



الرشاقة التنظيمية لدى قيادة كلية الآداب بجامعة مصراتة وعلاقتها بالأداء المؤسسي

أ. خالد عياد الأشلم

Khalid.alashlem@edu.misuratau.edu.ly

كلية التربية/ جامعة مصراتة/ ليبيا

تاريخ الوصول: 2023.07.31 تاريخ الموافقة: 2023.11.05

الكلمات المفتاحية:

الرشاقة التنظيمية، الأداء المؤسسي، كلية الآداب في جامعة مصراتة.

الملخص

هدف هذا البحث إلى التعرف على بعض المفاهيم العلمية حول الرشاقة التنظيمية والأداء المؤسسي، ومعرفة مستوى تحقق هذا النوع الحديث وصفاً له كنوع من أنواع الممارسات الإدارية المتميزة والسلسلة داخل كلية الآداب بجامعة مصراتة، على مستوى قيادتها في نموذج ذو أبعاد أربعة، وتحديد نوع العلاقة بينها من جهة، وبين الأداء المؤسسي من جهة أخرى، بالإضافة إلى تحديد ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في ذلك المستوى تُعزى إلى متغيرات الجنس: (ذكر، أنثى) في الفئة المبحوثة، وهي أعضاء هيئة التدريس القارئ بالكلية، والمؤهل العلمي: (ماجستير، دكتوراة)، والمسمى الوظيفي: (رئيس قسم علمي، عضو هيئة تدريس فقط) خلال فصل الربيع 2022م، حيث مَثَّل مجتمع البحث جميع أعضاء هيئة التدريس بالكلية المعنية، والبالغ عددهم (175) عضواً، حسب إفادة مكتب شؤون أعضاء هيئة التدريس بها، ولتحقيق أهداف البحث استخدم المنهج الوصفي، وأعدت استبانة مكونة من (28) فقرة تتضمن أبعاد الرشاقة التنظيمية، فضلاً عن فقرات خاصة بالمجال التابع وهو الأداء المؤسسي، وقد استفيد من (35) ورقة استبانة عند التحليل، وكان تحليل ومعالجة البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS.23).

Organizational agility among the leadership of the Faculty of Arts at the University of Misurata, and its relationship to institutional performance

Khalid Ayad Al-Ashlem

Faculty of Education/ University of Misurata/ Libya

Abstract

The aim of this research is to identify some scientific concepts about organizational agility and institutional performance, and to know the level of achievement of this modern type as a kind of distinguished and smooth administrative practices within the Faculty of Arts at Misurata University at the level of its leadership in a four-dimensional model, and to determine the type of relationship between it on the one hand and between Institutional performance on the other hand, in addition to determining whether there are statistically significant differences at that level attributable to the gender variables: (male, female) in the researched category, which is the permanent faculty members of the college, and the academic qualification: (Master's, PhD), and the title. Career: (Head of a scientific department, a faculty member only) during the spring semester 2022 AD, where the research community represented all (175) faculty members in the concerned college, according to the faculty affairs office, and to achieve the objectives of the research, the descriptive approach was used, and a questionnaire consisting of (28) items that include the dimensions of organizational agility, as well as items related to the affiliated field, which is institutional performance. It has benefited from (35) questionnaire papers when analyzing, and the analysis and processing of data was using the statistical program (SPSS.23).

Keywords

organizational agility, institutional performance, Faculty of Arts at Misurata University.

بعد استكمال مرحلة من مراحل العمل، أو فترة من فتراته الزمنية، فضلاً عن التقييم اللحظي الذي يكون في مرحلة الإنجاز نفسها، وغالباً ما يعقب ذلك التقييم _ الذي تكون نتيجته أرقام عادةً _ مجموعة إجراءات تقويمية أو تصحيحية لبعض الانحرافات أو على الأقل التنبيه عليها، كي يتسنى لذوي الاختصاص أو المسؤولين الاهتمام بها وإعطاءها حقها من التعديل والتحديث للأفضل، وصولاً إلى الغايات المرغوبة أو النتائج المطلوب تحقيقها على أكمل وجه. إن المنظمات والمؤسسات التي تطمح بأن تكون منظمات أو مؤسسات ذكية، هي التي تتمكن بشكل كبير من النجاح والتفوق في

1. الإطار العام للبحث:

يشتمل على:

أولاً: المقدمة.

يجد الفرد نفسه بحاجة ماسة إلى مراجعة وتقييم ما أنجزه من أعمال، وما أتم من خطوات في سبيل إنجاز المهام أو تحقيق أية أهدافٍ مخطط لها، أو موضوعة مسبقاً لاسيما تلك التي تخص عمله المرتبط بالمؤسسة التي يعمل بها، سواء كانت عامة أم ربحية خاصة تقدم خدمة أو سلعة على حد سواء، إذ لا يكتمل إطار أي عمل، ولا يقوم له ببيان واضح ومنظم إلا من خلال تلك المراجعة أو بواسطة ذلك التقييم

1. ما مستوى الرشاقة التنظيمية لدى قيادة كلية الآداب بجامعة مصراتة؟
2. ما مستوى الأداء المؤسسي لدى قيادة كلية الآداب بجامعة مصراتة؟
3. هل توجد علاقة دالة إحصائية بين مستوى الرشاقة التنظيمية ومستوى الأداء المؤسسي لدى قيادات الكلية المعنية؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوي الرشاقة التنظيمية الأداء المؤسسي لدى قيادات الكلية تُعزى إلى متغير الجنس: (ذكر، أنثى)؟
5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوي الرشاقة التنظيمية والأداء المؤسسي لدى قيادات الكلية تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي: (ماجستير، دكتوراة)؟
6. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوي الرشاقة التنظيمية والأداء المؤسسي لدى قيادات الكلية تُعزى إلى متغير المسمى الوظيفي: (رئيس قسم علمي، عضو هيئة تدريس فقط)؟

رابعا. فرضيات البحث:

تمثلت فرضيات هذا البحث في الآتي:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوي الرشاقة التنظيمية والأداء المؤسسي لدى قيادات الكلية تُعزى إلى متغير الجنس: (ذكر، أنثى).
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوي الرشاقة التنظيمية والأداء المؤسسي لدى قيادات الكلية تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي: (ماجستير، دكتوراة).
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوي الرشاقة التنظيمية والأداء المؤسسي لدى قيادات الكلية تُعزى إلى متغير المسمى الوظيفي: (رئيس قسم علمي، عضو هيئة تدريس فقط).

خامسا. أهداف البحث:

هدف هذا البحث إلى:

1. تحديد مستوى الرشاقة التنظيمية لدى قيادة كلية الآداب بجامعة مصراتة.
2. تحديد مستوى الأداء المؤسسي لدى قيادة كلية الآداب بجامعة مصراتة.
3. معرفة العلاقة الدالة إحصائية بين مستوى الرشاقة التنظيمية ومستوى الأداء المؤسسي لدى قيادات الكلية المعنية إن وجدت.

بيئة المنافسة، وهذه البيئة التي استمرت بتغيرها تمخض عنها البحث عن ذكاء تنظيمي يواجه تلك التغيرات، ما يتطلب من إدارة المنظمات أن تركز معظم وقتها وتضمن أعضائها ملتزمين بتحقيق الذكاء الاستراتيجي، الذكاء التكتيكي، وكذلك الذكاء التشغيلي، مما يمثل مستويات الرشاقة التنظيمية، والمنظمات التي ترغب بأن تكون منظمات ذكية مطلوب منها أن تتجاوز الأساليب القديمة للإنجاز، من أجل تحقيق مقاييس الرشاقة التنظيمية (العبادي، 2012م: 889).

ومن بين الحقائق المسلم بها أن المنظمات تقدم منتجات أو خدمات متميزة قدر الإمكان لزبائنها بطبيعة الحال، ولكن الحقيقة والعلامة البارزة، هي أن المنظمات تقوم بنشاطاتها من منظور ذكي وسلس، أو رشيق كي تستطيع إنجاز أعمالها بتميز والصمود في بيئتها أمام نظيراتها بشكل حقيقي.

وانطلاقاً من ذلك ولأهمية رشاقة النظام ونشاطاته فقد ركز الباحث على إنجاز بحث يسلط الضوء على أداء ممارسة مؤسسة مجتمعية مهمة من مؤسسات المجتمع، مؤسسة علمية وتربوية رائدة يظهر على موظفيها وقادتها الرغبة الواضحة والأكيدة من خلال الملاحظة المبدئية، مؤسسة تسعى جاهدة ليمتلك موظفوها موهبة في سلاسة الأنشطة والأعمال المتميزة، قادرة - كما يبدو - على خوض المعركة التنافسية التي تعتمد في حاضرنا على ذكاء المنظمات وتحقيقها للكثير من الفوائد التنظيمية الرائدة، أكثر من تقليديتها وتمسكها بالروتين والرتابة، ألا وهي كلية الآداب بجامعة مصراتة الليبية، وعليه فإن هذا البحث أساساً سيرصد العلاقة بين الرشاقة التنظيمية لدى قيادة كلية الآداب بجامعة مصراتة (كمتغير مستقل) والأداء المؤسسي بهذه المؤسسة (كمتغير تابع) كما تراها عينة من أعضاء هيئة التدريس بهذه الكلية.

ثانياً. إشكالية البحث:

تمثلت إشكالية هذا البحث الذي أنجز خلال الفصل الجامعي ربيع 2022م في الحاجة إلى معرفة مستوى الرشاقة التنظيمية لدى قيادة كلية الآداب بجامعة مصراتة، ممثلة في عميد الكلية، ومديري الطاقم الإداري العامل معه، ورؤساء الأقسام العلمية ممن يوصفون بقيادات الكلية، ومعرفة نوع العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والأداء المؤسسي فيها لتحفيز قيادات الكلية على الاهتمام بهذا الجانب في حالة ثبوت العلاقة بينهما.

ثالثاً. تساؤلات البحث:

تمثلت تساؤلات هذا البحث في الآتي:

4. **الحدود الموضوعية:** يقتصر موضوعه على تحديد درجة الرشاقة التنظيمية لدى قيادات الكلية المعنية؛ بهدف محاولة تقييمها والاستفادة من النتائج في التقييم، وتصحيح الانحرافات لاسيما إن ثبتت قوة العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والأداء المؤسسي.

ثامناً. مصطلحات البحث:

أبرز مصطلحات هذا البحث تتمثل في الآتي بيانه إجرائياً:

1. الرشاقة التنظيمية:

قُصد به: المجموع الكلي لعدة أنواع من الممارسات المتميزة، التي تسهم في ضمان التطوير في عمل المؤسسة وتحقيق أهدافها بالشكل المأمول، تشمل 4 أبعاد هي: (رشاقة التنبؤ أو الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة التطبيق أو الممارسة، رشاقة التمكين).

3. الأداء المؤسسي:

هو ما تقوم به إدارات وقيادات كلية الآداب بجامعة مصراتة من جهودات لتنمية قدرات ومهارات العاملين بها، ومعالجة أوجه القصور التي يعاني منها العمل الإداري مع مراعاة جودة الخدمة بهذه المؤسسة.

4. كلية الآداب بجامعة مصراتة:

هي إحدى كليات جامعة مصراتة المتحصلة على معايير الجودة في جانب الاعتماد المؤسسي لمدة 4 سنوات، والتابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي بحكومة الوحدة الوطنية حالياً في دولة ليبيا، وهي تدار بمجلس علمي مكون من عميد الكلية، ورؤساء الأقسام العلمية، ومديري المكاتب الإدارية بالكلية، وهي حالياً بصدد الحصول على الاعتماد البراهجي من مركز ضمان الجودة وتطوير الأداء.

2. الإطار النظري للبحث:

وقد اشتمل على مبحثين كما في السرد الآتي:

المبحث الأول. الرشاقة التنظيمية:

أولاً. مفهوم الرشاقة التنظيمية:

الرشاقة لغة: مصدر لكلمة (رشق) وتعني "الخفة والرشاقة في العمل" (معجم الرائد)، أما في معجم (Oxford) فمعنى الرشاقة (Agility): "القدرة على التحرك بسرعة وسهولة" (عثمان، وبخيت، 2020: 764).

4. معرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية في مستويي الرشاقة التنظيمية والأداء المؤسسي لدى قيادات الكلية تُعزى إلى متغير الجنس إن وجدت.

5. معرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية في مستويي الرشاقة التنظيمية والأداء المؤسسي لدى قيادات الكلية تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي إن وجدت.

6. معرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية في مستويي الرشاقة التنظيمية والأداء المؤسسي لدى قيادات الكلية تُعزى إلى متغير المسمى الوظيفي إن وجدت.

سادساً. أهمية البحث:

تكمن أهمية هذا البحث في كونه يمثل:

1. إدخال إدارة الكلية وقياداتها في تجربة اختبار مبدئية لنفسها في هذا الجانب الحدائي المهم.

2. يُعد البحث فرصة لاطلاع المسؤولين في كلية الآداب خصوصاً، وجامعة مصراتة عموماً، على مستوى تحقق مهارات مهمة، من شأنها تحقيق أهداف هذه المؤسسة رغبةً في لفت انتباههم لكل مفيد من خلال البحث العلمي.

3. إفادة المهتمين في مجال الإدارة وباقي فروع العلوم السلوكية عموماً من الجانب النظري للبحث من ناحية، وما يتمخض عنه من توصيات من ناحية أخرى.

4. قد يُسهم البحث في لفت أنظار المسؤولين في مؤسسات أخرى لهذا الجانب المهم استرشاداً بنتائج مثل هذه البحث بالكلية المعنية كنموذج.

5. محاولة إثراء الجانب الأكاديمي بالمكتبات الجامعية بنوع من المعارف التي تحمل الطابع التطبيقي في القياس والتقييم للأداء من وجهة نظر المراقبين عن قرب للمستجدات والتحسينات افتراضاً.

سابعاً. حدود البحث:

تتمثل حدوده في الآتي:

1. **الحدود المكانية:** حدود البحث المكانية تقتصر على كلية الآداب بجامعة مصراتة.

2. **الحدود البشرية:** أجري البحث الحالي على أعضاء هيئة التدريس بالكلية المعنية كمراقبين مقيمين ومقيمين في المؤسسة.

3. **الحدود الزمنية:** أنجز البحث خلال الفصل الجامعي ربيع 2022م.

كأحد أهم السمات الأساسية لرشاقة المؤسسة، والسمة الثانية المهمة للرشاقة هي الاستجابة الفعالة للتغير.

ثانياً. أبعاد الرشاقة التنظيمية:

توجد الكثير من الأبعاد للرشاقة التنظيمية، ولكن أبرزها 4 تمحور عليها الحديث في هذا البحث هي: رشاقة الاستشعار أو التنبؤ، ورشاقة اتخاذ القرار، ورشاقة الممارسة أو التطبيق، ويعتبر عنصر الوقت في إدارة التوقعات مهماً، ومقدار الوقت الذي يسمح للمنظمات لإنهاء مهمة دون تأخير بحيث لا يمكن أن تؤثر على مهام أخرى، وتفصيلاً فهي كما يلي (النشيلي، 2020م: 169):

1. رشاقة الاستشعار Sensing Agility:

هي القدرة التنظيمية لفحص ومراقبة التقاط الأحداث من التغير البيئي (تغيير تفضيل العميل، وتحركات المنافسين الجديدة، والتكنولوجيا الجديدة) في الوقت المناسب.

2. رشاقة اتخاذ القرار Decision-Making Agility:

هي القدرة على جمع وتراكم وهيكله وتقييم المعلومات ذات الصلة من مصادر متنوعة لتفسير الآثار المترتبة على الأحداث الخاصة على الأعمال دون تأخير، وتحديد الفرص والتهديدات القائمة على تفسير الأحداث، ووضع خطط العمل التي تواجه كيفية إعادة تكوين الموارد وعمل إجراءات تنافسية جديدة.

3. رشاقة الممارسة Acting Agility:

هي القدرة على إعادة تكوين الموارد بشكل حيوي وجذري، وتعديل العمليات، وإعادة هيكلة علاقات تغيير التجهيز على أساس خطط فعالية، وتقديم منتجات وخدمات جديدة ونماذج سريعة في الوقت المناسب.

4. رشاقة التمكين:

التمكين هو الركيزة التي تصف العلاقة بين القيادة والموظفين من خلال السلطة والحكم الذاتي، كما تشير إلى درجة توزيع صلاحيات القادة على الموظفين.

ثالثاً. أهمية الرشاقة التنظيمية:

تعد الرشاقة التنظيمية بمثابة اتجاه أو مدخل لزيادة القدرة الإدراكية للمنظمات، وتساعد على اكتشاف ورؤية التغيرات البيئية وانعكاسها على المؤسسة، وإيجاد سبل كفيلة لتقديم استجابة مناسبة لهذه التغيرات، كما تُعد الرشاقة التنظيمية من إحدى المفاهيم المرتبطة بالمؤسسة العصرية، ظهرت نتيجة لشدة التغيرات واضطراب سرعتها،

ويعد مفهوم الرشاقة (Agility) مفهوماً حديثاً في الفكر الإداري المعاصر، كما يعتبر مفهوماً متعدد الجوانب والأشكال، إذ أن هناك عدد كبير من المصطلحات المختلفة حول هذا المفهوم.

ولقد قُدمت عدة محاولات من قبل الكتاب والباحثين لوضع تعريف شامل للرشاقة التنظيمية يشمل جميع الجوانب والأبعاد المهمة، إذ عرف الأفراد الذين أوجدوا مفهوم (الرشاقة) في معهد (Iacocca) ، في جامعة لاهاي (Lehigh) في ولاية بنسلفانيا بالولايات المتحدة الأمريكية مصطلح الرشاقة أنه: "نظام تصنيعي مع قدرات التكنولوجيات المادية وغير المادية، والموارد البشرية، والإدارة المثقفة والمعلومات لتلبية الاحتياجات المتغيرة السريعة للسوق (السرعة، المرونة، العملاء، المنافسين، المورد، البنية التحتية، الاستجابة)، وهو نظام ينتقل بسرعة بين نماذج المنتجات أو بين خطوط الإنتاج، من الناحية المثالية في الوقت الحقيقي ويستجيب لطلب العملاء" (النشيلي، 2020م: 168).

وأوضح آخرون أن الرشاقة التنظيمية تشير إلى قدرة المؤسسة على استشعار التغيرات المتوقعة وغير المتوقعة الحادثة في بيئة عملها الداخلية والخارجية (والتي تتسم بالتعقيد والتشابك وعدم التأكد) على أن يصاحب ذلك الاستشعار قيام المؤسسة بتطوير الاستجابة الابتكارية والديناميكية لتلك التغيرات من خلال إعادة تصميم العمليات، وإعادة توزيع الموارد التنظيمية، وإعادة تشكيل الهيكل التنظيمي، وذلك بما يعزز من قدرة المؤسسة على الاستمرار ويدعم وضعها التنافسي مع نظيراتها. وقد أجهل بعضهم العناصر الرئيسية لمختلف تعريفات الرشاقة التنظيمية بأنها على النحو التالي:

- السرعة والمرونة.
- الاستجابة إلى التغير وعدم اليقين.
- منتجات عالية الجودة ومخصصة للغاية.
- منتجات وخدمات تتصف بالمعلومات العالية ومحتوى القيمة المضافة.
- التجاوب مع القضايا الاجتماعية والبيئية.
- تجميع التكنولوجيات المختلفة.
- التكامل بين المؤسسات داخلياً، والتكامل بين المؤسسات بعضها البعض.

وعلى الرغم من الاختلافات بين مفاهيم الرشاقة التنظيمية "خفة الحركة"، فإن جميع تعريفات الرشاقة التنظيمية تؤكد على السرعة والمرونة

القدرة على المرونة الحاسمة للتعامل مع التحديات واقتصاد المعرفة والمنافسة العالمية.

د. الرؤية الاستراتيجية:

تمثل الرؤية الدليل النهائي والموحد للمؤسسة، وتحدد مستقبلها، وللرؤية صلة وثيقة بالرشاقة التنظيمية، غير أن وجود رؤية لا يعني أن المنظمة رشيقة، ولكن الالتزام بالرؤية والتركيز على تحقيقها يساعد على جعل المنظمة أكثر رشاقة، بشرط أن تكون الرؤية واقعية، وتعد الرؤية المحددة بوضوح أمر حاسم للنجاح التنظيمي؛ حيث إنها توفر للمديرين والموظفين الهدف الأسمى للعمل الجماعي المستمر (دعاء، 2020م: 62).

هـ. الاتجاه الاستراتيجي:

يؤسس الاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة عن طريق الرؤية، فوجود نص صريح للرؤية يجعل المؤسسة ذات توجه استراتيجي واضح، ووضوح الاتجاه يساعدها على الاستجابة بطرق فعالة ورشيقة من خلال بناء إطار توجيهي للقرارات والاستجابة للعوامل الخارجية.

ج. إدارة التغيير:

المنظمة الرشيقة هي التي يمكنها أن تدير التغيير بنجاح، فإدارة التغيير تساعد المنظمات على 3 مراحل: إدراك التغيير، تنفيذ التغيير، تقويم التغيير، ويشير إدراك التغيير إلى قدرة المؤسسة على الكشف عن التغييرات المحتملة الداخلية والخارجية على حد سواء، والمنظمات الرشيقة تدرك التغييرات بشكل أسرع وأكثر دقة من غيرها، أما تنفيذ التغيير فهو عملية تحول القرار إلى نتائج قابلة للتنفيذ، والمنظمات الرشيقة تنفذ التغييرات بشكل أسرع وأكثر سلاسة ودقة، ويتطلب تنفيذ التغيير تقييم فاعليته، من حيث إعادة النظر في دقة وصحة التغيير واكتشاف مجالات التحسين والفرص والقدرة على الاستجابة البيئية، بغرض التقويم.

د. مرونة الهيكل التنظيمي:

يُعد الهيكل التنظيمي إطارًا توجيهيًا لأداء المؤسسة بشكل رئيسي، ويحدد الروابط وقنوات الاتصال التي تؤثر تأثيرًا عميقًا على رؤية ورسالة المؤسسة، وبالتالي قدرتها على تحقيق أهدافها.

هـ. الاتصال التنظيمي الفعال:

هناك أهمية لتواصل المؤسسة داخليًا وخارجيًا مع المساهمين والعملاء والأطراف الأخرى ذات الصلة في السوق، وتستخدم الاتصالات الداخلية في تعميم المعلومات في جميع أنحاء المؤسسة، ويمكن

وتعد سبيل لزيادة قدرة المنظمات على مواجهة التحديات والتغيرات السريعة والتكيف معها، وتحقيق مستويات أداء مرتفعة ومتميزة، وأصبح اهتمام المؤسسات التعليمية بالرشاقة التنظيمية حاجة لتلبية حاجات المجتمع المحلي المتغيرة بطبيعة التغيرات.

وترى الباحثتان (مها عثمان و هيا بجيت) أن أهمية الرشاقة التنظيمية "تتضح من خلال فهم وإدراك كمية التغيرات والتسارع، وأنها تعزز الميزة التنافسية وتمنح المنظمة النمو والاستمرارية وفي تحقيق أداء متميز" (عثمان وبجيت، 2020م: 764).

رابعًا. ركائز الرشاقة التنظيمية:

في تقرير موجز أعده مجموعة باحثين بجامعة كولورادو بالولايات المتحدة الأمريكية University of Northern Colorado عن الرشاقة التنظيمية؛ جاء فيه أن للرشاقة التنظيمية عدة ركائز تختلف من مؤسسة إلى أخرى، طبقا لطبيعة مجالها ووفقا لاحتياجاتها الأساسية، وهذه الركائز يمكن استخدامها كمقياس لقابلية المؤسسة للتكيف والاستجابة للتغيرات البيئية، وأبرزها.

أ. ثقافة الإبداع:

تعد ثقافة الإبداع ركيزة أساسية للرشاقة التنظيمية، فهي تدل على عقلية تنظيمية واضحة، والمؤسسة التي تتبنى ثقافة الإبداع تكون أكثر قدرة على التغيير، كما أن ثقافة الإبداع تعني أن المؤسسة تقوم بتقييم مستمر للنظم، والهياكل، والإجراءات، وفرق العمل، والمكونات التنظيمية الأخرى، ودائمًا ما تكون بحاجة ملحة لإيجاد طريقة جديدة لأداء بعض الوظائف أو توفير بعض الخدمات (دعاء، 2020م: 61)

ب. تمكين العاملين:

التمكين هو الركيزة التي تصف العلاقة بين القيادة والموظفين من خلال السلطة والحكم الذاتي، كما تشير إلى درجة توزيع صلاحيات القيادة على الموظفين، ولا تزال المفاضلة قائمة بين فعالية الاستجابة التي عادة ما تكون في النظم اللامركزية، وبين توقيت الاستجابة التي تتسم بها النظم المركزية، وبصفة عامة غالبًا ما تكون اللامركزية الأكثر فاعلية

ج. مواجهة المخاطر:

يجب على المنظمات الرشيقة أن تنجح في مواجهة المخاطر والتحديات الداخلية والخارجية، وتعتبر هذه الركيزة ماثلة لركيزة ثقافة الإبداع فهي ثقافة تتجاوز حدود المستويات التنظيمية، وليس هناك طريقة واحدة صحيحة للاستجابة للمخاطر والتحديات، وهو ما يعني

القول: بأن المؤسسات الأكثر نجاحًا هي تلك القادرة على الجمع بين أساليب الاتصالات الفاعلة متعددة الاتجاهات في جميع أنحاء المؤسسة. و. التحليل البيئي والاستجابة:

الهدف العام من هذه الركيزة تسهيل الرشاقة، وفي الواقع يُعد تحليل سوق عمل المؤسسة حسب مجالها وكذلك الاستجابة لتحدياته مقياسا لكيفية تقييم المؤسسة للبيئة الخارجية، وتوفر هذه الركيزة الأدوات والمقاييس لتحليل البيئة الخارجية، كما تسلط الضوء على أهمية العلاقات التي تحدث داخل المؤسسة وخارجها، وبالتالي تعزز فرص نجاحها.

ز. تطوير مؤسسة التعلم (التعلم التنظيمي):

تشجع مؤسسة التعلم أعضائها على التعلم، وتسعى دائما إلى التحسين، ويرتبط التعلم والتحسين المستمر في هذه المنظمات بالاستجابة، وتجسد فكرة أن كل تجربة تواجه المؤسسة سواء كانت جيدة أو سيئة هي فرصة للتعلم.

ح. مرونة العمليات:

لتوسيع بعض القدرات التنظيمية التي ترتبط دائما بزيادة الرشاقة داخل المؤسسة، لا بد من أن تكون عمليات المؤسسة على قدر كبير من المرونة (دعاء، 2020م: 64).

خامسا: أهمية الرشاقة التنظيمية للجامعات:

تعد الرشاقة التنظيمية إحدى المتطلبات الأساسية لتفوق الجامعات اليوم وضمان بقائها وديمومتها، وهناك العديد من فوائد الرشاقة التنظيمية التي تجعل الجامعات ومؤسسات التعليم العالي تتبناها منها:

- تساعد الرشاقة التنظيمية على زيادة قدرة المؤسسة على الاستشعار والاستجابة للمتغيرات البيئية والتكيف معها بما يحقق أهدافها الحالية والمستقبلية.
- تعد ميزة تنافسية شاملة تتعلق بجميع مكونات المؤسسة، مثل الرشاقة الالكترونية، ورشاقة القوى العاملة، ورشاقة العمليات، ورشاقة اتخاذ القرار، والرشاقة الاستراتيجية.
- تعتبر مدخلا لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات، وتعد استراتيجية نمووية لمساعدة المؤسسات على البقاء والاستمرار وتحقيق النجاح في البيئات سريعة التغير، وتلعب دورًا مهمًا في حياة المؤسسة؛ حيث إنها تعمل على إعادة الهيكلة التنظيمية للعمليات المؤسسية باستخدام التكنولوجيا الجديدة.

- تساعد على تحسين وزيادة سرعة الأداء المؤسسي من خلال تحسين أداء العمليات، وتقييم الأنشطة وتحسين الكفاءة المؤسسية، وتحقيق الاستقرار المؤسسي، وزيادة قدرة وسرعة المؤسسة في الاستجابة لاحتياجات المستفيدين، وبالتالي تحقيق أهدافها، كما أنها تساعد المنظمات على بلورة استراتيجية متكاملة للمنظمة بالتعامل مع التغيرات واستغلال الفرص الناتجة عنها.

كما أضاف Hosseun أن من أهم فوائد الرشاقة التنظيمية ما يلي (دعاء، 2020م: 65):

1. توفير الرضا للعملاء والموظفين.
2. التعامل مع المواقف غير المتوقعة وغير المؤكدة من خلال القدرة على التكيف.
3. المرونة المهنية وتشير إلى القدرة والكفاءة للعمل في مهام مختلفة، وافرقت مختلفة في وقت واحد.
4. الإبداعية وحل المشاكل من خلال القيام بأنشطة تساعد على تطوير حلول مبتكرة لها.
5. مرونة التعامل مع الآخرين والقدرة على التكيف بفاعلية مع الزملاء وفرق العمل، والعملاء.
6. تعلم طرق ومهارات جديدة لأداء الوظائف والمهام، وإعادة تنظيمها.
7. القدرة على التعامل مع المواقف الصعبة في العمل.

المبحث الثاني. الأداء المؤسسي:

أولا. تعريفه:

يعتبر مفهوم الأداء من أكثر المفاهيم شيوعًا واستعمالًا في حقل تسيير المؤسسات، حيث حظي باهتمام واسع من قبل الباحثين والمفكرين خاصة في علم الاقتصاد. ويمثل الأداء كل سلوك أو نشاط يقوم به فرد أو مجموعة من الأفراد، بهدف تحقيق أهداف المؤسسة (أية مؤسسة) مهما اختلف نوع نشاطها، بما فيها المؤسسة التعليمية التي تتمثل أنشطتها في عمليتي التعليم والتعلم والبحث العلمي أن ما يُحقق من أهداف وأدوار مؤسسية مرتبط دون شك بالأداء المؤسسي المتوقع ككل نتيجة أدوار أسندت إلى أفراد من المؤسسة.

إن الأداء المؤسسي يقتضي التركيز على العناصر الفريدة التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى، التي تكون محورا للتقويم،

وبالتالي تشمل المؤشرات المالية وغير المالية وقياس الموجودات الملموسة وغير الملموسة، وتشمل الجوانب العريضة للأداء المؤسسي على الاستراتيجيات والعمليات والموارد البشرية، كما أن الأداء المؤسسي هو المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية.

وكل أداء سواء فردي أم مؤسسي لا بد وأن يخضع لعمليات التقييم وفق أدوات وإجراءات مؤسسية، وتقييم الأداء المؤسسي ما هو إلا فحص موضوعي تشخص به السياسات والنظم وإدارة العمليات، ونتائج النشاط في الجهات الخاضعة للرقابة، ويقارن من خلاله الإنجاز بالمخطط بغية اكتشاف الانحرافات وبيان أسبابها، ووضع الاقتراحات التي تعالج أوجه الانحراف، وذلك وصولاً إلى الفاعلية والكفاءة الاقتصادية (الغنبوصي والحسونية وصلاح الدين، 2018: 261).

ويقصد بالأداء المؤسسي اختصاراً: تنفيذ الأعمال بناءً على هدف أو مجموعة أهداف مع مراعاة النتائج المترتبة عن هذه الأعمال. **ثانياً. محددات الأداء المؤسسي:**

أهم محددات الأداء المؤسسي تتبلور في الآتي اختصاراً:

أ. الدافعية الفردية:

إذ يجب أن يتوفر لكل فرد الدافع على العمل، وقد يكون هذا الدافع قوياً أو ضعيفاً، فيضعف الأداء على أثره أو يزيد قوة.

ب. مناخ أو بيئة العمل:

إذ يجب أن يهيأ مناخ العمل، سواء على مستوى التنظيم كله، أو الإدارة أو القسم، أو على جميع المستويات، بحيث يؤدي إلى اشباع حاجات الفرد، والتي هي انعكاس دافعه على العمل.

ج. القدرة على أداء العمل المعين:

إذ يجب أن تتوفر لدى الفرد القدرة على أداء العمل المحدد له بالحرفية والمهنية المطلوبة كي يكون الأداء جيداً، والعكس صحيح.

ويحتاج تقييم الأداء المؤسسي بالمؤسسات التعليمية إلى عدة إجراءات وعمليات لتتأكد من مدى تحقق المعايير المحددة مسبقاً، ما يؤدي إلى تحقيق جودة الأداء في المؤسسات، كما يتطلب قيام المؤسسة التعليمية بعملية التقييم والتطوير الذاتي وفق منهجية واضحة تساعد على تخطيط ومراقبة التطوير بصورة فعالة، وتستمد عملية التقييم الذاتي من أنها تشجع على تنمية الممارسة التأملية وتدعم الإبداع والعمل الجماعي، والنهوض المهني المستمر لجميع أعضاء هيئة التدريس والقيادات بها.

وتتعدد أهداف تقييم الأداء المؤسسي باختصار في النقاط التالية:

- 1) الوقوف على مدى الكفاءة في استغلال المؤسسة لمواردها المتاحة.
- 2) توفير كل ما يتعلق بأوجه العملية الإدارية من معلومات لازمة في التنظيم الإداري للمؤسسة.
- 3) معرفة مستوى أداء العاملين.
- 4) تطوير أداء المؤسسة وتحسينه.
- 5) حشد الكفاءات المتميزة والطاقات المتوافرة لإنجاح وظائف المؤسسة.
- 6) زيادة أواصر التعاون والمحبة بين العاملين والمشرفين، وفتح قنوات الاتصال الأفقية والعمودية في المؤسسة.
- 7) توحيد المعايير والقوانين التي تتم على أساسها لترقية أو زيادة الراتب وتوحيد الضوابط المختلفة.
- 8) إيجاد جو من المنافسة الشريفة بين العاملين جميعاً.

وبناء على ما تقدم؛ فلا شك أن لتقييم الأداء أهمية كبيرة، ويمكننا سردها في النقاط التالية:

- أ. تحديد الخصائص بكل سلوك وكل عمل، لكي نستطيع تقييم الأداء وفق تلك الخصائص.
- ب. قياس الأداء الواقعي.
- ج. تحقيق التعاون والمشاركة الفعالة بين الرؤساء والمرؤوسين وفق خطوات واضحة ومعروفة للجميع.
- د. الاعتماد على الأسس الرقابية الموضوعية للمشكلات المتعددة التي قد تصاحب أية خطوة من خطوات العمل.

3. الدراسات السابقة:

اطلع الباحث على العديد من الدراسات العلمية ذات العلاقة بموضوع البحث عربياً، ولم يعثر على دراسة محلية واحدة في الموضوع. وفيما يلي توضيح للدراسات العربية المُنطَلَع عليها:

الدراسة الأولى: دراسة مها عثمان، هيا بخيت (2021م) بعنوان: "الرشاقة التنظيمية في جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن بمدينة الرياض وسبل تحسينها".

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الرشاقة التنظيمية في جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن بمدينة الرياض، ومعوقات تطبيقها وسبل تحسينها، لتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج

البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات في كليات الجامعة وإدارتها، ومنح إدارات الكليات الصلاحيات الكافية للتعامل مع المشكلات والظروف الطارئة، ونشر ثقافة التغيير والابتكار من خلال عقد البرامج التدريبية اللازمة لغرس ثقافة الابتكار لدى أعضاء هيئة التدريس والجهاز الإداري.

الدراسة الثالثة: دراسة دينا النشيلي (2020م) بعنوان: "دور الرشاقة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي".

هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين متغيرات الرشاقة التنظيمية والالتزام التنظيمي لعينة من الأفراد العاملين بشركة البويات والصناعات الكيماوية (باكين)، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وقد صممت ووزعت قوائم استقصاء قسمت إلى جزأين، الجزء الأول لقياس الرشاقة التنظيمية، والجزء الثاني لقياس الالتزام التنظيمي لجمع البيانات والتأكد من صدقها وثباتها، وقد أجريت الدراسة على عينة قوامها (302) من العاملين بالشركة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: تؤثر أبعاد الرشاقة التنظيمية (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار) تأثيراً ذا دلالة إحصائية في مدى تحقيق الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، الالتزام المعياري)، بينما لا توجد علاقة تأثير (بين رشاقة الممارسة والالتزام التنظيمي).

• التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال تتبع الدراسات السابقة وملاحظة ما ورد في ملخصاتها نلاحظ أن البحث الحالي اتفق معها في التركيز على موضوع الرشاقة التنظيمية داخل مؤسسات تعليمية بمجال التعليم العالي كما بالدراسات الأولى والثانية، وكذلك في مؤسسات صناعية كما بالدراسة الثالثة، تأكيداً على أهميتها في هذه المرحلة الحديثة.

أ. استخدمت المنهج الوصفي كأفضل مناهج البحث العلمي ملائمةً لبحث ودراسة مثل هذه الظواهر كما يبدو من تكرار استخدامه فيها.

ب. اعتمدت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات الخاصة بهذا الموضوع من فئة المبحوثين دون غيرها من أدوات الجمع؛ لملاءمتها أكثر لهذا الغرض كما يبدو.

ج. من الملاحظ أن كل الدراسات حديثة تأكيداً على جودة الموضوع وابتكارته، ما يميزه عن الكثير من المواضيع المستهلكة التي أشبعت بحثاً، وبنفس محاورها وأطرها، وبالتالي نتائجها تقريباً.

الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة، تتكون من (30) فقرة تتوزع إلى 3 محاور رئيسية، طبقت الاستبانة على عينة بلغت (110) من العاملين في جامعة الأميرة نوره بنت عبدالرحمن بالرياض، فاستردت الباحثتان (100) استبانة سليمة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: إن واقع الرشاقة التنظيمية في جامعة الأميرة نوره بنت عبدالرحمن مرتفعاً، بوزن نسبي (83.99%)، وتبين أن الجامعة وقائدها لا تواجه معوقات في تطبيق الرشاقة التنظيمية، حيث جاء مستوى هذه المعوقات متوسطاً بوزن نسبي (51.99%)، وجاء أبرزها: جهل بعض الوحدات الإدارية بألية صنع القرار، وعدم التمتع بمقومات التكيف مع المتغيرات البيئية، وجاءت أبرز السبل التي يمكن من خلالها تفعيل وتحسين الرشاقة التنظيمية في الجامعة: الاستفادة من نظم المعلومات في صنع القرارات، وتوعية القيادة حول إدارة المعرفة التقنية، واعتماد الجامعة على شبكة معلومات واتصالات فائقة السرعة.

وعلى ضوء نتائج الدراسة أوصى الباحث على أهمية أن: امتلاك إدارة الجامعة وسائل رشاقة الاستشعار للأحداث، بفحص ومراقبة العوامل والمتغيرات البيئية ذات الأثر في نشاط الجامعة، والاهتمام بجانب بناء قدرات القيادة الجامعية ومهاراتها، خاصة جوانب بناء الاستراتيجيات الرشيقة والمهادفة.

الدراسة الثانية: دراسة دعاء محمد سيد (2020م) بعنوان: "تحسين ممارسات الرشاقة التنظيمية بكليات جامعة جنوب الوادي".

هدفت الدراسة إلى تقديم مقترحات لتحسين ممارسات الرشاقة التنظيمية بكليات جامعة جنوب الوادي، وقد استخدمت المنهج الوصفي للملاءمة لطبيعة البحث وأهدافه، بتطبيق استبانة لرصد واقع ممارسات الرشاقة التنظيمية بجامعة جنوب الوادي على (97) عضواً من أعضاء هيئة التدريس ببعض كليات الجامعة، وتوصل البحث إلى أن دة ممارسة الرشاقة التنظيمية بكليات الجامعة (متوسطة) بنسبة (73%) بمتوسط حسابي بلغ (2.17)، وتوصل البحث إلى مجموعة من المقترحات تسهم في تحسين ممارسة الرشاقة التنظيمية بكليات الجامعة أهمها: تشكيل وحدة خاصة في كل كلية، لتحديد أنواع ومصادر التغيرات الخارجية التي ترتبط بعمل الجامعة، ونشر ثقافة تنظيمية تعزز الاستجابة للمتغيرات المحيطة، وتعزيز اتخاذ القرارات الاستباقية لمواجهة واستغلال التغيرات المحيطة، وضرورة منح أعضاء هيئة التدريس والجهاز الإداري مزيداً من الصلاحيات لاتخاذ القرارات في مجال عملهم، وتطوير

4. الإطار العملي للبحث (الإجراءات)

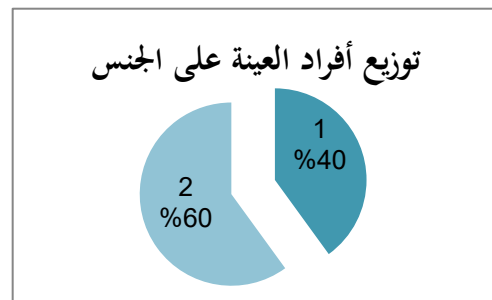
تناول هذا الجانب إيضاحاً للجانب العملي الذي اتبعه الباحث، حيث تضمن تحديد مجتمع البحث وعينته، ثم كيفية جمع معلومات البحث وذلك عن طريق الاستبانة، ثم مراحل تصميمها، والتأكد من صدقها وثباتها، بالإضافة إلى أساليب المعالجة الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات الإحصائية.

أولاً. مجتمع البحث:

ويشمل مجتمع البحث جميع أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب جامعة مصراتة والبالغ عددهم (175) بأقسامهم ومؤهلاتهم المختلفة حسب آخر إحصائية من مكتب شؤون أعضاء هيئة التدريس بالكلية.

ثانياً. عينة البحث:

اختيرت العينة بناءً على مفهوم العينة العشوائية البسيطة، فكان حجم العينة المدروس (35) مفردة موزعة على مجتمع البحث وبالطريقة عشوائية، أي ما نسبته 20% من المجتمع، وكانوا موزعين على النحو التالي:



حيث: 1: ذكر، 2: أنثى.

ثالثاً. منهج البحث:

من أجل تحقيق أهداف البحث استخدم المنهج الوصفي، فالمنهج الوصفي منهج "يتضمن دراسة الحقائق الراهنة المتعلقة بطبيعة ظاهرة، أو موقف، أو مجموعة من الناس، أو مجموعة من الأحداث، أو مجموعة من الأوضاع، فهو لا يهدف إلى وصف الواقع كما هو فقط، بل يحاول الوصول إلى استنتاجات تسهم في فهم هذا الواقع وتطويره، كما يشتمل تصنيف المعلومات والتعبير عنها كما وكيفا" (عبد العزيز، 1995: 131).

رابعاً. أداة البحث:

اختيرت الاستبانة (أداة للبحث) وأعدّها الباحث في ضوء الإطار النظري وبالاستعانة باستبانات بعض البحوث السابقة واهتداء بما ورد فيها من محاور وفقرات، حيث كانت (28) عبارة بناء على مقياس ليكرت الثلاثي كما سيرد، وقد عولجت الاستبانات التي فُرغت بواسطة البرنامج الإحصائي (Spss) بالإصدار (23)، وذلك بعد تفريغها إثر توزيعها على عينة المبحوثين: أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب في جامعة مصراتة، وقد أرجعت الاستبانات منهم مستوفية لشروطها وجاهزة للقياس بها.

خامساً. صدق وثبات الأداة:

يقصد بصدق الأداة قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي وضعت لقياسها، كما يقصد بالصدق ثمولوجية قائمة الاستقصاء لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى بشكل يجعل من خصائصها البساطة، وسهولة الفهم، أما ثبات الأداة فيعني إمكانية الحصول على نفس النتائج في حالة تكرار الدراسة في ظروف متشابهة وباستخدام الأداة نفسها.

ت	المجال	البعد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
1	الرشاقة التنظيمية	رشاقة التنبؤ أو الاستشعار	3	.788
2		رشاقة اتخاذ القرار	4	.837
3		رشاقة الممارسة (التطبيق)	5	.819
4		رشاقة التمكين	4	.824
		الرشاقة التنظيمية	16	.937
		الأداء المؤسسي	12	.908
		الرشاقة التنظيمية والأداء المؤسسي (الاستبانة ككل)	28	.952

من خلال النظر إلى الجدول (1.4) نجد أن معاملات الثبات مرتفعة لكل بعد من أبعاد الاستبانة، كما جاء معامل ألفا كرونباخ للمجالين بقيمة مرتفعة (95.2%)، ما يعطي طمأنينة ممتازة تجاه استخدام أداة البحث من حيث نسبة الخطأ ودرجة الثبات في النتائج.

سادساً. المقياس المستخدم في البحث:

اعتمد الباحث على مقياس ليكرت الثلاثي لقياس اتجاهات أفراد العينة حول فقرات الاستبانة، وقد وُصفت درجات القياس وكان التصحيح لها وفقاً للآتي:

الجدول (4.4) البعد الثاني في مجال الرشافة التنظيمية (رشافة اتخاذ القرار)

ت	الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط	مستوى الرشافة
1	لدى المؤسسة قدرة على جمع المعلومات من البيئة الداخلية والخارجية لاتخاذ ما يلزم من إجراءات بسرعة.	.816	2.25	محايد
2	تتمكن المؤسسة من التعامل الحقيقي بموضوعية مع مستجدات البيئة بما يناسبها.	.733	2.14	محايد
3	لدى المؤسسة القدرة على المفاضلة بين بدائل حل المشكلات التي تواجهها.	.780	2.25	محايد
4	تتخذ المؤسسة قراراتها في ظروف التأكد أي (ليست عشوائية وإنما مبنية على معلومات).	.825	2.28	محايد
	المجموع	.788	2.23	محايد

الجدول (5.4) البعد الثالث في مجال الرشافة التنظيمية (التطبيق)

ت	الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط	مستوى الرشافة
1	لدى المؤسسة القدرة على استغلال مواردها المتاحة لتفادي إشكاليات الواقع.	.726	2.20	محايد
2	تتملك المؤسسة حق تغيير هيكلها وبرامجها في أي وقت تحقيقاً لمبدأ المرونة.	.920	2.34	موافق
3	لدى المؤسسة القدرة على تنفيذ العمليات المنوطة بها بالشكل المطلوب.	.866	2.37	موافق
4	لدى المؤسسة خطة استراتيجية تستطيع ترجمتها على أرض الواقع من خلال القرارات الحالية شيئاً فشيئاً.	.920	2.40	موافق
5	لدى المؤسسة القدرة على إنجاز العمليات الإدارية بسلاسة ودون تعقيدات روتينية.	.821	2.28	محايد
	المجموع	.850	2.31	محايد

الجدول (2.4) التصحيح والوزن المرجح وفقاً لمقياس ليكرت الثلاثي

موافق	مُحايد	غير موافق
1	2	3
1.661-80	1.67-2.33	2.34-3

سابعاً. الأساليب الإحصائية المستخدمة:

استخدمت في هذا البحث العديد من الأساليب الإحصائية للوصول إلى النتائج كما بينها هذا الفصل، وهي:

- معامل (ألفا) كرونباخ:
- التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية.
- اختبار (T) لعينتين غير مستقلتين.
- اختبار (ANOVA) لإيجاد الفروق، واختبار بيرسون لإيجاد العلاقة.

ثامناً. الإجابة عن التساؤلات:

1. الإجابة عن التساؤل الأول: والذي مفاده: (ما مستوى الرشافة

التنظيمية لدى قيادة كلية الآداب بجامعة مصراتة)؟.

حيث أمكنت الإجابة عنه من خلال العمليات الإحصائية

التالية على فقرات الاستبانة في المحور الأول:

الجدول (3.4) البعد الأول في مجال الرشافة التنظيمية (الاستشعار).

ت	الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط	مستوى الرشافة
1	ترصد المؤسسة التغيرات المختلفة في رغبات المستفيدين (الطلاب والمجتمع).	.706	2.02	محايد
2	تعتمد المؤسسة على وسائل الاتصالات والتكنولوجيا الحديثة في معرفة تغيرات البيئة المحيطة.	.758	2.11	محايد
3	ترصد المؤسسة التهديدات والمخاطر في بيئتها في الوقت المناسب.	.746	1.88	محايد
	المجموع	.736	2.00	محايد

الجدول (6.4) البعد الرابع في مجال الرشاقة التنظيمية (التمكين)

الجدول (8.4) الانحراف المعياري مجالي الرشاقة التنظيمية والأداء المؤسسي

ت	المجال	الانحراف المعياري	المتوسط	المستوى
1	الرشاقة التنظيمية	44.5	2.18	محايد
2	الأداء المؤسسي	512.	2.34	موافق

ت	الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط	مستوى الرشاقة
1	تشجع إدارة المؤسسة كل الموظفين بها على التعلم المستمر وتطوير قدراتهم.	.725	2.34	موافق
2	تدعم المؤسسة ثقافة التفويض الإداري تحقياً لمبدأ اللامركزية للمؤسسة.	.817	2.08	محايد
3	تحرص إدارة المؤسسة على إشراك الجميع في اتخاذ القرارات التي تمهم كسباً لولائهم.	.797	1.80	محايد
4	تتمكن المؤسسة من تطوير قدرات قيادتها في إنجاز الاعمال المطلوبة منهم.	.746	2.17	محايد
	المجموع	.771	2.09	محايد

من خلال الجدول (8.4) وما سبقه من جداول نجد أن متوسط جميع الفقرات جاء بقيمة (2.18)، وهذا يدل على أن الرشاقة التنظيمية لدى قيادة كلية الآداب بجامعة مصراتة في المستوى المتوسط، ما يدل على اهتمام الكلية وقيادتها بالعديد من التحسينات في هذا الجانب، ويرجع ذلك ربما لاعتمادها المؤسسي وحرصها أكثر من ذي قبل بالعمل وفقاً للمعايير.

2. الإجابة عن التساؤل الثاني: والذي مفاده: (ما مستوى الأداء المؤسسي لدى قيادة كلية الآداب بجامعة مصراتة؟).

الإجابة ظهرت واضحة من خلال الجدول السابق (8.4)، وهي أن الأداء المؤسسي لدى قيادة كلية الآداب بجامعة مصراتة في المستوى المرتفع، وهو مؤشر ممتاز قد يتطور مع توجه الكلية وانفتاحها حالياً بشكل أكبر لتحقيق معايير الجودة في جانبها المؤسسي مجدداً، والبرامجي بشكل حثيث.

3. الإجابة عن التساؤل الثالث: والذي مفاده: (هل توجد علاقة دالة إحصائية بين مستوى الرشاقة التنظيمية ومستوى الأداء المؤسسي لدى قيادات الكلية المعنية؟)

وقد أمكنت الإجابة عن هذا التساؤل من خلال الجدول التالي لمعامل ارتباط بيرسون:

الجدول (9.4) العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والأداء المؤسسي

Correlations		
الرشاقة التنظيمية	الأداء المؤسسي	
1	.725**	ارتباط بيرسون
.000	.000	مستوى الدلالة
35	35	العينة
.725**	1	ارتباط بيرسون
.000	.000	مستوى الدلالة
35	35	العينة

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

من الجدول السابق (9.4) نجد أن قيمة معامل ارتباط بيرسون جاءت كبيرة بقيمة (.725)، وهي دالة عند مستوى (0.001)، وهذا يدل

الجدول (7.4) المجال الثاني (الأداء المؤسسي)

ت	الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط	مستوى الأداء المؤسسي
1	تنسجم البرامج التعليمية في الكلية مع رؤيتها ورسالتها.	.698	2.42	موافق
2	مجلس الكلية قادر على تحديد السياسات والإشراف على تطبيقها	.694	2.40	موافق
3	لدى المؤسسة العدد الكافي من الموظفين المؤهلين لأداء ما يلزم الخدمات الإدارية بدقة وبسرعة.	.764	2.34	موافق
4	للكلية مصادر معلومات حديثة تمكنها من تنفيذ برامجها وتقديم خدماتها بكفاءة.	.667	2.28	محايد
5	الهيكل التنظيمي للمؤسسة يتوافق واقمياً مع توزيع الأدوار والمستويات بالكلية.	.917	2.31	محايد
6	للمؤسسة تقييم دوري لأداء كادرها الوظيفي.	.758	2.25	محايد
7	تعمل المؤسسة على تطوير الموارد البشرية بها محنياً.	.816	2.02	محايد
8	تحت المؤسسة في ترسيخ ثقافة الجودة والاهتمام بالتحديث.	.785	2.40	موافق
9	أسهمت المؤسسة في ترسيخ القيم والمعتقدات المرغوبة للثقافة التنظيمية.	.735	2.40	موافق
10	تستطيع المؤسسة ترجمة الأهداف التعليمية لبرامجها على أرض الواقع.	.650	2.40	موافق
11	تنجح المؤسسة في تكوين شخصية الطلبة الوطنية والأكاديمية قبل تخرجهم.	.741	2.25	محايد
12	تسهم الأنشطة المختلفة بالكلية في التطوير المجتمعي.	.701	2.48	موافق
	المجموع	.734	2.34	موافق

من الجدولين السابقين نجد أن مستوى الدلالة جاء (.773) مع الرشاقة التنظيمية، و(.817) مع الأداء المؤسسي، وكلاهما أكبر من (.050)؛ أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويي الرشاقة التنظيمية والأداء المؤسسي لدى قيادات الكلية تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي، وهو ما يحقق الفرضية الثانية للبحث.

6. الإجابة عن التساؤل السادس: والذي مفاده: (هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويي الرشاقة التنظيمية والأداء المؤسسي لدى قيادات الكلية تُعزى إلى متغير المسمى الوظيفي)؟.

ظهر ذلك واضحا من خلال المعالجة الإحصائية التالية:

الجدول (14.4) اختبار (ANOVA) لإيجاد الفروق إلى متغير المسمى

الوظيفي حول مجال الرشاقة التنظيمية

المؤهل العلمي	العدد	الانحراف المعياري	المتوسط	درجة الحرية	مستوى الدلالة
رئيس قسم علمي	10	.446	2.44	34	.071
عضو هيئة تدريس فقط	25	.552	2.07		

الجدول (15.4) اختبار (ANOVA) لإيجاد الفروق إلى متغير المسمى

الوظيفي حول مجال الأداء المؤسسي

المسمى الوظيفي	العدد	الانحراف المعياري	المتوسط	درجة الحرية	مستوى الدلالة
رئيس قسم علمي	10	.289	2.57	34	.077
عضو هيئة تدريس فقط	25	.553	2.23		

من الجدولين السابقين نجد أن مستوى الدلالة جاء (.071) مع الرشاقة التنظيمية، و(.077) مع الأداء المؤسسي، وكلاهما أكبر من (.050)؛ أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويي الرشاقة التنظيمية والأداء المؤسسي لدى قيادات الكلية تُعزى إلى متغير المسمى الوظيفي، وهو ما يحقق الفرضية الثالثة للبحث.

تاسعا: ملخص نتائج البحث:

كانت نتائج هذا البحث على النحو الآتي:

1. الرشاقة التنظيمية لدى قيادة كلية الآداب بجامعة مصراتة في المستوى المتوسط.
2. الأداء المؤسسي لدى قيادة كلية الآداب بجامعة مصراتة في المستوى المرتفع.

على أن هناك علاقة طردية بين الرشاقة التنظيمية والأداء المؤسسي، وهو ما يؤكد عليه هذا البحث على غرار المكتوب في الأدب التربوي بالخصوص؛ إذ أنه لا بد للممارسات الإدارية الجيدة وفقا لأبعاد الرشاقة التنظيمية من أن تؤثر بالإيجاب في الأداء المؤسسي، وعليه فكلما زاد مستوى الرشاقة التنظيمية زاد مستوى الأداء المؤسسي وتطور أكثر.

4. الإجابة عن التساؤل الرابع: والذي مفاده: (هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويي الرشاقة التنظيمية والأداء المؤسسي لدى قيادات الكلية تُعزى إلى متغير الجنس).
ظهر ذلك واضحا من خلال المعالجة الإحصائية التالية:

الجدول (11.4) اختبار (ANOVA) لإيجاد الفروق إلى متغير الجنس

حول مجال الأداء المؤسسي

الجنس	العدد	الانحراف المعياري	المتوسط	درجة الحرية	مستوى الدلالة
ذكر	14	.584	2.20	34	.244
أنثى	21	.454	2.41		

من الجدولين السابقين نجد أن مستوى الدلالة جاء (.418) مع الرشاقة التنظيمية، و(.244) مع الأداء المؤسسي، وكلاهما أكبر من (.050)؛ أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويي الرشاقة التنظيمية والأداء المؤسسي لدى قيادات الكلية تُعزى إلى متغير الجنس، وهو ما يحقق الفرضية الأولى للبحث.

5. الإجابة عن التساؤل الخامس: والذي مفاده: (هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويي الرشاقة التنظيمية والأداء المؤسسي لدى قيادات الكلية تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي)؟

يظهر ذلك واضحا من خلال المعالجة الإحصائية التالية:

الجدول (12.4) اختبار (ANOVA) لإيجاد الفروق إلى متغير المؤهل

العلمي حول مجال الرشاقة التنظيمية

المؤهل العلمي	العدد	الانحراف المعياري	المتوسط	درجة الحرية	مستوى الدلالة
ماجستير	24	.562	2.20	34	.773
دكتوراة	11	.525	2.14		

الجدول (13.4) اختبار (ANOVA) لإيجاد الفروق إلى متغير المؤهل

العلمي حول مجال الأداء المؤسسي

المؤهل العلمي	العدد	الانحراف المعياري	المتوسط	درجة الحرية	مستوى الدلالة
ماجستير	24	512.	2.34	34	817.
دكتوراة	11	535.	2.30		

- وغيرها من الأساليب الإدارية الجديدة على مستوى الكلية استعدادا للتقديم الرسمي على اعتماد الجودة البراجمي بعد الاستفادة من نتائج وتوصيات مثل هذه البحوث.
2. إجراء بحوث علمية تسلط الضوء على أبعاد الرشاقة التنظيمية في باقي كليتنا الجامعية تحفيزا للتطوير والممارسة الإدارية المتميزة وسلاسة الأداء.
3. العمل على الاستفادة من نتائج الأبحاث المتميزة في هذه المجالات الحديثة وضمان تكاملها.

الثاني عشر: المراجع:

- القرآن الكريم.
- عبد العزيز، مختار (1995م)، طرق البحث للخدمة الاجتماعية. دار المعرفة الجامعية: الاسكندرية، ط1.
- عثمان، مها وبخت، هيا (2021م)، الرشاقة التنظيمية في جامعة الأميرة نوره بنت عبدالرحمن بمدينة الرياض وسبل تحسينها. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية: مج29، ع4، 2021م.
- الغنوصي، سالم بن سليم بن محمد والحسونية، هدى و صلاح الدين، نسرین صالح محمد (2020م)، متطلبات تقييم الأداء المؤسسي بسلطنة عمان. دراسة ميدانية، منشورات المجلة التربوية بجامعة الكويت: مج 33 ع 129.
- محمد سيد، دعاء (2020م)، تحسين ممارسات الرشاقة التنظيمية بكليات جامعة جنوب الوادي. مجلة العلوم التربوية بكلية التربية بالگردقة: المقالة 4، مج 3، ع1.
- النشيلي، دينا (2020م)، دور الرشاقة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي. المجلة العربية للإدارة، من منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية: مج40، ع3، 2020م.
- هاشم العبادي (2012م) الذكاء التنظيمي كممارسة أعمال نحو بناء منظمة ذكية- منظور مفاهيمي. منشورات المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة بعمان/ الأردن.

3. العلاقة طردية بين الرشاقة التنظيمية والأداء المؤسسي، أي إذا زاد مستوى الرشاقة التنظيمية تطور مستوى الأداء المؤسسي.
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوي الرشاقة التنظيمية والأداء المؤسسي لدى قيادات الكلية تُعزى إلى متغير الجنس (ذكر- أنثى).
5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوي الرشاقة التنظيمية والأداء المؤسسي لدى قيادات الكلية تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي: (ماجستير- دكتوراة).
6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوي الرشاقة التنظيمية والأداء المؤسسي لدى قيادات الكلية تُعزى إلى متغير المسمى الوظيفي: (رئيس قسم علمي- عضو هيئة تدريس فقط).

عاشرا: التوصيات:

يوصي الباحث بأن تهتم الكلية المعنية بتوفير الآتي:

1. آلية واضحة ومدروسة للتعامل مع أبعاد الرشاقة التنظيمية وتطويرها لمستويات أفضل.
2. آليات لنشر ثقافة الحدائث والابتكار في الممارسات الإدارية عند تقديم الخدمة.
3. الاهتمام بإعداد تقارير تقييم مقننة لأبعاد الرشاقة التنظيمية وواقعيتها بالمؤسسة بشكل دوري.
4. توفير آلية للمساهمة في نشر ثقافة الرشاقة التنظيمية ومعايير الجودة بالبيئة الداخلية.

الحادي عشر: المقترحات:

يقترح الباحث الآتي:

1. إجراء بحوث علمية مقننة أخرى سلط الضوء على مهارات حدائثية أخرى كالاتصال التنظيمي والذكاء التنظيمي والتجديد المؤسسي



الملاحق

جامعة مصراتة

كلية التربية

قسم الإدارة التعليمية والتخطيط

استبانة بحث علمي مُحكّمة. بعنوان:

«الرشاقة التنظيمية وعلاقتها بالأداء المؤسسي بكلية الآداب في جامعة مصراتة»

نقد (التحليل والنقد) ،
مؤسسة جامعة مصراتة

نأمل من حضرتكم مشكورين وضع إشارة في الخانة التي ترؤنها معبرة عن رؤيتكم أو فئاعتكم بخصوص الفقرة المحددة، على أن لا تُركز الإشارة للفقرة الواحدة، وكذلك لا تترك أية فقرة فارغة من الإشارة إلى خانة من خاناتها رجاء؛ كي لا نضطر لاستبعادها مع الأسف لعدم صلاحيتها، مع الوعد بأن البيانات ستستخدم لغرض خدمة هذا البحث العلمي بتجرد فقط.

أولاً. محور البيانات الشخصية:

الاسم (اختياري):

الجنس: ذكر أنثى.المؤهل العلمي: ماجستير دكتوراةالمسمى الوظيفي: رئيس قسم علمي عضو هيئة تدريس فقط.

ت	الفقرة	موافق	مُحايد	غير موافق
ثانياً: محور الرشاقة التنظيمية: ويشمل 4 أبعاد كما في العرض التالي:				
1. رشاقة التنبؤ أو الاستشعار: هي القدرة على ملاحظة سير الأحداث ورصد الفرص المناسبة لاستغلالها بشكل جيد.				
1.1	ترصد المؤسسة التغيرات المختلفة في رغبات المستفيدين (الطلاب والجمع).			
2.1	تعتمد المؤسسة على وسائل الاتصالات والتكنولوجيا الحديثة في معرفة تغيرات البيئة المحيطة.			
3.1	ترصد المؤسسة التهديدات والمخاطر في بيئتها في الوقت المناسب.			
2. رشاقة اتخاذ القرار: هي القدرة على اتخاذ الإجراء المناسب من خلال المعلومات، بدقة وسرعة حيال أية مشكلة تواجهها المؤسسة.				
1.2	لدى المؤسسة قدرة على جمع المعلومات من البيئة الداخلية والخارجية لاتخاذ ما يلزم من إجراءات بسرعة.			
2.2	تتمكن المؤسسة من التعامل الحقيقي بموضوعية مع مستجدات البيئة بما يناسبها.			
3.2	لدى المؤسسة القدرة على المفاضلة بين بدائل حل المشكلات التي تواجهها.			
4.2	تتخذ المؤسسة قراراتها في ظروف التأكد أي (ليست عشوائية وإنما مبنية على معلومات).			
3. رشاقة الممارسة (التطبيق): يقصد بها التنفيذ الواقعي للقرارات المتخذة بكفاءة بما يضمن حل الإشكاليات المختلفة.				
1.3	لدى المؤسسة القدرة على استغلال مواردها المتاحة لتفادي إشكاليات الواقع.			
2.3	تمتلك المؤسسة حق تغيير هياكلها وبرامجها في أي وقت تحقيقاً لمبدأ المرونة.			
3.3	لدى المؤسسة القدرة على تنفيذ العمليات المنوطة بما بالشكل المطلوب.			

4.3	لدى المؤسسة خطة استراتيجية تستطيع ترجمتها على أرض الواقع من خلال القرارات الحالية شيئاً فشيئاً.		
5.3	لدى المؤسسة القدرة على إنجاز العمليات الإدارية بسلاسة ودون تعقيدات روتينية.		
4. رشاقة التمكين: يقصد بما منح العاملين صلاحيات التصرف واتخاذ بعض القرارات التسييرية بشكل إبداعي مع تحملهم مسؤولية إجراءاتهم.			
1.4	تشجع إدارة المؤسسة كل الموظفين بما على التعلم المستمر وتطوير قدراتهم.		
2.4	تدعم المؤسسة ثقافة التفويض الإداري تحقيقاً لمبدأ اللامركزية للمؤسسة.		
3.4	تحرص إدارة المؤسسة على إشراك الجميع في اتخاذ القرارات التي تمهم كسباً لولائهم.		
4.4	تتمكن المؤسسة من تطوير قدرات قيادتها في إنجاز الأعمال المطلوبة منهم بسلاسة.		
ثالثاً: محور: الأداء المؤسسي			
1	تنسجم البرامج التعليمية في الكلية مع رؤيتها ورسالتها.		
2	مجلس الكلية قادر على تحديد السياسات والإشراف على تطبيقها		
3	لدى المؤسسة العدد الكافي من الموظفين المؤهلين لأداء ما يلزم الخدمات الادارية بدقة وبسرعة.		
4	للكلية مصادر معلومات حديثة تمكنها من تنفيذ برامجها وتقديم خدماتها بكفاءة.		
5	الهيكل التنظيمي للمؤسسة يتوافق واقعياً مع توزيع الأدوار والمسئوليات بالكلية.		
6	للمؤسسة تقييم دوري لأداء كادرها الوظيفي.		
7	تعمل المؤسسة على تطوير الموارد البشرية بما مهنيًا.		
8	نجحت المؤسسة في ترسيخ ثقافة الجودة والاهتمام بالتحديث.		
9	أسهمت المؤسسة في ترسيخ القيم والمعتقدات المرغوبة للثقافة التنظيمية.		
10	تستطيع المؤسسة ترجمة الأهداف التعليمية لبرامجها على أرض الواقع.		
11	تنجح المؤسسة في تكوين شخصية الطلبة الوطنية والأكاديمية قبل تخرجهم.		
12	تُسهّم الأنشطة المختلفة بالكلية في التطوير المجتمعي.		

ربيع 2022م.