتوافر بجامعة مستشارون استراتيجيون مهمتهم التحليل الاستراتيجي لأداء الجامعة" بمتوسط ٣ وانحراف معياري ١,٢١ "بدرجة متوسطة"، وقد يعود سبب هذه النتيجة إلى وجود ضعف في توفير المستشارين المتخصصين بالتحليل الاستراتيجي لعمليات الجامعات الداخلية والخارجية، خاصة من العاملين فيها، ولذلك من المهم استقطاب مستشارين متخصصين بالتحليل الاستراتيجي، ويتفق ذلك مع دراسة الكلثم وبدرانة (٢٠١٢) التي تشير إلى أن هناك صعوبة في تحليل البيئة الخارجية للجامعات السعودية، كما تتفق مع دراسة آل الشيخ (٢٠١٥) التي أشارت إلى وجود مجموعة من الأسباب الإدارية



والبشرية والتنظيمية التي تعوق عملية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية، مثل نقص الكوادر الجامعية المتخصصة في التخطيط الاستراتيجي.

ثانياً: مستوى تطبيق الجامعات السعودية الحكومية الناشئة لبعدها رقابة اتخاذ القرار من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟ تم حساب المتوسط والانحراف المعياري لأبعاد أداة الدراسة كما يوضحها جدول (٦):

جدول (٦) المتوسط والانحراف المعياري لمستوى تطبيق الجامعات السعودية الحكومية الناشئة لبعدها رقابة اتخاذ القرار من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس مرتبة تنازلياً

م	العبرة	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت الاستجابة
١٣	تتميز جامعتي بالقدرة على جمع وتخزين وتحليل المعلومات وتقسيمها في كل ما يتعلق بأعمال الجامعة.	٢٧.٣	١٩.١	متوسطة ٨٣.٥٢
١٤	تصوغ جامعتي القرارات الإستراتيجية من خلال مشاركة المستفيدين الداعمة لتحقيق أفضل النتائج.	٢٦.٣	١٦.١	متوسطة ٧٨.٥٣
١٥	تمتلك جامعتي قاعدة بيانات متكاملة تستخدمها لاتخاذ القرارات في مختلف أنشطتها.	٢٤.٣	١٨.١	متوسطة ٦٤.٥٢
١٦	تستطيع جامعتي ترجمة الآثار المترتبة على الأحداث المتعلقة بأنشطتها إلى قرارات متخذة.	٢٢.٣	٠.٤١	متوسطة ٢٢.٥٩
١٧	يوجد لدى جامعتي جهة متخصصة في دراسة القرارات الإستراتيجية للجامعة ومراقبة تنفيذها.	١٩.٣	٢٥.١	متوسطة ٠.٦٤٩
١٨	توفر جامعتي للعاملين لديها فرص التنمية المهنية التي تساعدهم على التعلم الاستراتيجي.	١٩.٣	١٥.١	متوسطة ٤١.٥٣
١٩	يقوم القادة في جامعتي بتفويض عدد من الصلاحيات ومنح بعض السلطات للعاملين.	١٨.٣	٠.٧١	متوسطة ٠.١٥٧
٢٠	تحلل جامعتي الفرص والتهديدات الناتجة عن التغيرات في البيئة	١٦.٣	١٦.١	متوسطة ٢٣.٥٢

م	العبرة	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	الاستجابة
	الخارجية في الوقت المناسب.				
٢١	تنفذ جامعتي خطة عمل عاجلة للرد على التحركات الإستراتيجية للجامعات الأخرى.	١٥.٣	٠.٤.١	٤٠.٥٨	متوسطة
٢٢	تستبق جامعتي التغيرات في البيئة الخارجية باعتماد إجراءات ومؤشرات أداء تنافسية جديدة	١٤.٣	٢.١	١٦.٥٠	متوسطة
٢٣	تمتاز القرارات الإستراتيجية لجامعتي بالتأكد واليقين وتكاد تكون خالية من المخاطرة.	٠.٧.٣	٠.٥.١	٤٤.٥٦	متوسطة
٢٤	تتعامل جامعتي من خلال الحوار الإستراتيجي (أفكار وسيناريوهات) في مناقشة مستقبل الجامعة.	٠.٤.٣	٠.٧.١	٥٣.٥٤	متوسطة
	متوسط البعد الثاني: رقابة اتخاذ القرار	١٧.٣	٠.١.١	٥٩.٥٦	متوسطة

يوضح جدول (٦) أن أعلى عبارات بُدع "رقابة اتخاذ القرار" جاءت عبارة "تتميز جامعتي بالقدرة على جمع وتخزين وتحليل المعلومات وتقسيمها في كل ما يتعلق بأعمال الجامعة بمتوسط ٣,٢٧ وانحراف معياري ١,١٩ "بدرجة متوسطة"، وقد يرجع تفسير ذلك إلى أن الجامعات السعودية الحكومية الناشئة لم تصل بعد إلى تحقيق الاستفادة المثلى من التكنولوجيا ونظم المعلومات التي تمتلكها في جمع وتخزين وتحليل المعلومات وتقسيمها وإدارة المعرفة التي تتوافر لديها أو يمكنها الحصول عليها، والتي تُعد من المقومات الأساسية لتحقيق الرقابة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم الجامعي، وهي بذلك تتفق مع دراسة مغاوري (٢٠١٦) ودراسة عبدالعال (٢٠١٩).

وجاءت في المرتبة الثانية عبارة "تصوغ جامعتي القرارات الإستراتيجية من خلال مشاركة المستفيدين الداعمة لتحقيق أفضل النتائج، بمتوسط ٣,٢٦ وانحراف معياري ١,١٦ " بدرجة متوسطة" وقد يرجع ذلك إلى أن الجامعات السعودية الحكومية الناشئة ما تزال تتبع الأسلوب التقليدي في اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على مستقبلها، كما أنها ما زالت تخضع للفكر المركزي في عملية اتخاذ القرارات التطويرية المتعلقة بالشؤون الأكاديمية والإدارية والمالية للجامعة مما يجعل مشاركة المستفيدين في اتخاذ القرارات الإستراتيجية ليست في مركز اهتمامها أو أن هذه المشاركة شكلية ولا تنعكس على قراراتها بصورة حقيقية أو أنها لا تشمل جميع المستفيدين من الجامعة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة منصور (٢٠٢٠).

بينما جاءت أقل عبارات هذا البعد عبارة "تتعامل جامعتي من خلال الحوار الاستراتيجي (أفكار وسيناريوهات) في مناقشة مستقبل الجامعة بمتوسط ٣,٠٤ وانحراف معياري ١,٠٧ "بدرجة متوسطة"، وقد يعود سبب هذه النتيجة إلى وجود ضعف في تأهيل بعض العاملين في

الجامعات السعودية الحكومية الناشئة على التخطيط الاستراتيجي بأسلوب (السيناريو) مما ينعكس على ممارسة الحوار الاستراتيجي؛ من أجل تحسين مخرجات العمل في الجامعة، لذلك جاءت هذه العبارة بدرجة موافقة متوسطة، وبالترتيب الأخير على هذا البُعد ويتفق ذلك مع دراسة العنزي (٢٠٢١).

ثالثاً: مستوى تطبيق الجامعات السعودية الحكومية الناشئة لبعدها رقاقة التطبيق (الممارسة) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جدول (٧):

جدول (٧) المتوسط والانحراف المعياري لمستوى تطبيق الجامعات السعودية الحكومية الناشئة لبعدها رقاقة التطبيق (الممارسة) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس مرتبة تنازلياً

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت الاستجابة
٢٥	يتوافر بجامعتي المعرفة بالأساليب الحديثة في تنفيذ الأعمال كالأنظمة التكنولوجية المتقدمة وغيرها.	٤٧.٣	١٣.١	٠.٥٥٩ عالية
٢٦	تستطيع جامعتي طرح برامج أكاديمية جديدة تتواءم مع متطلبات سوق العمل.	٤٢.٣	٠.٩١	٢٢.٦٠ عالية
٢٧	تنفذ جامعتي الخطط الإستراتيجية التي تضعها بكل مرونة وسلاسة.	٣٤.٣	١٣.١	٧٢.٥٦ متوسطة
٢٨	تشخص جامعتي بسرعة نقاط القوة ونقاط الضعف لإعادة بناء القدرات وتوزيع الموارد.	١٤.٣	١٢.١	٨٢.٥٣ متوسطة
٢٩	تستطيع جامعتي إعادة هيكلة العمليات وفق التغييرات المطلوبة وفي الوقت المناسب.	٠.٩٣	١١.١	٨٠.٥٣ متوسطة
٣٠	تتميز جامعتي بالمرونة في تنفيذ المهام بين الأقسام وكذلك بين العاملين فيها.	٠.٩٣	١٩.١	٠.٦٥٠ متوسطة
٣١	تتحلى جامعتي بقيم الإبداع والابتكار عند أداء وظائفها وتنفيذ أنشطتها وتجديدها.	٠.٥٣	٠.٥١	٨٠.٥٥ متوسطة
٣٢	تناقش جامعتي مع العاملين الإجراءات اللازمة التي تتناسب مع التنفيذ الأفضل لاستراتيجيتها.	٣	٠.٤١	٤٢.٥٥ متوسطة
٣٣	تطبق جامعتي القرارات الإستراتيجية التي تتخذها في وقتها المحدد بكل سهولة.	٩٩.٢	١٣.١	٦٣.٥٠ متوسطة
٣٤	تمتلك جامعتي القدرة على تغيير الشراكات	٩٧.٢	١٣.١	٦٨.٥٠ متوسطة

م	العبرة	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت الاستجابة
الإستراتيجية في الوقت المناسب.				
٣٥	تبتعد الأقسام والإدارات في جامعتي عن الأداء الروتيني في تحقيق أهدافها وتنفيذ أنشطتها.	٨٩.٢	١٧.١	٥١.٤٧ متوسطة
٣٦	يحصل العاملون في جامعتي على الدعم والتشجيع عند تقديم أفكار جديدة تخدم الجامعة.	٨٢.٢	١٨.١	٠.٤٤٦ متوسطة
متوسط البعد الثالث: رقابة التطبيق (الممارسة) ١٠.٣				
متوسطة ٤٨.٥٢ ٠.٠١				

يوضح جدول (٧) أن أعلى عبارات يُعد "رقابة التنفيذ" جاءت عبارة "يتوافر بجامعتي المعرفة بالأساليب الحديثة في تنفيذ الأعمال كالأنظمة التكنولوجية المتقدمة وغيرها"، بمتوسط ٣,٤٧ وانحراف معياري ١,١٣ "بدرجة عالية"، وقد يرجع ذلك الاهتمام إلى أن الجامعات السعودية الحكومية الناشئة تواجه العديد من التحديات التي تعترض تقدمها وتُميزها، مما ترتب عليها القيام بمحاولات جادة؛ لتعديل الأساليب الإدارية التقليدية وتغييرها، والتي كانت تتبعها إلى استخدام أساليب إدارية حديثة، تجعلها قادرة على الاستجابة للمتغيرات والتطورات بسرعة ومرونة. متوائمة مع أساليب التكنولوجيا الحديثة المتقدمة، وتتفق في ذلك مع أكدته دراسة مسن (٢٠١٩)، ثم جاءت في المرتبة الثانية عبارة "تستطيع جامعتي طرح برامج أكاديمية جديدة تتواءم مع متطلبات سوق العمل بمتوسط ٣,٤٢ وانحراف معياري ١,٠٩ "بدرجة عالية" وقد يرجع ذلك إلى سعي الجامعات السعودية الحكومية الناشئة الدؤوب نحو إنشاء برامج أكاديمية جديدة تتواءم مع متطلبات سوق العمل تحقيقاً لرؤيتها ورسالتها وتوافقاً مع رؤية المملكة ٢٠٣٠، حيث تعمل على تحسين جودة مخرجات التعليم العالي بناءً على أسس علمية مدروسة، انطلاقاً من أن البرامج المطروحة لديها مصممة لتحاكي سوق العمل.

بينما جاءت أقل عبارات هذا البعد عبارة "يحصل العاملون في جامعتي على الدعم والتشجيع عند تقديم أفكار جديدة تخدم الجامعة"، بمتوسط ٢,٨٢ وانحراف معياري ١,١٨ "بدرجة متوسطة"، وقد يرجع ذلك إلى أن الجامعات وإن كانت مؤسسات تعليمية ومراكز بحثية ومناورة للإشعاع الثقافي والفكري تعكس مستوى حضاري وتدعو لتقدمه، وهي نظام ديناميكي متحرك، وهي كل متفاعل لمجموعة من العناصر، إلا أن فكرة حصول العاملين في الجامعة على الدعم والتشجيع عند تقديم أفكار جديدة تخدم الجامعة لم تحظ بالنسبة الكبيرة من الاهتمام أو التركيز؛ نظراً لحدثة نشأة هذه الجامعات ومقاومة التغيير في بعض الأحيان عند طرح أفكار جديدة، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة خلف (٢٠٢٠) ودراسة الوهبي وبن شعيل (٢٠٢٠) ودراسة عقيلات (٢٠١٩).



وللاجابة عن السؤال الثاني من أسئلة البحث والذي ينص على "ما مستوى تحقيق الجامعات السعودية الحكومية الناشئة لمتطلبات الانتقال لنظام الجامعات الجديد؟" تم حساب المتوسط والانحراف المعياري لكل عبارة وكل بعد من أبعاد أداة الدراسة كما يوضحها جدول (٨):

جدول (٨) مستوى تحقيق الجامعات السعودية الحكومية الناشئة لمتطلبات الانتقال لنظام الجامعات الجديد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	الاستجابة
١	اعتماد رؤية ورسالة وإستراتيجية للجامعة متوافقة مع الخطط الوطنية ورؤية المملكة ٢٠٣٠ م.	٧٧.٣	١.١	٦٥٢.٥٨	عالية
٢	الاستفادة من لائحة امتحانات منسوبي الجامعات في التأهيل المتميز للمعيرين والمحاضرين.	٥٩.٣	١٧.١	٠.٥.٦٦	عالية
٣	الإشراف الفاعل على تنفيذ أنظمة ولوائح الجامعة وقرارات المجالس في الجامعة.	٥٣.٣	٠.٤.١	٥٢٤.٥٠	عالية
٤	تطوير لوائح الجامعة ووضع قواعد منظمة لكافة المهام والأنشطة الأكاديمية والإدارية والمالية للجامعة.	٥.٣	٢.١	٥٩٦.٤٨	عالية
٥	إبراز إسهامات الجامعة في تنفيذ السياسة التعليمية العامة للدولة.	٤٩.٣	١٤.١	٠.٤٣.٥٦	عالية
٦	حوكمة أداء الجامعة أكاديمياً وإدارياً ومالياً والتأكد من تحقق رؤيتها ورسالتها وأهدافها.	٤٧.٣	١٧.١	٤٥١.٥٨	عالية
٧	دمج أو إلغاء أو تعديل أسماء الكليات والعمادات والمعاهد والمراكز والأقسام العلمية وفقاً لرؤية ٢٠٣٠ م.	٤٦.٣	٣٧.١	٩٨١.٦٤	عالية
٨	تحديد المسؤوليات والصلاحيات وقواعد تفويضها لجميع مجالس الجامعة في ضوء نظام الجامعات الجديد.	٤٣.٣	١٣.١	٢٦٢.٥٧	عالية
٩	اعتماد سياسة لقبول الطلبة وتحديد أعداد من يمكن قبولهم وفق احتياجات سوق العمل ورؤية ٢٠٣٠ م.	٣٩.٣	٢٧.١	٤٥٦.٥٣	متوسطة
١٠	رسم السياسات الأكاديمية والإدارية والمالية	٣٢.٣	٢٧.١	٠.٩٢.٤٨	متوسطة

م	العبرة	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت الاستجابة
	للجامعة في ضوء نظام الجامعات الجديد.			
١١	تشكيل مجلس استشاري لأعضاء هيئة التدريس وآخر للطلبة وتحديد اختصاصاتهما وقواعد عملهما.	٣.٣	٤.١	متوسطة ٤٢٤.٤٦
١٢	مراجعة حسابات الجامعة من قبل مراجع خارجي في ضوء النظم المحاسبية الدولية المعتمدة.	٢٨.٣	١٨.١	متوسطة ٨٦١.٥٨
١٣	تعيين معيدين ومحاضرين في الأقسام الأكاديمية وفق الاحتياجات المستقبلية للجامعة.	٢.٣	٣٣.١	متوسطة ٢٤٤.٥١
١٤	الاستفادة من أعضاء هيئة التدريس في تقديم الخدمات الاستشارية والأكاديمية للقطاعات العام والخاص.	٢.٣	٣.١	متوسطة ١٧٧.٤٥
١٥	تطوير القواعد المنظمة لتعيين عمداء الكليات والعمادات والمعاهد والمراكز ورؤساء الأقسام العلمية.	١٦.٣	٢٦.١	متوسطة ٥٢.٤٢
١٦	عقد اتفاقيات للتعاون العلمي والفني مع الجامعات والمؤسسات المحلية والأجنبية المتميزة.	٠.٧.٣	٢٢.١	متوسطة ١٨٦.٤٨
١٧	تعزيز مكانة الجامعة في التعليم والبحث والابتكار وريادة الأعمال محلياً وإقليمياً ودولياً.	٠.١.٣	٢٣.١	متوسطة ٢٦٨.٤٧
١٨	وضع إجراءات تنظيمية لتأسيس الشركات أو المشاركة في تأسيسها أو دخول الجامعة فيها مساهماً.	٠.١.٣	٢٥.١	متوسطة ٥٣٤.٤٧
١٩	تنوع استثمارات الجامعة وإيراداتها الذاتية وتخصيص جزء من أراضيها لأوقاف الجامعة وتنظيم إدارتها.	٩٧.٢	٣٥.١	متوسطة ٤٣٩.٤٦
٢٠	تشكيل مجلس استشاري دولي للجامعة وتحديد اختصاصاته ووضع قواعد عمله.	٨٩.٢	٣٢.١	متوسطة ٤٤٨.٤٢
	المتوسط العام للمحور	٣٠.٣	٩٢.	متوسطة ٨٧.٥٢

يتضح من جدول (٨) أن مستوى تحقيق الجامعات السعودية الحكومية الناشئة لمتطلبات الانتقال لنظام الجامعات الجديد جاء "بدرجة متوسطة"، وذلك بمتوسط ٣,٣٠

وانحراف معياري ٠,٩٢؛ وقد يرجع ذلك إلى أن الجامعات السعودية الحكومية الناشئة تواجه مجموعة من التحديات اتسم بها القرن الحادي والعشرين، فهناك استهداف المؤشرات النوعية في التعليم العالي والبحث العلمي والتطوير، وهناك المشكلات المالية التي تجعلها تبحث عن التوسع الكمي الذي قد يخفف من الأعباء المادية، وهناك السعي لإبداع الطرق لتخفيض التكاليف وزيادة الانتاجية وإيجاد مصادر مالية غير تقليدية، وهناك الافتقار للتنسيق الاستراتيجي، ومحدودية الرؤى التخطيطية، وهناك ضعف تحسين جودة التعليم والمساهمة في التنمية المحلية الشاملة مما يصعب من تحقيق متطلبات انتقالها لنظام الجامعات الجديد.

وجاء أعلى هذه المتطلبات تحقيقاً "اعتماد رؤية ورسالة وإستراتيجية للجامعة متوافقة مع الخطط الوطنية ورؤية المملكة ٢٠٣٠م"، بمتوسط ٣,٧٧، وانحراف معياري ١,١ "بدرجة عالية"؛ وقد يرجع ذلك إلى أن الجامعات السعودية معظمها إن لم يكن جميعها أصبحت تشتق رسالتها ورؤاها من رؤية المملكة ٢٠٣٠، كما أن الجامعات تقوم بتأهيل العاملين بها وتدريبهم بناء على هذا التوجه؛ لكي تصبح رؤية ورسالة الجامعة مرتكزة على هذا التوجه الاستراتيجي، "ثم جاءت عبارة "الاستفادة من لائحة الابتعاث منسوبي الجامعات في التأهيل المتميز للمعيدين والمحاضرين بمتوسط ٣,٥٩، وانحراف معياري ١,١٧ "بدرجة عالية"؛ وقد يرجع ذلك إلى دعم المملكة سابقاً وحالياً والإيمان بأهمية الابتعاث وحرص الجامعات على تأهيل منسوبيها تأهيلاً عالياً، بالإضافة إلى تأكيد نظام الجامعات الجديد على ابتعاث منسوبي الجامعة وتأهيلهم للحصول على درجة علمية، أو تطوير مهاراتهم أكاديمياً، وإدارياً، وفتحاً عن طريق التدريب حسب ما تقتضيه مصلحة الجامعة، وهو ما ورد بالمادة (٣٤) من اختصاصات مجالس الكليات والمعاهد: اقتراح خطط التدريب والابتعاث اللازمة للكليات أو المعهد في نظام التعليم العالي، ثم جاءت عبارة "الإشراف الفاعل على تنفيذ أنظمة ولوائح الجامعة وقرارات المجالس في الجامعة" بمتوسط ٣,٥٣ وانحراف معياري ١,٠٤ "بدرجة عالية" بينما جاء أقل هذه المتطلبات تحقيقاً "تشكيل مجلس استشاري دولي للجامعة وتحديد اختصاصاته ووضع قواعد عمله" بمتوسط ٢,٨٩ وانحراف معياري ١,٣٢ "بدرجة متوسطة"، وربما يرجع ذلك إلى أنه أمر جديد استحدثه هذا النظام، والنظام السابق لا يتيح للجامعات تشكيل هذا المجلس، وإنما قد تطبق ذلك بصورة محدودة وغير مباشرة بأساليب أخرى كالمستشارين أو الشركاء أو غيرها، ثم جاءت عبارة "تنوع استثمارات الجامعة وإيراداتها الذاتية وتخصيص جزء من أراضيها لأوقاف الجامعة وتنظيم إدارتها بمتوسط ٢,٩٧ وانحراف معياري ١,٣٥ "بدرجة متوسطة"؛ وقد يرجع ذلك إلى أن الجامعات السعودية الحكومية الناشئة ما زالت تعتمد على الموارد التقليدية للتمويل ولم تصل بعد إلى المستوى المأمول من الابتكار في استثمارات الجامعة والتنوع في مصادر إيراداتها الذاتية، مع الأخذ في الاعتبار كذلك بأن تعدد الموارد الذاتية للجامعات واستثمارها وتنميتها وتطويرها، وتأسيس وحدات استثمارية في الجامعات هي كذلك من المتطلبات الأساسية لتطبيق الرقابة الإستراتيجية في الجامعات، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العنزي (٢٠٢١).

وللإجابة عن السؤال الثالث والذي ينص على: "ما علاقة تطبيق الجامعات السعودية الحكومية الناشئة لأبعاد الرقابة الاستراتيجية بتحقيقها لمتطلبات الانتقال لنظام الجامعات الجديد؟" تم حساب معامل ارتباط بيرسون ومعامل التحديد r^2 كما يوضحه جدول (٩):

جدول (٩) معامل الارتباط ومعامل التحديد بين المتغيرين المستقل والتابع

معامل الارتباط r	معامل التحديد r^2	المحور
*٩٥.٠	٩٠.٠	رقابة الاستشعار
*٨٤.٠	٧٠.٠	رقابة اتخاذ القرار
*٨٥.٠	٧٢.٠	رقابة التطبيق (الممارسة)
*٨٤.٠	٧١.٠	الرقابة الإستراتيجية

● دالة عند ٠,٠٥

يوضح جدول (٩) أن معامل الارتباط بين المتغيرين مستوى تطبيق الجامعات السعودية الحكومية الناشئة للرقابة الإستراتيجية ومستوى تحقيقها لمتطلبات الانتقال لنظام الجامعات الجديد بلغ ٠,٨٤، مما يشير إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق تلك الجامعات لممارسات الرقابة الإستراتيجية، ومستوى تحقيقها لمتطلبات الانتقال لنظام الجامعات الجديد، وقد بلغ معامل التحديد ٠,٧١، مما يعني أن تطبيق الجامعات لأبعاد الرقابة الإستراتيجية يفسر التباين الحادث في المتغير التابع (مستوى تحقيق الجامعات السعودية الحكومية الناشئة لمتطلبات الانتقال لنظام الجامعات الجديد) بنسبة ٧١%. ويتضح أيضاً أن أكثر أبعاد الرقابة الإستراتيجية ارتباطاً بتحقيق متطلبات الانتقال لنظام الجامعات الجديد هو بعد رقابة الاستشعار حيث كان معامل الارتباط بينهما ٠,٩٥، يليه بعد رقابة التطبيق (الممارسة) بمعامل ارتباط ٠,٨٥، وأخيراً محور رقابة اتخاذ القرار بمعامل ارتباط ٠,٨٤.

وللإجابة عن السؤال الرابع والذي ينص على "كيف يمكن التنبؤ بمستوى تحقيق الجامعات السعودية الحكومية الناشئة لمتطلبات الانتقال لنظام الجامعات من مستوى تطبيقها للرقابة الإستراتيجية"؟ تم استخدام اختبار الانحدار الخطي ويشير جدول (١٠) إلى نتائج تحليل الانحدار الخطي:

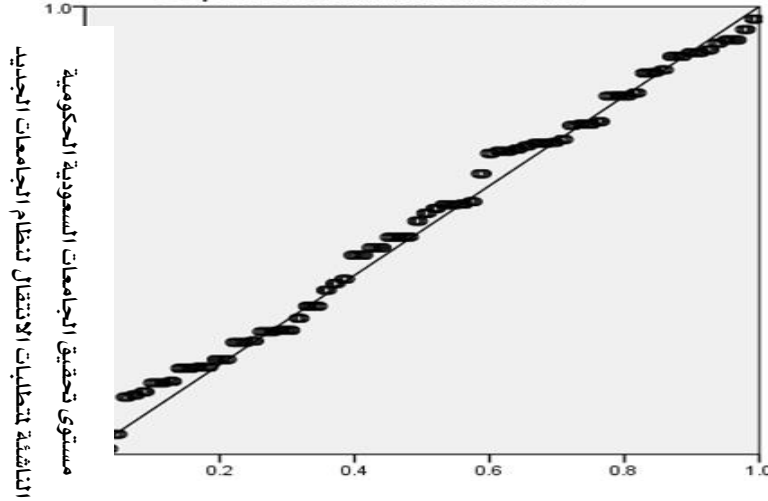
جدول (١٠) اختبار أنوفا لاختبار معنوية الانحدار

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسطات المربعات	قيمة ف	معامل قيمة بيتا	قيمة ت
الانحدار	٥٨,٨٩٨٢٨	١	٥٨,٨٩٨٢٨	٧٩٠,٩٠٧	٤٣٨.٠	٨٥.١٥
البواقي	٧٢,٣٦٤١٤	٣٦٨	٩٥,٩٨			٠.٨٩
الكلية	٣١١,١٢٦٢٤٣	٣٦٩				

يتضح من جدول (١٠) أن قيمة ف بلغت ٩٠٧,٧٩٠ بدلالة ٠,٠٠٠، مما يشير إلى إمكانية التنبؤ بالمتغير التابع (مستوى تحقيق الجامعات السعودية الحكومية الناشئة لمتطلبات الانتقال لنظام الجامعات الجديد) من خلال المتغير المستقل (مستوى تطبيق الجامعات

السعودية الحكومية الناشئة للرشاقة الإستراتيجية)، وبلغ معامل الانحدار ٠,٤٣٨، وهو دال إحصائيًا عند دلالة إحصائية ٠,٠٠٠، وتكون معادلة خط الانحدار هي:

مستوى تحقيق الجامعات السعودية الحكومية الناشئة لمتطلبات الانتقال لنظام الجامعات الجديد = ٠,٤٣٨ × مستوى تطبيق الجامعات السعودية الحكومية الناشئة للرشاقة الإستراتيجية + ١٥,٨٥ ويوضح شكل (٣) خط انحدار المتغيرين المستقل والتابع.



مستوى تطبيق الجامعات السعودية الحكومية الناشئة للرشاقة الاستراتيجية

شكل (٣) خط انحدار المتغير المستقل والتابع

ويمكن أن يعزى ارتباط جاهزية الجامعات السعودية الحكومية الناشئة للانتقال إلى نظام الجامعات الجديد بمستوى تطبيق تلك الجامعات للرشاقة الإستراتيجية في ضوء نتائج الدراسات السابقة والتي أكدت على دور الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي كما أوضحت دراسة خلف (٢٠٢٠) ودراسة عبدالعال (٢٠١٩) ودراسة الطه (٢٠٢٠) التي كشفت عن وجود علاقة بين الرشاقة الإستراتيجية والذكاء التنافسي للمؤسسة ودراسة عقيلات (٢٠١٩) التي بينت أن هناك تأثيراً للرشاقة الإستراتيجية للجامعات على سمعة الجامعة، وكذلك دراسة مورونجي (Murungi, 2015) التي توصلت إلى أن هناك تأثيراً إيجابياً للرشاقة الإستراتيجية على القدرة التنافسية للجامعات، مما يؤكد على ضرورة تطبيق الجامعات الحكومية السعودية الناشئة لأبعاد الرشاقة الإستراتيجية لتحقيق متطلبات التحول إلى نظام الجامعات الجديد وبالتالي يمكن التنبؤ بمستوى جاهزية الجامعات السعودية الناشئة لتحقيق متطلبات نظام الجامعات الجديد من خلال مستوى تطبيقها للرشاقة الإستراتيجية.

توصيات الدراسة:

- إشراك أكبر عدد ممكن من العاملين في الجامعات السعودية الحكومية الناشئة في اتخاذ القرارات الخاصة بتطوير العمل في الجامعة؛ لما له من فوائد كبيرة فيما يتعلق بتحقيق رؤية الجامعة وأهدافها في إطار الخطط الوطنية.
- تأهيل العاملين بالجامعات السعودية الحكومية الناشئة على ممارسة الحوار الاستراتيجي؛ من أجل تحسين مخرجات العمل في هذه الجامعات، مما ينعكس أثره على تطوير أدائها ومساهمتها في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠.
- أن تتعامل الجامعات السعودية الحكومية الناشئة مع جميع العاملين من خلال الحوار الاستراتيجي (أفكار وسيناريوهات) عند مناقشة الأمور والموضوعات التي تتناول مستقبل الجامعة.
- زيادة عدد المستشارين بالجامعات السعودية الحكومية الناشئة من المتخصصين بالتحليل الاستراتيجي الذين يمكنهم مساعدتها على الاستفادة من التحولات الإستراتيجية، وتوظيفها بسرعة عالية في تحقيق ميزة تنافسية للجامعة.
- أن تحرص الجامعات السعودية الحكومية الناشئة على التوازن والشمول فيما يتعلق بالمساهمة بتحقيق المحاور الرئيسة لرؤية المملكة ٢٠٣٠ والتي تناولتها مواد النظام الجديد للجامعات والاتساق والانسجام معها وفق المستهدفات المحددة.
- تنوع استثمارات الجامعات السعودية الحكومية، الناشئة وإيراداتها الذاتية، وتخصيص جزء من أراضيها لأوقاف الجامعة وتنظيم إدارتها، وابتكار مصادر تمويل جديدة حتى تتحول إلى جامعات ذات رقابة إستراتيجية.
- تعزيز ممارسات الرقابة الإستراتيجية بجميع أبعادها (رقابة الاستشعار، ورقابة اتخاذ القرار، ورقابة التطبيق/ الممارسة) لدى وحدات العمل الاستراتيجي في الجامعات السعودية الحكومية الناشئة، من خلال سعي الجامعات إلى استكشاف آفاق عمل جديدة تحفز على تعلم مهارات ومعارف جديدة في تطوير الخدمات التي تقدمها الجامعات لتحقيق ميزتها التنافسية.

مقترحات الدراسة:

- إجراء مزيد من الدراسات حول مفهوم الرقابة الإستراتيجية وربطه بمتغيرات أخرى مثل تغيير الاتجاه، مواجهة التحديات.
- إجراء دراسات مقارنة بين الجامعات السعودية المختلفة الأخرى لاستكشاف واقع ممارستها للرقابة الإستراتيجية لتحقيق ميزتها التنافسية.
- إجراء مزيد من الدراسات حول نظام الجامعات الجديد، وربطه بمتغيرات أخرى يمكن أن تسهم في تمكين الجامعات من تطبيقه بالصورة المأمولة.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- أبو الوفا، جمال محمد؛ دراج، لمياء محمد، شعلان؛ عبد الحميد عبدالفتاح (٢٠١٩). الرشاقة الإستراتيجية للمؤسسة التعليمية: دراسة تحليلية. *مجلة المعرفة التربوية*. ٧(١٤): ١٤٢-١٦١.
- أحمد، أريج حسين. (٢٠١٨). ممارسات القيادات الجامعية للقيادة للخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى موظفات جامعة أم القرى. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم القرى. ٧٨-٨١.
- أحمد، كمال عبدالوهاب. (٢٠١٦). تحسين الأداء الإداري بكليات جامعة جازان في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية. *مجلة الإدارة التربوية*. ٨(٣): ١١٦-١٥٠.
- آل يحيى، نجلاء غازي؛ وعبدالقادر، سالم برشيد(٢٠٢٢).العلاقة بين الرشاقة الإستراتيجية والقدرة على إدارة الأزمات في الجامعات السعودية : دراسة تطبيقية على جامعة الملك خالد. *المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال*. ١٢(٢): ٢٠٤-٢١٦.
- باجنيد، محمد؛ والزهراني، خضر. (٢٠١٧). الجامعات السعودية الناشئة...ندرة الكفاءات وضعف الدعم... والحل في أساليب الإدارة. *مجلة التنمية الادارية*. العدد ١٤٣.
- باسم، شيخة أحمد.(٢٠٢٣).واقع تطوير أداء القيادات الأكاديمية في جامعة دار الحكمة في ضوء مدخل الرشاقة الإستراتيجية . *المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية* مج. (٧٢): ١٠٣.
- حمرون، ضيف الله غصبان.(٢٠١٨). متطلبات الاستقلال الذاتي للجامعات السعودية الناشئة من وجهة نظر أساتذة الإدارة والقيادة التربوية بالجامعات السعودية. *مجلة العلوم التربوية*. جامعة الملك سعود.كلية التربية .٣٠(٣): ٤٥٣-٤٧٨.
- الديب، سالي سعيد. (٢٠١٩). الرشاقة الإستراتيجية بكليات التربية الرياضية من منظور الجودة والاعتماد. *المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة*..(٨٧): ١-٣٧.
- الرويلي، هبة فرحان.(٢٠١٨).تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري لقادة الجامعات السعودية الناشئة في ضوء متطلبات الاقتصاد المعرفي. *رسالة دكتوراه غير منشورة*. كلية التربية جامعة أم القرى.
- الزعير، إبراهيم عبدالله؛ والضحيك، نورة بلمهان. (٢٠١٩). درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الناشئة وعلاقته بتحقيق أهداف رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠:دراسة ميدانية. *مجلة البحث العلمي في التربية* :جامعة عين شمس. كلية البنات للآداب والعلوم والتربية ١-٣٩.

- الزهراي، إبراهيم حنش. (٢٠٢٢). أثر الرشاقة الإستراتيجية في تعزيز أبعاد الميزة التنافسية بجامعة القصيم. دراسة ميدانية. مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية. ١٤(١). ١٠١-١١٧.
- سعد، عمر ذياب. (٢٠١٨). دور الرشاقة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الأهلية الفلسطينية. رسالة ماجستير غير منشورة. برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسات للدراسات العليا وجامعة الأقصى. غزة.
- الشهري، عماد مشرف؛ والختلان، منصور زيد. (٢٠١٨). المعوقات التنظيمية لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية الناشئة: دراسة حالة على جامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز. مجلة البحث العلمي في التربية. ١٩(٢). ٣٨.
- الضبعان، شلاش مقبل. (٢٠١٦). استراتيجية مقترحة لتطوير أداء الجامعات السعودية الناشئة في ضوء المعايير العالمية للتميز المؤسسي. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة أم القرى. مكة المكرمة.
- الضمور، معتصم محمد. (٢٠١٧). الرشاقة الإستراتيجية لدى القادة الأكاديميين وعلاقتها بالتميز التنظيمي للجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- الطه، شهاب محمد (٢٠٢٠). العلاقة والأثر التبادلي بين الرشاقة الإستراتيجية والذكاء التنافسي- دراسة تحليلية لأراء عينة من المديرين لشركة Korek للاتصالات النقالة في العراق. مجلة تنمية الرافدين. ٤٠(١٢٩). ٧٣-٩١.
- جابر، جابر عبدالحميد؛ وكاظم، أحمد خيري. (٢٠٠٢). مناهج البحث في التربية وعلم النفس. دار النهضة العربية. مصر.
- عبد العال، عنتر محمد. (٢٠١٩). متطلبات تكنولوجيا المعلومات لتحقيق الرشاقة الإستراتيجية بالجامعات المصرية. المجلة التربوية. ١(٥٩). ٢٥٦-٢٧٨.
- عقيلات، هند ناصر. (٢٠١٩). أثر الرشاقة الإستراتيجية على السمعة الجامعية في الجامعات الأردنية الخاصة. مجلة كلية التربية. ٣٥(٩). ٦٤٢-٦٦٧.
- العنزي، مشعل سليمان. (٢٠٢١). تطبيق الرشاقة الإستراتيجية في الجامعات السعودية: تصور مقترح. مجلة جامعة بيشة للعلوم الإنسانية والتربوية. ٩(٩). ١٦-٥٥.
- الفاقيه، منال أحمد. (٢٠١٨). دور الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمنية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة إب اليمنية.
- القحطاني، زينة محمد. (٢٠١٧). تقييم تجربة الكراسي البحثية في الجامعات السعودية الناشئة على ضوء التجارب المحلية والعالمية. العلوم التربوية. ٢٥(١). ٤٣٠-٤٧١.
- القريشي، ياسر شاكر (٢٠١٧). تأثير الرشاقة في الأداء المؤسسي. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة القادسية. كلية الإدارة والاقتصاد. قسم إدارة الأعمال.

اللمسي، عادل حلمي (٢٠٢١). الرشاقة الإستراتيجية مدخل لتحقيق الإبداع التنظيمي بكليات جامعة دمنهور من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية. *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية*. ٤٥ (٤). ٣٠٣-٣٨٤.

مجلس شؤون الجامعات. (١٤٤٢). نظام الجامعات الجديد . وزارة التعليم. المملكة العربية السعودية.

المحاسنة، لميس عارف. (٢٠١٧). الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العالقة بين القدرات الديناميكية والرشاقة التنظيمية. دراسة ميدانية على الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية. رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.

المرشد، سلطان عقلا. (٢٠١٧). دور الجامعات الناشئة في التنمية المحلية: دراسة حالة جامعة الحدود الشمالية بالمملكة العربية السعودية. *مجلة ملفات أبحاث في الاقتصاد والتيسير*. (٦). ٧٦-١٠٤.

مركز البحوث والدراسات. (١٤٣٥). التعليم العالي في المملكة العربية السعودية المسيرة والإنجاز. الرياض. وزارة التعليم العالي، في الضبعان، شلاش مقبل. (٢٠١٦). استراتيجية مقترحة لتطوير أداء الجامعات السعودية الناشئة في ضوء المعايير العالمية للتميز المؤسسي. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة أم القرى. مكة المكرمة.

مسن، فهد بخيت. (٢٠١٩). أثر الرشاقة الإستراتيجية في الفاعلية التنظيمية دراسة تطبيقية على عينة من الشركات الصناعية بمحافظة ظفار بسلطنة عمان. *مجلة التنمية البشرية والتعليم للأبحاث التخصص*. ٥ (٣). ٨٠-١٠٤.

المصري، مروان وليد (٢٠١٦). استراتيجية مقترحة لتحسين مستوى الرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة، *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، جامعة عين شمس*. ٤٠ (٣٤). ٢٢٠-٢٥٧.

مغاوري، هالة أمين. (٢٠١٦). الرشاقة التنظيمية مدخل لتحسين القدرة المؤسسية في التعليم الجامعي المصري. *مجلة الادارة التربوية. الجمعية المصرية للتربية المقارنة والادارة التعليمية*. ٣ (١٠). ١٣٣-١٧٤.

منصور، منار منصور (٢٠٢٠). تطوير الأداء الإداري للقيادات بكلية التربية بجامعة المنصورة في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية. *مجلة البحث العلمي في التربية. جامعة عين شمس* (٢١). ١-٥٤.

المواضية، يوسف عطوي. (٢٠١٦). دور التعلم الاستراتيجي في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية في الجامعات الخاصة الأردنية: دراسة ميدانية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة مؤتة. الأردن.

الموسوي، كوثر حميد (٢٠١٨) الرشاقة الإستراتيجية ودورها في تحقيق البراعة التسويقية دراسة تحليلية لأراء عينة من المدراء في شركة الكفيل، *مجلة أدب الكوفة*. ١٠ (٣٥). ٤٣٩-٤٦٦.

النايف، سعود عيسى. (٢٠٢٠). تصور مقترح لتطوير أداء القيادات الجامعية في ضوء نظام الجامعات السعودية الجديد. *مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع*. (٥٨). ٢٨٠-٢٤١.

هلال، محمد سعيد. (٢٠٢١). تعزيز القدرات التنافسية للجامعات المصرية في ضوء الرقابة الاستراتيجية. *مجلة الإدارة التربوية*. ٨(٢٩). ٣٣٧-٢٤٩.

هنية، محمد أنور. (٢٠١٦). مدى ممارسة الرقابة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.

هيئة الخبراء بمجلس الوزراء. (٢٠٢٤). نظام الجامعات الجديد. المملكة العربية السعودية: هيئة الخبراء بمجلس الوزراء. متاح على الرابط التالي:
<https://laws.boe.gov.sa/BoeLaws/Laws/LawDetails/8ee74282-7f0d-49ff-b6ee-aafc00a3d801/1>

وزارة التعليم. المؤتمر الدولي السابع للتعليم العالي. (٢٠١٧) الجامعات السعودية ورؤية ٢٠٣٠: المعرفة وقود المستقبل. الرياض خلال الفترة من ١٥-١٨ رجب ١٤٣٨ هـ، ١-٢٣.

وزارة التعليم. (٢٠٢٠). أبرز ملامح ومكتسبات نظام الجامعات الجديد. المملكة العربية السعودية. وزارة التعليم السعودية. متاح على الموقع: <https://www.moe.gov.sa>

وزارة التعليم العالي. (١٤٣٦). ٩ ربيع الثاني ١٤٣٦ هـ الموافق ٢٩ يناير.

وزارة التعليم. (٢٠٢٤). الجامعات الحكومية والجامعات الأهلية. المملكة العربية السعودية. متاح على الرابط التالي:

<https://moe.gov.sa/ar/education/highereducation/Pages/UniversitiesList.aspx>

ثانياً: المراجع العربية مترجمة:

Al-Wafa, Jamal Mohammed; Darraj, Lamia Mohammed, Shaalan; Abdel Hamid Abdel Fattah (2019). Strategic agility for educational institutions: An analytical study. *Journal of Educational Knowledge*. 7(14).142-161.

Ahmed, Areeg Hussein. (2018). *University leadership practices of servant leadership and their relationship to organizational commitment among female employees of Umm Al-Qura University*. Unpublished Master's Thesis. Umm Al-Qura University.78-81.

Ahmed, Kamal Abdel Wahab. (2016). Improving administrative performance in the colleges of Jazan University in light of the organizational agility approach. *Journal of Educational Administration*. 8(3).15-116.

Al-Yahi, Najlaa Ghazi; and Abdel Qader, Salem Rashid (2022). The relationship between strategic agility and crisis management capabilities in Saudi universities: An applied study at King



-
- Khalid University. *The World Journal of Economics and Business*.12(2)204-216.
- Bajeneed, Mohammed; and Al-Zahrani, Khadhar. (2017). Saudi emerging universities... Scarcity of competencies and lack of support... and the solution is in management methods. *Journal of Administrative Development*. Issue 143.
- Basmah, Sheikha Ahmed. (2023). The reality of developing the performance of academic leaders at Dar Al-Hikmah University in light of the strategic agility approach. *The International Journal of Educational and Psychological Sciences*.Vol(72).103
- Hamroun, Dhifallah Ghasban. (2018). Requirements for the autonomy of Saudi emerging universities from the perspective of professors of administration and educational leadership in Saudi universities. *Journal of Educational Sciences. King Saud University*. College of Education .30(3).453-478.
- Al-Deeb, Sally Saeed. (2019). Strategic agility in colleges of physical education from the perspective of quality and accreditation. *The Scientific Journal of Physical Education and Sports Sciences*..(87).1-37.
- Al-Ruwaili, Hiba Farhan. (2018). *A proposed vision for developing the administrative performance of leaders of Saudi emerging universities in light of the requirements of the knowledge economy*. Unpublished PhD Thesis. College of Education. Umm Al-Qura University.
- Al-Zeibair, Ibrahim Abdullah; and Al-Dahhik, Noura Belyhan. (2019). The level of practice of strategic planning in emerging universities and its relationship to achieving the goals of Vision 2030 of the Kingdom of Saudi Arabia: A field study. *Journal of Scientific Research in Education: Ain Shams University. Girls' College of Arts, Sciences and Education* .1-39.
- Al-Zahrani, Ibrahim Hanash. (2022). The effect of strategic agility on enhancing the dimensions of competitive advantage at Qassim University. A field study. *Journal of Umm Al-Qura University for Educational and Psychological Sciences*.14(1).101-117.
- Saad, Omar Diab. (2018). *The role of strategic agility in developing human resources in Palestinian non-governmental institutions*. Unpublished Master's Thesis. Joint Graduate Program between Academy of Management and Politics for Graduate Studies and Al-Aqsa University. Gaza.
- Al-Shahari, Imad Mashraf; and Al-Khathlan, Mansour Zaid. (2018). Organizational obstacles to implementing strategic planning

- in Saudi emerging universities: A case study of Prince Sattam bin Abdulaziz University. *Journal of Scientific Research in Education*..19(2).38
- Al-Dhuwayban, Shalah Muqbil. (2016). *A proposed strategy for developing the performance of Saudi emerging universities in light of the international standards of institutional excellence*. Unpublished PhD Thesis. Umm Al-Qura University. Makkah Al-Mukarramah.
- Al-Dhamour, Moathem Mohammed. (2017). *Strategic agility among academic leaders and its relationship to organizational excellence in Jordanian universities from the perspective of faculty members*. Unpublished PhD Thesis. College of Education, Middle East University, Amman, Jordan.
- Al-Taha, Shahab Mohammed (2020). *The relationship and reciprocal effect between strategic agility and competitive intelligence- An analytical study of the opinions of a sample of managers of Korek Mobile Telecommunications Company in Iraq*. Tigris. Rafidain Development.40(129).73-91.
- Jabr, Jabr Abdel Hamid; and Kazim, Ahmed Khairi. (2002). *Research methods in education and psychology*. Dar Al-Nahda Al-Arabiya. Egypt.
- Abd Al-Eal, Antar Mohammed. (2019). Information technology requirements to achieve strategic agility in Egyptian universities. *The Educational Journal*. 1(59).256-278.
- Aqailat, Hind Nasser. (2019). The impact of strategic agility on university reputation in private Jordanian universities. *Journal of the Faculty of Education*..35(9).642-667.
- Al-Anzi, Mishal Suleiman. (2021). Applying strategic agility in Saudi universities: A proposed vision. *Journal of Bisha University for Human Sciences and Education*. (9).16-55.
- Al-Faqih, Manal Ahmed. (2018). *The role of strategic agility in achieving the competitive advantage of Yemeni universities*. Unpublished Master's Thesis, Faculty of Education, Ibb University, Yemen.
- Al-Qahtani, Zainab Mohammed. (2017). Evaluation of the experience of research chairs in emerging Saudi universities in light of local and international experiences. *Educational Sciences*..25(1) 430-471.
- Al-Qurashi, Yasser Shaker (2017). *The effect of agility on organizational performance*. Unpublished Master's Thesis. Al-Qadisiyah University. College of Management and Economics. Department of Business Administration.
- Al-Lamsi, Adel Helmy (2021). Strategic agility as an approach to achieving organizational creativity in the colleges of Damanhour University from the perspective of some



-
- university leaders. *Journal of the Faculty of Education in Educational Sciences*. 45(4).3030-384.
- Council of Higher Education. (1442). *The New University System*. Ministry of Education. Kingdom of Saudi Arabia.
- Al-Mahasneh, Lamees Aref. (2017). *The mediating role of organizational agility in the relationship between dynamic capabilities and organizational agility. A field study on Jordanian pharmaceutical companies*. Master's Thesis, School of Business, Middle East University.
- Al-Murshed, Sultan Uqla. (2017). The role of emerging universities in local development: A case study of the Northern Border University in the Kingdom of Saudi Arabia. *Journal of Research Files in Economics and Facilitation*. (6).76-104.
- Research and Studies Center. (1435). *Higher education in the Kingdom of Saudi Arabia: The journey and achievement*. Riyadh. Ministry of Higher Education, in Al-Dhuwayban, Shalah Muqbil. (2016). *A proposed strategy for developing the performance of Saudi emerging universities in light of the international standards of institutional excellence*. Unpublished PhD Thesis. Umm Al-Qura University. Makkah Al-Mukarramah.
- Musan, Fahd Bakhit. (2019). The effect of strategic agility on organizational effectiveness: An applied study on a sample of industrial companies in the Dhofar Governorate in the Sultanate of Oman. *Journal of Human Development and Education for Specialized Research*. 5(3).80-104.
- Al-Masri, Marwan Waleed (2016). A proposed strategy to improve the level of organizational agility in secondary schools in the Gaza Strip, *Journal of the Faculty of Education in Educational Sciences, Ain Shams University*. 40(34).220-257.
- Mogaweri, Hala Amin. (2016). Organizational agility as an approach to improving institutional capacity in Egyptian university education. *Journal of Educational Administration*. *Egyptian Society for Comparative Education and Educational Administration*. 3(10).133-174.
- Mansour, Manar Mansour (2020). Developing the administrative performance of leaders at the Faculty of Education at Mansoura University in light of the organizational agility approach. *Journal of Scientific Research in Education*. *Ain Shams University* (21).1-54.
- Al-Mowadiya, Yousef Atwi. (2016). *The role of strategic learning in achieving strategic agility in Jordanian private universities: A field study*. Unpublished Master's Thesis. Mu'tah University. Jordan.

- Al-Moussawi, Kawthar Hamid (2018) Strategic agility and its role in achieving marketing excellence: An analytical study of the opinions of a sample of managers in the Kafel Company, *Journal of the Literature of Al-Kufa*. 10(35).439-466.
- Al-Naif, Saud Issa. (2020). A proposed vision for developing the performance of university leaders in light of the new Saudi university system. *Journal of Arts, Literature, Human and Social Sciences*. (58).241-280.
- Hilal, Mohamed Saeed. (2021). Enhancing the competitive capabilities of Egyptian universities in light of strategic agility. *Journal of Educational Administration*. 8(29).249-337.
- Haniyeh, Mohamed Anwar. (2016). *The extent of the practice of strategic agility and its relationship to institutional performance excellence in the food industries sector in the Gaza Strip*. Unpublished Master's Thesis, Faculty of Commerce, Islamic University, Gaza.
- Council of Experts at the Council of Ministers. (2024). *The new university system. Kingdom of Saudi Arabia: Council of Experts at the Council of Ministers*. Available at the following link: <https://laws.boe.gov.sa/BoeLaws/Laws/LawDetails/8ee74282-7f0d-49ff-b6ee-aafc00a3d801/1>
- Ministry of Education. The Seventh International Conference on Higher Education. (2017) *Saudi universities and Vision 2030: Knowledge is the fuel of the future. Riyadh during the period from 15-18 Rajab 1438 AH*, 1-23.
- Ministry of Education. (2020). *Highlights and achievements of the new university system. Kingdom of Saudi Arabia. Saudi Arabian Ministry of Education*. Available on the website: <https://www.moe.gov.sa>
- Ministry of Higher Education. (1436). 9 Rabi' Thani 1436 AH corresponding to January 29.
- Ministry of Education. (2024). *Public and private universities. Kingdom of Saudi Arabia*. Available at the following link: <https://moe.gov.sa/ar/education/highereducation/Pages/UniversitiesList.aspx>

ثالثاً: المراجع الأجنبية:

- Abu-Radi.Samar Samir (2013).*Strategic Agility and Its Impact on the Operations Competitive Capabilities in Jordanian Private Hospitals*. Degree of master in Business Administration Faculty of Business Middle East University.
- Altalhi,HassanHussain.(2018).the study of measuring the level of organizational Agility at yanbu Colleges and institutes in Saudi Arabia *Asia pacific institute of advanced research(Apiar)*.4(2).252-262.



- Carmen, M., José, L., Antonio, L. Leal-Rodríguez, (2016). An explanatory and predictive model for organizational agility, *Journal of Business Research*, 69, 4624–4631.
- Chakravarty, A., Rajdeep, G., and Sambamurthy, V. (2013), Information Technology Competencies, Organizational Agility, and Firm Performance: Enabling and Facilitating Roles, *Information Systems Research*, 24(4), pp. 976-997.
- Ghasemi, Gholamreza Mohammad., (2015): Relationship Between International Organizational Forgetting and Organizational Agility, *Journal of Public Administration*, (8), pp. 443-451.
- Harraf, A., Wanasika, I., Tate, K., & Talbott, K. (2015). Organizational Agility. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 31(2), 675–686.
<https://doi.org/10.19030/jabr.v31i2.9160>
- Lyn Chan, J. I., & Muthueloo, R. (2021). Antecedents and influence of strategic agility on organizational performance of private higher education institutions in Malaysia. *Studies in Higher Education*, 46 (8), 1726-1739.
- Ahmad, Mohammad Faisal, Glaister, Keith W., Gomes, Emanue. (2020). Strategic agility and human resource management, *Human Resource Management Review*. 30(1),1-3.
- Murungi, ANGELA MUTHONI. (2015). *Influence of Strategic Agility on competitive capability of Private Universities in Kenya*. Unpublished MBA Thesis, University of Nairobi of Applied Business Research, 31(2), 675-686.
- Ordanini, Andrea., Rubera, Gaia. (2010) How Does The Application Of An IT Service Innovation Affect Firm Performance? A Theoretical Framework and Empirical Analysis on Ecommerce, *Journal of Information & Management*, 47(1), 60–67.
- Orojloo .M, Feizi .K and Najafabadi M. H (2016) Strategic Agility Capabilities, Factors and their Effect on Organizational Performance: A Case Study of Iranian Banks. *Intl. J. Humanities* Vol. 23 (4): (84-105).
- Oyedijo, Ade. (2012). “Strategic Agility and Competitive Performance in the Nigerian Telecommunication Industry” Ph.D., *American International Journal of Contemporary Research*, 2(3), 23-37.
- 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.

-
- Roy, Wendler.(2013).*The Structure of Agility from Different Perspectives .Federated Conference on Computer Science and Information Systems*
- Worley, C., Williams, T. & Lawler, E., (2014). *Assessing organization agility: Creating diagnostic profiles to guide transformation*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Young, Alethea G.(2013). *Identifying The Impact Of Leadership Practices On Organizational Agility*, A Published (Master Theses).(Graziadio School of Business and Management ,Pepperdine University).