



مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية

مجلة علمية دورية محكمة

تصدر أربع مرّات في العام خلال الأشهر
(مارس ، يونيو ، سبتمبر ، ديسمبر)

العدد	المجلد	الشهر	السنة
25	47	رمضان / مارس	1447 هـ / 2026 م

معلومات الإيداع في مكتبة الملك فهد الوطنية

النسخة الورقية

رقم الإيداع: 1441/7131

تاريخ الإيداع: 1441/06/18

رقم ردمد : 1658-8509

النسخة الإلكترونية

رقم الإيداع: 1441/7129

تاريخ الإيداع: 1441/06/18

رقم ردمد : 1658-8495

معلومات وسائل التواصل

الموقع الإلكتروني للمجلة



<https://journals.iu.edu.sa/ESS>



ترسل البحوث على موقع المجلة

البريد الإلكتروني للمجلة



iujournal4@iu.edu.sa

حساب المجلة على منصة X



[@iujournal4](https://twitter.com/iujournal4)



مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية

● البحوث المنشورة في المجلة
تعبّر عن آراء الباحثين ولا تعبّر
بالضرورة عن رأي المجلة

● جميع حقوق الطبع محفوظة
للجامعة الإسلامية



قواعد وضوابط النشر في المجلة

أن يتسم البحث بالأصالة والجدية والابتكار والإضافة المعرفية في التخصص.

لم يسبق للباحث نشر بحثه.

أن لا يكون مستلّاً من أطروحة الدكتوراه أو الماجستير سواء بنظام الرسالة أو المشروع البحثي أو المقررات.

أن يلتزم الباحث بالأمانة العلمية.

أن تراعى فيه منهجية البحث العلمي وقواعده.

أن لا تتجاوز نسبة الاقتباس في البحوث التربوية (25%)، وفي غيرها من التخصصات الاجتماعية لا تتجاوز (40%).

أن لا يتجاوز مجموع كلمات البحث (12000) كلمة بما في ذلك الملخصين العربي والإنجليزي وقائمة المراجع.

لا يحق للباحث إعادة نشر بحثه المقبول للنشر في المجلة إلا بعد إذن كتابي من رئيس هيئة تحرير المجلة.

أسلوب التوثيق المعتمد في المجلة هو نظام جمعية علم النفس الأمريكية (APA) الإصدار السابع، وفي الدراسات التاريخية نظام شيكاغو.

أن يشتمل البحث على : صفحة عنوان البحث، ومستخلص باللغتين العربية والإنجليزية، ومقدمة، وطلب البحث، وخاتمة تتضمن النتائج والتوصيات، وثبت المصادر والمراجع، والملاحق اللازمة مثل: أدوات البحث، والموافقات للتطبيق على العينات وغيرها؛ إن وجدت.

أن يلتزم الباحث بترجمة المصادر العربية إلى اللغة الإنجليزية.

يرسل الباحث بحثه عبر موقع المجلة ، بصيغة (WORD) وبصيغة (PDF) مع موافقته بأن البحث لم يسبق نشره ، وأنه غير مقدم للنشر، ولن يقدم للنشر في جهة أخرى حتى تنتهي إجراءات تحكيمه في المجلة.

المجلة لا تفرض رسوما للنشر.



الهيئة الاستشارية:

معالي أ.د : محمد بن عبدالله آل ناجي

مدير جامعة حفر الباطن سابقاً

معالي أ.د : سعيد بن عمر آل عمر

مدير جامعة الحدود الشمالية

معالي د : حسام بن عبدالوهاب زمان

رئيس هيئة تقويم التعليم والتدريب

أ. د : سليمان بن محمد البلوشي

عميد كلية التربية بجامعة السلطان قابوس

أ. د : خالد بن حامد الحازمي

أستاذ التربية الإسلامية بالجامعة الإسلامية سابقاً

أ. د : سعيد بن فالح المغامسي

أستاذ الإدارة التربوية بالجامعة الإسلامية

أ. د : عبدالله بن ناصر الوليعي

أستاذ الجغرافيا بجامعة الملك سعود





مجلة الجامعة الإسلامية
للعلوم التربوية والاجتماعية

هيئة التحرير:

رئيس التحرير:

أ.د. عبدالله بن عبدالمحسن الحربي

أستاذ المناهج وطرق التدريس بالجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة

مدير التحرير:

أ.د. محمد بن جزاء بجاد الحربي

أستاذ أصول التربية بالجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة

أعضاء التحرير:

معالي أ.د. راتب بن سلامة السعود

وزير التعليم العالي الأردني سابقا
وأستاذ السياسات والقيادة التربوية بالجامعة الأردنية

أ.د. محمد بن يوسف عفيفي

أستاذ أصول التربية بالجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة

أ.د. عبدالرحمن بن يوسف شاهين

أستاذ المناهج وطرق التدريس بالجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة

أ.د. خالد بن إبراهيم الدغيم

أستاذ المناهج وطرق التدريس بجامعة القصيم

أ.د. أحمد بن محمد شبيب حسن

أستاذ علم النفس التربوي بجامعة الأزهر بالقاهرة

أ.د. ياسر بن عايد السميري

أستاذ التربية الخاصة بالجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة

أ.د. محمد بن إبراهيم الدغيري

وكيل جامعة شقراء للدراسات العليا والبحث العلمي
وأستاذ الجغرافيا الاقتصادية بجامعة القصيم

أ.د. نور هيدايانتو سيتيو بوترو

أستاذ علم النفس التربوي بجامعة نيجيري يوجياكارتا بإندونيسيا

د. عادل بن عيد الجهني

أستاذ أصول التربية المشارك بالجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة

د. إبراهيم بن علي الربيعي

أستاذ التاريخ الإسلامي المشارك بالجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة

د. رجاء بن عتيق المعيلي الحربي

أستاذ التاريخ الحديث والمعاصر المشارك بالجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة

د. منصور بن سعد فرغل

أستاذ الإدارة التربوية المشارك بالجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة

د. رشدي بن مامو طاهر

أستاذ التربية الإسلامية المساعد بجامعة الأمير سونكلا بتايلاند

د. حاجي بن شيخ تونكارا

دكتورة في أصول التربية الإسلامية
والمحقق القنصلي بقنصلية جامبيا في جدة

الإخراج والتنفيذ الفني:

م. محمد بن حسن الشريف

التنسيق العلمي:

أ. محمد بن سعد الشال

سكرتارية التحرير:

أ. أحمد شفاق بن حامد

أ. سعيد يعقوب حسيني

أ. دابري عبد الكريم



فهرس المحتويات : *

م	عنوان البحث	الصفحة
1	فعالية استراتيجية المشروعات الإلكترونية في تنمية مهارات المستقبل لدى طلبة جامعة حائل د. وافي بن متعب عردان	12
2	متطلبات تطبيق الرشاقة التنظيمية لتطوير الأداء الإداري في كليات التربية بالجامعات السعودية د. نداء بنت ناصر الناصر	62
3	أثر برنامج قائم على مهارات التعليم الريادي لتنمية الوعي بريادة الأعمال التربوية لدى طالبات الدراسات العليا د. منال بنت حسن بن إبراهيم	100
4	نموذج مقترح لتفعيل دور القيادة الرقمية في تعزيز استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في الجامعات السعودية د. سليمان بن عبد العزيز الشثري	134
5	النمذجة البنائية للعلاقات بين الدافعية للإنجاز الأكاديمي وأساليب المواجهة الإيجابية والضغط الحياتية لدى عينة من طلبة الدراسات العليا د. محمد بن أحمد الشرفي	186
6	تصورات معلمات علوم المرحلة الابتدائية حول طبيعة ومحتوى اختبارات اتجاهات الدراسة الدولية في الرياضيات والعلوم (TIMSS) من وجهة نظرهن أ. منيرة بنت نايف المانع / أ.د. جبر بن محمد الجبر	232
7	مستوى توافر مهارات الكتابة الأكاديمية ومعوقاتهما ومتطلبات تنميتها لدى طلبة الدراسات العليا في كلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية د. يحيى بن صالح الحربي	268
8	فاعلية نموذج الاستماع التكاملية المنظم ذاتيًا في تنمية مهارات الاستماع الناقد لدى طلاب الصف الثالث المتوسط د. عبد الله بن سليمان الفهيد	318
9	التسويق السياحي وأثره على بناء الصورة الذهنية للوجهات السياحية وتعزيز الميزة التنافسية للقطاع السياحي بالمملكة العربية السعودية د. هيفاء بنت يحيى البلاع	368
10	بنو ثقيف في الأندلس دراسة في الدور السياسي والحضاري من الفتح إلى نهاية عصر الموحدين (92-635هـ / 711-1238م) د. فاطمة بنت حاي السفيناني	418

* ترتيب الأبحاث حسب تاريخ ورودها للمجلة مع مراعاة تنوع التخصصات



مجلة الجامعة الإسلامية
للعلوم التربوية والاجتماعية

معرفة
e-Marefa



المنظومة
ALMANDUMAH

Arcif
Analytics

متطلبات تطبيق الرقابة التنظيمية لتطوير الأداء الإداري في
كليات التربية بالجامعات السعودية

Requirements for Implementing Organizational
Agility to Improve Administrative Performance
in Colleges of Education at Saudi Universities

إعداد

د. نداء بنت ناصر الناصر
أستاذ الإدارة التربوية المساعد
قسم الإدارة التربوية - كلية التربية
جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

Dr. Nidaa Bint Nasser Alnassere

Assistant Professor of Educational Administration
Department of Educational Administration - College of
Education - Imam Mohammad Ibn Saud Islamic University

Email: nnalnasser@imamau.edu.sa

DOI:10.36046/2162-000-025-002

المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على متطلبات تطبيق الرقابة التنظيمية لتطوير الأداء الإداري في كليات التربية في الجامعات السعودية، وذلك بتحليل مقومات الرقابة التنظيمية، وتطوير الأداء الإداري، وتحديد متطلبات تطبيق مقوماتها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وأسلوب مسح الخبراء والمختصين من أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية في الجامعات السعودية؛ وأما أداة الدراسة فكانت الاستبانة للوقوف على آرائهم وبلغ عددهم (٦٠) خبيراً ومختصاً، وتوصلت الدراسة إلى أن جميع مقومات متطلبات تطبيق الرقابة التنظيمية لتطوير الأداء الإداري في كليات التربية في الجامعات السعودية وفقاً لآراء الخبراء والمختصين وقعت في فئة (عالية)، واحتلت المشاركة المرتبة الأولى، يليها تكنولوجيا المعلومات، ومن ثم الهياكل المرنة، ثم الاستشعار للتغيير، وآخرها البراعة التنظيمية.

وقدمت الدراسة العديد من الآليات حول ذلك كان من أبرزها: تضمين خطة الكلية لآليات تطوير وتحسين تكنولوجيا المعلومات ورؤى التغيير التنظيمي، وبناء قاعدة معلومات تكنولوجية خاصة بها، وتدريب القيادات ومنسوبي الكلية على بناء وإعداد السيناريوهات لاقتناص الفرص والتحديات، وبناء الرؤية المستقبلية، وتوفير نظام فعال مفتوح للمعلومات، والتواصل بين المنسوبين وإقامة اللقاءات الدورية لتبادل الرؤى، وتطوير إجراءات العمل وقواعده وتحديد الوصف الوظيفي، ومنح الصلاحيات وتفويضها لمنسوبي الكلية، وتفعيل الشراكات المجتمعية واستثمارها بالدورات التدريبية وورش العمل لتنمية وتبني المشاريع الابتكارية والإبداعية، وفتح قنوات ونقاط تواصل لتلقي المبادرات والمقترحات التطويرية والإبداعية، كما قدمت الدراسة عدداً من التوصيات.

الكلمات المفتاحية: الرقابة التنظيمية، تطوير الأداء الإداري، كليات التربية، الجامعات، إدارة التعليم العالي.

Abstract

This study aimed to explore the requirements for implementing organizational agility to enhance administrative performance within colleges of education at Saudi universities. It focused on analysing the components of organizational agility, developing administrative performance, and identifying the prerequisites for the implementation of these components. Employing The descriptive survey approach, the research utilized a survey directed at experts and specialists among faculty members in these colleges. A questionnaire was distributed to gather their insights, with a total of 60 experts participating in the survey. The findings indicated that all components necessary for implementing organizational agility to improve administrative performance were rated as "high" based on the experts' opinions. The components were ranked in the following order of importance: participation, information technology, flexible structures, sensitivity to change, and organizational agility itself. The study proposed several mechanisms to facilitate these implementations, including: integrating the college's strategic plan with initiatives for enhancing information technology and organizational change; developing a comprehensive technological database; training college leaders and staff to formulate scenarios that address opportunities and challenges while fostering a future-oriented vision; establishing an effective open communication system; conducting periodic meetings for vision exchange; refining work procedures and job descriptions; delegating authority among staff; and activating community partnerships through training and workshops to cultivate innovative projects. Additionally, the study offered several recommendations aimed at further promoting organizational agility and administrative performance in higher education settings.

Keywords: Organizational Agility, Administrative Performance Development, Colleges of Education, Universities, Higher Education Administration

المقدمة

تحف بدول العالم متغيرات متسارعة وتطورات متلاحقة تحتم على المنظمات الحكومية مواجهة هذه التحديات والتفاعل السريع معها، والسعي للاستفادة من إمكاناتها والفرص المتاحة لها؛ لتحقيق المتطلبات التنموية التي تتطلع إليها الحكومات.

وتقوم الجامعات بوظائف محددة بداية من إعداد وتنمية المخرجات والكفاءات في كافة المجالات، ومن ثم نشر المعرفة وتطويرها، ويليها المساهمة في حل مشكلات المجتمع وتنميته وتطويره. (الداود، ٢٠١٨).

وتهتم كليات التربية في الجامعات السعودية بتحقيق الأهداف الاستراتيجية لرؤية (٢٠٣٠) والتي تؤكد في بعضها على تحسين أداء وإنتاجية موظفي الجهات الحكومية، وتصميم هيكل حكومي أكثر مرونة وفعالية، وتطوير الحكومة الإلكترونية، وتعزيز ودعم ثقافة الابتكار وريادة الأعمال، وغيرها من الأهداف التي تدعو للأخذ بالأساليب، والمداخل الإدارية الحديثة لتطوير وتحسين الأداء الإداري لعملياتها في ظل التحديات المحلية والمنافسة العالمية.

وتعد الرقابة التنظيمية من المداخل الإدارية الحديثة التي تساعد كليات التربية على الاستشعار والتنبؤ بالمتغيرات المحيطة بها، وفهمها واقتناصها كفرصة للتغيير والنمو (Jahangiri&khalkhali, 2014).

ويأتي تطبيق متطلبات الرقابة التنظيمية في كليات التربية ضمن أهم الأمور التي تسهم في مرونة نظام الأداء الإداري فيها، ومساعدتها على تحقيق التفوق والاستدامة في بيئة ابتكارية، وهي إشارة إلى السعي المستمر لتحسين الأداء والحد أو التقليل من الأنشطة المهدرة فيها.

مشكلة الدراسة:

في ظل الجهود المبذولة من قبل وزارة التعليم لتطوير الأداء الإداري في المنظمات التعليمية؛ لكونها تمثل جزءاً من المجتمع الذي يدب في حراك مستمر يحتم عليها التفاعل الدائم معه، ومجابهته بمرونة عالية، وتؤدي الجامعات دوراً كبيراً في تزويد المجتمع بخرجين يساعدون في بنائه وتطويره، ناهيك عما تقدمه من أبحاث علمية وخدمة للمجتمع، وعليه اهتمت الجامعات في بحثها عن مداخل إدارية حديثة؛ لتنتهجها لتحسين ممارساتها، وتحقيق أهدافها والتي جاءت أيضاً

كاستجابة لتوصيات بعض الدراسات ومنها دراسة (عبد الجليل، ٢٠١٩) التي أكدت على ضرورة تحسين الأداء الإداري في التعليم الجامعي، باستخدام مدخل إداري حديث يساعدها في تطوير أسلوب إدارتها.

وفي الآونة الأخيرة كثر الاهتمام بمدخل الرشاقة التنظيمية لإسهامه في احتواء وتكييف الأسلوب الإداري الذي تتبعه الجامعات السعودية؛ إذ يعينها على تحقيق أهدافها والقيام بوظائفها ومهامها، وتلبية الاحتياجات بشكل فعال، وتحقيق تميز الأداء الإداري في ظل توالي التغيرات والتطورات العالمية، واحتدام البيئة التنافسية التي تحيط بها؛ وهو ما أشارت دراسة (Aryani, 2014) إلى أهمية تطبيق مدخل الرشاقة التنظيمية في المنظمات لمواجهة التحديات والتغيرات المعاصرة والمستقبلية التي تحيط بها.

وتأتي العديد من الدراسات كدراسة (أحمد، ٢٠١٦)، ودراسة (الدوسري والزامل، ٢٠٢١)، ودراسة (الزهراني، ٢٠٢٢) لتبين أهمية تطبيق الرشاقة التنظيمية في الجامعات السعودية - وخاصة كليات التربية فيها- إذ أشارت في توصياتها إلى ضرورة إجراء دراسات حول تطبيقها في الجامعات السعودية وكلياتها، وكونها باتت مطلباً تنظيمياً لمواجهة التحديات المختلفة، وامتلاكها قدرة عالية على المرونة والتكيف السريع؛ مما يجعلها في ديناميكية مستمرة.

وبناءً على ما تم عرضه من نتائج الدراسات السابقة وتوصياتها تتحدد مشكلة الدراسة الحالية بالتعرف على متطلبات تطبيق الرشاقة التنظيمية لتطوير الأداء الإداري في كليات التربية في الجامعات السعودية.

أسئلة الدراسة:

سعت الدراسة للإجابة عن الأسئلة الآتية:

- ما الإطار المفاهيمي للرشاقة التنظيمية في كليات التربية في الجامعات السعودية؟
- ما الإطار المفاهيمي للأداء الإداري لكليات التربية في الجامعات السعودية؟
- ما متطلبات تطبيق الرشاقة التنظيمية لتطوير الأداء الإداري في كليات التربية في الجامعات السعودية من وجهة نظر الخبراء والمختصين من أعضاء هيئة التدريس فيها؟

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى تحقيق الآتي:

- التعرف على الإطار المفاهيمي للرشاقة التنظيمية في كليات التربية في الجامعات السعودية.

- التعرف على الإطار المفاهيمي للأداء الإداري لكليات التربية في الجامعات السعودية.

- الكشف على متطلبات تطبيق الرشاقة التنظيمية لتطوير الأداء الإداري في كليات التربية في الجامعات السعودية.

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة الحالية فيما يلي:

الأهمية النظرية:

- يعد مدخل الرشاقة التنظيمية من الموضوعات الحديثة الذي يسهم في جعل كليات التربية قادرة على التكيف مع البيئة المحيطة، وتوفير رؤية كاملة تمكنها من الوفاء بالاحتياجات المتجددة والمتطورة للمجتمع، لتحقيق رؤية المملكة (٢٠٣٠).

- استجابة لنتائج وتوصيات العديد من الدراسات التي تؤكد على ضرورة تطبيق مدخل الرشاقة التنظيمية لتطوير الأداء الإداري في الكليات الجامعية.

- يؤمل أن تقدم هذه الدراسة إضافة علمية بموضوع الرشاقة التنظيمية لتطوير الأداء الإداري في كليات التربية في الجامعات السعودية لتثري المكتبة العربية.

الأهمية التطبيقية:

- تبرز أهميتها كذلك في تقديم صورة واضحة لمتخذي القرار في كليات التربية في الجامعات السعودية حول متطلبات تطبيق الرشاقة التنظيمية لتطوير الأداء الإداري فيها.

- المساهمة في تطوير الأداء الإداري لكليات التربية وزيادة قدرتها على تلبية تطلعات رؤية (٢٠٣٠).

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: تمثلت الدراسة الحالية في التعرف على متطلبات تطبيق الرقابة التنظيمية لتطوير الأداء الإداري في كليات التربية في الجامعات السعودية وذلك من خلال المقومات التالية (تكنولوجيا المعلومات، الاستشعار للتغيير، المشاركة، الهياكل المرنة، البراعة التنظيمية).

الحدود الزمانية:

طبقت هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثالث من العام الدراسي ١٤٤٥ / ٢٠٢٤.

الحدود المكانية:

طبقت هذه الدراسة على مجموعة من الخبراء والمختصين من أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية.

مصطلحات الدراسة:

الرقابة التنظيمية:

تعرف بأنها قدرة المؤسسة على التحلي بالمرونة والاستجابة بسرعة لأي تغييرات محيطة. (Elbadaway. & Other, 2024)

وتعرفها الباحثة إجرائياً: الإجراءات والعمليات التي تقوم بها إدارة كليات التربية لتستجيب وتتوافق وتتكيف بشكل سريع مع التغيرات البيئية بكفاءة وفعالية، ومرونة، وأقل وقت.

الأداء الإداري:

يعرفه (علي، ٢٠٢١) بأنه ما يتخذه الفرد من تصرفات في ممارسته للوظيفة الإدارية واتخاذ للقرارات سواء لتحديد الأهداف أو العمل لتحقيقها ويتضمن ذلك قيامه بمهام التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة.

وتعرفه الباحثة إجرائياً: بأنه كفاءة وفعالية ومرونة منسوبي إدارة كليات التربية في إتمام الأعمال الإدارية.

الإطار المفاهيمي

أولاً: الرقابة التنظيمية:

تعد الرقابة التنظيمية من المداخل الإدارية الحديثة التي تسهم في تمكين كليات التربية من التكيف مع التغيرات المستمرة، واستغلال الفرص لاكتساب ميزة التنافسية، وتعود بدايات ظهور مصطلح الرقابة التنظيمية إلى عام ١٩٩٠م؛ حيث قرر الكونجرس الأمريكي التعامل مع الضعف الذي شهدت مؤسساتها الصناعية مقارنة بمثيلاتها في العالم، وعليه صدر تقرير (ليهاي) المتضمن لمفهوم الرقابة التنظيمية، الداعي إلى استخدام أساليب واستراتيجيات جديدة تمكن المؤسسات الصناعية الأمريكية من المنافسة والتأقلم السريع مع التغيرات في بيئات العمل، وتلبية احتياجات العملاء (منصور، ٢٠٢٠)، (Wendler, 2013).

مفهوم الرقابة التنظيمية:

تعددت التعريفات حول الرقابة التنظيمية؛ حيث عرفها أحمد (٢٠١٦، ص ٢٩) بأنها "مجموعة الإجراءات الإدارية التي تطبقها الإدارة؛ بقصد أن تكون المنظمة سريعة الاستجابة للأحداث المحيطة بها".

أما العابدي (٢٠١٢، ص ١٥٦) فعرفها: "قدرة المنظمة على تحقيق النتائج المرجوة التي تطمح لتحقيقها من جراء تطوير منتجاتها، وزيادة معرفة مواردها البشرية، مما ينعكس بدوره على تنمية المنظمة، وجعلها خفيفة الحركة في بيئة مضطربة سريعة التغير".

كما عبرت عنها دماج (٢٠١٩، ص ٣٤٨): "قدرة المنظمة على تحسس البيئة المتغيرة، والتكيف مع الظروف الخارجية المفاجئة، والاستجابة لها بسرعة ومرونة، وتوجيه الموارد للاستفادة من الفرص، ومعالجة التهديدات بكفاءة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية".

أما عبد المولى (٢٠١٩، ص ٢٥) فعرفها بأنها: "مدخل لزيادة القدرة الإدراكية للمنظمات، ومساعدتها على اكتشاف ورؤية التغيرات البيئية، وانعكاساتها على المنظمة، وكيفية إيجاد السبل الكفيلة لتقديم الاستجابات المناسبة لتداعيات تلك التغيرات".

كما ذكر أيضًا بأنها أسلوب وقائي ومدخل إستراتيجي لمساعدة المنظمات على التخطيط المسبق لمواجهة التغيرات البيئية.

كما عرفتھا مغاوري (٢٠١٦، ص ١٤٠) بأنها: "جميع الممارسات والأساليب التي تتيح للمنظمة الجامعية مواكبة التغيير، وسرعة التعامل معه بفعالية وابتكار، وتحسين قدرتها المؤسسية لتتماشى مع تحديات البيئة التنافسية المحيطة بها".

وتستنتج الباحثة من التعريفات السابقة أن الرشاقة التنظيمية في المنظمات تُستخدم لتسريع استجابتها نحو اكتشاف الفرص الجديدة واستغلالها، واستثمارها بأقصر وقت وأقل تكلفة، وتحويلها إلى ميزة تنافسية مع عائد تحقيق أهدافها.

أهمية الرشاقة التنظيمية:

تكمن أهمية الرشاقة التنظيمية في أنها تكسب المنظمة صفة الفطنة والمرونة والانفتاح؛ إذ تجعل لها القدرة على إدراك وفهم الظروف المتغيرة والتنافسية، والمخاطر التي تحيط بها والتعامل معها، وإيجاد الحلول وتحقيق الابتكار والإبداع وتعزيز التنافسية، وهي إحدى المتطلبات الجوهرية لنجاح المنظمة وتحقيقها للنمو والاستمرارية في ظل الأداء المتميز، كما أنها لا تغفل عن فهم الكفاءات الأساسية داخل المنظمة وتحديد قدراتها، ومشاركة العاملين فيها باتخاذ القرار وتقليل مشاكلها، وتحسين العمليات لتسريع الأداء فيها، وخفض تكاليفها من خلال إيجاد أساليب وآليات عمل تؤدي إلى الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمنظمة، وتوجيه كل ما سبق لتحقيق أهدافها. (الغامدي، ٢٠٢٣)، (دماج، ٢٠١٩)، (أمين وعيد، ٢٠٢١)، (Khalil & Saleh, 2024)

مقومات الرشاقة التنظيمية:

بالاطلاع على الدراسات والأدبيات السابقة التي تناولت موضوع الرشاقة التنظيمية تم تحديد عدد من المقومات التي تناولتها هذه الدراسة وهي: (منصور، ٢٠٢٠)، (الأنصاري، ٢٠٢١)، (أمين وعيد، ٢٠٢١)، (العابدي، ٢٠١٢)، (المحاسنة، ٢٠١٧)، (Bekos, & other, 2025).

تكنولوجيا المعلومات:

تسعى الرشاقة التنظيمية للاستفادة الجيدة من تكنولوجيا المعلومات من حيث سرعة نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالعمل وتحقيق الاتصال الفعال بين المستويات الإدارية، ومعرفة

التغيرات والمستجدات المحلية والعالمية، وتدريب منسوبي المنظمة على الاستفادة منها وتوظيفها في إنجاز أعمالهم.

الهياكل المرنة:

إذ تسهم في اطلاع الإدارة العليا على ترابط وتكاتف الأنشطة داخل المنظمة بمختلف مستوياتها وأقسامها في الإدارات الدنيا لتمكنها على التفاعل السريع وتذليل العقبات واتخاذ الإجراءات والقرارات اللازمة في الوقت المناسب.

المشاركة:

هي أن يشارك العاملون بزيادة صلاحياتهم وتفويض السلطة لهم فيما يتعلق بالمنظمة، إذ يساعدون على وضع الاستراتيجيات وتحديداتها، للاستفادة من الفرص وتحديد التحديات، وكذلك صنع القرارات ليضمن اكتساب الرضا الوظيفي للمنسوبين وزيادة فعاليتهم وسرعة الاستجابة مع التغيرات ومواجهة التحديات؛ ولذا فالمنظمة تتحول من النمط المركزي إلى الأقل مركزية، وتدعم عملية كفاءة وفعالية الأداء والإنتاجية، وتشجع الابتكار والإبداع فيها.

الاستشعار للتغيير:

هو قدرة المنظمة على فهم وإدراك ومراقبة التغيرات البيئية المحيطة بها، وآثارها المستقبلية؛ إذ تؤثر في العمل التنافسي والأداء المستقبلي من خلال بناء رؤية مستقبلية وأساليب ابتكارية وإبداعية للعمل كاستجابة للتغيير؛ لتؤدي للتكيف التنظيمي في الوقت المناسب وفعالية.

البراعة التنظيمية:

هي إدراك وتوازن في الأنشطة التي تتطلبها المرحلة الحالية، وما يمكن اكتشافه واستغلاله من فرص جديدة واستراتيجية للمرحلة المستقبلية للمنظمة، لنقلها إلى واقع أفضل يمكنها من تعظيم تأثيرها في بيئتها السوقية.

ثانيًا: الأداء الإداري:

تأتي كليات التربية في مقدمة الكليات الجامعية التي لا تكتفي بإمداد وزارة التعليم والمؤسسات التعليمية بالكادر التعليمي والإداري المؤهلين لسد الاحتياج التربوي، وإنما يقع على

عانتها تقديم عدد من الأدوار التي تُعنى بتطوير التعليم بأنواعه، وتوعية المجتمع بكافة أطرافه، لذلك فارتباطها وثيق وعميق، ومؤثر في تنمية وتطوير المجتمع، وبالنظر للأدوار التي تمارسها كليات التربية فإن تطوير أدائها الإداري يصبح ضرورة حتمية لمواكبة التطورات العلمية والمهنية، ولتحقيق فعالية التعليم والتعلم.

مفهوم الأداء الإداري:

يعرف أبو نصر (٢٠١٤، ص ٧٢) بأنه: "الأداء الإداري بأنه قيام العاملين في المنظمة بسلوك إداري ما في ضوء مبادئ الإدارة، لتحقيق وظائفها بأقل جهد ووقت وتكليف".

كما عرفه عبد الجليل (٢٠١٩، ص ٣٧١) بأنه: "ما يتخذه الفرد من تصرفات في ممارسته للوظيفة الإدارية، واتخاذ للقرارات، سواء أكان لتحديد الأهداف أم العمل لتحقيقها، ويتضمن ذلك قيامه بمهام التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة".

ويقصد به أيضاً الأنشطة التي تعكس كلاً من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، ويعبر عن مدى كفاءة العامل أو بلوغه مستوى الإنجاز المرغوب في هذا العمل، ويرتبط بالمخرجات التي تسعى المؤسسات لتحقيقها (الغامدي، ١٤٣٧).

وتعرفه المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم (٢٠٢٠، ص ٩٩) بأنها: "القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات ومهام وواجبات، وفقاً للمعدل المطلوب أدائه من العامل الكفء المدرب، ويتم قياس الأداء على أساس النتائج التي حققها الفرد".

ولابد من أن يتوفر عدد من المقومات التي تحقق الأداء الإداري وهي (تحقيق وظائف الإدارة، والالتزام بمبادئ الإدارة وإدارة الجودة الشاملة، والفعالية، والكفاءة والإبداع والابتكار، والمحافظة على القيم وأخلاقيات المنظمة والمجتمع). (أبو النصر، ٢٠١٤).

أما تطوير الأداء الإداري فهو عملية متكاملة تنطوي على أنشطة مخططة، وفق استراتيجيات وبرامج محددة، في حدود محاور رئيسة (العمليات الداخلية، والهياكل التنظيمية، والموارد البشرية، والتكنولوجيا). (أحمد، ٢٠٢٠).

وتعرفه المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم (٢٠٢٠، ص١٢٤) بأنها الجهود المبذولة لمساعدة العاملين على الاستعداد للمستقبل، ويتم ذلك من خلال التعليم الرسمي، والخبرة الوظيفية، والعلاقات الاجتماعية، وسمات الشخصية.

مببرات تطوير الأداء الإداري:

إن عملية التطوير الإداري تأتي كضرورة تحث كليات التربية على التخلص من عدة أمور، لعل من أهمها: (الألفي، ٢٠١٣)، (إبراهيم وآخرون، ٢٠٢٤):

- انتهاج التخطيط التقليدي في إدارة الجامعة والكليات.
- ضعف وضوح حدود السلطة والمسؤولية، والعمل المتكامل لتحقيق الأهداف.
- ضعف تلبية الاحتياجات المتغيرة والمستمرة.

أهمية تطوير الأداء الإداري:

يستمد الأداء الإداري أهميته من أهمية الهدف الذي يسعى إلى تحقيقه، وهو وسيلة للحكم على الإنتاجية المطلوبة، ومعيّارٌ مهمٌ للوصول إلى الأهداف المرجوة وفق معايير محددة مسبقاً، فأبي تفرط به يؤدي إلى إهدار هذه الطاقات؛ ولذا يمكن القول: أنه يبرز أهمية متابعة الأداء لتحسين الإنتاجية والمحاسبة على أساس النتائج المتحققة، والمتفق عليها (خليل، ٢٠١٤)، (الغامدي، ١٤٣٧)، (العتيبي، ٢٠١٣).

ولذا فإن تطوير الأداء الإداري يعدّ وسيلة نجاح للمنظمات التعليمية، فهو يمكنها من اقتران أهداف العاملين فيها بأهدافها بكفاءة وفعالية بأقل تكلفة وأسرع وقت، كما يجعلها تهتم بعنصري المبادرة والمبادرة والقدرة على التأثير، وتحديد مستقبلها، والقدرة على التعامل بجدارة مع أي تغيرات خارجية (سالم وآخرون، ٢٠٢٣).

مراحل تطوير الأداء الإداري:

تمر مراحل تطوير الأداء الإداري بسلسلة من المراحل المتداخلة في عملياتها والمدرسة، وتكون متدرجة لتحقيق التطوير وفق ما يناسب طبيعة المنظمة التعليمية، ويمكن تلخيصها في المراحل الرئيسة الآتية:



- مرحلة الاستعداد:
وبها يتم دراسة الواقع، وتحديد الاحتياجات التطويرية.
- مرحلة التطوير:
وتتسم هذه المرحلة بالقيام بوظائف الإدارة، من تخطيط وتنظيم، وتنسيق وتوجيه، ورقابة وتقويم للبدء في عملية التطوير.
- مرحلة التقييم:
وذلك بالوقوف على النتائج المتحققة في مرحلة التطوير ومراجعتها، لتقديم التغذية الراجعة اللازمة لاستمرارها.
- عوامل مؤثرة في تطوير الأداء الإداري:
إن الأداء الإداري عملية يتم من خلالها توجيه الأنشطة للعاملين، والذي يستلزم توفر التعاون والتنسيق بينهم وبين الجوانب المادية؛ لتحقيق هدف مشترك، ولذا فإنه يخضع الأداء الإداري لعدة عوامل تؤثر فيه، هي: (منصور، ٢٠٢٠)، (محمد، ٢٠١٤)، (العماج، ٢٠٠٣).
- من داخل المنظمة:
 - غياب الأهداف المحددة.
 - عدم المشاركة في الإدارة.
 - تباين مستويات الأداء الذي يحصل عليه العاملون.
 - الرضا الوظيفي.
 - التسبب الإداري
 - غياب الأمان الوظيفي.
- من خارج المنظمة:
 - التغيرات السكانية.
 - التحولات الاقتصادية والسياسية والمجتمعية.
 - المطالبة بتطبيق نظام الجودة والاعتماد.

الدراسات السابقة:

دراسة أحمد (٢٠١٦): هدفت هذه الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتحسين الأداء الإداري في كليات جامعة جازان في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية، واستخدم المنهج الوصفي (دراسة الحالة)، وكانت الاستبانة أداة جمع المعلومات، وطبقت على عينة بلغت ٢٤٠ عضوًا من أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم، وبينت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة الرقابة التنظيمية في كليات جامعة نجران كانت متوسطة؛ حيث أتت درجة رقابة التخطيط، واتخاذ القرارات منخفضة، ونال رقابة الرقابة درجة متوسطة، أما رقابة التنظيم فحصلت على درجة مرتفعة.

دراسة عبد المولى (٢٠١٩): هدفت دراسته إلى الكشف عن متطلبات تطبيق الرقابة التنظيمية كما يراها أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك خالد، واستخدم فيها المنهج الوصفي، وطبقت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وطبقت على ٤١١ عضوًا من أعضاء هيئة التدريس، وأتت نتائج الدراسة باتفاق ٧٦٪ من أعضاء هيئة التدريس على ضرورة تطبيقها لمواجهة التحديات العالمية والمحلية.

دراسة العنزي (٢٠١٩): هدفت هذه الدراسة للكشف عن العلاقة بين مستوى الرقابة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الكويت والقدرة التنافسية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؛ حيث تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وجمعت المعلومات من خلال استبانة وزعت على عينة تكونت من ٤٠٥ أعضاء من هيئة التدريس، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الرقابة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية جاء مرتفعًا، أما القدرة التنافسية فأتت بدرجة متوسطة، وأوصت بإعادة النظر في التخطيط الاستراتيجي، والعمل على زيادة تفويض الصلاحيات للعمداء ورؤساء الأقسام، وتعديل استراتيجياتها فيما يخص المتغيرات الخارجية والداخلية.

دراسة عمر (٢٠٢٠): هدفت هذه الدراسة إلى تقديم مقترحات لتحسين ممارسات الرقابة التنظيمية في كليات جامعة جنوب الوادي، واستخدم المنهج الوصفي، وطبقت الاستبانة على ٩٧ عضوًا من أعضاء هيئة التدريس، وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسة الرقابة التنظيمية في كليات الجامعة جاء متوسطًا في جميع الأبعاد: (رقابة الاستشعار، واتخاذ القرار، وثقافة الابتكار،

والمرونة التنظيمية، والرشاقة التكنولوجية، وتمكين ومشاركة العاملين، والسرعة في الأداء)، وكان من أبرز ممارسات التحسين تشكيل وحدة خاصة في كل كلية لتحديد أنواع ومصادر التغييرات الخارجية، ونشر ثقافة تنظيمية، وتعزيز اتخاذ القرارات الاستباقية، وضرورة منح المزيد من الصلاحيات لأعضاء هيئة التدريس والموظفين، وتطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، ونشر ثقافة التغيير والابتكار بين منسوبيها.

دراسة أبو عاصي (٢٠٢١): هدفت الدراسة للتعرف على واقع تطوير أداء القيادات المدرسية في المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية، وتحديد معوقات ومتطلبات التطوير، ووضع تصور مقترح للتطوير، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة التي طبقت على عينة بلغت (٣٥٧) معلماً، وتوصلت إلى النتائج الآتية: أن واقع تطوير أداء القيادات في المدارس الثانوية جاء بدرجة موافقة قليلة، أما المعوقات فجاءت بدرجة كبيرة، أما متطلبات تطوير أداء القيادات المدرسية في المدارس الثانوية في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية فحصلت على درجة موافقة كبيرة جداً، حيث كان من أبرز المتطلبات ربط القرارات بتحليل ودراسة البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بها، وإشراك جميع العاملين في التخطيط، وحل المشكلات.

دراسة الزامل والدوسري (٢٠٢١): هدفت تلك الدراسة إلى التعرف على واقع الرشاقة التنظيمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن في مدينة الرياض ومعوقات تطبيقها وسبل تحسينها من وجهة نظر العاملين فيها؛ حيث استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الأداة المستخدمة هي الاستبانة، وطبقت على ١٠٠ من العاملين، وكان أبرز نتائجها هي: أن واقع تطبيق الرشاقة التنظيمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن جاء مرتفعاً، أما المعوقات فجاءت بمستوى متوسط، وكان أبرز النقاط: (بجھلهم بآليات صنع القرار، وعدم التمتع بمقومات التكيف مع المتغيرات البيئية، والهيكل التنظيمي لا يدعم التنظيم الشبكي وتبادل المعرفة بين الوحدات المختلفة)، أما أبرز السبل التي تسهم في تفعيل وتحسين الرشاقة التنظيمية فهي في الاستفادة من نظم المعلومات، وتوعية القيادات حول إدارة المعرفة التقنية في صناعة القرارات، واعتماد الجامعة على شبكة معلومات واتصالات فائقة السرعة والجودة.

دراسة أمين وعيد (٢٠٢١): هدفت تلك الدراسة إلى تحديد المتطلبات اللازمة لتحقيق الرشاقة التنظيمية للجامعات المصرية، باستخدام مدخل الهندسة المتزامنة من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية، واستخدم فيها المنهج الوصفي بأسلوب استشارة الخبراء، وطبقت المقابلات شبه المقننة مع بعض القيادات في جامعتي دمنهور والفيوم، وتوصلت إلى أن أبرز متطلبات تحقيقها تمثلت في المراحل الثلاث الآتية أولاها: التهيئة والاستعداد بتحديد الشريك الإستراتيجي، وتحديد واختيار التكنولوجيا الحديثة، ثانيها: التصميم بتحقيق التناغم داخل الجامعة وخارجها، وتعزيز ثقافة الابتكار والتمكين، ثالثها: ما بعد التصميم، بحيث يتم التأكيد على التوثيق الإلكتروني لجميع مناسبات الجامعة، والاستفادة منها في تحقيق أهدافها، كما تم التأكيد على إتاحة مشاركة منسوبيها في صنع القرار وتسريعه، وذلك بوجود هيكل عمل منظم يمتلك العامل فيه صلاحيات واتصالات فعالة، مع الاهتمام بأتمتة نظم العمل المختلفة.

دراسة المحميد (٢٠٢٢): هدفت دراسته إلى التعرف على واقع الأداء الإداري لدى القيادات الأكاديمية في الجامعة السعودية الإلكترونية في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس فيها، والتوصل إلى مقترحات لتطوير الأداء، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وطبقت الاستبانة على عينة الدراسة التي بلغت ٢٤٧ عضواً، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها، أنها جاءت موافقة عينة الدراسة متوسطة على واقع الأداء إداري لدى القيادات الأكاديمية في الجامعة السعودية الإلكترونية في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية، وترتبت أبعادها حيث احتل التنظيم المرتبة الأولى: (التزام القادة باتخاذ القرارات واختيار البديل الأفضل والأسرع لحل المشكلات، وإعطاء الصلاحيات لإنجاز الأعمال بأسرع وقت)، يليه التخطيط: (بوضع رؤية وإعلانها؛ لمواجهة التحديات المستقبلية، ودعم التطوير المهاري الإداري والأكاديمي، ومشاركة المنسوبين في رسم ملامحها)، ثم الرقابة: (تقديم الدعم المستمر لتطوير الجامعة من قبل القائد، وحسن استخدام السلطة، وتحديد الصلاحيات والمهام وفق وصف وظيفي)، والتقييم: (من خلال سعي القائد لتوفير ظروف عمل مناسبة، وقياس رضا المستفيدين باستمرار، والاستخدام الفعال للموارد المتاحة في الجامعة)، وفي المرتبة الأخيرة يأتي التوجيه: (إيجاد القائد للتواصل، وبناء العلاقات والمبادرة لحل المشكلات الطارئة، وتشجيع المبادرات والأفكار الجديدة)، وتراوحت موافقتهم على الآليات بين (المتوسطة، والمرتفعة)

- واحتل تشجيع الإبداع الإداري المرتبة الأولى، كما كان من أهم التوصيات استثمار التكنولوجيا، وتحديث الأجهزة لتنفيذ الخطط بشكل أسرع.
- التعليق على الدراسات السابقة:
- اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في إدارة الدراسة (الاستبانة)، عدا دراسة أمين وعيد، (٢٠٢١) فاستخدمت المقابلات شبه المقننة.
 - تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدامها للمنهج الوصفي.
 - اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في موضوع الدراسة؛ بحيث اقتصرت الدراسة الحالية بدراسة متطلبات تطبيق الرقابة التنظيمية لتطوير الأداء الإداري في كليات التربية في الجامعات السعودية.
 - اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في مجتمع الدراسة، واختلفت مع دراسة أمين وعيد، (٢٠٢١)، ودراسة أبو عاصي (٢٠٢١)، ودراسة الزامل والدوسري (٢٠٢١).
 - استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بناء مشكلة الدراسة، والدراسات السابقة وأداتها.

منهجية الدراسة وإجراءاتها

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، كما استخدم أسلوب مسح الخبراء، وهو ما يبينه (أمين وعيد، ٢٠٢١) بأن هذا الأسلوب يعتمد على استطلاع آرائهم مرة واحدة، ويعد أحد أساليب الدراسات المستقبلية، التي تتيح مشاركة القوى الفاعلة أو الأطراف المتأثرة بحدث ما في عملية تصميم البحث وجمع المعلومات اللازمة له وتحليلها، واستخراج توصيات بفعل جماعي معين بناء على نتائجها.

ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عنها تمت الإجابة عن السؤال الأول: ما الإطار المفاهيمي للرقابة التنظيمية في كليات التربية في الجامعات السعودية من خلال مسح الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بمفهوم الرقابة التنظيمية، وأهميتها، ومقوماتها؟

كما تمت الإجابة عن السؤال الثاني: ما الإطار المفاهيمي للأداء الإداري لكليات التربية في الجامعات السعودية بالرجوع للأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بمفهوم تطوير الأداء الإداري، ومبرراته، وأهميته، ومراحله، والعوامل المؤثرة فيه؟

أما السؤال الثالث فعرض على مجموعة من الخبراء والمختصين من أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية في الجامعات السعودية لبيان متطلبات تطبيق الرشاقة التنظيمية لتطوير الأداء الإداري في كليات التربية في الجامعات السعودية.

وتمثل مجتمع الدراسة من مجموعة من الخبراء والمختصين من أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية في الجامعات السعودية، والبالغ عددهم ٦٠ عضوًا؛ حيث بلغ عدد المستجيبين من درجة أستاذ (٦) أعضاء، أما الأستاذ المشارك فبلغ عددهم (١٤) عضوًا، و(٤٠) عضوًا من درجة أستاذ مساعد، كما في الجدول رقم (١) الذي يوضح توزيع أفراد الدراسة بحسب الدرجة العلمية:

جدول رقم (١) توزيع آراء الخبراء والمختصين حسب الدرجة العلمية

الدرجة العلمية	التكرار	النسبة (%)
أستاذ	6	10
أستاذ مشارك	14	23.3
أستاذ مساعد	40	66.7
المجموع	60	100

يتضح من الجدول رقم (١) أن ٦٦,٧٪ من أفراد الدراسة درجتهم العلمية أستاذ مساعد، وأن ٢٣,٣٪ منهم درجتهم العلمية أستاذ مشارك، وأن ١٠٪ منهم درجتهم العلمية أستاذ. أداة الدراسة:

بعد مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة استندت الباحثة إلى ذلك في بناء استبانة تتضمن متطلبات تطبيق الرشاقة التنظيمية لتطوير الأداء الإداري في كليات التربية في الجامعات السعودية، وهي المقومات الآتية (تكنولوجيا المعلومات، والهياكل المرنة، والمشاركة، واستشعار التغيير، والبراعة التنظيمية)، وعليه استخدمت الأساليب الإحصائية التالية:

- ١- معامل الفاكرونباخ لحساب ثبات الأداة.
 - ٢- معامل ارتباط بيرسون لتحديد مدى الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.
 - ٣- التكرارات والنسبة المئوية لوصف أفراد الدراسة.
 - ٤- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة اتجاهات استجابات أفراد الدراسة.
- وتم استخدام المقياس الثلاثي وفق العبارات (عالية، متوسطة، ومنخفضة)، ويوضح الجدول رقم (٢) درجة الموافقة وفقاً للمقياس الثلاثي:
- جدول رقم (٢) درجة الموافقة وفقاً للمقياس الثلاثي:

المتوسط	درجة الموافقة
3 – 2.34	عالية
2.33 – 1.67	متوسطة
1.66 – 1	منخفضة

صدق أداة الدراسة:

الصدق الظاهري:

بعد بناء الاستبانة بصورتها الأولية تم عرضها على بعض المحكمين من ذوي الخبرة لإبداء آرائهم وملحوظاتهم حولها؛ من حيث وضوح العبارة وانتمائها ومناسبتها للمحور، مع وضع خانة للتعديلات والاقتراحات إن وجدت.

صدق الاتساق الداخلي:

للتأكد من تماسك العبارات بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه عمدت الباحثة لقياس صدق الاتساق الداخلي للأداة من خلال بيانات استجابات أفراد الدراسة؛ وذلك بحساب معاملات ارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، والجدول رقم (٣) يوضح معاملات الارتباط لكل عبارة من عبارات المحور بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه:

جدول (٣) معاملات الارتباط لكل عبارة من عبارات المحور بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه

م	معامل الارتباط				
	المقوم الأول	المقوم الثاني	المقوم الثالث	المقوم الرابع	المقوم الخامس
1	0.889**	0.791**	0.894**	0.836**	0.939**
2	0.894**	0.870**	0.913**	0.856**	0.924**
3	0.947**	0.927**	0.973**	0.964**	0.909**
4	0.949**	0.842**	0.943**	0.883**	0.935**
5	0.978**	0.899**	0.919**	0.898**	0.887**
6	0.956**	0.920**	-	-	0.858**
7	-	0.890**	-	-	-

(**) دالة عند 0.01

يتضح من الجدول رقم (٣) أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١)؛ مما يشير إلى الاتساق الداخلي بين فقرات المحور والدرجة الكلية للمحور.

ثبات أداة الدراسة:

استخدمت الباحثة معادلة ألفا كرونباخ لحساب ثبات أداة الدراسة، ويوضح الجدول رقم (٤) قيمة معامل الثبات لكل جزء من أجزاء الاستبانة.

جدول رقم (٤) قيم معاملات الثبات لكل محور من محاور الاستبانة

المحور	معامل الثبات
تكنولوجيا المعلومات	0.971
الاستشعار للتغيير	0.950
المشاركة	0.958
الهياكل المرنة	0.932
البراعة التنظيمية	0.957
كامل الاستبانة	0.987

ويتضح من الجدول رقم (٤) أن قيم معاملات الثبات مرتفعة؛ مما يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

إجابة السؤال الثالث:

ما متطلبات تطبيق الرقابة التنظيمية لتطوير الأداء الإداري في كليات التربية في الجامعات السعودية من وجهة نظر الخبراء التربويين:

-وللإجابة عن السؤال الثالث تم عرض الاستبانة التي تحوي متطلبات تطبيق مقومات الرقابة التنظيمية على مجموعة من الخبراء والمختصين من أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية في الجامعات السعودية لمعرفة مآرائهم حولها، وجاءت الاستجابات وفقاً للآتي:

ترتبت متطلبات تطبيق مقومات الرقابة التنظيمية لتطوير الأداء الإداري في كليات التربية في الجامعات السعودية:

جدول رقم (٥) يبين ترتيب متطلبات تطبيق مقومات الرقابة التنظيمية لتطوير الأداء الإداري في كليات التربية في الجامعات السعودية وفقاً لآراء الخبراء والمختصين

م	مقومات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	تكنولوجيا المعلومات	2.47	0.701	2
2	الاستشعار للتغيير	2.40	0.657	4
3	المشاركة	2.55	0.639	1
4	الهياكل المرنة	2.41	0.629	3
5	البراعة التنظيمية	2.40	0.717	5
المتوسط الحسابي العام = 2.44 ، الانحراف المعياري العام = 0.638				

يتضح من الجدول رقم (٥) ترتيب متطلبات تطبيق مقومات الرقابة التنظيمية لتطوير الأداء الإداري في كليات التربية في الجامعات السعودية وفقاً لآراء الخبراء والمختصين؛ حيث أتي المتوسط الحسابي العام بمقدار (٢,٤٤) ويقع في فئة (عالية)، وانحراف معياري بلغ (٠,٦٣٨)، وتشير هذه النتيجة إلى أهمية تطبيق الرقابة التنظيمية لتطوير الأداء الإداري لمواجهة التحديات العالمية والمحلية، وديمومة وتنافسية كليات التربية، وجاءت ترتيب المقومات وفقاً للآتي:

١. المشاركة: حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٥٥) أي أن درجة الموافقة عالية على ذلك.

٢. تكنولوجيا المعلومات: حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٤٧) أي أن درجة الموافقة عالية على ذلك.

٣. الهياكل المرنة: حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٤١) أي أن درجة الموافقة عالية على ذلك.

٤. الاستشعار للتغيير: حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٤٠) أي أن درجة الموافقة عالية على ذلك.

٥. البراعة التنظيمية: حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٤٠) أي أن درجة الموافقة عالية على ذلك.

وفيما يلي تستعرض الباحثة متطلبات تطبيق مقومات الرقابة التنظيمية لتطوير الأداء الإداري في كليات التربية في الجامعات السعودية بالتفصيل مع نتائجها:

- أولاً: تكنولوجيا المعلومات:

يوضح الجدول رقم (٦) رأي أفراد الدراسة حول متطلبات تطبيق مقوم تكنولوجيا المعلومات، وذلك بترتيب العبارات بعد إيجاد تكراراتها ونسبتها المئوية، ومتوسطاتها الحسابية وانحرافاتها المعيارية، وفق الآتي:

جدول رقم (٦) يبين آراء الخبراء والمختصين حول مقوم تكنولوجيا المعلومات

م	العبارة	درجة الموافقة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		ك	ب	ج			
1	وضع خطة لتفعيل تكنولوجيا المعلومات لتحسين الأداء الإداري للكلية.	ك	40	16	2.60	0.616	1
		%	66.7	26.7			
2	تطوير البنية التحتية بأحدث الأجهزة التكنولوجية في الكلية	ك	40	10	2.50	0.770	2
		%	66.7	16.7			
3	تحديد الاحتياجات التدريبية لمنسوبي الكلية من آخر تطورات تكنولوجيا المعلومات	ك	40	10	2.50	0.770	3
		%	66.7	16.7			
4	توظيف تكنولوجيا المعلومات في دراسة البيئة الخارجية للكلية (مواجهة التحديات واستغلال الفرص).	ك	32	16	2.33	0.795	6
		%	63.3	26.7			
5	توظيف تكنولوجيا المعلومات في دراسة البيئة الداخلية للكلية (مواطن القوة والضعف).	ك	36	14	2.43	0.767	5
		%	60	23.3			
6	التحديث المستمر لموقع الكلية بما يخدم المستفيدين	ك	38	12	2.46	0.769	4
		%	63.3	20			
المتوسط الحسابي العام = 2.47، الانحراف المعياري العام = 0.701							

تشير نتائج الجدول رقم (٦) إلى أن استجابة آراء الخبراء والمختصين حول عبارات مقوم تكنولوجيا المعلومات أتت في فئة (عالية)، وبمتوسط حسابي عام بلغ (٢,٤٧ من ٣)، وبانحراف معياري مقداره (٠,٧٠١)؛ حيث اتفق أغلبية آراء الخبراء والمختصين على ضرورة وضع خطة لتفعيل تكنولوجيا المعلومات، وتطوير البنية التحتية بالأجهزة الحديثة، وتحديد الاحتياجات

التدريبية لمنسوبي الكلية وما يتبعه من تحديث لموقعها، وتوظيفها لدراسة البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بها لتطبيق الرقابة التنظيمية التي تسهم في تطوير الأداء الإداري لكليات التربية، ولقد تناولت بعض الدراسات في نتائجها وتوصياتها أهمية توفير وتطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات الحديثة في تطبيق الرقابة التنظيمية لتطوير الأداء الإداري، مثل دراسة (أمين وعيد، ٢٠٢١)، ودراسة (عمر، ٢٠٢٠)، ودراسة (المحميد، ٢٠٢٢)؛ فتكنولوجيا المعلومات تسهم في تحقيق سرعة تبادل المعلومات، والتواصل والتوجيه المستمر في شؤون العمل بين منسوبي الكلية وخارجها، وزيادة قدرتها على دراسة البيئتين الخارجية والداخلية بشكل أفضل.

- ثانيًا: الاستشعار للتغيير:

يوضح الجدول رقم (٧) رأي الخبراء والمختصين حول متطلبات تطبيق مقوم الاستشعار للتغيير، وذلك بترتيب العبارات بعد إيجاد تكراراتها ونسبها المئوية، ومتوسطاتها الحسابية، وانحرافاتها المعيارية، وفق الآتي:

جدول رقم (٧) يبين آراء الخبراء والمختصين حول الاستشعار للتغيير

م	العبارة	درجة الموافقة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		ك	ب	ج			
1	تضمن خطة الكلية مبادئ التغيير التنظيمي لأجل التطوير المستمر للأداء الإداري.	32	20	8	2.40	0.717	4
		53.3	33.3	13.3			
2	قابلية أهداف الخطة للتغيير وفقًا للمتغيرات الطارئة.	34	18	8	2.43	0.721	2
		56.7	30	13.3			
3	نشر ثقافة التغيير التنظيمي بين منسوبي الكلية	28	22	10	2.30	0.743	7
		46.7	36.7	16.7			
4	تشجيع منسوبي الكلية على ممارسة الإبداع والابتكار في العمل.	32	20	8	2.40	0.717	5
		53.3	33.3	13.3			

م	العبارة	درجة الموافقة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		ك	ب	ج			
5	بناء سيناريوهات مستقبلية لمواجهة الأزمات.	ك	34	14	2.36	0.801	6
		%	56.7	23.3			
6	استشعار المتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية لتطوير الأداء الإداري للكلية	ك	38	10	2.43	0.810	3
		%	63.3	16.7			
7	التفاعل السريع مع المتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية	ك	38	14	2.50	0.724	1
		%	63.3	23.3			
المتوسط الحسابي العام = 2.40، الانحراف المعياري العام = 0.657							

يتضح من الجدول رقم (٧) إلى أن استجابة آراء الخبراء والمختصين حول عبارات مقوم الاستشعار للتغيير أتت في فئة (عالية)، وبمتوسط حسابي عام بلغ (٢,٤٠ من ٣)، وانحراف معياري مقداره (٠,٦٥٧)؛ حيث اتفق أغلبية آراء الخبراء والمختصين على ضرورة التفاعل السريع مع المتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية، وقابلية أهداف الخطة للتغيير وفقاً للمتغيرات الطارئة، واستشعار المتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية لتطوير الأداء الإداري للكلية، وتشجيع ممارسة الإبداع والابتكار في العمل وتضمينه خطة الكلية مبادئ التغيير التنظيمي لأجل التطوير المستمر للأداء الإداري، وبناء سيناريوهات مستقبلية لمواجهة الأزمات، ونشر ثقافة التغيير التنظيمي بين منسوبي الكلية.

وبالنظر للدراسات السابقة يتبين أن بعضها أتت نتائجها وتوصياتها لتتناول ضرورة الاهتمام بالتخطيط لأهميته في رسم مستقبل المنظمة وقدرته على جعلها تواجه التحديات، وتحقيق التنافس وتسهيل وتعزيز سرعة اتخاذ القرارات، ونشر ثقافة التغيير التنظيمي، وتشجيع الابتكار في تطبيق الرشاقة التنظيمية لتطوير الأداء الإداري، مثل دراسة (أحمد، ٢٠١٦)، ودراسة (أمين وعيد، ٢٠٢١)، ودراسة (العنزي، ٢٠١٩) ودراسة (الزامل والدوسري، ٢٠٢١) ودراسة (عمر، ٢٠٢٠) ودراسة (المحيميد، ٢٠٢٢)؛ فالاستشعار للتغيير يبني رؤية مستقبلية وأساليب ابتكارية

وإبداعية للعمل لتؤثر في التنافسية والأداء المستقبلي للمنظمة من خلال فهم وإدراك التغيرات الداخلية والخارجية.

- ثالثًا: المشاركة:

يوضح الجدول رقم (٨) رأي الخبراء والمختصين حول متطلبات تطبيق مقوم المشاركة، وذلك بترتيب العبارات بعد إيجاد تكراراتها ونسبها المئوية، ومتوسطاتها الحسابية وانحرافاتها المعيارية، وفق الآتي:

جدول رقم (٨) يبين رأى الخبراء والمختصين حول المشاركة

م	العبارة	درجة الموافقة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		ك	ب	ج			
1	وضوح المهام والمسؤوليات لدى العاملين في الكلية	ك	42	16	2.66	0.542	1
		%	70	26.7			
2	تنمية العمل الجماعي بين منسوبي الكلية	ك	40	14	2.56	0.673	2
		%	66.7	23.3			
3	مشاركة منسوبي الكلية في بناء خططها.	ك	38	14	2.50	0.724	4
		%	63.3	23.3			
4	مشاركة منسوبي الكلية في صناعة واتخاذ القرار	ك	40	10	2.50	0.770	5
		%	66.7	16.7			
5	تبني ثقافة التمكين الإداري في الكلية	ك	40	12	2.53	0.724	3
		%	66.7	20			
المتوسط الحسابي العام = 2.55، الانحراف المعياري العام = 0.639							

يتضح من الجدول رقم (٨) إلى أن استجابة آراء الخبراء والمختصين حول عبارات مقوم المشاركة أتت في فئة (عالية)، وبمتوسط حسابي عام بلغ (٢,٥٥ من ٣)، وانحراف معياري مقداره (٠,٦٣٩)؛ حيث اتفقت أغلبية آراء الخبراء والمختصين على ضرورة وضوح المهام والمسؤوليات لدى العاملين في الكلية، وتنمية العمل الجماعي بينهم، وتبني ثقافة التمكين

الإداري، ومشاركة منسوبيها في بناء خططها وصناعة واتخاذ القرار فيها، وتناولت العديد من الدراسات النقاط السابقة في نتائجها وكتوصيات لها في تطبيق الرشاقة التنظيمية لتطوير الأداء الإداري، ومنها دراسة (أمين وعيد، ٢٠٢١)، ودراسة (العنزي، ٢٠١٩)، ودراسة (أبو عاصي، ٢٠٢١)، ودراسة (الزامل والدوسري، ٢٠٢١)، ودراسة (عمر، ٢٠٢٠)، ودراسة (المحيميد، ٢٠٢٢)؛ فالمشاركة تسهم في تحقيق الرضا الوظيفي، ونقل المنظمة من المركزية إلى اللامركزية، مع زيادة وفعالية الأداء والإنتاجية والابتكار والإبداع.

– رابعاً: الهياكل المرنة:

يوضح الجدول رقم (٩) رأي الخبراء والمختصين حول متطلبات تطبيق مقوم الهياكل المرنة، وذلك بترتيب العبارات بعد إيجاد تكراراتها ونسبها المئوية، ومتوسطاتها الحسابية وانحرافاتها المعيارية، وفق الآتي:

جدول رقم (٩) يبين رأى الخبراء والمختصين حول الهياكل المرنة

م	العبارة	درجة الموافقة			الانحراف المعياري	الترتيب
		ك	ب	ج		
1	تبني الهياكل التنظيمية المرنة لمواجهة المتغيرات والمستجدات.	30	26	4	2.43	1
		50	43.3	6.7		
2	تبني نمط اللامركزية في الأداء الإداري للكلية.	32	18	10	2.36	5
		53.3	30	16.7		
3	وضع إجراءات تنظيمية لتحقيق المرونة اللازمة لمواجهة المتغيرات.	32	20	8	2.40	4
		53.3	33.3	13.3		
4	تفعيل التوجيه الإداري بين مستويات الكلية.	34	18	8	2.43	2
		56.7	30	13.3		

م	العبارة	درجة الموافقة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		بالإجمالي	بمؤسسة	بمؤسسة			
5	التفويض الإداري لمنسوبي الكلية بما يتناسب مع الصلاحيات الممنوحة لهم.	ك	34	18	2.43	0.721	3
		%	56.7	30	13.3		
المتوسط الحسابي العام = 2.41، الانحراف المعياري العام = 0.629							

يتضح من الجدول رقم (٩) إلى أن استجابة آراء الخبراء والمختصين حول عبارات مقوم الهياكل المرنة أتت في فئة (عالية) وبمتوسط حسابي عام بلغ (٢,٤١ من ٣)، وبانحراف معياري مقداره (٠,٦٢٩)؛ حيث اتفقت أغلبية آراء الخبراء والمختصين على ضرورة تبني الهياكل التنظيمية المرنة لمواجهة المتغيرات والمستجدات، وتفعيل التوجيه الإداري بين مستويات الكلية والتفويض الإداري لمنسوبيها، ووضع إجراءات تنظيمية لتحقيق المرونة اللازمة، وتبني نمط اللامركزية في الأداء الإداري.

وأنت نتائج وتوصيات العديد من الدراسات لتؤكد على أهمية العبارات السابقة في تطبيق الرشاقة التنظيمية لتطوير الأداء الإداري، مثل دراسة (أمين وعيد، ٢٠٢١)، ودراسة (العنزي، ٢٠١٩)، ودراسة (الزامل والدوسري، ٢٠٢١)، ودراسة (عمر، ٢٠٢٠)؛ فالهياكل المرنة تساعدها على التكيف السريع، واتخاذ القرار، والابتكار، وتحقيق التنافسية مع البيئة الخارجية، وتغيير وتطوير البيئة الداخلية لها.

- خامساً: البراعة التنظيمية:

يوضح الجدول رقم (١٠) رأي الخبراء والمختصين حول متطلبات تطبيق مقوم البراعة التنظيمية وذلك بترتيب العبارات بعد إيجاد تكراراتها ونسبها المئوية، ومتوسطاتها الحسابية وانحرافاتها المعيارية، وفق الآتي:

جدول رقم (١٠) يبين رأى الخبراء والمختصين حول البراعة التنظيمية

م	العبارة	درجة الموافقة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	
		ك	ب	ج				
1	تنمية المهارات الابتكارية والإبداعية لمنسوبي الكلية للمشاركة في خطط الكلية	ك	36	16	8	2.46	0.724	2
		%	60	26.7	13.3			
2	تفعيل قنوات التواصل بين الكلية والمجتمع لتحقيق الشراكات	ك	40	8	12	2.46	0.812	4
		%	66.7	13.3	20			
3	تشجيع المبادرات والمقترحات التطويرية للأداء الإداري من منسوبي الكلية	ك	40	10	10	2.50	0.770	1
		%	66.7	16.7	16.7			
4	تشجيع المبادرات والمقترحات الإبداعية للأداء الإداري من منسوبي الكلية	ك	38	12	10	2.46	0.769	3
		%	63.3	20	16.7			
5	تبني ثقافة التنافسية في الأداء الإداري للكلية داخليًا وخارجيًا.	ك	28	16	16	2.20	0.839	6
		%	46.7	26.7	26.7			
6	وضع آليات لاكتشاف الموهوبين من منسوبي الكلية.	ك	32	14	14	2.30	0.829	5
		%	53.3	23.3	23.3			
المتوسط الحسابي العام = 2.40، الانحراف المعياري العام = 0.717								

يتضح من الجدول رقم (١٠) أن استجابة آراء الخبراء والمختصين حول عبارات مقوم البراعة التنظيمية أتت في فئة (عالية)، وبمتوسط حسابي عام بلغ (٢,٤٠ من ٣)، وبانحراف معياري مقداره (٠,٧١٧)؛ حيث اتفقت أغلبية آراء الخبراء والمختصين على ضرورة تشجيع المبادرات والمقترحات التطويرية للأداء الإداري من منسوبي الكلية، وتنمية المهارات الابتكارية والإبداعية لمنسوبيها للمشاركة في بناء خططها، وتشجيع المبادرات والمقترحات الإبداعية

للأداء الإداري، وتفعيل قنوات التواصل بين الكلية والمجتمع لتحقيق الشراكات، ووضع آليات لاكتشاف الموهوبين، وتبني ثقافة التنافسية في الأداء الإداري للكلية داخليًا وخارجيًا. ولقد ناقشت الدراسات السابقة في نتائجها وتوصياتها ما تقدم من العبارات مثل دراسة (أمين وعيد، ٢٠٢١)، ودراسة (أبو عاصي، ٢٠٢١)، ودراسة (الزامل والدوسري، ٢٠٢١)، ودراسة (عمر، ٢٠٢٠)، ودراسة (المحيميد، ٢٠٢٢)؛ فالبراعة التنظيمية تساعد على التوازن الداخلي للمنظمة واستغلال الفرص الجديدة لتمكينا من التنافسية. آليات تحقيق متطلبات تطبيق الرقابة التنظيمية لتطوير الأداء الإداري في كليات التربية في الجامعات السعودية:

قامت الباحثة بتحديد بعض المقومات التي تأتي كمتطلبات لتطبيق الرقابة التنظيمية لتطوير الأداء الإداري في كليات التربية في الجامعات السعودية، وذلك بالرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة، وما أسفرت عنها نتائج الدراسة الميدانية من خلال استطلاع آراء الخبراء والمختصين، وعليه تم تحديد بعض الآليات التي تسهم في تحقيق متطلبات تطبيق مقومات الرقابة التنظيمية لتطوير الأداء الإداري في كليات التربية في الجامعات السعودية: أولاً: تكنولوجيا المعلومات:

- تضمين خطة الكلية آليات تطوير وتحسين تكنولوجيا المعلومات.
- تدريب منسوبي الكليات على الأجهزة الإلكترونية وتوظيفها في العمل، والاطلاع على آخر التطورات فيها، والعائد من استخدامها لمواجهة التحديات واستغلال الفرص، والاستجابة السريعة للمتغيرات الخارجية وزيادة القدرة التنافسية.
- تطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات فيها.
- بناء قاعدة معلومات تكنولوجية خاصة بالكليات تحوي (بيانات منسوبيها، وأنشطتها التعليمية والبحثية والمجتمعية، وغيرها).
- اعتماد وسائل اتصال فعالة لإنجاز عمليات التواصل بين منسوبي الكليات.

ثانياً: الاستشعار للتغيير:

- تضمين خطة الكلية آليات ورؤى التغيير التنظيمي.
- إنشاء وحدة لرصد التغيرات الداخلية والخارجية مرتبطة بالإدارات العليا في الجامعة.
- تدريب القيادات ومنسوبي الكلية على بناء وإعداد السيناريوهات لاقتناص الفرص والتحديات، وبناء الرؤية المستقبلية.
- نشر ثقافة التغيير التنظيمي، وممارسة الابتكار والإبداع لدى منسوبي الكلية بالمحاضرات والندوات وورش العمل.
- تفعيل الشراكات المجتمعية واستثمارها بالدورات التدريبية، وورش العمل على استشعار التغيرات البيئية وتحليلها.

ثالثاً: المشاركة:

- تحديد المهام والمسؤوليات والوصف الوظيفي لمنسوبي الكلية، وزيادة مشاركتهم في اتخاذ القرارات وصنعها.
- نشر ثقافة المشاركة والعمل الجماعي، والتمكين الإداري وتعزيزها بين منسوبي الكلية.
- تنمية صناعة واتخاذ القرار بين منسوبيها، والتوعية بها بعقد ورش العمل، والدورات، والندوات، واللقاءات.
- تدريب منسوبي الكلية على إعداد ووضع الخطط للتكيف مع المتغيرات المحيطة.
- توفير نظام فعال مفتوح للمعلومات والتواصل بين المنسوبين، وإقامة اللقاءات الدورية لتبادل الرؤى.

رابعاً: الهياكل المرنة:

- تطوير الهيكل التنظيمي المرن والتخلص من المركزية لاستيعاب التغيرات السريعة والجديدة، والتواصل الفعال.
- تطوير إجراءات العمل وقواعده، وتحديد الوصف الوظيفي، ومنح الصلاحيات وتفويضها لمنسوبي الكلية.

- نشر الشفافية والمعلومات بين منسوبي الكلية، وإقامة التواصل الفعال.
- تدريب القيادات ومنسوبي الكلية على وضع القواعد والإجراءات التنظيمية والآليات للتفاعل مع التغييرات السريعة في البيئة المحيطة باللقاءات، والدورات وورش العمل.
- خامسا: البراعة التنظيمية:
- تضمين خطة الكلية تعزيز البراعة التنظيمية.
- نشر ثقافة الإبداع والابتكار والتنافسية بين منسوبي الكلية بالدورات، والورش، والندوات، واللقاءات.
- تضمين خطة الكلية جانب تنمية المهارات الابتكارية والإبداعية لمنسوبي الكلية.
- وضع آليات لاكتشاف المواهب في الكلية وتبنيها.
- تفعيل الشراكات المجتمعية واستثمارها بالدورات التدريبية وورش العمل، لتنمية وتبني المشاريع الابتكارية والإبداعية.
- فتح قنوات ونقاط تواصل لتلقي المبادرات والمقترحات التطويرية والإبداعية.
- توصيات الدراسة:
- تطرح الباحثة عدداً من التوصيات في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، وهي كالاتي:
- تبني مدخل الرقابة التنظيمية في كليات التربية في الجامعات السعودية؛ لأجل تطوير الأداء الإداري فيها.
- تطوير البنية التحتية بتكنولوجيا المعلومات في كليات التربية.
- إنشاء وحدة لرصد التغيرات الداخلية والخارجية، مرتبطة بالإدارات العليا في الجامعة.
- تضمين خطط كليات التربية مقومات تحقيق الرقابة التنظيمية.
- نشر ثقافة الرقابة التنظيمية بين منسوبي كليات التربية بالدورات، والورش، والندوات، واللقاءات.
- تدريب القيادات ومنسوبي كليات التربية على مقومات تحقيق الرقابة التنظيمية.

المراجع

المراجع العربية:

- إبراهيم، رشا وعابدين، محمود وسليمان، حنان. (٢٠٢٤). آليات مقترحة لتطوير الأداء الإداري في كليات التربية بمصر في ضوء معايير نموذج التميز الأوروبي. مجلة كلية التربية بالإسماعيلية، ع٥٨، ص ٢٥٠-٣٠٠.
- أبو عاصي، هشام (٢٠٢١) تصور مقترح لتطوير أداء القيادات المدرسية بالمدارس الثانوية في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية. المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، ج ٨٨ أغسطس، ص ٨٩٩-٩٥٠.
- أبو نصر، مدحت. (٢٠١٤). الأداء الإداري المتميز. المجموعة العربية للتدريب والنشر. مصر.
- أحمد، كمال. (٢٠١٦). تحسين الأداء الإداري بكليات جامعة جازان في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية. مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ع٨، ص ١٠٥-١١٦.
- أمين، مصطفى، وعيد، محمود. (٢٠٢١). تحقيق الرشاقة التنظيمية للجامعات المصرية باستخدام مدخل الهندسة المتزامنة من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية. مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، ع٢٢، ج ٤، ص ٤٥-٧٥.
- خليل، نبيل. (٢٠١٤). إدارة المؤسسات التربوية في بداية الألفية الثالثة. مجلة البحوث التربوية والنفسية، ع٥٣، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة.
- الداود، خالد، (٢٠١٨). فعالية اتخاذ القرار في مجالس الكليات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. مجلة مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية، ٢٥ (١١٤)، ص ٣٧٣-٤٢٦.
- دماج، أميرة. (٢٠١٩). الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في مدارس المرحلة الثانوية بالجمهورية اليمنية. مجلة القلم، جامعة القلم للعلوم الإنسانية والتطبيقية، ع١٢، ص ٣٤١-٣٦٩.
- الزامل، مها والدوسري، هيا. (٢٠٢١). الرشاقة التنظيمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بمدينة الرياض وسبل تحسينها. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، ع٢٩، ص ٧٦١-٧٧٨.
- الزهراني، إبراهيم. (٢٠٢٢). أثر الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز أبعاد الميزة التنافسية بجامعة القصيم. مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية، جامعة أم القرى، مج ١٤، ع ١٤، ص ١٠١٠-١١٧.

- سالم، سامي وفرج، سلوى والشطوري، أحمد. (٢٠٢٣). تطوير الأداء الإداري بالوحدات المحلية في ضوء الإدارة الذاتية. مجلة كلية التربية، جامعة العريش، س١١، ع٣٦، ج١.
- العابدي، علي. (٢٠١٢). الرقابة التنظيمية: مدخل استراتيجي في عملية تعزيز الاستغراق الوظيفي للعاملين. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، ع٢٤، ص ص١٤٧-١٧٤.
- عبد الجليل، رباح. (٢٠١٩). تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري بالتعليم الجامعي في ضوء مدخل التدوير الوظيفي: دراسة تحليلية. مجلة العلوم التربوية، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة. م٢٧، ع١٤، ص ص٣٦٠-٤٠٥.
- عبد المولى، الطيب. (٢٠١٩). متطلبات تطبيق الرقابة التنظيمية كما يراها أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد. مجلة جامعة بيشة للعلوم الإنسانية والتربوية، ع٤ رجب، ص ص١٥-٤٦.
- علي، إيمان. (٢٠٢١). دور التدوير الوظيفي في تطوير الأداء الإداري. المجلة التربوية لتعليم الكبار، كلية التربية، جامعة أسيوط، م٣، ع١٤، ص ص١٣٤-١٦٠.
- العماح، حمود. (٢٠٠٣). علاقة العوامل التنظيمية بالأداء الوظيفي للعاملين في مدينة الملك عبد العزيز الطبية للحرس الوطني. رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الأمير نايف للعلوم الأمنية، الرياض.
- عمر، دعاء. (٢٠٢٠). تحسين ممارسات الرقابة التنظيمية بكلليات جامعة جنوب الوادي. مجلة العلوم التربوية، كلية التربية بالگردقة، جامعة جنوب الوادي، س٣، ع١٤، ص ص٤٠-٨٧.
- العنزي، سعيد. (٢٠١٩). مستوى الرقابة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الكويت وعلاقتها بالقدرة التنافسية. رسالة ماجستير منشورة من كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن.
- الغامدي، عائض. (٢٠٢٣). الرقابة التنظيمية وعلاقتها بتنمية الموارد البشرية في جامعة بيشة، مجلة العلوم التربوية، جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز، م١٠، ع١٤، ص ص٤٩٢-٥٢٩.
- الألفي، طارق. (٢٠١٣). تطوير الإدارة الجامعية في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية تحديات وطموحات. مؤسسة طبية للنشر والتوزيع، القاهرة.

- الأنصاري، خلود. (٢٠٢١). درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية للرقابة التنظيمية. مجلة الجامعة العراقية، مركز البحوث والدراسات الإسلامية، الجامعة العراقية، ٥١٤، ج٣، ص ٥٠١-٥١٦.
- المحاسنة، لميس. (٢٠١٧). الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القدرات الديناميكية والرقابة التنظيمية: دراسة ميدانية على الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية. رسالة ماجستير منشورة من كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- محمد، عبد الفتاح. (٢٠١٤). متطلبات تطبيق معايير الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد لتحسين الأداء الإداري بكليات التربية جامعة الأزهر. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ٣، ص ٥٧٧-٦١٧.
- المحيميد، باسم. (٢٠٢٢). تطوير الأداء الإداري لدى القيادات الأكاديمية في الجامعة السعودية الإلكترونية في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية. مجلة العلوم الإنسانية والإدارية، مركز النشر والترجمة، جامعة المجمعة، ٢٦٤، ص ١٥٠-١٨١.
- منصور، منار. (٢٠٢٠). تطوير الأداء الإداري للقيادات بكلية التربية جامعة المنصورة في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية. مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، ٢١٤، ج٤، ص ١-٤٥.
- المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم. (٢٠٢٠). المعجم الموحد لمصطلحات الحكامة التربوية (إنجليزي، فرنسي، عربي). سلسلة المعاجم الموحدة، مكتب تنسيق التعريب، الرباط.
- موقع رؤية ٢٠٣٠، <https://vision2030.gov.sa>.

ترجمة المراجع العربية:

- Abdel Jalil, R. (2019). A proposed vision for improving administrative performance in higher education in light of the job rotation approach: An analytical study. Journal of Educational Sciences, Faculty of Graduate Studies in Education, Cairo University, 27(1), 360-405.
- Abdul Mowla, T. (2019). Requirements for implementing organizational agility as perceived by faculty members at King Khalid University. Bisha University Journal for Humanities and Educational Sciences, 4(Rajab), 15-46.

- Abu Aasi, H. (2021). A proposed vision for developing the performance of school leadership in secondary schools in light of the organizational agility approach. Educational Journal, Faculty of Education, Sohag University, 88(August), 899-950.
- Abu Nasr, M. (2014). Outstanding administrative performance. Arab Group for Training and Publishing.
- Ahmed, K. (2016). Improving administrative performance in the colleges of Jazan University in light of the organizational agility approach. Journal of Educational Administration, Egyptian Association for Comparative Education and Educational Administration, 8, 15-116.
- Al-Abadi, A. (2012). Organizational agility: A strategic approach to enhancing employee engagement. Al-Ghari Journal for Economic and Administrative Sciences, College of Administration and Economics, University of Kufa, 24, 147-174.
- Al-Alfi, T. (2013). Developing university administration in light of strategic management: Challenges and ambitions. Taiba Publishing and Distribution Foundation.
- Al-Amij, H. (2003). The relationship between organizational factors and the job performance of employees at King Abdulaziz Medical City for the National Guard. Unpublished master's thesis, Prince Naif Academy for Security Sciences, Riyadh.
- Al-Ansari, K. (2021). The degree of practice of academic leaders in Saudi universities regarding organizational agility. Iraqi Journal, Center for Islamic Research and Studies, Iraqi University, 51(3), 501-516.
- Al-Anzi, S. (2019). The level of organizational agility among academic leaders at Kuwait University and its relationship to competitive capability. Published master's thesis, Graduate Studies College, Mu'tah University, Jordan.
- Al-Dawood, K. (2018). The effectiveness of decision-making in the councils of colleges at Imam Muhammad bin Saud Islamic University. Future of Arab Education Journal, Arab Center for Education and Development, 25(114), 373-426.
- Al-Ghamdi, A. (2023). Organizational agility and its relationship to human resource development at Bisha University. Journal of Educational Sciences, Prince Sattam bin Abdulaziz University, 10(1), 492-529.
- Al-Muhasnah, L. (2017). The mediating role of organizational prowess in the relationship between dynamic capabilities and organizational agility: A field study on Jordanian pharmaceutical companies. Published master's thesis, College of Business, Middle East University, Jordan.
- Al-Muhimid, B. (2022). Developing administrative performance among academic leaders at the Saudi Electronic University in light of the organizational agility approach. Journal of Humanities and Administrative Sciences, Center for Publishing and Translation, Al-Majmaah University, 26, 150-181.

- Al-Zahrani, I. (2022). The impact of strategic agility on enhancing the dimensions of competitive advantage at Qassim University. *Umm Al-Qura University Journal for Educational and Psychological Sciences*, 14(1), 1010-117.
- Al-Zamel, M., & Al-Dosari, H. (2021). Organizational agility at Princess Nourah bint Abdulrahman University in Riyadh and ways to improve it. *Islamic University Journal for Educational and Psychological Studies*, 29(4), 761-778.
- Ali, E., & AL-Dabaa, R., & Mahmod, H. (2021). The Role of Functional Rotation in Developing Administrative Performance. *Educational Journal for Adult Education, Faculty Education, Assiut University*.3 (1).
- Ameen, M., & Eid, M. (2021). Achieving organizational agility in Egyptian universities using the synchronous engineering approach from the perspective of some university leaders. *Scientific Research Journal in Education, Ain Shams University, Girls College of Arts, Sciences and Education*, 22(4), 45-75.
- Arab Organization for Education, Culture and Science. (2020). Unified dictionary of educational terminology (English, French, Arabic). Unified Dictionaries Series, Coordination Office for Arabization, Rabat.
- Dumaj, A. (2019). Strategic agility in achieving competitive advantage in secondary schools in the Republic of Yemen. *Al-Qalam Journal, Al-Qalam University for Humanities and Applied Sciences*, 12, 341-369.
- Ibrahim, R., Abden, M., Suliman, H. (2024). Proposed mechanisms for developing administrative performance in faculties of education in Egypt. *College of Education Journal, Ismailiya University*, (58), 250-300.
- Khalil, N. (2014). Managing educational institutions at the beginning of the third millennium. Dar Al-Fajr for Publishing and Distribution.
- Mansour, M. (2020). Developing administrative performance for leaders at the Faculty of Education, Mansoura University, in light of the organizational agility approach. *Scientific Research Journal in Education, Girls College of Arts, Sciences and Education, Ain Shams University*, 21(4), 1-45.
- Mohammad, A. F. (2014). Requirements for implementing the standards of the National Authority for Quality Assurance and Accreditation to improve administrative performance in the colleges of education at Al-Azhar University. *Journal of the Faculty of Education, Al-Azhar University*, 3, 577-617.
- Omar, D. (2020). Improving organizational agility practices in the colleges of South Valley University. *Journal of Educational Sciences, Faculty of Education in Hurghada, South Valley University*, 3(1), 40-87.
- Salem, S. & Farag, S & Al-Shatouri. A. (2023). Developing administrative performance in local units in light of self-management. *Journal of the Faculty of Education, Al-Arish University*, 11(36), 1.

Vision 2030 (2023). Vision 2030. <https://vision2030.gov.sa/>

المراجع الأجنبية:

- Aryani, N. (2014). IT and agility feature at the organization: A case study. International Journal of Academic Research, 1(6), 268-293.
- Bekos, G., & Jaakkola, M., & Chari, S. (2025). Organizational agility and firm performance: The Role of Architectural Marketing Capabilities. Industrial Marketing Management. 125, 239–253.
- Elbadaway, G., & Amr, M., & Farouk, M., & Talaat, N., & Walid, N., & Abdelraheem, Z. (2024). The Effect Organizational Agility on Organizational Performance, Faculty of Economics and International trade, Egyptian Chinese University (ECU), Egypt, p4.
- Jahangiri, F., & Khalkhali, A. (2014). Analysis of organizational agility in the education system of Iran. International Journal of Economy, Management and Social Sciences, 3(12), 869-873.
- Khalil, H., & Saleh, K. (2024). The Effect of Inclusive Leadership on Organizational Agility: An analytical study in the General Company of Battery Industry. Journal of Economics and Administrative Sciences, 30 (143), pp189-199.
- Wendler, R. (2013). The structure of agility from different perspectives. In Federated Conference on Computer Science and Information Systems.





مجلة الجامعة الإسلامية
للعلوم التربوية والاجتماعية

معرفة
e-Marefa



المنظومة
ALMANDUMAH

Arcif
Analytics



KINGDOM OF SAUDI ARABIA
MINISTRY OF EDUCATION
ISLAMIC UNIVERSITY OF MADINAH



Islamic University Journal For
Educational and Social Sciences

Islamic University Journal For Educational and Social Sciences

Refereed periodical scientific journal



Published four times a year in:
(March, June, September and December)

Issue

25

Volume

47

Month

March/ Ramadan

Year

1447 AH / 2026 AD