

Organizational Agility and its Impact on the Performance of Employees at King Khalid University From the Point of View of Department Managers

*Dr. Asia Yagoub Alhadi Abdalkhair **

Assistant Professor/ Department of Human Resources Management - King Khalid University .Abha- Saudi Arabia

Orcid No: 0000-0001-5624-6884

Email: aabdalkhair@kku.edu.sa

Received:

26/11/2023

Revised:

27/11/2023

Accepted:

22/01/2024

*Corresponding

Author:
aabdalkhair@kku.edu.sa

Citation: Abdalkhair, A. Y. A. Organizational Agility and its Impact on the Performance of Employees at King Khalid University From the Point of View of Department Managers. Al-Quds Open University for Administrative & Economic Research & Studies, 10(22). <https://doi.org/10.33977/1760-010-022-004>

2023@jrresstudy. Graduate Studies & Scientific Research/Al-Quds Open University, Palestine, all rights reserved.

• Open Access



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

Abstract

Objectives: This study aims to explore the impact of organizational agility, with its dimensions including sensing, decision-making, and execution, on the performance of employees at King Khalid University from the perspective of department managers.

Methodology: The study adopted a descriptive-analytical approach and utilized a questionnaire. Data were analyzed using various statistical techniques, including variance and regression analysis, which provided a clear understanding of the relationships between variables.

Result: The findings revealed a statistically significant positive impact of organizational agility on employee performance, with variations in the influence of its dimensions. Responsiveness to external changes and enhanced decision-making mechanisms had the greatest effect on improving job performance

Conclusion: Organizational agility is a critical factor in enhancing employee performance at King Khalid University. The study highlights the positive influence of its dimensions on job performance and underscores the importance of responsiveness to external changes, effective decision-making, and flexible execution.

Keywords: Organizational agility, employee performance, organizational sensing, decision-making, task execution.

الرَّشَاقَةُ التَّنْظِيمِيَّةُ وَأَثَرُهَا عَلَى أَدَاءِ الْموظِفِينَ بِجَامِعَةِ الْمَلِكِ خَالِدٍ

من وجهة نظر مديري الإدارات

د. آسيا يعقوب الهادي عبد الخير*

أستاذ مساعد، إدارة الموارد البشرية، الأعمال، جامعة الملك خالد، أبها، المملكة العربية السعودية.

الملخص

الأهداف: هدفت الدراسة إلى استكشاف أثر الرَّشَاقَةُ التَّنْظِيمِيَّةُ بأبعادها المختلفة (الاستشعار، اتخاذ القرار والتطبيق) على أداء الموظفين في جامعة الملك خالد من وجهة نظر مديري الإدارات.

المنهجية: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة بصفتها أداة رئيسية لجمع البيانات من مجتمع الدراسة، وحللت البيانات باستخدام أدوات إحصائية مختلفة مثل تحليل التباين والانحدار، مما أتاح فهمًا دقيقًا للعلاقة بين المتغيرات.

النتائج: توصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي ودال إحصائيًا للرَّشَاقَةُ التَّنْظِيمِيَّةُ على أداء الموظفين، مع تفاوت في تأثير الأبعاد المختلفة. ظهر أنَّ سرعة الاستجابة للمتغيرات الخارجية، وتحسين آليات اتخاذ القرار كان لها الأثر الأكبر في تحسين الأداء الوظيفي.

الخلاصة: في ضوء النتائج تعد الرَّشَاقَةُ التَّنْظِيمِيَّةُ عنصرًا أساسيًا في تحسين أداء الموظفين بجامعة الملك خالد؛ إذ أظهرت تأثيرًا إيجابيًا لأبعادها على الأداء الوظيفي. وشدّدت على أهمية سرعة الاستجابة للمتغيرات، واتخاذ القرارات الفعالة، والتنفيذ المرن. **الكلمات المفتاحية:** الرَّشَاقَةُ التَّنْظِيمِيَّةُ، الأداء الوظيفي، الاستشعار، اتخاذ القرار، التطبيق.

المقدمة

تشهد البيئة العديد من التغيرات في كل من البيئات المحلية والعالمية، وكذلك التغيرات في العوامل الداخلية والخارجية بشكل كبير، الشيء الذي أثر على المنظمات كتطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات واشتداد حدة المنافسة في ظل بيئة العمل المتغيرة والمتسارعة، أصبحت الرقابة التنظيمية من العوامل الأساسية التي تعزز قدرة المؤسسات على الاستجابة السريعة للمتغيرات الداخلية والخارجية، مما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي والقدرة التنافسية. (Doz & Kosonen, 2010) وتنعكس الرقابة التنظيمية مدى مرونة المنظمة في إعادة تشكيل عملياتها، وإعادة توزيع مواردها، وتعزيز استراتيجياتها لمواكبة المستجدات وتحقيق أهدافها بكفاءة (Teece, Peteraf, & Leih, 2016).

تعد الرقابة التنظيمية مفهوماً حديثاً في إدارة الأعمال، يعكس قدرة المؤسسات على التكيف بسرعة وفعالية مع التغيرات الداخلية والخارجية في بيئة العمل. تهدف الرقابة إلى تعزيز قدرة الشركات على الابتكار وتحقيق أداء متميز عبر استجابات سريعة للتحديات والمفاجآت، ما يساعدها في المحافظة على استدامتها في الأسواق المتغيرة. لا تقتصر الرقابة على التكيف مع التغيرات فحسب، بل تشمل أيضاً القدرة على الابتكار في تقديم المنتجات والخدمات، لتلبية احتياجات السوق وتحقيق قيمة إضافية للعملاء. يتداخل مفهوم الرقابة التنظيمية مع الأداء؛ إذ يعد الأداء المؤسسي أحد النتائج التي يمكن قياسها بناءً على مدى قدرة المؤسسة على التحرك بسرعة وكفاءة. المؤسسات التي تعتمد على ممارسات رقابة تنظيمية ناجحة تتمتع بقدرة أكبر على تحسين أدائها، وزيادة إنتاجيتها، وتطوير علاقاتها مع العملاء. لذا، فإن الربط بين الرقابة التنظيمية والأداء يُعد من أهم محاور البحث في الدراسات الإدارية الحديثة. (Rotich & Okello, 2019)

وأكد النشيلي (2020) أنَّ عالمنا المعاصر يشهد تطورات هائلة في مختلف المجالات، وخاصة مجالات الأعمال والاقتصاد، وتنعكس هذه التطورات صعوبات عديدة تواجهها منظمات الأعمال، وتحتاج العديد من المنظمات الموجودة في بيئة العمل لاستراتيجيات للتكيف مع التغيرات؛ إذ أصبحت بيئة المنظمات المعاصرة بيئة ديناميكية معقدة لا يمكن التنبؤ بها، وأصبحت المنظمات تبحث عن ميزة تنافسية تمكنها من البقاء والاستمرارية والنجاح. وفي ظل هذه المتغيرات والظروف والضغوط المتزايدة ظهر مفهوم الرقابة التنظيمية بصفته مفهوماً يقصد به المقدرة على الكشف واقتناص الفرص، والتنبؤ بالتهديدات، والمخاطر بسرعة، وبسهولة. تسعى المنظمات باختلاف أنشطتها وأنواعها للوصول إلى التميز في أدائها، وذلك لضمان نموها واستقرارها خاصة في ظل البيئة التنافسية المتغيرة، وذلك بهدف زيادة حصتها السوقية واستدامة منتجاتها. وللوصول إلى هذا الهدف توجب عليها اتخاذ العديد من الإجراءات واتخاذ استراتيجية تمكنها من مؤامة التغيير في البيئات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية. وللوصول إلى ذلك يمكن للمنظمة امتلاك مقومات لذلك كتبني الرقابة التنظيمية خاصة في ظل التطور التقني والتحول الرقمي.

حسن والقحطاني (2023)

تعد الرقابة التنظيمية من المفاهيم الحديثة في علم الإدارة، وتنعكس قدرة المنظمة على التكيف السريع، والمرونة، والاستجابة الفعالة للمتغيرات الداخلية والخارجية، وتتمثل أهميتها في تعزيز سرعة اتخاذ القرارات، وتحسين جودة الخدمات، وتحقيق رضا العملاء من خلال إعادة تصميم العمليات، وتوزيع الموارد بفعالية وقد نشأت الرقابة التنظيمية استجابة للتحديات الاقتصادية والتنافسية، إذ كانت في البداية حلاً لزيادة كفاءة الصناعات الأمريكية خلال فترة الثمانينيات بعد تراجعها أمام المنافسة العالمية ومع التطورات الحديثة، أصبحت ضرورة استراتيجية لنجاح المنظمات، خاصة في ظل العولمة، واشتداد المنافسة، وتسارع التغيرات التكنولوجية، مما يجعلها عاملاً رئيسياً في تحقيق الاستدامة المؤسسية ورفع الكفاءة التشغيلية.. (Doz & Kosonen, 2010)

أصبحت هنالك ضرورة لتبني المنظمات لاستراتيجيات أكثر مرونة واستجابة للمتغيرات، إذ لم تعد الخطط التقليدية طويلة الأجل كافية لتحقيق الأهداف المؤسسية، ونتيجة لذلك، برز مفهوم الرقابة التنظيمية بوصفه أحد الحلول الفعالة التي تمكن المنظمات من التكيف مع التحديات المستمرة، وتعزيز قدرتها على إعادة تشكيل استراتيجياتها بسرعة وفقاً للمتغيرات البيئية، ويشير الباحثون إلى أن الرقابة التنظيمية تساعد المؤسسات على مواجهة التنافسية الحادة عبر تحسين سرعة اتخاذ القرارات، وإعادة توزيع الموارد بمرونة، وتطوير قدراتها الابتكارية. وبذلك، أصبحت الرقابة التنظيمية ميزة تنافسية أساسية في عالم الأعمال المعاصر، إذ تعزز قدرة المنظمات على مواجهة التحديات وتعظيم فرص النجاح والاستدامة.. (Teece, Peteraf, & Leih, 2016)

في ظل التغيرات السريعة التي يشهدها قطاع التعليم العالي، أصبحت الرقابة التنظيمية ضرورة ملحة للمؤسسات الجامعية لتعزيز قدرتها على التكيف مع المستجدات التكنولوجية والتحديات الأكاديمية والإدارية. تُعرّف الرقابة التنظيمية بأنها القدرة على الاستجابة

بسرعة وفعالية للمتغيرات البيئية من خلال تبني استراتيجيات مرنة وتحفيز الابتكار. تساعد الرشاقة التنظيمية في تحسين جودة التعليم، وتعزيز استدامة العمليات الأكاديمية، ورفع كفاءة اتخاذ القرار، كما أنها تؤدي دوراً أساسياً في تحقيق التحول الرقمي في التعليم العالي، مما يعزز المرونة التشغيلية والقدرة التنافسية للمؤسسات الجامعية (Zhang et al., 2023). تشير الرشاقة التنظيمية في المؤسسات التعليمية إلى قدرة المؤسسة على التكيف السريع مع التغيرات الداخلية والخارجية، وتحسين الأداء من خلال الابتكار والتطوير المستمر. تعتمد هذه الرشاقة على عدة عوامل، مثل القيادة المرنة، الثقافة التنظيمية التي تشجع التعاون والتعلم، وتوظيف التكنولوجيا لدعم العمليات التعليمية. كما أنها تتطلب قوة عاملة قادرة على التأقلم السريع، والتعلم المستمر، والعمل بروح الفريق لتحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة عالية (النشيلي، 2020). تساعد الرشاقة التنظيمية المؤسسات الأكاديمية على تعزيز قدرتها في تحسين جودة التعليم، وإعادة هيكلة العمليات الإدارية، وتبني الابتكار والتكنولوجيا الحديثة، والاستجابة بفعالية لاحتياجات سوق العمل. كما تساهم في تطوير بيئة تنظيمية مرنة تدعم الاستدامة المؤسسية وتعزز ثقافة التكيف مع التحولات المستمرة في قطاع التعليم العالي، وتعد القيادة الاستراتيجية، وإدارة التغيير، والتحسين المستمر، من الركائز الأساسية لتعزيز الرشاقة التنظيمية، مما يتيح للمؤسسات الجامعية تحقيق تميزها في بيئة تتسم بالتنافسية وعدم اليقين (Zhang et al., 2023).

مشكلة الدراسة:

في ظل بيئة العمل المتغيرة والتطورات التكنولوجية المتسارعة، تواجه المؤسسات كافة، ومؤسسات التعليم العالي تحديات تتطلب تبني الرشاقة التنظيمية؛ لتعزيز قدرتها على التكيف والاستجابة السريعة للمتغيرات. تُعرف الرشاقة التنظيمية بأنها القدرة على التكيف بمرونة مع التغيرات الداخلية والخارجية، مما يساهم في تحسين الكفاءة المؤسسية وتعزيز الأداء (Doz & Kosonen, 2010). يُعد الأداء الوظيفي مؤشراً رئيسياً على نجاح المؤسسات، إذ تؤثر الرشاقة التنظيمية على إنتاجية الموظفين، ورضاهم الوظيفي، واستدامة الأداء ومع ذلك، هناك جدل حول أثرها، إذ يمكن أن تعزز الأداء من خلال زيادة المرونة وتقليل التعقيد الإداري، أو قد تؤدي إلى إرهاق الموظفين وزيادة الضغوط الوظيفية في حال تنفيذها دون تخطيط استراتيجي (Teece, Peteraf, & Leih, 2016). بناءً على ذلك، تسعى هذه الدراسة إلى تحليل أثر الرشاقة التنظيمية على أداء الموظفين في جامعة الملك خالد، من خلال الإجابة عن السؤال الرئيسي:

- ما أثر الرشاقة التنظيمية على أداء الموظفين بجامعة الملك خالد من وجهة نظر مديري الإدارات؟ وللإجابة عن إشكالية الدراسة طرحنا الأسئلة الفرعية التالية:
- ما مستوى الرشاقة التنظيمية بجامعة الملك خالد من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟
- ما مستوى أداء الموظفين بجامعة الملك خالد من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟
- هل يوجد أثر للرشاقة التنظيمية بأبعادها على أداء الموظفين بجامعة الملك خالد من وجهة نظر أفراد العينة محل الدراسة؟

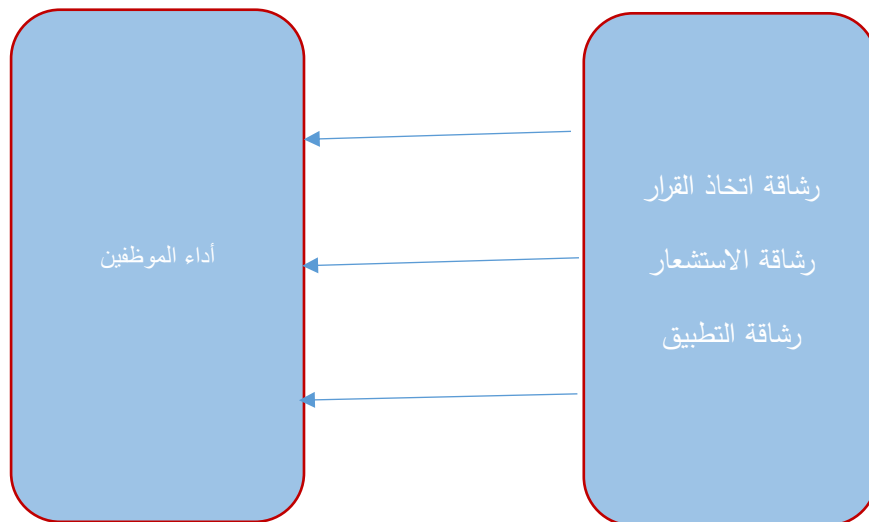
الفرضيات:

الفرضية الرئيسية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرشاقة التنظيمية على أداء الموظفين بجامعة الملك خالد من وجهة نظر أفراد العينة محل الدراسة؟ ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرشاقة اتخاذ القرار على أداء الموظفين بجامعة الملك خالد من وجهة نظر أفراد العينة محل الدراسة؟
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرشاقة الاستشعار على أداء الموظفين بجامعة الملك خالد من وجهة نظر أفراد العينة محل الدراسة؟
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرشاقة التطبيق على أداء الموظفين بجامعة الملك خالد من وجهة نظر أفراد العينة محل الدراسة؟

نموذج الدراسة:

التغير المستقل الرشاقة التنظيمية المتغير التابع أداء الموظفين



المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة (العبدي والجفري، 2023)، (شحاتة، 2020)

أهداف الدراسة:

1. التعرف على الرِّشَاقَة التَّنْظِيمِيَّة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
2. بيان مستوى أداء الموظفين بجامعة الملك خالد.
3. توضيح أثر الرِّشَاقَة التَّنْظِيمِيَّة على أداء الموظفين بجامعة الملك خالد من وجهة نظر مديري الإدارات.
4. تقديم مقترحات لتفعيل الرِّشَاقَة التَّنْظِيمِيَّة وتحسين أداء الموظفين.

الأهمية النظرية:

1. تبرز أهمية هذا البحث من أهمية الحاجة الماسة إلى الفهم الشَّامِل لموضوع أثر الرِّشَاقَة التَّنْظِيمِيَّة على أداء الموظفين من وجهة نظر مديري الإدارات بجامعة الملك خالد.
2. تُسهم الدراسة في الكشف عن آراء مديري الإدارات بجامعة الملك خالد فيما يتعلق بالرِّشَاقَة التَّنْظِيمِيَّة وأثرها في تحسين أداء الموظفين.
3. تُساعد المسؤولين ومنتخذي القرار بالوقوف على نقاط القوة والضعف على واقع الرِّشَاقَة التَّنْظِيمِيَّة بالجامعة بما يسهم في تحسين أداء الموظفين.
4. تشكّل الدراسة مرجعاً مهماً للباحثين والمهتمين في موضوع الرِّشَاقَة التَّنْظِيمِيَّة من خلال نتائجها وتوصياتها وما ستضيفه للمعرفة وللبحث العلمي.

الأهمية التطبيقية:

1. تحسين الأداء المؤسسي: نتيج نتائج الدراسة لمنتخذي القرار في جامعة الملك خالد تطوير استراتيجيات إدارية تعزز الرِّشَاقَة التَّنْظِيمِيَّة، مما يسهم في تحسين أداء الموظفين وزيادة كفاءتهم الإنتاجية.
2. تطوير سياسات الموارد البشرية: تساعد الدراسة في اقتراح سياسات واستراتيجيات جديدة لإدارة الموارد البشرية، مثل تعزيز بيئة عمل مرنة، وتطوير برامج تدريبية تدعم التكيف مع التغيرات، وتحفيز الموظفين على الاستجابة السريعة للمتغيرات.
3. تعزيز القدرة التنافسية: يمكن أن تساهم مخرجات الدراسة في دعم جامعة الملك خالد في تعزيز قدرتها على التكيف مع التغيرات السريعة في قطاع التعليم العالي، مما يساهم في تحقيق ميزة تنافسية واستدامة الأداء الأكاديمي والإداري.
4. رفع كفاءة اتخاذ القرار: تقدم الدراسة توصيات عملية يمكن أن تسهم في تطوير عمليات اتخاذ القرار داخل الجامعة، من خلال تعزيز استخدام البيانات والتحليل المستمر للمستجدات الداخلية والخارجية.
5. إعادة هيكلة العمليات الإدارية: يمكن استخدام نتائج الدراسة لتطوير هياكل إدارية أكثر مرونة وكفاءة، مما يسهل عمليات التخطيط والتنفيذ والتقييم بطرق تواكب التغيرات السريعة في بيئة العمل.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: اقتصرَت حدود الدراسة على أثر الرِّشَاقَة التَّنْظِيمِيَّة بِأَبْعَادِهَا (الاستشعار، اتخاذ القرار، التطبيق) على أداء الموظفين من وجهة نظر عينة الدراسة.

الحدود المكانية: اقتصرَت الدراسة الحالية على جامعة الملك خالد (أبها).

الحدود البشرية: اقتصرَت الدِّراسة على مديري الإدارات بكلِّيات جامعة الملك خالد.

الحدود الزَّمانية: طُبِّقَت الدِّراسة خلال عام 2023م.

مُصطلحات الدِّراسة:

الرِّشَاقَة التَّنْظِيمِيَّة: القدرة التَّنْظِيمِيَّة التي تمتلكها المؤسسة على التكيف السريع والفعال مع التغيرات البيئية، من خلال إعادة تشكيل استراتيجياتها وعملياتها بمرونة، واستثمار الفرص الجديدة، والتعامل مع التحديات بطرق مبتكرة، بما يحقق الكفاءة التشغيلية والاستدامة التنافسية" (Teece, Peteraf, & Leih, 2016)

الأداء الوظيفي: عرفه جمعة والمغربي (2021) "إنه مقياس لمدى نجاح الموظف في تنفيذ المهام الوظيفية التي تُسند إليه، ويعتمد على جودة النتائج، والإبداع، ومدى الانضباط في العمل".

الإطار النَّظري والدِّراسات السَّابِقة

تعريف الرِّشَاقَة التَّنْظِيمِيَّة: عرفها شحاتة (2020) بأنها "القدرة على الاستجابة بسرعة وكفاءة للتغيرات والمتغيرات في بيئة العمل الخارجية، من خلال تطبيق استراتيجيات مرنة ومتجددة".

هي قدرة المنظمة على مواجهة التغيرات في بيئة العمل، وذلك من خلال تصميم منظومة استراتيجية ذات مرونة سريعة للاستجابة والمواجهة الفاعلة للتحوُّلات والمخاطر. (هنيه، 2016)

أضاف (Nethavhani, 2022) لتستطيع المنظمات البقاء والاستمرار لمتطلبات البيئة الخارجية، لا بد أن تمتلك ثقافة مرنة، ومن مميزات الرِّشَاقَة التَّنْظِيمِيَّة، أنها تضع المنظمة بشكل استراتيجي وتنافسي في السوق، ومن مسوغات الحاجة إلى المرونة التَّنْظِيمِيَّة، تغيير المنافسة وزيادة عدم الاستقرار السياسي، تغيير ثقافة التركيز على العملاء، لكن نجد أن معظم المنظمات تجد صعوبة في تنفيذ المرونة، التي قد تكون بسبب بطء اتخاذ القرار والثقافات التي تتجنب المخاطرة وتضارب الأهداف.

يواجه العالم تغيرات كبيرة تلزم القادة بتبني نهج أكثر في القيادة وأكثر مرونة وقدرة على الصمود وابتكار طرق سريعة للعمل لتوليد أداء تنظيمي إيجابي، كما أن التغيير المستمر والمتزايد هو الوضع الطبيعي الجديد وليس الاستثناء. فالمنظمات المعاصرة والبيئة المتقلبة الحالية العالمية تدعو إلى تغيير جديد في نهج السياسة المتبعة في المنظمات. ويرى الباحثون أن النُّظريات الحالية للتكيف التنظيمي غير كافية للاستجابة بفعالية للتغيرات، ومن ثمَّ تصبح خفة الحركة التي تتصف بأنها مزيج من المرونة والذكاء والسرعة، وهي مصدر للميزة التنافسية، أمراً ضرورياً للبقاء والاستمرارية للمنظمات الناجحة. (Ludviga1 & Kalvina1, 2024)

أبعاد الرِّشَاقَة التَّنْظِيمِيَّة

تناول الصالح، الصقال، السلطاني (2020) أبعاد الرِّشَاقَة التَّنْظِيمِيَّة كالآتي:

1. **رشاقة الاستشعار:** يحتوي هذا البُعد على المراقبة المستمرة للبيئات الداخلية والخارجية وتقييم التغيرات ذات الاتجاهات الاجتماعية مثل تغيرات أذواق المستهلك، وسلوك المنافسين والتكنولوجيا الجديدة؛ أمَّا التغيرات الداخلية فتشمل القوى العاملة.
2. **رشاقة اتخاذ القرار** وهي القدرة على الجمع والتراكم والتقييم للمعلومات وفقاً لمصادر متنوعة لشرح الآثار المترتبة على الأعمال دون تأخير؛ إذ تكون عملية صنع القرارات من خلال العديد من الأنشطة التي تعبر عن الكثير من الأحداث، وتحديد الفرص والتحديات في البيئة المحيطة، وذلك للإفادة من الفرص واقتناصها واجتباب التهديدات.
3. **رشاقة الاستجابة (التطبيق):** يعبر هذا البُعد عن قدرة المنظمة على الاستجابة من خلال تغيير هيكلها التنظيمي، ومواردها البشرية، وعملياتها، ومنتجاتها. يتم ذلك بتعبئة الموارد وتحويلها للاستجابة للفرص التي تجدها المنظمة، إذ تُعد قدرات الاستشعار والاستجابة مترابطة إذا كانت المنظمات غير قادرة على الإحساس بفعالية ستضيع الفرص وستكون الاستجابة غير فعالة، وستضيع الموارد لذلك يجب المواءمة بين قدرات الاستشعار والاستجابة لاقتناص الفرص وبفعالية.

الأداء الوظيفي

يشير إلى مستوى الكفاءة والفعالية التي يقوم بها الموظف في أداء مهامه الوظيفية المحددة، والذي يعكس جودة العمل وإنجازه للمهام وفقاً للمعايير المطلوبة. يرتبط الأداء الوظيفي بالعديد من العوامل مثل المهارات الشخصية، والقدرة على العمل الجماعي.

تعريف الأداء

يُعرف الأداء بأنه الناتج الذي يحققه الفرد أو المؤسسة نتيجة الإجراءات والمهارات المستخدمة لتحقيق أهداف معينة. يتأثر الأداء بسلوك الفرد في بيئة العمل ومدى تفاعله مع زملائه والظروف المحيطة، إذ يرتبط بمستوى الإنجاز والكفاءة في إتمام المهام الموكلة إليه. (العزاوي، 2021)

أوضح Dessler (2020) أنَّ الأداء الوظيفي يُشير إلى مدى قدرة الموظف على تنفيذ مهامه وتحقيق الأهداف الموكلة إليه بطريقة فعالة ومنتجة. وهو يمثل السلوكيات والإنجازات التي يقوم بها الموظف لتحقيق أهداف المنظمة، وفقاً لمعايير محددة تشمل الكفاءة، الجودة، والإبداع.

أضاف جمعة والمغربي (2021) أن تحسين أداء العاملين يُعد محوراً أساسياً لتحقيق المزايا التنافسية للمنظمات. يرتبط أداء العاملين بمستوى الكفاءة في تنفيذ المهام ومدى تحقيق الأهداف المطلوبة. يعكس الأداء الفعالية في بيئة العمل وقدرة الأفراد على الاستجابة لمتطلبات الوظيفة. كما يتأثر الأداء بجوانب عدة مثل تحديد الخطط الواضحة لتجنب الأخطاء والضعف، وتوفير الإرشادات اللازمة لتحسين الإنتاجية. من جهة أخرى، يُبرز أداء العاملين السلوكيات والجهود المبذولة في إنجاز المهام وفقاً لمعايير المنظمة الزمنية والوظيفية، ما يجعله وسيلة لتحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة.

أهمية الأداء الوظيفي:

يُعد الأداء التنظيمي عنصراً جوهرياً في نجاح المؤسسات، إذ يعكس مدى كفاءتها في تحقيق أهدافها الاستراتيجية وضمان استدامتها في بيئة الأعمال التنافسية. يشير إلى أن الأداء التنظيمي يعتمد على قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات البيئية، مما يساعدها على تعزيز كفاءتها التشغيلية، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة كما أن الأداء التنظيمي يؤثر بشكل مباشر على إنتاجية الموظفين ورضاهم الوظيفي، إذ يؤدي تحسين العمليات الداخلية إلى تقليل الاحتراق الوظيفي وزيادة الولاء التنظيمي (Teece, Peteraf, & Leih 2016)

علاوة على ذلك، يؤثر الأداء التنظيمي في جودة الخدمات والمنتجات المقدمة، مما يعزز رضا العملاء ويزيد من فرص نجاح المؤسسة في الأسواق المستهدفة. (Doz & Kosonen, 2010)

يُسهّم الأداء التنظيمي القوي في رفع مستوى الابتكار داخل المؤسسة، من خلال تعزيز ثقافة التعلم المستمر وتحفيز فرق العمل على تقديم حلول إبداعية للمشكلات التشغيلية. كما أن الأداء التنظيمي الجيد يدعم استقرار المنظمة مالياً عبر تحسين كفاءة تخصيص الموارد وتقليل التكاليف التشغيلية غير الضرورية. (Rotich & Okello, 2019)

في ظل التغيرات السريعة التي تشهدها بيئة الأعمال، أصبح الأداء التنظيمي أحد العوامل الحاسمة في بقاء المنظمات واستمرارها، إذ يُمكنها من تحقيق التوازن بين النمو والاستدامة، من خلال تبني استراتيجيات مرنة تعزز من سرعة اتخاذ القرارات والاستجابة الفعالة للمتغيرات (ومن هذا المنطلق، تُعد المؤسسات ذات الأداء التنظيمي المرتفع أكثر قدرة على التعامل مع التحديات الاقتصادية والتكنولوجية، مما يضمن لها التفوق في سوق الأعمال المتغيرة) (Teece, Peteraf, & Leih, 2016).

محددات الأداء

أوضح عبد الخير (2022) أن محددات الأداء تتأثر بمجموعة من العوامل التي تعمل معاً لتشكيل مستوى الإنجاز والكفاءة في أداء المهام. من أبرز هذه العوامل البعد التنظيمي، الذي يشمل الإجراءات والآليات المؤسسية المصممة لتحقيق الأهداف بفعالية. فضلاً عن ذلك، يؤدي البعد الاجتماعي دوراً حيوياً، إذ تؤثر طبيعة العلاقات بين العاملين ومستوى التعاون والانسجام على تحسين الأداء أو عرقلته. كما يُعد الجهد والطاقة المبذولة من قبل الفرد أحد العوامل الأساسية التي تُسهم في أداء المهام بكفاءة. بجانب ذلك، تؤثر القدرات الشخصية، بما في ذلك المهارات العقلية والجسدية، بشكل مباشر في تحقيق الأداء المطلوب. وأخيراً، يُقاس الأداء بناءً على النتائج المحققة ومدى قدرتها على تلبية الأهداف المنشودة، ما يجعل هذه المحددات بمثابة إطار شامل لتحليل وتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات.

وأكد العزاوي (2021) أنَّ محددات الأداء متعددة وتؤثر مباشرة في مستوى الكفاءة والإنتاجية، ومنها:

- الجهد المبذول: يرتبط بحجم الطاقة والالتزام الذي يقدمه الفرد في أثناء أداء مهامه.
- القدرات الفطرية والمكتسبة: تشمل الذكاء، والمهارات العقلية، والقدرات الجسدية كالحواس والبنية البدنية.

- الإجراءات العملية والإدارية: تتضمن التنظيم، والتخطيط، وأساليب العمل التي تدعم تنفيذ المهام بفعالية.
- الدوافع والحوافز: مثل الرواتب والمكافآت التي تحفز الأفراد على تحسين أدائهم.
- المحيط الخارجي: يشمل البيئة التنظيمية، ومكان العمل، والضغوط الخارجية التي تؤثر على الفرد والمؤسسة.

الدراسات السابقة:

أوضحت دراسة شحاتة (2020) العلاقة بين الرقابة التنظيمية وإدارة التغيير بالتطبيق على الشركة المصرية للاتصالات لدى (6465) مديرًا بشركة الاتصالات، جرى اختيار عينة عشوائية قوامها (384) مفردة. وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة بين الرقابة التنظيمية بأبعادها (الاستشعار، واتخاذ القرار، والتطبيق) بإدارة التغيير في الشركة محل الدراسة. وأكدت النتائج أنَّ التغييرات في إدارة التغيير في الشركة محل الدراسة راجعة إلى التغيير في الرقابة التنظيمية، وشددت الدراسة على نقل رؤية الشركة وأهدافها بشكل واضح وشفاف إلى جميع العاملين، وإشراك جميع العاملين في رسم السياسة التسويقية العامة للشركة والإفادة منهم بوصفه سفراء لدى العميل الخارجي.

وكشفت دراسة العبيدي والجفري (2023) إلى كشف واقع الرقابة التنظيمية بأبعاده، رقابة الاستشعار ورقابة اتخاذ القرار ورقابة التطبيق في مكاتب التعليم بمحافظة جدة، وكان مجتمع الدراسة جميع المشرفين والمشرفات بمكاتب التعليم والبالغ عددهم 10 مكاتب للتعليم، استخدم الباحثان المنهج الكمي المسحي ومن خلال هذا المنهج، كشف عن واقع الرقابة التنظيمية في مكاتب التعليم بمحافظة جدة من وجهة نظر المشرفين التربويين، توصلت الدراسة لأن الرقابة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (رقابة الاستشعار، والممارسة، واتخاذ القرار) مطبقة بدرجة متوسطة وتساعد في التحسين الجوهرية الشامل للأداء الإداري للمشرفين والمشرفات بمكاتب التعليم المختلفة، وأوصت الدراسة إلى تبني مفهوم الرقابة التنظيمية وتفعيل أفضل ممارساتها.

هدفت دراسة جمعة والمغربي (2021) إلى التعرف على أثر إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين في الشركات الصناعية "دراسة حالة" الشركة الوطنية لصناعة الكوابل والأسلاك الكهربائية المساهمة العامة. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. وتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي الشركة الوطنية لصناعة الكوابل والأسلاك الكهربائية المساهمة العامة. وتمثلت عينة الدراسة من (40) موظفًا، واعتمدت الدراسة على عدد من الأساليب الإحصائية ومنها تحليل الانحدار المتعدد والبسيط واختبار (T) وتحليل التباين الأحادي. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: وجود أثر لإدارة المعرفة ببعديها (توليد المعرفة وتخزينها، وتوزيع المعرفة وتطبيقها) في تحسين أداء العاملين ببعديها (جودة العمل، والالتزام) في الشركة الوطنية لصناعة الكوابل والأسلاك الكهربائية المساهمة العامة. وأوصت الدراسة بضرورة التوجه السريع نحو الاهتمام بإدارة المعرفة من قبل المؤسسات، حتى يتم بناء المزايا التنافسية التي تمكن هذه المؤسسات من الصمود أمام التحديات والرهانات الاقتصادية المقبلة.

أشارت دراسة يوسف (2020) إلى تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين من خلال بناء فرق العمل، وتقديم الحافز ونمط الإشراف من أجل تحسين أداء العاملين. وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي الذي يعتمد على البيانات المستمدة من منهج دراسة الحالة الذي جرى الاعتماد فيه على العينة العشوائية التي تشمل القادة والإداريين والعاملين بمجموعة دال للصناعات الغذائية-السودان الخرطوم بحري. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: تحقيق العدالة في التعامل يدفع العمال بمجموعة دال للصناعات الغذائية إلى رفع مستوى الأداء. ويهدف مبدأ الجدارة في الترقية إلى تحسين أداء العاملين. كما يدفع تشجيع المدير للعاملين بمجموعة دال للصناعات الغذائية إلى إنجاز عملهم بكفاءة. كذلك يسهل العمل ضمن فريق المهام الإدارية. ومن أهم التوصيات: على المدير تشجيع العاملين على المشاركة في صنع القرار، الأمر الذي يدفعهم لتحقيق أهداف المؤسسة. على المديرين في مجموعة دال للصناعات الغذائية ألا يفرقوا بين أفراد فريق العمل. علاوة على أن تعويض أخطار العمل يجب أن تكون مرضية. والعمل على جعل بيئة العمل جاذبة؛ ما يزيد من حب العاملين لعملهم.

وحاولت حسين، محمد، أحمد وقجة (2022) قياس أبعاد الرقابة الإدارية (التقارير الإدارية- الملاحظات- الشكاوى) وأداء العاملين. تسليط الضوء على بعض المفاهيم المتعلقة بالرقابة الإدارية وتقييم أداء العاملين. أظهرت الدراسة أهمية الرقابة الإدارية في تحسين أداء العاملين؛ إذ جرى تركيز أبعاد الرقابة الإدارية المتمثلة في التقارير الإدارية والملاحظات والشكاوى، ومدى تأثيرها على تقييم الأداء في وزارة التربية والتوجيه بولاية جنوب دارفور. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتحليل البيانات وتفسير النتائج بطريقة تسهم في تعميم المعرفة حول هذه الظاهرة. أوضحت النتائج وجود علاقة إيجابية بين الرقابة الإدارية وتقييم أداء العاملين؛ إذ تسهم التقارير الإدارية في تعزيز التعلم والتدريب وزيادة مشاركة العاملين، بينما أظهرت الملاحظات الشخصية تأثيرًا إيجابيًا على

تحسين قدرات العاملين في التعلم والتطوير المهني. وقد أوصت الدراسة بضرورة تنظيم دورات تدريبية لمواكبة التطورات التكنولوجية، وتعزيز التعاون مع الجهات الأكاديمية من خلال برامج الأبحاث المشتركة، فضلاً عن تطبيق أحدث الوسائل لتقييم أداء العاملين بفعالية. كما أكدت أهمية دعم الكفاءات والقدرات البشرية لضمان تحقيق أهداف المؤسسات بكفاءة أعلى.

ما يميز الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

تتناول الدراسة الحالية أثر الرقابة التنظيمية على الأداء الوظيفي، بينما تتناول الدراسات السابقة دور الرقابة التنظيمية في تعزيز الميزة التنافسية، وإدارة التغيير، والذكاء التنظيمي. كما تركز الدراسة الحالية على كيفية تأثير أبعاد الرقابة التنظيمية (الاستشعار، واتخاذ القرار، والتطبيق) بشكل مباشر على أداء الموظفين في جامعة الملك خالد، ما يضيف بُعداً جديداً في مجال تحسين الأداء الوظيفي داخل بيئة أكاديمية.

معظم الدراسات السابقة طُبِّقَتْ على مؤسسات تجارية أو صناعية (مثل البنوك التجارية في الكويت، والشركة المصرية للاتصالات، ومصر للطيران)، بينما الدراسة الحالية تركز على قطاع التعليم العالي، ما يعكس سياقاً مختلفاً يمكن أن يوفر فهماً أعمق حول الرقابة التنظيمية في بيئة أكاديمية.

على الرغم من أن بعض الدراسات السابقة تطرقت إلى تأثير القيادة والإدارة في تحسين الأداء، فإن الدراسة الحالية تتناول كيفية تحقيق توازن بين الرقابة التنظيمية وتحفيز الموظفين لتحقيق الأهداف المؤسسية في إطار بيئة أكاديمية، ما يعزز فهم العلاقة بين الرقابة التنظيمية وتطوير الأداء الوظيفي في هذا السياق.

على عكس الدراسات التي اعتمدت على عينة من الموظفين العامين أو العمال، تركز الدراسة الحالية على وجهة نظر مديري الإدارات في جامعة الملك خالد. هذا التوجه يمكن أن يوفر رؤى عميقة حول كيفية إدراك الإدارة العليا لتأثير الرقابة التنظيمية على الأداء الوظيفي مقارنة بالموظفين العاديين.

على الرغم من أن التوصيات في الدراسات السابقة تركز على قطاعات مثل البنوك والتكنولوجيا، فإن الدراسة الحالية تقدم توصيات موجهة لتحسين الرقابة التنظيمية في المؤسسات التعليمية، مثل تحسين عمليات الاستشعار البيئي، وتطوير آليات اتخاذ القرار، ودعم مرونة الاستجابة لتحقيق أداء وظيفي متميز في السياق الأكاديمي.

إجراءات الدراسة

منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتمد على استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية.

الدراسة الميدانية

(1) الإجراءات المنهجية للدراسة

مجتمع الدراسة وعينتها

"يتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري الإدارات في جامعة الملك خالد، ويبلغ عددهم (179) مديراً. ومن أجل جمع البيانات، تم اختيار عينة عشوائية بسيطة بلغ حجمها (150) فرداً من مجتمع الدراسة، مما يعني أن العينة لا تمثل جميع أفراد المجتمع بالكامل، بل اختيرت بشكل عشوائي. ووزعت الاستبانة على أفراد العينة، واسترجع منها (150) استبانة، بنسبة استرجاع بلغت (100%)، وهي العينة الفعلية التي تم استخدمت للتحليل. من الجدير بالذكر أن المجتمع (179) مديري الإدارات لا يعكس بالضرورة العينة (150) فرداً بشكل كامل، لكن اختيار العينة بطريقة تعكس تنوع المجتمع وفقاً للأهداف البحثية. يوضح الجدول (1) وصف أفراد العينة المبحوثة.

جدول (1) وصف أفراد عينة الدراسة المبحوثة

النوع			
ذكر		أنثى	
العدد	%	العدد	%
129	86.0	21	14.0
الفئات العمرية			

أقل من 30 سنة		30 وأقل من 40 سنة		40 وأقل من 50 سنة		50 سنة فأكثر	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
2	1.3	76	50.7	50	33.3	22	14.7
المؤهل التعليمي							
ثانوي		بكالوريوس		ماجستير			
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
10	6.6	130	86.8	10	6.6		
الخبرة العملية							
5 وأقل من 10 سنوات		10 وأقل من 15 سنة		15 وأقل من 20 سنة		20 سنة فأكثر	
32	21.3	70	46.7	39	26.0	9	6.0

يلاحظ من الجدول (1) ما يلي:

- أ. أن ما نسبته 86.0% من فئة الذكور، و 14.0% من فئة الإناث كما يلاحظ أن غالبية أفراد العينة من فئة الذكور.
- ب. أن ما نسبته 50.7% من الفئة العمرية (30 وأقل من 40 سنة) وهي أعلى فئة، تليها الفئة (40 وأقل من 50 سنة) ونسبة (33.3%)، أما الفئة (50 سنة فأكثر)، فقد بلغت نسبتهم (14.7%)، وأخيراً جاءت الفئة (أقل من 30 سنة) ونسبة (1.3%) من إجمالي العينة المبحوثة. يلاحظ أن غالبية العينة المبحوثة من الفئة العمرية (40 سنة فأكثر) ما يدل على جودة العينة وقدرة أفرادها على فهم عبارات الاستبانة والإجابة عنها.
- ت. أن أعلى فئة كانت من حملة المؤهل العلمي بكالوريوس بنسبة (86.7%)، تليها حملة المؤهل ماجستير بنسبة (6.6%)، أما الفئة ثانوي فقد بلغت نسبتهم (6.6%). ويتضح من كل ذلك أن جميع أفراد العينة ممن يحملون درجات جامعية وفوق الجامعية ما يدل على جودة التأهيل العلمي لأفراد العينة، ومن ثم قدرتهم على فهم عبارات الاستبانة بشكل جيد والإجابة عنها بدقة.
- أن ما نسبته (46.7%) خبرتهم العملية (10 وأقل من 15 سنة)، وهي تمثل أعلى فئة، تليها الفئة (15 وأقل من 20 سنة) بنسبة (26.0%)، أما أفراد العينة الذين خبرتهم (5 وأقل من 10 سنوات)، جاءت بنسبة (21.3%)، وأخيراً جاءت الفئة (20 سنة فأكثر) بنسبة (6.0%) من إجمالي العينة المبحوثة، وهي تمثل أدنى فئة. كما يلاحظ أن غالبية أفراد العينة المبحوثة خبرتهم العملية (10 سنوات فأكثر)، ونسبة (84.7%)، ويتضح من ذلك أن غالبية أفراد العينة تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (10 سنة فأكثر) وهذه النسبة تدل على نضج أفراد العينة ما يمكنهم من الإجابة عن أسئلة الاستبانة بشكل موضوعي.
- الأساليب الإحصائية المستخدمة: جرى تفريغ وتحليل بيانات الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) واستُخدمت الأساليب الإحصائية التالية:
- أ. أدوات التحليل الإحصائي الوصفي الذي تستخدم فيه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بما يفيد في وصف عينة الدراسة واتجاهاتها.

ب. اختبار (ألفا كرونباخ) (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.

ت. تحليل الانحدار: استُخدم تحليل الانحدار (المتعدد) لاختبار الدلالة الإحصائية لفروض الدراسة.

(2) الثبات والصدق الإحصائي لأداة الدراسة

استُخدم معامل ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية لقياس الثبات والصدق الإحصائي؛ إذ إن القيمة الإحصائية المقبولة له 60%، ومن ثم فإن القيمة التي تزيد عليه هي قيمة جيدة جداً، وتلاحظ من الجدول (2) أن معامل الثبات الكلي بلغ (0.836). كذلك قيمة الصدق كانت مرتفعة لكل مجال، إذ قيمة الصدق لجميع فقرات الاستبانة (0.914)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تطمئن الباحث إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

جدول (2) معاملات صدق وثبات الأداة

المتغيرات	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ	التجزئة النصفية
-----------	-------------	--------------	-----------------

رشاقة الاستشعار	6	.843	.932
رشاقة اتخاذ القرار	6	.820	.919
رشاقة التطبيق	6	.892	.958
أداء الموظفين	9	.906	.966
المجموع	27	.866	.944

المحور الأول: الرّشاقة التّنظيمية

لمعرفة مستوى الرّشاقة التّنظيمية بجامعة الملك خالد، حسب المتوسّطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية والترتيب لمعرفة آراء أفراد عينة الدراسة حول فقرات ومحاور الرّشاقة التّنظيمية، كما يتضح بالجدول (3).

جدول (3) الإحصاء الوصفي لموافقة المبحوثين حول أبعاد الرّشاقة التّنظيمية

المتغير	فقرات القياس	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
رشاقة اتخاذ القرار	اتخاذ القرار بشكل سريع يحسن من قدرة الإدارة على التعامل مع التغيرات الطارئة.	4.32	0.63	85.7	2
	الاهتمام بالبيانات الدقيقة عند اتخاذ القرارات يسهم في تحسين الأداء التنظيمي.	4.17	0.61	82.8	6
	سرعة اتخاذ القرارات تسهم في تقليل التأخير في الأعمال الإدارية.	4.25	0.64	84.2	4
	أستطيع اتخاذ قرارات بناءً على المعلومات المتاحة بسرعة، مما يعزز كفاءة الأداء داخل الفريق.	4.30	0.64	85.6	3
	اتخذ القرارات بالاعتماد على تحليل دقيق للمعلومات مما يسهم في تحسين الأداء العام للإدارة	4.23	0.66	84.0	5
المجموع	القدرة على اتخاذ قرارات سريعة ومبنية على تحليل مستمر للأوضاع الإدارية تزيد من فاعلية العمل الإداري.	4.42	0.78	87.7	1
	توفر المعلومات الإدارية بشكل واضح وملامح يساعدني في أداء مهامي اليومية بكفاءة	4.25	0.74	85.7	2
	يساهم التدريب المستمر على الأنظمة الإدارية في تحسين أدائي وتطوير مهاراتي في العمل.	3.94	0.76	78.3	6
رشاقة الاستشعار	أدوات وتقنيات العمل المتاحة في الجامعة تساعدني في تقليل الوقت المستغرق لإنجاز المهام الإدارية	4.24	0.87	84.3	4
	وجود تواصل فعال بين الأقسام المختلفة في الجامعة يساعدني في تحسين أدائي الإداري.	4.27	0.73	84.8	3
	أستطيع التكيف مع التغييرات في السياسات أو الأنظمة الإدارية بسبب الدعم الفني المتوفر.	3.98	0.98	78.9	5
رشاقة التطبيق	أدوات العمل الإلكترونية المتاحة لي تسهم في تسريع الإجراءات الإدارية بشكل ملحوظ	4.40	0.78	87.3	1
	تطبيق السياسات الإدارية بسرعة وفعالية يعزز من قدرتي على أداء مهامي بكفاءة	4.33	0.83	86.0	1
	أستطيع تنفيذ المهام بسرعة مما يسهم في تحقيق الأهداف الإدارية بفعالية أكبر.	4.24	0.75	84.3	4

المتغير	فقرات القياس	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
سرعة تنفيذ الخطط والاستراتيجيات يساعد في تحقيق الأهداف التنظيمية بشكل أكثر كفاءة.		4.27	0.80	84.8	2
تنفيذ المهام بكفاءة يعزز من مستوى العمل الإداري ويسهم في تحسين الأداء العام.		4.16	0.73	82.5	5
تطبيق السياسات المتجددة بسرعة يساعدني في تحسين مستوى أدائي الوظيفي		4.02	0.70	79.9	6
تطبيق الأنظمة الإدارية الجديدة بسرعة يجعلني أكثر قدرة على التكيف مع التغييرات وتحقيق الأداء المطلوب		4.26	0.70	80.1	3
المجموع		4.21	0.77	83.7	2
اجمالي مجموع ابعاد الرشاقة التنظيمية		4.22	0.75	84.0	

يلاحظ من الجدول (3) ما يلي:

حقق متغير (رشاقة اتخاذ القرار) البعد الأول للرشاقة التنظيمية بمتوسط حسابي قدره (4.28)، وبانحراف معياري (0.68) وأهمية نسبية بلغت (85.0)، لبيان مستوى الرشاقة التنظيمية، إذ إن سرعة اتخاذ القرارات المبنية على التحليل المستمر للأوضاع الإدارية تعد من أهم العوامل التي تسهم في تحسين الأداء. يمكن ملاحظة أن العبارة "القدرة على اتخاذ قرارات سريعة ومبنية على تحليل مستمر للأوضاع الإدارية" حصلت على أعلى تقييم (4.42)، ما يعكس أثره الكبير على الأداء.

حقق متغير (رشاقة الاستشعار) البعد الثاني للرشاقة التنظيمية متوسطاً حسابياً قدره (4.19)، بانحراف معياري (0.79) وأهمية نسبية بلغت (83.2%)، يتضح من البيانات أن توفر المعلومات الدقيقة والملائمة، والتواصل الفعال بين الأقسام، وكذلك الأدوات والتقنيات الحديثة تسهم في تحسين الموظفين بشكل كبير. على سبيل المثال، العبارة التي تتحدث عن "أدوات العمل الإلكترونية المتاحة لي، تسهم في تسريع الإجراءات الإدارية بشكل ملحوظ" حصلت على أعلى تقييم ضمن هذا البعد (4.40). كما يلاحظ أن هناك اختلافاً في متوسطات فقرات محور رشاقة الاستشعار، فإن جميع المتوسطات من حيث تصورات الباحثين كانت موجبة، ما يدل على أن رشاقة الاستشعار تؤثر على أداء الموظفين.

حقق متغير (رشاقة التطبيق) البعد الثالث للرشاقة التنظيمية متوسطاً حسابياً قدره (4.21)، بانحراف معياري (0.77) وأهمية نسبية بلغت (83.7) تطبيق السياسات الإدارية بسرعة وفعالية كان الأكثر تأثيراً في هذا البعد، مع تقييم عالٍ (4.33). ولكن، بعض الفقرات الأقل تأثيراً مثل "تطبيق السياسات المتجددة بسرعة يساعدني في تحسين مستوى أدائي الوظيفي" حصلت على أدنى تقييم 4.02، كما يلاحظ أن هناك اختلافاً في متوسطات فقرات محور رشاقة التطبيق، إلا أن جميع المتوسطات من حيث تصورات الباحثين كانت موجبة ما يدل على أهمية رشاقة التطبيق على الأداء الوظيفي.

بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي للرشاقة التنظيمية (4.22)، بانحراف معياري (0.72)، وأهمية نسبية بلغت (83.93)، وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3)، كما أن أبعاد الرشاقة التنظيمية جميعاً أكبر من الوسط الفرضي، إذ احتل بُعد (رشاقة اتخاذ القرار) المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (4.28)، وبانحراف معياري (0.68) وأهمية نسبية (85.0%)، يليه بُعد (رشاقة التطبيق) بمتوسط حسابي (4.21)، بانحراف (0.77)، وبأهمية نسبية بلغت (83.7)، وأخيراً جاء بُعد (رشاقة الاستشعار) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.19)، وبانحراف معياري (0.79)، وأهمية نسبية (83.2%). كما يلاحظ أن هناك اختلافاً في متوسطات أبعاد الرشاقة التنظيمية، إلا أن جميع المتوسطات من حيث تصورات الباحثين كانت مرتفعة. كما يظهر من البيانات فإن رشاقة الاستشعار تسهم إسهاماً كبيراً أيضاً، خاصة فيما يتعلق بتوفير المعلومات وتحسين التواصل بين الأقسام، رشاقة التطبيق تظل ضرورية في تحقيق أهداف إدارية بفعالية، رغم بعض التفاوت في تأثير فقراتها على الأداء. إن توزيع الأبعاد الثلاثة يظهر أهمية كل منها في تحسين الأداء الإداري في بيئات العمل الجامعية، إذ إن رشاقة اتخاذ القرار تسهم إسهاماً مباشراً في تقليل التأخير وتعزيز كفاءة العمل.

الرشاقة التنظيمية تسهم إسهاماً مباشراً في تحسين الأداء الوظيفي من خلال تعزيز القدرة على اتخاذ القرارات بسرعة، وتوفير المعلومات الضرورية، والتكيف مع التغييرات، وتطبيق السياسات، والإجراءات بسرعة، وفعالية. الأبعاد المختلفة للرشاقة تعمل معاً لتحسين الأداء، مع تأثير أكبر لسرعة اتخاذ القرارات وتطبيق السياسات بفعالية، فضلاً عن الاستشعار السريع للتغيرات.

المحور الثاني: أداء الموظفين:

لمعرفة مستوى أداء الموظفين موضع الدراسة، حسب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية والترتيب لمعرفة آراء أفراد عينة الدراسة حول فقرات أداء الموظفين، كما مبين بالجدول (4).

جدول (4) الإحصاء الوصفي لموافقة الباحثين حول المتغير التابع أداء الموظفين

المتغير	فقرات القياس	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
أداء الموظفين	تسهم سرعة اتخاذ القرارات الإدارية المبنية على التحليل المستمر في تحسين مستوى الأداء الوظيفي	4.45	0.89	88.4	1
	تساعد الأدوات والتقنيات الحديثة في سرعة إنجاز العمل	4.44	0.77	88.3	2
	تؤثر القرارات السريعة والمدروسة في تقليل الأخطاء في تنفيذ المهام	4.42	0.71	87.7	3
	التواصل الفعال بين الأقسام يحسن إنتاجي في العمل	4.35	0.72	86.4	4
	تؤثر مرونة السياسات الإدارية على جودة العمل	4.30	0.71	85.3	5
	القدرة على التكيف مع التغيرات في بيئة العمل تُعزز من كفاءتي الوظيفية	4.28	0.70	85.1	6
	تؤثر المرونة إيجابياً على تحقيق الأهداف الإدارية	4.26	0.67	84.5	7
	تعمل الإدارة على توفير البيئة المناسبة المشجعة على العمل الفعال	4.16	0.66	82.5	8
	يُساعد توفر معلومات دقيقة وملائمة في تحسين مستوى أدائك	4.14	0.63	82.1	9
المجموع		4.45	0.89	88.4	

يُلاحظ من الجدول (4) أنَّ أداء الموظفين بصفته متغيراً تابعاً جاء بمتوسط حسابي قدره (4.45)، بانحراف معياري (0.89) وأهمية نسبية بلغت (88.4%)، كما يلاحظ أنَّ هناك اختلافاً في متوسطات فقرات محور أداء الموظفين، إلا أن جميع المتوسطات من حيث تصورات الباحثين كانت مرتفعة. جميع الأبعاد لها تأثير إيجابي في تحسين الأداء، مع تفاوت درجات التأثير. القيم الأعلى تُبرز أهمية تركيز الإدارات على تعزيز رشاقة اتخاذ القرارات وتبني أدوات وتقنيات حديثة، بينما القيم الأقل تُشير إلى الحاجة إلى مزيد من التطوير في هذه الجوانب لتحقيق أداء وظيفي أفضل.

كما تشير النتائج المستخلصة من الجدول إلى أنَّ مديري الإدارات يركزون مجموعة من العوامل التي تؤدي دوراً محورياً في تحسين أداء الموظفين. أبرز هذه العوامل هو مرونة اتخاذ القرارات الإدارية المستندة إلى التحليل المستمر؛ إذ أظهرت النتائج أنَّها العامل الأكثر تأثيراً في تعزيز الأداء الوظيفي. يؤكد هذا أهمية القيادة الإدارية التي تعتمد على التحليل العميق والقرارات المدروسة لتحقيق التميز المؤسسي.

كما أظهرت النتائج أنَّ استخدام الأدوات والتقنيات التكنولوجية يعد من العوامل الأساسية التي تُسهم في سرعة الإنجاز وتحقيق الكفاءة، ما يعكس الدور الحيوي الذي تؤديه التكنولوجيا في تحسين الإنتاجية وتقليل الأخطاء التنفيذية. وفي السياق ذاته، تبين أن القرارات السريعة والمدروسة تسهم إسهاماً مباشراً في تقليل الأخطاء في أثناء تنفيذ المهام، وهو ما يشير إلى ضرورة تفعيل آليات تضمن اتخاذ قرارات فعالة وسريعة.

من جهة أخرى، يُبرز التواصل الفعال بين الأقسام داخل المؤسسة أهمية التعاون والتكامل لتحقيق الأهداف التنظيمية. فالتنسيق الجيد بين الفرق المختلفة يُساعد في تحسين الأداء وتعزيز الإنتاجية بشكل ملحوظ. كما أنَّ السياسات الإدارية المرنة تُظهر تأثيراً إيجابياً على جودة العمل، ما يشير إلى أهمية تحديث السياسات بما يتلاءم مع طبيعة التغيرات في بيئة العمل.

فضلاً عن ذلك، يُعد التكيف مع التغيرات في بيئة العمل عنصراً أساسياً في تحسين الكفاءة الوظيفية؛ إذ أكد الباحثون أهمية تعزيز مهارات التكيف لدى الموظفين، لضمان استمرارية الأداء في ظل الظروف المتغيرة. أمَّا المرونة الإدارية، فقد تبين أنَّها عامل داعم لتحقيق الأهداف الإدارية بشكل أكثر فاعلية، ما يعكس الحاجة إلى قيادة إدارية تتمتع بالقدرة على التفاعل الإيجابي مع التحديات.

أما العوامل المتعلقة بتوفير بيئة عمل مشجعة وتوفير المعلومات الدقيقة، فقد جاءت بتأثير أقل نسبياً مقارنة بالعوامل الأخرى. على الرغم من أهميتها، فإن ذلك يشير إلى أن هناك عوامل أكثر تأثيراً وارتباطاً مباشراً بتحسين الأداء، خاصة في ظل الاعتماد المتزايد على التكنولوجيا والمرونة الإدارية.

تؤكد النتائج أن التحسين المستدام لأداء الموظفين يعتمد أساساً على مرونة القرارات الإدارية، التكامل التكنولوجي، والتواصل الفعال. كما تبرز أهمية السياسات المرنة وقدرة الموظفين على التكيف مع التغيرات لضمان تحقيق الكفاءة والجودة في بيئة العمل. هذه العوامل تشكل محوراً استراتيجياً يجب على المؤسسات التركيز عليه لتعزيز الإنتاجية وتحقيق الأهداف التنظيمية (4) اختبار فرضيات الدراسة:

لاختبار الفرضيات جرى استخدام نماذج الانحدار المتعدد، إذ المتغير المستقل الرقابة التنظيمية بأبعادها (رقابة اتخاذ القرار، ورقابة الاستشعار، ورقابة التطبيق)، والمتغير التابع: أداء الموظفين ولغرض التحقق من وجود أثر لكل متغير مستقل على المتغير التابع، على النحو الآتي:

الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة التنظيمية على أداء الموظفين بجامعة الملك خالد. لاختبار هذه الفرضية أُجري تحليل الانحدار المتعدد للتأكد من صلاحية النموذج من خلال قياس أثر أبعاد الرقابة التنظيمية مجتمعة في أداء الموظفين، كما مبين بالجدول (5).

جدول (5) أثر أبعاد الرقابة التنظيمية مجتمعة في أداء الموظفين

المتغير المستقل	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية sig
المتغير الثابت	.868	2.840	.000
الرقابة التنظيمية	.842	11.125	.000
معامل الارتباط = .761	معامل التحديد = .627		
قيمة الاختبار F = 123.233	القيمة الاحتمالية = .000		

من الجدول (5) يتضح وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لمتغير الرقابة التنظيمية بوصفه متغيراً مستقلاً (تفسيرياً) في متغير أداء الموظفين بوصفه متغيراً تابعاً (مستجيباً)، ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة البالغة (123.203)، وهي أكبر من قيمة الجدولية عند مستوى معنوية (0.000) وهذا يعني وجود تأثير لـ (الرقابة التنظيمية) في المتغير التابع (أداء الموظفين)، ما يدل على أن منحى الانحدار جيد لوصف العلاقة بين المتغيرين، إذ أشارت التقديرات إلى وجود ارتباط طردي بين المتغيرين بلغ (0.761). كما بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) للرقابة التنظيمية (0.627)، وهذا يعني أن ما مقداره 62.7% من التباين الحاصل في أداء الموظفين هو تباين مفسر بفعل الرقابة التنظيمية، وأن 37.3% هو تباين مفسر من قبل عوامل أخرى لم تدخل نموذج الانحدار. بناءً على تقديرات النموذج السابقة يمكن قبول فرضية الدراسة التي نصت على (وجود أثر ذي دلالة إحصائية للرقابة التنظيمية في أداء الموظفين).

الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرقابة اتخاذ القرار على أداء الموظفين بجامعة الملك خالد. لاختبار هذه الفرضية أُجري تحليل الانحدار البسيط لقياس تأثير رقابة اتخاذ القرار في تحسين أداء الموظفين بجامعة الملك خالد، كما مبين بالجدول (6).

جدول (6) أثر رقابة اتخاذ القرار على أداء الموظفين

المتغير المستقل	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية sig
المتغير الثابت	1.669	4.740	0.000
رقابة اتخاذ القرار	0.636	7.227	0.000
معامل الارتباط = 0.644	معامل التحديد = 0.141		

القيمة الاحتمالية = 0.000

قيمة الاختبار $F = 51.700$

من الجدول (6) يتضح وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لرشاقة اتخاذ القرار بوصفه متغيراً مستقلاً (تفسيرياً) في أداء الموظفين بوصفها متغيراً تابعاً (مستجيباً)، ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة البالغة (51.700)، وهي أكبر من قيمة الجدولية عند مستوى معنوية (0.000) وهذا يعني وجود تأثير لـ (رشاقة اتخاذ القرار) في المتغير التابع (في أداء الموظفين)، ما يدل على أن منحني الانحدار جيد لوصف العلاقة بين المتغيرين، إذ أشارت التقديرات إلى وجود ارتباط طردي بين المتغيرين بلغ (0.644)، كما بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) لرشاقة اتخاذ القرار (0.414)، وهذا يعني أن ما مقداره 41.1% من التباين الحاصل في أداء الموظفين هو تباين مفسر بفعل رشاقة اتخاذ القرار، وأن 58.9% هو تباين مفسر من قبل عوامل أخرى لم تدخل نموذج الانحدار. بناءً على تقديرات النموذج السابقة يمكن قبول فرضية الدراسة التي نصت على (وجود أثر ذي دلالة إحصائية لرشاقة اتخاذ القرار في أداء الموظفين).

الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرشاقة الاستشعار على أداء الموظفين بجامعة الملك خالد
لاختبار هذه الفرضية أُجري تحليل الانحدار البسيط لقياس رشاقة الاستشعار في أداء الموظفين بجامعة الملك خالد، كما مبين بالجدول (7).

جدول (7) أثر رشاقة الاستشعار على أداء الموظفين

المتغير المستقل	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية sig
المتغير الثابت	2.405	9.501	.000
رشاقة الاستشعار	447.	7.323	.000
معامل الارتباط = 0.581	معامل التحديد = .421		
قيمة الاختبار $F = 53.906$	القيمة الاحتمالية = 0.000		

من الجدول (7) يتضح وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لرشاقة الاستشعار بوصفه متغيراً مستقلاً (تفسيرياً) في أداء الموظفين بوصفه متغيراً تابعاً (مستجيباً)، ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة البالغة (53.906)، وهي أكبر من قيمة الجدولية عند مستوى معنوية (0.000)، وهذا يعني وجود تأثير لـ (رشاقة الاستشعار) في المتغير التابع (أداء الموظفين). ما يدل على أن منحني الانحدار جيد لوصف العلاقة بين المتغيرين، إذ أشارت التقديرات إلى وجود ارتباط طردي بين المتغيرين بلغ (0.581)، كما بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) لرشاقة الاستشعار (0.421)، وهذا يعني أن ما مقداره 42.1% من التباين الحاصل في أداء الموظفين هو تباين مفسر بفعل رشاقة الاستشعار وأن 57.9% هو تباين مفسر من قبل عوامل أخرى لم تدخل نموذج الانحدار. بناءً على تقديرات النموذج السابقة يمكن قبول فرضية الدراسة التي نصت على (وجود أثر ذي دلالة إحصائية لرشاقة الاستشعار في أداء الموظفين).

الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرشاقة التطبيق في أداء الموظفين بجامعة الملك خالد، لاختبار هذه الفرضية أُجري تحليل الانحدار البسيط لقياس رشاقة التطبيق في أداء الموظفين بجامعة الملك خالد، كما هو مبين بالجدول (8).

جدول (8) رشاقة التطبيق في أداء الموظفين

المتغير المستقل	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية sig
المتغير الثابت	1.329	3.614	.000
رشاقة التطبيق	671.	7.879	.000
معامل الارتباط = 609.	معامل التحديد = 456.		
قيمة الاختبار $F = 61.601$	القيمة الاحتمالية = 0.000		

من الجدول (8) يتضح وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لرشاقة التطبيق بوصفه متغيراً مستقلاً (تفسيرياً) في متغير أداء الموظفين بوصفه متغيراً تابعاً (مستجيباً)، ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة البالغة (61.601) وهي أكبر من قيمة الجدولية عند مستوى معنوية (0.000). وهذا يعني وجود تأثير لـ (رشاقة التطبيق) في المتغير التابع (أداء الموظفين)، ما يدل أن منحى الانحدار جيد لوصف العلاقة بين المتغيرين، إذ أشارت التقديرات إلى وجود ارتباط طردي بين المتغيرين بلغ (579)، كما بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) لرشاقة التطبيق (456)، وهذا يعني أن ما مقداره 45.6% من التباين الحاصل في أداء الموظفين هو تباين مفسر بفعل رشاقة التطبيق، وأن 55.4% هو تباين مفسر من قبل عوامل أخرى لم تدخل نموذج الانحدار. بناءً على تقديرات النموذج السابقة يمكن قبول فرضية الدراسة التي نصت على (وجود أثر ذي دلالة إحصائية لرشاقة التطبيق في أداء الموظفين).

النتائج

1. أوضحت الدراسة وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية بين الرشاقة التنظيمية وأداء الموظفين؛ إذ قيس ذلك من خلال أبعاد الرشاقة التنظيمية (الاستشعار، اتخاذ القرار، التطبيق).
2. تبين أن تطوير مهارات الاستشعار واتخاذ القرارات الفعالة يمكن أن يعزز من جودة الأداء الوظيفي.
3. مستوى الرشاقة التنظيمية في جامعة الملك خالد تُمارس بمستوى مرتفع نسبياً، إذ بلغت الأهمية النسبية 84%، مع تفاوتات بسيطة في التأثير بين أبعادها المختلفة، إذ احتل بُعد (رشاقة اتخاذ القرار) المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (4.28)، وانحراف معياري (0.68) وأهمية نسبية (85.0%)، يليه بُعد (رشاقة التطبيق) بمتوسط حسابي (4.21)، وانحراف (0.77)، وبأهمية نسبية بلغت (83.7)، وأخيراً جاء بُعد (رشاقة الاستشعار) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.19)، وانحراف معياري (0.79)، وأهمية نسبية (83.2%).
4. كانت تأثيرات "اتخاذ القرار السريع" و"آليات التنفيذ المرنة" هي الأكثر بروزاً بين الأبعاد الأخرى.
5. أبرزت الدراسة أهمية دمج التحليل السريع للمعلومات واتخاذ القرارات بناءً على بيانات دقيقة لتعزيز أداء الإدارات.
6. كشفت النتائج أن الرشاقة التنظيمية تؤدي دوراً حاسماً في قدرة الإدارات على التكيف مع المتغيرات البيئية والتحديات المفاجئة، ما يحسن من الأداء.

التوصيات:

التوصيات بناءً على نتائج الدراسة:

1. تعزيز الرشاقة التنظيمية لتحسين أداء الموظفين
 - تنظيم ورش عمل لتحسين مهارات الرشاقة التنظيمية.
 - تدريب الموظفين على مهارات الاستشعار، اتخاذ القرارات، والتطبيق الفعال للسياسات التنظيمية.
2. تعزيز نقاط القوة في الرشاقة التنظيمية
 - تركيز الاستمرار في تعزيز أبعاد الرشاقة التنظيمية لدعم الأداء الوظيفي.
3. تطوير مهارات الاستشعار واتخاذ القرارات الفعالة
 - توسيع نطاق التدريب في تحليل البيانات واتخاذ القرارات السريعة.
 - تقديم ورش تدريبية متخصصة في تنمية القدرات التحليلية.
4. تعزيز الرشاقة التنظيمية في جامعة الملك خالد
 - تزويد القيادات الإدارية بالأدوات اللازمة لاتخاذ قرارات سريعة ودقيقة.
 - بناء أنظمة تدعم سرعة اتخاذ القرارات وتحليل البيانات المستمر.
 - مراجعة آليات التطبيق لتعزيز رشاقة الاستشعار والتفاعل مع التغيرات.
5. تحسين آليات اتخاذ القرار السريع ومرونة التنفيذ
 - توسيع الأنظمة التي تدعم سرعة اتخاذ القرار ومرونة التنفيذ.
 - دمج التقنيات الحديثة لتحسين كفاءة القرارات الإدارية.
6. تطوير التحليل السريع للمعلومات واتخاذ القرارات الدقيقة
 - إنشاء منصات إلكترونية لتحليل البيانات بشكل أسرع وأكثر دقة.

- دعم الأنظمة التحليلية المتقدمة لتعزيز فعالية اتخاذ القرارات.
- 7. تعزيز قدرة المنظمات على التكيف مع التحديات
- توسيع آليات الرقابة التنظيمية لتشمل مبادرات تحليلية ونماذج تنبؤية.
- تطوير استراتيجيات مرنة للتعامل مع التغيرات البيئية المفاجئة.

المصادر والمراجع باللغة العربية

- جمعة، محمود حسين؛ المغربي، دينا عامر. (2021). أثر إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين في الشركات الصناعية: دراسة حالة على الشركة الوطنية لصناعة الكوابل والأسلاك الكهربائية. *مجلة الدراسات الاقتصادية والإدارية*، 17(3)، 90-105.
- حسن، عبد الله؛ والقحطاني، أحمد. (2023). أثر التحول الرقمي على الرقابة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي. الرياض: دار النشر الأكاديمية، 12(3)، 45-67.
- حسين، مقبولة عبد الجبار؛ الأمين، محمد آدم أحمد؛ موسى صالح عمر محمد؛ علي، يحيى قجة. (2022). أثر الرقابة الإدارية على تقييم أداء العاملين: دراسة حالة وزارة التربية والتوجيه بولاية جنوب دارفور (جمهورية السودان). *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 6(22)، 16-36.
- شحاتة، سليم؛ سامح، عبد الوهاب. (2020). العلاقة بين الرقابة التنظيمية وإدارة التغيير: دراسة ميدانية على الشركة المصرية للاتصالات. *المجلة العلمية للاقتصاد والإدارة*، ع 1، ص 449-462.
- الصالحي، لينا عمران؛ الصقال، معتز أحمد؛ السلطاني، آمال منصور. (2020). أثر الرقابة التنظيمية على الفاعلية التنظيمية: دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الجلدية. *مجلة أبحاث في العلوم التربوية والإنسانية واللغات*، 2(4).
- عبد الخير، آسيا يعقوب الهادي. (2022). الثقة التنظيمية وأثرها على أداء العاملين بالتطبيق على العاملين بجامعة الزعيم الأزهري. *مجلة جامعة عدن الإلكترونية للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، 3(2)، 75-87.
- العبيدي، عمر ومهند الجفري. (2020). واقع الرقابة التنظيمية في مكاتب التعليم بمحافظة جدة من وجهة نظر المشرفين التربويين (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة الملك عبد العزيز، جدة.
- العزاوي، زينب. (2021). تأثير السلوك الإنساني والأخلاقي في أداء العاملين في Journal of Al-Rafidain University College for Sciences, (3), 184-198.
- النشيلي، دينا حلمي عباس. (2020). دور الرقابة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي. *المجلة العربية للإدارة*، 4(3).
- هنيه، م. (2016). مدى ممارسة الرقابة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.
- يوسف، محمد العوض الأمين. (2020). أثر القيادة الإدارية أداء العاملين بمجموعة دال للصناعات الغذائية-السودان الخرطوم بحري. *Global Journal of Economics & Business*, 9(2).

References

- Abdelkhair, A. Y. A. (2022). Organizational trust and its impact on employee performance: A case study on employees at Al-Zaim Al-Azhari University (in Arabic). *Aden University Electronic Journal for Humanities and Social Sciences*, 3(2), 75-87.
- Al-Azzawi, Z. (2021). The impact of human and ethical behavior on employee performance (in Arabic). *Journal of Al-Rafidain University College for Sciences*, (3), 184-198.
- Al-Nashili, D. H. A. (2020). The role of organizational agility in achieving organizational commitment (in Arabic). *The Arab Journal of Administration*, 4(3).
- Al-Salhi, L. I., Al-Saqqal, M. A., & Al-Sultani, A. M. (2020). The impact of organizational agility on organizational effectiveness: A field study in the General Leather Industries Company (in Arabic). *Research Journal in Educational, Human, and Linguistic Sciences*, 2(4).
- Al-Ubaidi, O., & Al-Jafri, M. (2020). The reality of organizational agility in educational offices in Jeddah from the perspective of educational supervisors (in Arabic) (Unpublished master's thesis). Graduate Studies College, King Abdulaziz University, Jeddah.

- Dessler, G. (2020). Human resource management (16th ed.).
- Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2010). Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal. *Long Range Planning*, 43(2–3), 370–382.
- Haniyah, M. (2016). The extent of strategic agility practice and its relationship to institutional performance excellence in the food industry sector in Gaza (in Arabic) (Unpublished master's thesis). Faculty of Commerce, Islamic University of Gaza, Palestine.
- Hassan, A., & Al-Qahtani, A. (2023). The impact of digital transformation on organizational agility in higher education institutions (in Arabic). *Riyadh: Academic Publishing House*, 12(3), 45–67.
- Hussein, M. A. J., Al-Amin, M. A. A., Mousa, S. O. M., & Ali, Y. Q. (2022). The impact of administrative control on employee performance evaluation: A case study of the Ministry of Education and Guidance in South Darfur State (Republic of Sudan) (in Arabic). *Journal of Economic, Administrative, and Legal Sciences*, 6(22), 16–36.
- Jomaa, K., & Al-Maghribi, A. (2022). The impact of knowledge management on improving employee performance in industrial companies: A case study on the National Company for Cable and Electrical Wire Manufacturing (in Arabic). *Journal of Economic and Administrative Studies*, 17(3), 90–105.
- Ludviga, I., & Kalvina, A. (2024). Organizational agility during crisis: Do employees' perceptions of public sector organizations' strategic agility foster employees' work engagement and well-being? *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 36(2), 209–229.
- Nethavhani, M. (2022). The effect of organizational agility on organizational performance.
- Rotich, J., & Okello, B. (2019). Organizational agility and its impact on performance. *International Journal of Business & Management*, 17(8), 2178–2191.
- Shehata, S., & Sameh, A. (2020). The relationship between organizational agility and change management: A field study on the Egyptian Telecommunications Company (in Arabic). *Scientific Journal of Economics and Management*, Issue 1, 449–462.
- Teece, D. J., Peteraf, M., & Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovative economy. *California Management Review*, 58(4), 13–35.
- Youssef, M. A. A. (2020). The impact of administrative leadership on employee performance at DAL Food Industries - Sudan, Khartoum Bahri (in Arabic). *Global Journal of Economics & Business*, 9(2).
- Zhang, H., Ding, H., & Xiao, J. (2023). How organizational agility promotes digital transformation: An empirical study. *Sustainability*, 15(14), 11304.