



Organizational Agility and Its Relationship to Improving Administrative Performance at the University of Aden

Dr. Yasmeen Mohammed Mubarak Baghrib* 

Dr.yasmeenforaden@gmail.com

Abstract:

This study aimed to investigate the current state of organizational agility and its relationship to improving administrative performance at the University of Aden, as well as to determine whether or not statistically significant differences exist based on study variables of (gender, academic qualification, job title, and years of experience). Employing a descriptive-analytical approach, the study utilized a questionnaire administered to a sample of 132 administrative leaders across 23 general departments. Results indicated a very weak level of organizational agility across all domains, with an arithmetic mean of 1.49. Administrative performance was also found to be weak, with a mean of 2.74. Statistically significant differences were observed based on academic qualification, job title, and years of experience, favoring master's degree holders, department directors, and individuals with 10 to less than 20 years of experience. No significant differences were attributed to gender. The findings confirmed a correlational relationship between organizational agility and improved administrative performance at the university.

Keywords: Organizational agility, Performance improvement, Administrative performance, Decision-making.


*Associate Professor of Educational Administration, Department of Foundations and Educational Administration, Faculty of Education, Aden, University of Aden, Republic of Yemen.

Cite this article as: Baghrib, Y. M. (2025). Organizational Agility and Its Relationship to Improving Administrative Performance at the University of Aden, *Journal of Arts*, 13(2), 26-63. <https://doi.org/10.35696/joa.v13i2.2576>

© This material is published under the license of Attribution 4.0 International (CC BY 4.0), which allows the user to copy and redistribute the material in any medium or format. It also allows adapting, transforming or adding to the material for any purpose, even commercially, as long as such modifications are highlighted and the material is credited to its author.



الرشاقة التنظيمية وعلاقتها بتحسين الأداء الإداري في جامعة عدن

د. ياسمين محمد مبارك باغريب* 

Dr.yasmeenforaden@gmail.com

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الرشاقة التنظيمية وعلاقتها بتحسين الأداء الإداري في جامعة عدن، ومعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، المسعى الوظيفي، سنوات الخبرة)، استخدامات الدراسة المنهج الوصفي - التحليلي، واعتمدت على استبانة موجهة إلى عينة مكونة من (132) قائدًا إداريًا من (23) إدارة عامة. وأظهرت النتائج أن مستوى الرشاقة التنظيمية كان ضعيفًا جدًا في جميع المجالات بمتوسط حسابي (1.49). كما أن الأداء الإداري جاء ضعيفًا بمتوسط حسابي (2.74). وظهرت فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى المؤهل العلمي، والمسعى الوظيفي، وسنوات الخبرة، لصالح حملة الماجستير، ومديري الإدارات، وذوي الخبرة من 10 إلى أقل من 20 سنة، بينما لم تظهر فروق تعزى للجنس، وأكدت النتائج وجود علاقة ارتباطية بين الرشاقة التنظيمية وتحسين الأداء الإداري في الجامعة.

الكلمات المفتاحية: الرشاقة التنظيمية، تحسين الأداء، الأداء الإداري، اتخاذ القرار.

* أستاذ الإدارة التربوية المشارك، قسم الأصول والإدارة التربوية، كلية التربية/ عدن، جامعة عدن، الجمهورية اليمنية.

للاقتباس: باغريب، ي. م. (2025). الرشاقة التنظيمية وعلاقتها بتحسين الأداء الإداري في جامعة عدن، مجلة الآداب، 13 (2).

<https://doi.org/10.35696/joa.v13i2.2576.63-26>

© نُشر هذا البحث وفقًا لشروط الرخصة Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)، التي تسمح بنسخ البحث وتوزيعه ونقله بأي شكل من الأشكال، كما تسمح بتكييف البحث أو تحويله أو الإضافة إليه لأي غرض كان، بما في ذلك الأغراض التجارية، شريطة نسبة العمل إلى صاحبه مع بيان أي تعديلات أجريت عليه.



في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم اليوم، أصبحت مؤسسات التعليم العالي تواجه تحديات متزايدة تهدد كفاءتها واستمراريتها، ومن أبرزها التطور التكنولوجي المتسارع، وتزايد حاجات الطلبة، وشدة المنافسة محلياً ودولياً. وجامعة عدن كغيرها من الجامعات اليمنية ليست بمنأى عن هذه التحديات، مما يستدعي إعادة النظر في أساليب إدارتها وتعزيز مرونتها وقدرتها على التكيف.

من هذا المنطلق برزت الحاجة إلى تبني مداخل إدارية حديثة كالرشفة التنظيمية التي تعرف بأنها قدرة المؤسسة على مواجهة تلك التحديات والمتغيرات إلى جانب تحقيق مستويات أداء عالية وتميزة (عبدالمولى، 2019، ص 26)، حيث أصبح اهتمام المؤسسات التعليمية بالرشفة التنظيمية مهمة لتلبية حاجات المجتمع المتغيرة بطبيعة التغير (منصور، 2020، ص 2).

وتعد الرشفة التنظيمية من المفاهيم الإدارية الحديثة نسبياً مقارنة بالمفاهيم والمصطلحات الأخرى في الفكر الإداري المعاصر. وتصف الرشفة التنظيمية قدرة المنظمة على الاستجابة بسرعة وفعالية لفرص غير متوقعة، ووضع حلول استباقية لتلبية الاحتياجات المحتملة، مما يساعدها في تحقيق أهداف البقاء والنمو والاستمرارية، وتحسين القدرة التنافسية، وترتبط الرشفة التنظيمية بكثير من المفاهيم الناتجة عن حضورها في المنظمات، ومن أهم هذه النواتج تحسين الأداء لدى القيادات الجامعية، حيث إن التغيير والتحسين الناتج عن الرشفة التنظيمية سيؤدي إلى تحسن في جودة الأداء (الريشي، 2022، ص 748).

وتشير دراسة Hihorst (2008, P 59-60)، إلى أن الرشفة التنظيمية أمر مهم في المؤسسات التعليمية، حيث إنها تشهد تغيرات متلاحقة ومتسارعة في عصر التقدم العلمي والتكنولوجي، الأمر الذي أدى إلى ظهور العديد من التحديات والمخاطر عليها، لذا فقد ظهرت الرشفة في العمليات الإدارية كإحدى الإستراتيجيات التي يمكن من خلالها للمؤسسات التعليمية أن تتكيف مع تلك المتغيرات ومواجهة كافة التوقعات التي تمثل فرصاً أو تحديات للعمل. كما أصبح من الضروري حاجة الجامعات إلى رأس مال بشري يمتاز بالرشفة في الاستشعار، واتخاذ القرار، ومرن في تطبيق العمل؛ مما يجعلهم يستغرقون في العمل ويكربون كل جهودهم وشعورهم وإدارتهم في تحقيق أهداف الجامعة. (Markos&Sridevi,2010,P6)

حيث تؤدي الرشفة التنظيمية دوراً هاماً وحيوياً في مسألة الإصلاح الإداري، إذ تُمكن من تطور كفاءة الجامعات في ظل الأحداث والتغيرات المفاجئة التي تحيط بها كالعولمة والأساليب الحديثة في الإدارة، وتوضح أهميتها في مساعدة المؤسسات التعليمية على العمل بشكل أسرع وأكثر فعالية، وتوفير مزيداً من الانفتاح مع المجتمع، وتعزيز تبادل المعرفة (بن سعيد، 2020، ص 29).

وتسهم الرشفة التنظيمية في تحسين الأداء الإداري من خلال تحسين كفاءة العمليات الإدارية وذلك من خلال تبسيط الإجراءات وتقليل البيروقراطية، مما يؤدي إلى تسريع إنجاز المعاملات وتحسين جودة الخدمات المقدمة للطلبة وأعضاء هيئة التدريس إضافة إلى تحسين قدرة الجامعة على التكيف مع التغيرات وتعزيز رضا الموظفين من خلال إعطائهم صلاحيات واسعة، واتخاذ قرارات مرنة تعزز من أدائها المؤسسي، مما يحفزهم على العمل بجدية وإخلاص ويقلل من معدل دوران الموظفين.

وقد أشارت دراسة (Harraf.Wanasika& Talbott,2015,P13)، إلى أن الرشفة التنظيمية تساعد في قدره المنظمات على الاستشعار والاستجابة للمتغيرات البيئية والتكيف معها بما يحقق أهدافها الحالية والمستقبلية، وقد أشارت دراسة



(مغاوري، 2016، ص 152-154) إلى أن أهم عناصر الرشاقة التنظيمية بالمؤسسات التعليمية تتمثل في: سرعة الاستجابة للتغيير، والاستباقية، واغتنام الفرص وتحويلها إلى مزايا تنافسية، والإبداع الجماعي، والاعتماد على الكفاءات وذوي الخبرات العلمية والتربوية.

لم تعد الرشاقة في القرن الحادي والعشرين مسألة اختيار وإنما هي ضرورة من ضرورات العصر الحالي لتمييز وتكيف المؤسسات بفعالية مع ضغوط البيئة الخارجية والداخلية (منصور، 2020، ص 10؛ قايد وطواف، 2024). وعلى الرغم من تزايد الاهتمام بهذا المفهوم في الدراسات والأدبيات الإدارية الحديثة، فإن واقع تطبيقه في الجامعات اليمنية، وبشكل خاص في جامعة عدن، لا يزال محدودًا وغير واضح، مما يشكل فجوة بحثية تستدعي الدراسة والتحليل. مشكلة الدراسة:

تواجه جامعة عدن كغيرها من الجامعات اليمنية منافسة متزايدة من قبل المؤسسات التعليمية الأخرى، سواء داخل اليمن أو في الخارج؛ مما يتطلب منها تحسين جودة خدماتها التعليمية والإدارية، غير أن الممارسات الإدارية السائدة في الجامعة والمتمثلة في انعدام الاستقلال المالي والإداري فيها إلى جانب اتباع أساليب إدارية وأنماط قيادية تقليدية، والتدخل المباشر وغير المباشر للجهات الرسمية وغير الرسمية في أعمالها وأنشطتها وإداراتها، قد أضعف من دورها ومكانتها وخصوصياتها، مما انعكس سلبا على القيام بوظائفها الأساسية وأداء رسالتها وتحقيق أهدافها خاصة، وعلى أدائها الكلي بشكل عام (وزارة التعليم العالي، 2006، ص 19).

ولقد أشار عبده (2003، ص 284)، إلى أن جامعة عدن تعاني الكثير من أوجه القصور والضعف التي أفرزت عددًا من السلبيات على الأداء الكلي للجامعة ويأتي في مقدمتها المركزية وضعف الالتزام بالقوانين واللوائح والنظم، وأن تنظيم إدارة جامعة عدن يغلب عليه النمط البيروقراطي، وما تتسم به من مركزية، وما تضعه من حدود فاصلة بين الأنشطة التنفيذية، مما يعيق التطوير ومواكبة روح العصر والاستفادة من التقنيات الحديثة (الدوش، 2010، ص 163).

وأشارت دراسة (حسين، 2014، ص 205)، إلى ضعف المناخ الجامعي المشجع على التطوير والإبداع، والاعتماد على المركزية الإدارية في التوظيف الوظيفي وتفويض الصلاحيات، وأكدت دراسة (الرتيل، 2014، ص 159)، ندرة تنظيم قيادة الجامعة للورش والمساهمة بفاعلية وكفاءة في المؤتمرات والندوات، وهذا كان له أثر سلبي في هذا الجانب، إلى جانب الاستخدام المحدود للوسائل الحديثة في التدريب لإنتاج المعرفة وتحسين الأداء، الأمر الذي يشير إلى أن بطء عملية التجديد للقيادات في الجامعة قد أضعف من فاعليتها وأثر في نشاطها الإبداعي في العمل الإداري، وأكدت أيضا دراسة (الليبي، 2017، ص 157)، ندرة الدورات التدريبية للقادة، وقلة إتاحة الفرص للمشاركة في صنع القرارات وضعف نظام الأجور والحوافز مقارنة بالجهود المبذولة.

إن عدم وجود دراسات وبحوث على المستوى المحلي -على حد علم الباحثة- تناولت واقع الرشاقة التنظيمية وعلاقتها بتحسين الأداء الإداري في الجامعات اليمنية، وخاصة في جامعة عدن، قد شكّل فجوة بحثية تعالجها هذه الدراسة عبر الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

- ما واقع الرشاقة التنظيمية وعلاقتها بتحسين الأداء الإداري في جامعة عدن؟

والذي سيتم الإجابة عليه من خلال الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما واقع الرشاقة التنظيمية في جامعة عدن (رشاقة الاستشعار، رشاقة عملية اتخاذ القرار، رشاقة الممارسة أو التطبيق)، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟



2. ما واقع الأداء الإداري في جامعة عدن (التخطيط والتنظيم، التوجيه والرقابة، الاتصال)، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟
 3. هل توجد فرق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في تقديرات عينة الدراسة حول واقع الرقابة التنظيمية والأداء الإداري في جامعة عدن تعزى لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، المسعى الوظيفي، الخبرة)؟
 4. هل توجد علاقة بين الرقابة التنظيمية وتحسين الأداء الإداري في جامعة عدن؟
- أهداف الدراسة: هدفت الدراسة إلى:**

1. التعرف على واقع الرقابة التنظيمية (رقابة الاستشعار، رقابة عملية اتخاذ القرار، رقابة الممارسة أو التطبيق)، في جامعة عدن.
2. التعرف على واقع الأداء الإداري (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، الاتصال)، في جامعة عدن.
3. التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة (0,05)، بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع الرقابة التنظيمية والأداء الإداري في جامعة عدن، تعزى للمتغيرات (المسعى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).
4. الكشف عما إذا كانت توجد علاقة بين الرقابة التنظيمية وتحسين الأداء الإداري في جامعة عدن.
5. التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية لمستوى توافر مهارات إدارة الأزمات لدى القيادات الإدارية في جامعة عدن، تعزى للمتغيرات (المسعى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

أهمية الدراسة: تتمثل أهمية الدراسة الحالية في المحاور الآتية:

أولاً: الأهمية من الناحية النظرية:

- تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تناوله، المتمثل في الرقابة التنظيمية باعتبارها مدخلا إستراتيجيا يسهم في تعزيز فعالية مؤسسات التعليم العالي.
- تعد إضافة معرفية إلى الدراسات في الرقابة التنظيمية وعلاقتها بتحسين الأداء الإداري.
- تقدم الدراسة جانباً نظرياً ستستفيد منه القيادات الإدارية في جامعة عدن، وكذلك تفتح باباً لطلبة الدراسات العليا والباحثين.

ثانياً: الأهمية من الناحية العملية:

- إعطاء تشخيص دقيق لواقع الرقابة التنظيمية والأداء الإداري في جامعة عدن، مما يتيح لصناع القرار في الجامعة التعرف على نقاط القوة والضعف في ممارساتهم الإدارية.
- تسهم نتائج الدراسة وتوصياتها في تحسين الأداء وجودة العمل الإداري لجامعة عدن.
- تعد هذه الدراسة -على حد علم الباحثة- من أوائل الدراسات التي تهتم بالرقابة التنظيمية وعلاقتها بتحسين الأداء الإداري كدراسة ميدانية في جامعة عدن؛ مما يزيد من قيمتها التطبيقية.

حدود الدراسة:

- الحدود البشرية والمكانية: اقتصرَت الدراسة على القيادات الإدارية في الإدارات العامة في ديوان جامعة عدن (مدير عام، مدير إدارة، رئيس قسم).



- الحدود الزمانية: 2024م

الحدود الموضوعية: الرشاقة التنظيمية في أبعادها الآتية: (رشاقة الاستشعار، رشاقة عملية اتخاذ القرار، رشاقة الممارسة أو التطبيق)، والأداء الإداري في أبعاده الآتية: (التخطيط، التنظيم).

مصطلحات الدراسة:

- تعريف الرشاقة التنظيمية لغويًا:

يعود أصل كلمة رشاقة في اللغة العربية إلى (مصدر رشق) رشاقة الجسم، حسنه وجماله، وخفته. وكانت على جانب كبير من الرشاقة. رشاقة الأسلوب: جماله، ورشاقته في عمله: كان خفيًا سريعًا.

التنظيمية لغة: صيغة مؤنث لكلمة (تنظيم) وهي مصدر مشتق من نظم، يقال نظم الأشياء: ألّفها وضم بعضها إلى بعض في صورة مرتبة. (مسعود، 1992، ص 393) المشار إليه في (باعمر، 2023، ص 11).

- عرفت الرشاقة التنظيمية بأنها قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات البيئة المفاجئة والسريعة في بيئات الأعمال وتحويل هذه التغيرات إلى فرص يمكن للمنظمة استغلالها. (الحنيطي، 2018).

- وعرفت الرشاقة التنظيمية بأنها: القدرة على الاستجابة الناجحة والسريعة، والتفاعل مع التغيرات البيئية بكفاءة عالية. (Shiri, 2014, p 88)

وتعرف الباحثة الرشاقة التنظيمية إجرائيًا بأنها: قدرة جامعة عدن على استشعار المواقف والمتغيرات الداخلية والخارجية والتكيف معها بدرجة عالية من المرونة في الممارسة والتطبيق وسرعة اتخاذ القرارات.

الإطار النظري:

أولاً: الرشاقة التنظيمية:

مفهوم الرشاقة التنظيمية:

عرفت الحمدان (2020، ص 45) الرشاقة التنظيمية بأنها مجموعة من العمليات التنظيمية التي تتمثل في سرعة استجابة المؤسسات التعليمية للتغيرات الحالية والتنبؤ بالمستقبلي منها، وجعلها قادرة على التحرك بخفة، والتفوق على المنافسين في البيئة سريعة التغيير لاستثمار الفرص والاستفادة منها في الوقت المناسب، من خلال مجموعة من الممارسات التنظيمية، وذلك بالاعتماد على قدرات الموارد البشرية والعمليات والتكنولوجيا في المؤسسات التعليمية.

كما عرفها كل من الشمري والزيادي (2018، ص 132)، بأنها قدرة المنظمة على التغيير بسرعة أو التكيف للاستجابة للمتغيرات، وهي ضرورية بشكل أساسي للمنظمات التي تواجه الظروف المتغيرة لاستخدام عوامل الإنتاج لتحقيق أهداف المنظمة والعاملين والمستفيدين.

أما المصري فيعرفها بأنها مدخل تكتيكي لزيادة قدرة المؤسسة على إدراك وتطويق الأحداث المفاجئة والتغيرات غير المتوقعة التي قد تحدث في بيئة عملها، وتقديم الاستجابات التكيفية المناسبة والملائمة لها. (المصري، 2016، ص 280).

مما سبق عرضه نستخلص الباحثة أن الرشاقة التنظيمية تعني تميز الجامعات للتعامل بمرونة عالية مع المتغيرات البيئية، لتتمكن من تحقيق أهدافها والاستجابة السريعة للتغيرات من خلال إشراك قياداتها في صنع القرار والإبداع والابتكار.

أهمية الرشاقة التنظيمية:

أوجز عدد من الباحثين (منصور، 2020، ص 12)، (التويجري، 2020، ص 306)، (الشمري، والزيادي، 2018، ص 133) أهمية الرشاقة التنظيمية في عدد من العناصر نوجز بعضها في الآتي:

1. جعل المنظمة أكثر استجابة لتغيرات السوق، وأكثر مرونة في التعامل مع التحديات، والإسهام في تحسين قدرات المؤسسة وبنيتها التنظيمية، وزيادة قدرتها على الاستمرار في تحقيق النجاح على المدى الطويل، كما تساعد على إنجاز الأعمال بجودة عالية وكفاءة ودقة.
 2. تساعد الرقابة التنظيمية المؤسسة في تحقيق السرعة والمرونة اللازمة، وتعبئة القدرات الجوهرية، وتجميع التكنولوجيا المختلفة، وإنتاج منتجات عالية الجودة.
 3. تحسين هيكل العمليات من خلال تنظيم وتقسيم الأنشطة التنظيمية، وزيادة قدرة المنظمة على امتلاك مقدرات إدارة وتحسين الممارسات الإدارية والسلوكية.
 4. تساعد الرقابة التنظيمية المؤسسة على القدرة على المنافسة والاستمرار، وتعطيها مؤشرات ومقاييس حول قدراتها التنافسية واستعدادها للتغيير، والقدرة على تحديد المناطق الأقل نشاطاً فيها، والتخطيط للتحسينات. تستخلص الباحثة مما سبق أن أهمية الرقابة التنظيمية تكمن في زيادة قدرة الجامعة على التنبؤ العلمي الدقيق وقدرتها على الاستشعار بأي أزمات مستقبلية، فضلاً عن توفير الإمكانيات اللازمة لمواجهة أي تغييرات طارئة لضمان الاستمرارية والتميز الإداري.
- أبعاد الرقابة التنظيمية:**

اختلف الباحثون في تحديد أبعاد الرقابة التنظيمية إلا أنهم يتفقون عند تناولها على أن تشمل هذه الأبعاد أنشطة خاصة بالقدرة على استشعار التغيرات في بيئة العمل، وكذا أنشطة القدرة على الاستجابة لهذه التغيرات بكفاءة وفعالية، وبالوقت المناسب، وبتكلفة أقل (حمودة، وآخرون، 2018، ص 194).

رشاقة الاستشعار: Sensing Agility

هي القدرة التنظيمية لفحص ومراقبة الأحداث من التغير البيئي (تغيير تفضيل الزبون، تحركات المنافسين الجديدة، والتكنولوجيات الجديدة)، في الوقت المناسب، إذ تشير مهمة الاستشعار إلى عملية الرصد الإستراتيجي للأحداث البيئية التي يمكن أن يكون لها تأثير كبير على الإستراتيجية التنظيمية، والعمل التنافسي، والأداء المستقبلي، وتشمل مهمة الاستشعار أنشطة مثل الحصول على معلومات تتعلق بالأحداث، والتي يتجلى فيها التغير البيئي، والتنقية من المعلومات غير المهمة التي تعتمد على أساس قواعد محددة سلفاً، وتستهل هذه المهمة مهام صنع القرار والممارسة التي تؤدي إلى التكيف التنظيمي مع التغير البيئي أو حدوث التغيرات البيئية الجديدة (Park, 2011, p 25).

رشاقة عملية اتخاذ القرار: Decision-Making Agility

هي القدرة على جمع وتراكم وهيكله وتقييم المعلومات ذات الصلة من مصادر متنوعة لتفسير الآثار المترتبة على الأحداث الخاصة على الأعمال دون تأخير، وتحديد الفرص والتهديدات القائمة على تفسير الأحداث، ووضع خطط العمل التي توجه كيفية إعادة تكوين الموارد وعمل إجراءات تنافسية جديدة (Park, 2011, p 25; & Al-Nahdi, LI, 2025).

وتتألف عملية صنع القرار من مجموعة من الأنشطة المترابطة، تشمل تفسير العديد من الأحداث، جمع المعلومات، تراكمها، تقييمها، هيكله المشكلات، وتقييم الخيارات. وتقوم المنظمات من خلال هذه الأنشطة بتحديد الفرص والتهديدات، وجمع المعلومات المرتبطة بها من مصادر متنوعة، وذلك لفهم الآثار المترتبة على تلك الأحداث وإنعكاسها على أعمال المنظمة، ومن خلال هذه العملية، تتمكن المنظمات من اتخاذ قرارات أكثر وعياً ودقة. (Houghton, Gray & Joshi, 2004; Aben). (Ahmed, 2025).



رشاقة تطبيق العمل (الممارسة): Action Agility

هي القدرة على إعادة تكوين الموارد التنظيمية، وإعادة هيكلة علاقات تغيير التجهيز على أساس خطط U بشكل حيوي وجذري، وتعديل العمليات، وتقديم منتجات وخدمات ونماذج سعرية للسوق في الوقت المناسب (العابدي، 2012، ص 47) وتتكون مهمة الممارسة من مجموعة من الأنشطة لإعادة تجميع الموارد التنظيمية وتعديل العمليات التجارية على أساس مبادئ العمل الناتجة عن مهمة اتخاذ القرار للتصدي للتغير البيئي. (Eisenhardt & Martin, 2000, P 106) كما قسم Shiri (2014.P90)، أبعاد الرشاقة التنظيمية إلى أربعة محاور هي: بعد تغيير المنتج، وبعد كفاءة العمليات، وبعد التعاون الداخلي والموظفين، وبعد المعرفة والإبداع.

وتتمثل أهم عناصر الرشاقة التنظيمية كما ذكرتها مغاوري (2016، ص152)، في استشعار التغيير، وسرعة الاستجابة للتغيير، والاستباقية، واغتنام الفرص وتحويلها إلى مزايا، والابتكار، والاعتماد على الكفاءات المبادرة.

كما حدد Holsapple (2008,p8)، أربعة عناصر لفعالية الرشاقة التنظيمية، هي:

1. التوقيت: ويشير إلى إيصال القيمة في الوقت المناسب.
2. المرونة: ويقصد بها مجموعة من الطرق المتاحة لتحقيق النجاح، وتنشيط القدرة والرغبة في اكتشاف خيارات جديدة، وهي من درجات الرشاقة.

3. الملاءمة: وهي القدرة على التغلب على الجمود وإدراك التعامل الفعال مع ما هو غير متوقع.

4. القدرة على تحمل التكاليف: وهي درجة عالية من الرشاقة، حيث إنها تدعم القدرة والميزة التنافسية للمؤسسة.

وتستخلص الباحثة أن أبعاد الرشاقة التنظيمية تعد منظومة مترابطة يعزز بعضها بعضاً، وتشكل في مجملها إطاراً متكاملًا يساهم في رفع قدرة المؤسسات التعليمية على التكيف والاستمرارية. كما تعد هذه الأبعاد ضرورية لضمان بقاء المؤسسات التعليمية وقدرتها على المنافسة في بيئة تتسم بالتغيير والتعقيد، إذ تمكّنها من استشعار التغيرات والتطورات في البيئة الداخلية والخارجية، سواء كانت فرصاً أم تهديدات، واتخاذ قرارات سريعة ومدروسة في الوقت المناسب، والعمل على تنفيذها بفعالية وكفاءة.

مفهوم الأداء الإداري:

يعرف الأداء الإداري بأنه " قدرة الموظف الإداري على التفاعل مع بيئة العمل الداخلية والخارجية، وذلك فيما يتعلق بحصوله على مواردها المختلفة وكفاءة عملياتها الداخلية، وإنتاج منتجات مطلوبة من قبل المجتمع (الكساسبة، 2011) المشار إليه في: (أفيلفل، 2020، ص 32)

وقد أكد العتيبي (2013، ص34) على أهمية الأداء الإداري بقوله: يستمد الأداء الإداري أهميته من أهمية الهدف الذي تسعى الإدارة إلى تحقيقه، فالجهاز الإداري قد أعد بشرياً ومادياً ومعنوياً ومكانياً من أجل الوصول إلى الهدف المنشود، فأى تفريط فيه يؤدي إلى إهدار هذه الطاقات، بقدر ذلك من التفريط، ومن هنا كان الحرص على الأداء الإداري الجيد من أهم ما تعنى به الإدارة.

أبعاد الأداء الإداري:

تعتبر أبعاد الأداء الإداري هي المكونات الأساسية للعملية الإدارية، فبمقتضاها يتم تعبئة الإمكانيات المادية والبشرية وتنسيقها وتوجيهها لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية. وعليه فقد ارتأت الباحثة أن تورد مجموعة من الأبعاد تحاول من خلالها تغطية أهم العمليات الإدارية التي تقوم بها الإدارة الجامعية في الجامعة ومنها: التخطيط والتنظيم، التوجيه والرقابة، والاتصال.

فالعامل الناجح لا بد أن يكون قد بدأ بالتخطيط السليم والتنظيم الذي يحدد المراحل التي يمر بها التنفيذ، وتحديد متطلبات كل مرحلة من هذه المراحل من التوجيه والرقابة والاتصال.

دراسات سابقة:

الدراسات المحلية:

1. دراسة الفقيه (2020)، الموسومة بـ (دور الرقابة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمنية، هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على دور الرقابة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات اليمنية وقد اختبرت للرقابة الإستراتيجية أبعاد هي (الحساسية الإستراتيجية ووضوح الرؤية، والمسؤولية المشتركة، وسرعة الاستجابة، واختيار الأهداف الإستراتيجية، والمقدرات الجوهرية)، لمعرفة دورها في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمنية واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها أن الرقابة الإستراتيجية لها دور في إشعال التغيير في قلب مؤسسات التعليم العالي، مما يحسن من سرعة استجابتها وتكيفها مع مستجدات العصر لتحقيق ميزتها التنافسية، وأنه توجد علاقة ترابطية بين الرقابة الإستراتيجية ودورها في تحقيق مؤشرات الميزة التنافسية لبيئة الجامعات اليمنية.

2. دراسة دماج (2019)، الموسومة بـ (دور الرقابة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في مدارس المرحلة الثانوية بالجمهورية اليمنية)، هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الرقابة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في مدارس المرحلة الثانوية بالجمهورية اليمنية، وذلك من خلال التعرف على الرقابة الإستراتيجية وأبعادها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن للرقابة الإستراتيجية بأبعادها (الحساسية الإستراتيجية، والالتزام الجماعي، وسهولة الموارد)، دورًا فعالاً في الميزة التنافسية في أبعادها (التجديد، والجودة، والكفاءة، والاستجابة لحاجات العميل).

الدراسات العربية:

1. دراسة التويجري، وآخرون (1443هـ) الموسومة بـ (تصور مقترح لتحسين الرقابة التنظيمية لدى قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق قائدات المدارس الثانوية لأبعاد الرقابة التنظيمية (رقابة الاستشعار، رقابة الاستجابة السريعة، رقابة المشاركة في اتخاذ القرار، رقابة الإبداع)، ومعوقات تطبيقها من وجهة نظر المعلمات، ووضع تصور مقترح لتحسين مستوى الرقابة التنظيمية في المدارس الثانوية بمدينة الرياض. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكونت العينة من (570) معلمة، وتوصلت الدراسة إلى أن موافقة أفراد عينة الدراسة من معلمات المدارس الثانوية بمدينة الرياض على تطبيق أبعاد الرقابة التنظيمية (رقابة الاستشعار، رقابة الاستجابة السريعة، رقابة المشاركة في اتخاذ القرار، رقابة الإبداع)، بدرجة عالية.

2. دراسة العبيدي، الجفري (2020)، الموسومة بـ (واقع الرقابة التنظيمية في مكاتب التعليم بمحافظة جدة من وجهة نظر المشرفين التربويين والمشرفات، وهدفت الدراسة إلى كشف واقع الرقابة التنظيمية بأبعادها الثلاثة في مكاتب التعليم بمحافظة جدة، وكان مجتمع الدراسة جميع المشرفين والمشرفات في (10) مكاتب للتعليم، وبلغ عدد المشرفين والمشرفات (647) فرداً. استخدم الباحثان المنهج الكمي المسحي، ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة استخدم الباحثان أسلوب الحصر الشامل للمجتمع، وتم توزيع الاستبانة، وكانت أهم نتائج الدراسة أن الرقابة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (رقابة الاستشعار ورقابة اتخاذ القرار ورقابة الممارسة التطبيقية)، في مكاتب التعليم بمحافظة جدة تمارس بشكل متوسط مما يحد من التحسين الجوهرية والشامل لأداء المشرفين والمشرفات في مكاتب التعليم بمحافظة جدة لمختلف



المؤسسات التربوية في تحسين الأداء؛ نظرًا لرشاقتها في أدائها الإداري، ويرجع ذلك إلى عدم معرفتهم بمصطلح الرشاقة التنظيمية، إلا أنهم يطبقونها بدرجة متوسطة.

3. دراسة أبو طالب (2020م) الموسومة بـ (نماذج عالمية في تطبيق الإدارة الرشيقة في مدارس التعليم الثانوي بمصر، وهدفت الدراسة لتوظيف الإدارة الرشيقة في المدارس الثانوية المصرية للتغلب على الهدر الذي تواجهه، اعتمادًا على بعض النماذج العالمية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تحليل بعض النماذج العالمية مثل: أنموذج ديموينس، وأنموذج الخطوات الست، وأنموذج سبوك، وأنموذج ديمباك، وقد خلصت الدراسة إلى أن توظيف الإدارة الرشيقة يسهم في تقليل الهدر في الإمكانيات البشرية والمادية، ويعزز التعاون بين أطراف العملية التعليمية التعلمية، كما أوصت الدراسة بتدريب القيادات التعليمية والإدارية على أسلوب الإدارة الرشيقة لمعالجة الهدر في الإمكانيات البشرية والمادية.

4. دراسة المطيري (2019م) الموسومة بـ (دور الإدارة الرشيقة في جودة مخرجات الأداء الإداري في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس أنفسهم)، وهدفت للكشف عن دور الإدارة الرشيقة في تجويد مخرجات الأداء الإداري في جامعة الكويت، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (135) عضوًا من أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الكويت جرى اختيارهم بالطريقة العشوائية، واعتمدت الدراسة على استبانة مكونة من خمسة مجالات هي: القابلية للتغيير، وتشجيع الإبداع، وحل المشكلات، والتحسين والتطوير، وتنظيم العمل الإداري. وتوصلت الدراسة إلى ضرورة توظيف الإدارة الرشيقة في مختلف مجالات العمل الإداري الجامعي، وتعزيز ثقافة استخدام أسلوب الإدارة الرشيقة.

الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (Menon & Suresh, 2020) الموسومة بـ "تقييم الرشاقة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي"، وهدفت إلى استكشاف العوامل التي يمكن أن تسهل رشاقة الحركة في التعليم العالي وتحليل العلاقة المتبادلة بين العوامل، ولتحقيق هذا الهدف اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت أداة المقابلة لتطوير أنموذج العوامل التي تعزز الرشاقة التنظيمية في التعليم، وتمثلت عينة الخبراء في خمسة خبراء أكاديميين، وأسفرت المقابلات عن تصميم استبانة مكونة من 23 فقرة تمثل العوامل المعززة للرشاقة التنظيمية للتعليم في كندا، وخلصت الدراسة إلى أن العوامل المؤثرة في الرشاقة التنظيمية هي القدرة على الشعور بالبيئة، والهيكل التنظيمي، واعتماد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والتعليم التنظيمي، وإستراتيجيات الموارد البشرية، والقيادة، والاستعداد للتغير، والتعاون مع أصحاب المصلحة، كما أظهرت النتائج أن القيادة هي عامل التمكين الأكثر أهمية، تلتها إستراتيجيات الموارد البشرية والهيكل التنظيمي.

2. دراسة (Mulhem, Jean. Kay (2008)، الموسومة بـ (دراسة حالة استكشافية عن الرشاقة التنظيمية على تحالف من المكاتب الصغيرة في الكليات الخاصة)، وهدفت إلى اكتشاف كيفية تطبيق مفهوم الرشاقة التنظيمية داخل تحالف من مكاتب الكليات الخاصة الصغيرة في ولاية أوهايو بالولايات المتحدة الأمريكية، وقد استخدمت الباحثة العديد من إستراتيجيات المنهج الكيفي، بما في ذلك المقابلات الشخصية، والملاحظات الميدانية، وتحليل الوثائق، لفهم كيفية استخدام أنشطة القيادة التشاركية في البنية وتحديد جداول الأعمال، وأظهرت النتائج أن هذا التحالف استطاع التحول من منظمة غير رسمية إلى منظمة رسمية معترف بها، في الولايات المتحدة الأمريكية وذلك بفضل تطبيق ممارسات الرشاقة التنظيمية.

3. دراسة (Charmitski, C. W. 2002)، الموسومة بـ (قياس استعداد المؤسسة التعليمية الجامعية لإحداث تغير في برنامجها التعليمي عن بعد بطرق متناسقة مع أبعاد الرشاقة التنظيمية)، هدفت هذه الدراسة إلى تصميم أداة تقييم يمكن استخدامها في المؤسسات التعليمية التي تأتي بعد مرحلة الثانوية لقياس مدى جاهزية هذه المؤسسات على إحداث تغييرات

رشيقة فيما يتعلق بتصميم برامج التعليم عن بعد التي لديها وذلك من خلال اختيار السياق الثقافي للمؤسسة تجاه عوامل الثقافة والجاهزية المرتبطة بأبعاد الرشاقة التنظيمية، وقد استخدم المنهج الكيفي للوصول إلى نتائج هذه الدراسة وكانت العينة صغيرة ومأخوذة من كلية كاثوليكية شمال شرق محافظة ولاية بنسلفانيا بالولايات المتحدة الأمريكية حيث بلغ عددها (62) إداريا وأكاديميا، وأهم نتائجها أن برامج التعليم عن بعد في هذه الكلية هي الأقل رشاقة وتقبلاً للتغييرات مقارنة بغيرها من البرامج الأخرى المنفذة في نفس الكلية.

أ. أوجه الشبه والاختلاف بين هذه الدراسة والدراسات السابقة

- هدف الدراسة

اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة البكر وآخرون (1443هـ) التي هدفت إلى معرفة واقع تطبيق قائدات المدارس الثانوية لأبعاد الرشاقة التنظيمية (رشاقة الاستشعار، رشاقة الاستجابة السريعة، رشاقة المشاركة في اتخاذ القرار، رشاقة الإبداع)، ومعوقات تطبيقها، ودراسة العبيدي، الجفري (2020)، حيث هدفت إلى معرفة واقع الرشاقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة، واختلفت مع بقية الدراسات التي هدفت إلى معرفة دور الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات مثل دراسة الفقيه (2020)، دراسة دماج (2019)، بينما هدفت دراسة أبو طالب (2020م) لتوظيف الإدارة الرشيقة في المدارس الثانوية، ودراسة المطيري (2019م) هدفت للكشف عن دور الإدارة الرشيقة في تجويد مخرجات الأداء الإداري في جامعة الكويت.

ودراسة (Menon & Suresh, 2020) هدفت إلى استكشاف العوامل التي يمكن أن تسهل رشاقة الحركة في التعليم العالي وتحليل العلاقة المتبادلة بين العوامل، ودراسة (Mulhem, Jean. Kay (2008) التي هدفت إلى اكتشاف كيف طبق هذا التحالف من المكاتب مفهوم الرشاقة التنظيمية وذلك من خلال استخدام العديد من أنشطة القيادة التشاركية الخاصة بالهيكل ووضع جدول الأعمال، ودراسة (Charmitski, C. W. 2002) التي هدفت إلى تصميم أداة تقييم يمكن استخدامها في المؤسسات التعليمية التي تأتي بعد مرحلة الثانوية لقياس مدى جاهزية هذه المؤسسات على إحداث تغييرات رشيقة فيما يتعلق بتصميم برامج التعليم عن بعد التي لديها وذلك من خلال اختيار السياق الثقافي للمؤسسة تجاه عوامل الثقافة والجاهزية المرتبطة بأبعاد الرشاقة التنظيمية.

مجتمع الدراسة: اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات التي تناولت بيئة الجامعة مثل دراسة (الفقيه، 2020)، ودراسة (المطيري، 2019) ودراسة (Menon & Suresh, 2020) ودراسة (Charmitski, C. W. 2002)، واختلفت مع الدراسات التي تناولت التعليم الثانوي مثل دراسة (التويجري، وآخرون، 1443)، ودراسة (أبو طالب، 2020)، ودراسة (دماج، 2019)، ودراسة (العبيدي، والجفري، 2020)، التي تناولت مكاتب التعليم بجدة.

منهج البحث العلمي: اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة كدراسة (الفقيه، 2020)، (دماج، 2019)، (التويجري، وآخرون، 1443)، (العبيدي، والجفري، 2020)، (أبو طالب، 2020)، (المطيري، 2019)، ودراسة (Menon & Suresh, 2020) في استخدام المنهج الوصفي منهجاً مناسباً لمثل هذه الدراسات باستثناء دراسة (Mulhem, Jean. Kay (2008)، واستخدمت الباحثة العديد من إستراتيجيات المنهج الكيفي بما في ذلك المقابلات الشخصية والملاحظات الميدانية وتحليل الوثائق لفهم كيفية استخدام أنشطة القيادة التشاركية في الهيكل وتحديد جدول الأعمال.

أداة الدراسة: اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات التي استخدمت أداة الاستبانة باستثناء دراسة (أبو طالب، 2020)، التي وظفت أداة لتحليل نماذج علمية في تطبيق الإدارة الرشيقة، ودراسة (Mulhem, Jean. Kay 2008)، التي استخدمت المقابلة الشخصية وملاحظات وتحليل الوثائق.



ب. الاستفادة من الدراسات السابقة: تم الاستفادة منها في الجوانب الآتية:

- الاستفادة من هذه الدراسات في بناء الإطار النظري للدراسة الحالية وإثرائه.

- الاستفادة من هذه الدراسات في تصميم أداة الدراسة.

- الاستفادة من الإجراءات المتبعة في هذه الدراسات.

ج. ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تتميز في موضوعها وهو الرشاقة التنظيمية وعلاقتها بتحسين الأداء الإداري في جامعة عدن، كون هذه الدراسة تعد

من الدراسات الأولى التي أجريت في جامعة عدن.

إجراءات الدراسة

أولاً: منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على تجميع الحقائق والمعلومات ثم

مقارنتها وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى تقييمات مقبولة.

ثانياً: مجتمع الدراسة وعينته: يتكون مجتمع الدراسة من جميع الإدارات العامة في ديوان جامعة عدن، البالغ

عددها (23) إدارة، وبلغ عدد القيادات الإدارية (مديري العموم ومديري الإدارات ورؤساء الأقسام)، (253) بحسب إحصائيات

الإدارة العامة للإحصاء بالجامعة لعام 2024. ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة تم أخذ المجتمع كله، وبعد توزيع الاستبانة

كانت الصالحة منها (132) استبانة بنسبة (52%) من إجمالي المجتمع.

أولاً: وصف خصائص عينة الدراسة:

سيتم في هذه الفقرة عرض خصائص عينة الدراسة البالغة (132)، من إجمالي مجتمع الدراسة البالغ عددهم (253)

والمتمثلة بالبيانات العامة في الجزء الأول من الاستبيان، وهي على النحو الآتي:

1. توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب الجنس:

جاءت نتائج الدراسة حسب متغير الجنس، كما هو موضح في الجدول رقم (1) الآتي:

جدول رقم (1):

يبين توزيع عينة الدراسة ونسبها المئوية حسب الجنس

النسبة المئوية %	العدد	الجنس
28%	37	ذكور
72%	95	إناث
100%	132	الإجمالي

يتبين من الجدول أعلاه أن نسبة الإناث جاءت بالمرتبة الأولى بنسبة قدرها (72 %) وعددهن (95) امرأة، وجاءت

نسبة الذكور في المرتبة الثانية بنسبة (28 %) وعددهم (37) رجلاً.



2. توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب المؤهل العلمي

جدول رقم (2)

يبين توزيع عينة الدراسة ونسبها المئوية حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية %	العدد	المؤهل العلمي
19.7%	26	ثانوية عامة
57.6%	76	بكالوريوس
22.7%	30	ماجستير وما فوق
100%	132	الإجمالي

يتبين من الجدول أعلاه أن مؤهل بكالوريوس كان في المرتبة الأولى بنسبة قدرها (57.6%) وعدددهم (76) فرداً، وهي العينة الغالبة، والمرتبة الثانية ماجستير وما فوق بنسبة قدرها (22.7%) وعدددهم (30) فرداً، وأخيراً جاء مؤهل ثانوية عامة بنسبة قدرها (19.7%) وعدددهم (26) فرداً.

3. توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب المسمى الوظيفي:

جدول رقم (3)

يبين توزيع أفراد عينة الدراسة ونسبها المئوية حسب المسمى الوظيفي

النسبة المئوية %	العدد	الوظيفة
18.2%	24	مدير عام
39.4%	52	مدير إدارة
42.4%	56	رئيس قسم
100%	132	الإجمالي

ويظهر في الجدول أعلاه أن المسمى الوظيفي رئيس قسم حصل على المرتبة الأولى بنسبة قدرها (42.4%) وهي أعلى نسبة وتشكل حالة لا بأس بها كونهم الغالبية وعدددهم (56) فرداً. أما مدير إدارة فحصل على المرتبة الثانية وهو متقارب مع رئيس قسم بنسبة قدرها (39.4%) وعدددهم (52) فرداً، وأخيراً جاء مدير عام في المرتبة الأخيرة بنسبة قدرها (18.2%) وعدددهم (24) فرداً.

4. توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب سنوات الخبرة:

جدول رقم (4):

يبين خصائص أفراد عينة الدراسة ونسبها المئوية حسب سنوات الخبرة

النسبة المئوية	العدد	سنوات الخبرة
28.0%	37	أقل من 10 سنوات
22.0%	29	من 10 سنوات إلى أقل من 20
50.0%	66	أكثر من 20 سنة
100%	132	الإجمالي



يظهر في الجدول أعلاه أن سنوات الخبرة من 20 سنة كانت في المرتبة الأولى بنسبة قدرها (50.0%) وعدددهم (66) فردًا، وجاءت في المرتبة الثانية الذين خبراتهم أقل من 10 سنوات بنسبة قدرها (28%) وعدددهم (37) فردًا، وجاءت في المرتبة الثالثة من 10 سنوات إلى أقل من 20 سنة بنسبة قدرها (22.0%) وعدددهم (29) فردًا.

ثانيًا: أداة الدراسة:

تحدد أداة الدراسة بحسب طبيعة الدراسة وأهدافها حيث إن استخدام الأداة المناسبة يؤدي إلى النتائج المطلوبة، وتعد الاستبانة أكثر الأدوات شيوعًا واستخدامًا في مجال الدراسات المسحية، فهي أداة بسيطة يمكن استخدامها بسهولة، وتوفر وقتًا للباحث ووقتًا للمبحوثين، والغاية منها جمع البيانات والمعلومات عن أفراد العينة المستهدفة وقد استقر رأي الباحثة على أن تكون الاستبانة هي الأداة المناسبة لهذا البحث.

أ. بناء أداة الدراسة

تم صياغة الفقرات التي تغطي محاور الاستبانة لقياس استجابة أفراد مجتمع الدراسة إزاءها. وقد بلغ عدد فقرات الاستبانة في صورتها الأولية (50) فقرة موزعة على محورين وكل محور موزع إلى مجالات.

1- صدق الأداة:

أ- الصدق الظاهري

ولتحقيق هذا النوع من الصدق قامت الباحثة بعرض عبارات الاستبانة بصورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس بجامعة عدن وعدددهم (14) محكمًا، وهم ممن يحملون درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية وأصول التربية.

وبناء على ذلك فقد قامت الباحثة بعرض الأداة بصورتها الأولية على الخبراء إذ أعطيت لهم الأداة بمحتوياتها مع شرح واضح لأهداف البحث والمحاور التي تنتمي إليها الفقرات، وفي ضوء آراء الخبراء المختصين تم اعتماد نسبة قدرها (80%) من آراء الخبراء كمعيار لتقويم صدق كل فقرة من فقرات الأداة.

وفي ضوء آراء المحكمين تم إعادة صياغة فقرات الاستبانة في صورتها النهائية، وتحتوي على (50) فقرة صادقة موزعة على محورين، ويبين الجدول الآتي توزيع الفقرات:

جدول رقم (5):

يبين فقرات الأداة قبل وبعد تحكيمها

م	محاور الدراسة	مؤشرات الاستبانة الأولية	التعديلات	المحذوفات	مؤشرات الاستبانة النهائية
1	محور الرشاقة التنظيمية.	29	2	-	29
2	محور الأداء الإداري.	21	1	-	21
	الإجمالي	50	3	-	50

يتضح من الجدول أعلاه أن الاستبيان النهائي احتوى على (50) فقرة موزعة على محورين.



صدق الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة:

للتأكد من صدق الأداة بعد عرضها على المحكمين، قامت الباحثة بحساب صدق الاتساق الداخلي بمعامل ارتباط بيرسون لكل محور بالدرجة الكلية للأداة وذلك فيما يختص بكل محور على حدة، وللاداة كلها، وكانت أهم النتائج التي تم التوصل إليها موضحة في الجدول (6) كما يلي:

أولاً: محور الرشاقة التنظيمية:

جدول رقم (6):

يوضح صدق الاتساق الداخلي بمعامل ارتباط بيرسون كل مجال بالدرجة الكلية للمحور

الرقم	مجالات محور الرشاقة التنظيمية	معامل ارتباط كل مجال بالدرجة الكلية للمحور
1	مجال رشاقة الاستشعار.	**0.864
2	مجال رشاقة اتخاذ القرار.	**0.855
3	مجال رشاقة الممارسة والتطبيق.	**0.803
4	مجال رشاقة الابتكار.	**0.873

** معامل ارتباط معنوي عند مستوى معنوية (0.01)

من الجدول أعلاه يتبين أن هناك ارتباطاً معنوياً مرتفعاً عند مستوى معنوية (0.01) بين كل مجال والدرجة الكلية للمحور، حيث إن أقل معامل ارتباط دال معنوياً بلغ (0.803) في مجال (رشاقة الممارسة والتطبيق)، وأعلى معامل ارتباط دال معنوياً بلغ (0.873) في فقرة (مجال رشاقة الابتكار) ومعنى ذلك أن جميع المجالات صالحة لتحقيق هدف الدراسة.

ثانياً: محور الأداء الإداري:

جدول رقم (7):

يوضح صدق الاتساق الداخلي بمعامل ارتباط كل مجال بالدرجة الكلية للمحور

الرقم	مجالات محور الأداء الإداري	معامل ارتباط كل مجال بالدرجة الكلية للمحور
1	مجال التخطيط والتنظيم.	**0.824
2	مجال التوجيه والرقابة.	**0.879
3	مجال الاتصال.	**0.874

** معامل ارتباط معنوي عند مستوى معنوية (0.01)

من الجدول أعلاه يتبين أن هناك ارتباطاً معنوياً مرتفعاً عند مستوى معنوية (0.01) بين كل مجال والدرجة الكلية للمحور، حيث إن أقل معامل ارتباط دال معنوياً بلغ (0.824) في مجال (التخطيط والتنظيم) وأعلى معامل ارتباط دال معنوياً بلغ (0.879) في مجال (التوجيه والرقابة) ومعنى ذلك أن جميع المجالات صالحة لتحقيق هدف الدراسة.



ثالثاً: صدق الاتساق الداخلي بمعامل ارتباط كل محور بالدرجة الكلية للأداة:

جدول رقم(8):

يوضح صدق الاتساق الداخلي بمعامل ارتباط كل محور بالدرجة الكلية للأداة

م	محاور الدراسة	معامل ارتباط كل محور بالدرجة الكلية
1	محور الرشاقة التنظيمية.	0.865**
2	محور الأداء الإداري.	0.837**

**معامل ارتباط معنوي عند مستوى معنوية (0.01)

من الجدول أعلاه يتبين أن هناك ارتباطاً معنوياً عند مستوى معنوية (0.01) بين كل محور والدرجة الكلية للأداة، حيث إن أقل معامل ارتباط دال معنوياً بلغ (0.837**) في محور الأداء الإداري وأعلى معامل ارتباط دال معنوياً بلغ (0.865**) في محور الرشاقة التنظيمية ومعنى ذلك أن المحورين صالحان لهدف الدراسة.

ثبات الأداة لمحاور الدراسة:

للتحقق من ثبات أداة الدراسة استخدمت الباحثة طريقتين من طرق ثبات الاتساق أو ما يسمى بالثبات الداخلي، الطريقة الأولى التجزئة النصفية والطريقة الثانية معامل ألفا كرونباخ.

إن طريقة التجزئة النصفية تعتمد على تقسيم فقرات الاستبانة إلى قسمين، ولذا فقد وضعت درجات الفقرات الزوجية تحت المحور (x) في حين وضعت درجات الفقرات الفردية تحت المحور (y). وقد تم استخدام معادلة "بيرسون" في إيجاد معامل الارتباط الذي يمثل معامل الثبات الداخلي.

وبعد تطبيق معادلة بيرسون بلغت قيمة معامل الثبات (0.838) ومعامل الثبات المستخدم بطريقة التجزئة النصفية ينبغي أن يصاحبه تعديل للنتيجة المحصلة لمعامل الثبات الداخلي باستخدام معادلة سبيرمان-براون. وبعد تطبيق المعادلة بلغت قيمة معامل الثبات الداخلي (0.854) ثم استخدام معامل جتمان فبلغت قيمته (0.844). وهو معامل ثبات عال يُعتمد عليه في جميع البحوث الاجتماعية.

كما استخدمت الباحثة لحساب ثبات الأداة بطريقة معامل التجانس ألفا كرونباخ وذلك فيما يختص بكل محور على حدة، وللأداة عامة، وكانت أهم النتائج التي تم التوصل إليها موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم(9):

يبين الثبات بطريقة ألفا كرونباخ

م	محاور الدراسة	عدد الفقرات	الثبات بطريقة ألفا كرونباخ
1	محور الرشاقة التنظيمية.	29	0.834
2	محور الأداء الإداري.	21	0.863
	الثبات الكلي لأداة الدراسة	50	0.872

يتضح من الجدول أعلاه أن معاملات الثبات لجميع محاور الدراسة، وكذلك للأداة بشكل عام، قد جاءت مرتفعة، حيث بلغ معامل الثبات لمحور الرشاقة التنظيمية (0.834)، ومحور الأداء الإداري (0.863)، بينما بلغ الثبات الكلي لأداة الدراسة (0.872)، وتشير هذه القيم إلى تمتع الأداة بدرجة عالية من الاتساق الداخلي، مما يعزز من موثوقية نتائجها.



عرض ومناقشة نتائج الدراسة:

قامت الباحثة بعرض النتائج التي تم التوصل إليها بعد تطبيق الأداة بناء على المعالجات الإحصائية التي أجريت على ما تم جمعة وتحليل البيانات ومناقشتها في ضوء أهداف الدراسة وأسئلتها كالاتي:

أولاً: نتائج الإجابة على السؤال الرئيس:

الذي ينص على: ما واقع الرقابة التنظيمية وعلاقتها بتحسين الأداء الإداري في جامعة عدن من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

"ستتناول الباحثة الجزء الأول (الرقابة التنظيمية)، وتؤجل العلاقة بالأداء الإداري إلى إجابة السؤال الرابع" وللإجابة على هذا السؤال قامت الباحثة باستخراج الوسط المرجح والانحراف المعياري والوزن المئوي ودرجة الممارسة لمحور الرقابة التنظيمية كما هو موضح في الجدول رقم (10).

جدول رقم (10):

يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وأوزانها المئوية للرقابة التنظيمية ككل مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات

الرتبة	المجال	ترتيب المجالات تنازلياً حسب المتوسطات	الوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الوزن المئوي	درجة الممارسة
1	4	مجال رقابة الابتكار	1.59	0.85	31.73	ضعيفة جداً
2	3	مجال رقابة الممارسة والتطبيق	1.51	0.77	30.26	ضعيفة جداً
3	2	مجال رقابة اتخاذ القرار	1.47	0.85	29.33	ضعيفة جداً
4	1	مجال رقابة الاستشعار	1.39	0.702	27.82	ضعيفة جداً
		المتوسط العام	1.49	0.793	29.785	ضعيفة جدا

يتضح من الجدول أعلاه، أن درجة ممارسة الرقابة التنظيمية بجامعة عدن كانت ضعيفة جداً وذلك بدلالة المتوسط الحسابي العام الذي بلغ (1.49) وانحراف معياري قدره (0.793) ووزن مئوي بلغ (29.785%)، وهذا يشير إلى تركيز إجابات أغلبية عينة الدراسة، وعدم تشتتها عن متوسطها الحسابي، وكان المتوسط العام واقعاً ضمن الفئة (1.59 – 1.39) كما يظهر من الجدول أعلاه أن ترتيب ممارسة الرقابة التنظيمية بجامعة عدن وفقاً لمتوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة الممارسة، جاءت مرتبة تنازلياً على النحو الآتي:

1) جاء مجال رقابة الابتكار بالمرتبة الأولى، وبدرجة ممارسة ضعيفة جداً، حيث حصل على متوسط حسابي (1.59) وانحراف معياري بلغ (0.85)، مما يدل على أن التشتت في إجابة أفراد العينة كان محدوداً، وهذا يعني أن درجة الممارسة لرقابة الابتكار بجامعة عدن تحققت بنسبة (31.73%).

2) جاء مجال رقابة الممارسة والتطبيق بالمرتبة الثانية، بدرجة ممارسة ضعيفة جداً، حيث حصل على متوسط حسابي (1.51)، وانحراف معياري بلغ (0.77)، مما يدل على أن التشتت في إجابة أفراد العينة كان محدوداً، وهذا يعني أن درجة الممارسة لرقابة الممارسة والتطبيق بجامعة عدن تحققت بنسبة (30.26%).



3) جاء مجال رشاقة اتخاذ القرار بالمرتبة الثالثة، وبدرجة ممارسة ضعيفة جداً، حيث حصل على متوسط حسابي (1.47)، وانحراف معياري بلغ (0.85)، مما يدل على أن التشتت في إجابة أفراد العينة كان محدوداً، وهذا يعني أن درجة الممارسة لرشاقة اتخاذ القرار بجامعة عدن تحققت بنسبة (29.33%).

4) جاء محور رشاقة الاستشعار بالمرتبة الرابعة والأخيرة، وبدرجة ممارسة ضعيفة جداً، حيث حصل على متوسط حسابي (1.47)، وانحراف معياري بلغ (0.702)، مما يدل على أن التشتت في إجابة أفراد العينة كان محدوداً، وهذا يعني أن درجة الممارسة لرشاقة الاستشعار بجامعة عدن تحققت بنسبة (27.82%).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة في ضعف الرشاقة التنظيمية في جامعة عدن إلى ضعف الإدراك لدى القيادات الإدارية لأهمية الرشاقة التنظيمية فضلاً عن ثقافة مقاومة التغيير والتكيف مع التغييرات المحلية والعالمية.

هذه النتيجة تتفق مع دراسة أبو طالب (2020) التي أوضحت أن الإدارة الرشيقة ما تزال ضعيفة في بعض المؤسسات التعليمية، وتتفق جزئياً مع دراسة العبيدي والجفري (2020) التي وجدت أن الرشاقة التنظيمية تمارس بدرجة متوسطة.

ثانياً: نتائج الإجابة على السؤال الفرعي الأول:

الذي ينص على: ما واقع الرشاقة التنظيمية في جامعة عدن من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

1. مجال رشاقة الاستشعار:

جدول رقم (11):

يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال رشاقة الاستشعار مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات

الرتبة	الفقرة في المقياس	الفرقات المجال	الوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الوزن المنوي	درجة الممارسة
1	1	تستثمر الجامعة فرص الدورات التدريبية لتحسين مهارات أعضائها	1.59	0.856	31.8	ضعيفة
2	2	تشكل الجامعة فرق إدارة المخاطر والأزمات وفق أسس علمية	1.53	0.824	30.6	ضعيفة جداً
3	3	تقيم الجامعة سلوكيات القيادات لتقديم أساليب التحفيز المناسب.	1.37	0.67	27.4	ضعيفة جداً
4	6	تتابع الجامعة المستجدات التعليمية	1.37	0.746	27.4	ضعيفة جداً
5	5	تضع الجامعة السيناريوهات المستقبلية لحل مشاكل منتسبيها	1.31	0.644	26.2	ضعيفة جداً
6	7	تستطلع الجامعة آراء المجتمع المحلي من أجل تحسين البيئة الجامعية	1.31	0.644	26.2	ضعيفة جداً
7	4	تتنبأ الجامعة بالمشكلات قبل حدوثها.	1.26	0.533	25.2	ضعيفة جداً
		المتوسط العام	1.39	0.702	27.82	ضعيفة جداً

يتضح من الجدول أعلاه أن درجة رشاقة الاستشعار بجامعة عدن كانت ضعيفة جداً، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام للعينة (1.39) وانحراف معياري عام بلغ (0.702)، وهذا يدل على أن التشتت في إجابة أفراد العينة كان محدوداً وهذا يعني أن مستوى رشاقة الاستشعار في جامعة عدن تحقق بنسبة (27.82%).

ويظهر في الجدول (11) أعلاه أن الفقرة "تستثمر الجامعة فرص الدورات التدريبية لتحسين مهارات أعضائها" حازت أعلى متوسط حسابي في المجال إذ بلغ (1.59)، وانحراف معياري قدره (0.856)، بدرجة ضعيفة، وحلت الفقرة "تشكل الجامعة فرق إدارة المخاطر والأزمات وفق أسس علمية"، بالمرتبة الثانية في المجال بمتوسط حسابي قدره (1.53)، وانحراف معياري (0.824)، بدرجة ضعيفة جداً. وحصلت الفقرة "تستطلع الجامعة آراء المجتمع المحلي من أجل تحسين البيئة الجامعية" على المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (1.31)، وانحراف معياري قدره (0.644) بدرجة ضعيفة جداً، وحصلت الفقرة "تتنبأ الجامعة بالمشكلات قبل حدوثها" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (1.26)، وانحراف معياري قدره (0.533) بدرجة ضعيفة جداً.

ويلاحظ أن جميع الفقرات في مجال رشاقة الاستشعار للرشاقة التنظيمية جاءت ما بين ضعيفة وضعيفة جداً، وتعزو الباحثة ذلك إلى ضعف استخدام أنظمة مراقبة فعالة لجمع البيانات عن التحديات البيئية الداخلية (كفاءة الموظفين، وموارد الجامعة)، والبيئية الخارجية (متطلبات سوق العمل والتطورات التكنولوجية). واختلفت تلك النتيجة مع نتيجة كل من دراسة العبيدي، الجفري (2020) حيث جاءت جميعها بدرجة متوسطة ويرجع ذلك لاختلاف مجتمع الدراسة واختلاف البيئة.

2. مجال رشاقة اتخاذ القرار

جدول رقم (12):

يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال رشاقة اتخاذ القرار مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات

الرتبة	الفقرة في المقياس	مقررات المجال	الوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الوزن المنوي	درجة الممارسة
1	1	تستمع الجامعة إلى آراء منتسبيها قبل اتخاذ القرارات.	1.79	1.799	35.8	ضعيفة جداً
2	2	تشرك الجامعة منتسبيها في فرص التطوير المهني المناسبة لهم.	1.54	0.823	30.8	ضعيفة جداً
3	3	التواصل المباشر مع الجهات الاستشارية لاستشارة ومشاركة القرار الصحيح	1.51	0.824	30.2	ضعيفة جداً
4	8	تحدد الجامعة القرارات المناسبة للمواقف وفقاً للأولويات المتفق عليها مع منتسبيها.	1.48	0.756	29.6	ضعيفة جداً
5	5	تحرص الجامعة على تطوير مهارات صناعة القرار الرشيد.	1.4	0.675	28	ضعيفة جداً



الرتبة	الفقرة في المقياس	مقررات المجال	الوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الوزن المثوي	درجة الممارسة
6	7	تستشعر الجامعة ردود الأفعال المتعلقة بالنتائج المترتبة على اتخاذ القرار	1.4	0.75	28	ضعيفة جداً
7	4	تفويض الجامعة الصلاحيات لمنتسبيها في اتخاذ القرار	1.37	0.746	27.4	ضعيفة جداً
8	6	تحرص الجامعة على المرونة في التعامل مع الآراء المختلفة.	1.37	0.659	27.4	ضعيفة جداً
9	9	تقبل الجامعة النقد من المجتمع المحلي على جودة أداؤها.	1.34	0.652	26.8	ضعيفة جداً
		المتوسط العام	1.47	0.85	29.33	ضعيفة جداً

يتضح من الجدول أعلاه أن مستوى رشاقة اتخاذ القرار للرشاقة التنظيمية بجامعة عدن بلغ درجة ضعيفة جداً، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام للعينة (1.47)، وانحراف معياري عام بلغ (0.85) وهذا يدل على أن التشتت في إجابة أفراد العينة كان محدوداً، وهذا يعني أن مستوى رشاقة اتخاذ القرار في جامعة عدن تحقق بنسبة (29.33%).

وتبين من الجدول (12) أعلاه أن الفقرة "تستمع الجامعة إلى آراء منتسبيها قبل اتخاذ القرار" حازت أعلى متوسط حسابي في المجال إذ بلغ (1.79)، وانحراف معياري قدره (1.799)، بدرجة ضعيفة جداً، وحصلت الفقرة "تشرك الجامعة منتسبيها في فرص التطوير المهني المناسبة لهم" على المرتبة الثانية في المجال بمتوسط حسابي قدره (1.54)، وانحراف معياري (0.823)، بدرجة ضعيفة جداً.

وحصلت الفقرة "تحرص الجامعة على المرونة في التعامل مع الآراء المختلفة" على المرتبة ما قبل الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (1.37)، وانحراف معياري قدره (0.659)، بدرجة ضعيفة جداً. وحصلت الفقرة "تقبل الجامعة النقد من المجتمع المحلي على جودة أداؤها" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (1.34)، وانحراف معياري (0.652)، بدرجة ضعيفة جداً.

وتلاحظ الباحثة أن جميع الفقرات في مجال رشاقة اتخاذ القرار للرشاقة التنظيمية جاءت بدرجة ممارسة ضعيفة جداً. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى عدد من العوامل، أبرزها:

ضعف الثقافة التنظيمية الداعمة للشفافية والمشاركة، إضافة إلى الطابع المركزي السائد في عملية اتخاذ القرار، وما يترتب عليه من تقييد لمشاركة الموظفين في عمليات صنع القرار المؤسسي. وهذا يتفق مع دراسة أبو طالب (2020)، التي أشارت إلى أن ضعف تمكين العاملين والمركزية الإدارية في المدارس أدى إلى البطء في اتخاذ القرار وضعف الإدارة الرشيقة.

3. مجال رشاقة الممارسة والتطبيق

جدول (13):

يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال رشاقة الممارسة والتطبيق

الرتبة	الفقرة	الانحراف المعياري	الوزن	الدرجة
	في	المعيار	المثوي	الممارسة
	المقياس	المعيار		
1	1	0.751	31.8	ضعيفة جداً
2	3	0.819	31.8	ضعيفة جداً
3	6	0.745	31	ضعيفة جداً
4	7	0.757	30.2	ضعيفة جداً
5	2	0.67	29	ضعيفة جداً
6	4	0.811	29	ضعيفة جداً
7	5	0.823	29	ضعيفة جداً
	المتوسط العام	0.77	30.26	ضعيفة جداً

يتضح من الجدول أعلاه أن مستوى رشاقة الممارسة والتطبيق للرشاقة التنظيمية بجامعة عدن بلغ درجة ضعيفة جداً، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام للعينة (1.51)، وانحراف معياري عام بلغ (0.77) وهذا يدل على أن التشتت في إجابة أفراد العينة كان محدوداً وهذا يعني أن مستوى رشاقة الممارسة والتطبيق في جامعة عدن تحقق بنسبة (30.26%). وتبين من الجدول أعلاه أن الفقرة "تعتمد الجامعة أساليب تشاورية مع منتسبيها" حصلت على أعلى متوسط حسابي في المجال إذ بلغ (1.59)، وانحراف معياري قدره (0.751)، بدرجة ضعيفة جداً، وحصلت الفقرة "تحت الجامعة منتسبيها على إدارة أزمات الجامعة" على المرتبة الثانية في المجال بمتوسط حسابي قدره (1.59)، وانحراف معياري (0.819)، بدرجة ضعيفة جداً.



وحصلت الفقرة "تطبق الجامعة آليات تفويض الصلاحيات للنواب والمساعدين من أجل تطوير قدراتهم ومهاراتهم" على المرتبة ما قبل الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (1.45). وانحراف معياري قدره (0.811)، بدرجة ضعيفة جداً. وحصلت الفقرة "تستخدم بعض التقنيات الحديثة لتنفيذ الأعمال الإدارية في الجامعة حفاظاً على الوقت والجهد" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (1.45)، وانحراف معياري (0.823)، بدرجة ضعيفة جداً. وتلاحظ الباحثة أن جميع الفقرات في مجال رشاقة الممارسة والتطبيق للرشاقة التنظيمية جاءت بدرجة ممارسة ضعيفة جداً. وتعزو الباحثة ذلك إلى غياب إطار مؤسسي واضح للتشاور مع منتسبي الجامعة فضلاً عن عدم ربط الحوافز بالأداء، كأن تمنح بشكل عشوائي أو بناءً على الولاء بدلاً من الجدارة.

4. مجال رشاقة الابتكار

جدول (14):

يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال رشاقة الابتكار مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات

الرتبة	الفقرة في المقياس	فقرات المجال	الوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الوزن المنوي	درجة الممارسة
1	6	تحت الجامعة على مشاركة الجميع في تحسين جودة التعليم ومخرجاته	1.66	0.964	33.2	ضعيفة جداً
2	5	بناء الثقة بين القيادات والموظفين الآخرين	1.61	0.789	32.2	ضعيفة جداً
3	2	تشجيع الجامعة منتسبها على وضع خطط لتطوير الأداء.	1.58	0.865	31.6	ضعيفة جداً
4	3	تعزيز التعاون والعمل الجماعي بين جميع الأطراف المعنية بالجامعة	1.58	0.866	31.6	ضعيفة جداً
5	4	خلق بيئة جامعية أكثر فعالية ومرونة	1.58	0.866	31.6	ضعيفة جداً
6	1	تشجيع الجامعة منتسبها على طرح الأفكار الإبداعية لتطوير الأداء في الجامعة.	1.51	0.757	30.2	ضعيفة جداً
		المتوسط العام	1.59	0.85	31.73	ضعيفة جداً

يتضح من الجدول أعلاه أن مستوى رشاقة الممارسة والتطبيق للرشاقة التنظيمية بجامعة عدن بلغ درجة ضعيفة جداً، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام للعينة (1.59)، وانحراف معياري عام بلغ (0.85) وهذا يدل على أن التشتت في إجابة أفراد العينة كان محدوداً، وهذا يعني أن مستوى رشاقة الممارسة والتطبيق في جامعة عدن تحقق بنسبة (31.73%).

وتبين من الجدول (14) أعلاه أن الفقرة " تحث الجامعة على مشاركة الجميع في تحسين جودة التعليم ومخرجاته " حصلت على أعلى متوسط حسابي في المجال إذ بلغ (1.66)، وانحراف معياري قدره (0.964)، بدرجة ضعيفة جداً، وحصلت الفقرة " بناء الثقة بين القيادات والموظفين الآخرين " على المرتبة الثانية في المجال بمتوسط حسابي قدره (1.61)، وانحراف معياري (0.789)، بدرجة ضعيفة جداً.

وحصلت الفقرة " خلق بيئة جامعية أكثر فعالية ومرونة " على المرتبة ما قبل الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (1.58)، وانحراف معياري قدره (0.866)، بدرجة ضعيفة جداً. وحصلت الفقرة " تشجيع الجامعة منتسبيها على طرح الأفكار الإبداعية لتطوير الأداء في الجامعة " على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (1.51)، وانحراف معياري (0.757)، بدرجة ضعيفة جداً. وتلاحظ الباحثة أن جميع الفقرات في مجال رشاقة الابتكار للرشاقة التنظيمية جاءت بدرجة ممارسة ضعيفة جداً. وتعزو الباحثة ذلك إلى قلة الدعم من قبل قيادة الجامعة للابتكار والأفكار الإبداعية وغياب ثقافة التحسين المستمر. وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (Menon & Suresh (2020) التي أكدت على أن الابتكار يعتمد على وجود هيكل تنظيمي مرن وثقافة تنظيمية داعمة.

ثالثاً: نتائج الإجابة على السؤال الفرعي الثاني:

الذي ينص على: ما واقع الأداء الإداري في جامعة عدن من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟
أ. الإجابة على محور الأداء الإداري ككل كما في الجدول (15).

جدول رقم (15):

يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور الأداء الإداري ككل مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات

الرتبة	المجال في المقياس	فقرات المجال	الوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الوزن المنوي	درجة الممارسة
1	2	مجال التوجيه والرقابة	2.78	1.007	55.54	ضعيفة
2	3	مجال الاتصال	2.74	1.016	54.89	ضعيفة
3	1	مجال التخطيط والتنظيم	2.69	1.115	53.86	ضعيفة
		المتوسط العام	2.74	1.046	54.76	ضعيفة

يتضح من الجدول أعلاه أن مستوى الأداء الإداري بجامعة عدن بلغ درجة ضعيفة، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام للعينة (2.74) وانحراف معياري قدره (1.046) ووزن مئوي بلغ (54.76)، وهذا يشير إلى تركيز إجابات أغلبية عينة الدراسة، وعدم تشتمها عن متوسطها الحسابي وهذا يعني أن مستوى الأداء الإداري بجامعة عدن تحقق بنسبة (54.76%). كما يظهر من الجدول أعلاه أن ترتيب مستوى الأداء الإداري بجامعة عدن وفقاً لمتوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة الممارسة، جاء على النحو الآتي:

1) جاء مجال التوجيه والرقابة بالمرتبة الأولى، وبدرجة ضعيفة، حيث حصل على متوسط حسابي (2.87) وانحراف معياري بلغ (1.007)، مما يدل على أن التثنت في إجابة أفراد العينة كان محدوداً، وهذا يعني أن مستوى الأداء الإداري



بجامعة عدن تحقق بنسبة (55.54%). مما يدل على أن التشتت في إجابة أفراد عينة الدراسة كان محدودا وهذا يعني أن مستوى الأداء الإداري بجامعة عدن تحقق بنسبة (55.54%).

(2) جاء مجال الاتصال بالمرتبة الثانية، وبدرجة ضعيفة، حيث حصل على متوسط حسابي (2.74) وانحراف معياري بلغ (1.16)، مما يدل على أن التشتت في إجابة أفراد العينة كان محدودا، وهذا يعني أن مستوى الأداء الإداري بجامعة عدن تحقق بنسبة (54.89%).

(3) جاء مجال التخطيط والتنظيم بالمرتبة الثالثة، بدرجة ضعيفة، حيث حصل على متوسط حسابي (2.69)، وانحراف معياري بلغ (1.115)، ويدل ذلك على أن التشتت في إجابة أفراد العينة كان محدودا، وهذا يعني أن مستوى الأداء الإداري بجامعة عدن تحقق بنسبة (53.86%).

• مجال التخطيط والتنظيم:

جدول رقم (16):

يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التخطيط والتنظيم مرتبة تنازليا حسب المتوسطات

الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن	درجة	
المقياس	في	المرجع	المعياري	المتوي	الممارسة	
1	4	لدى منتسبي الجامعة القدرة على الإشراف الأكاديمي والعلمي على البحوث والدراسات داخل الجامعة وخارجها	2.83	1.212	56.6	ضعيفة
2	6	لدى منتسبي الجامعة القدرة على وضع خطط في ضوء السياسة العامة للجامعة وأهدافها التربوية.	2.78	1.128	55.6	ضعيفة
3	2	يملك منتسبو الجامعة القدرة والمهارة لإعداد خطة إدارية مادية لتحقيق أهداف الجامعة	2.71	1.169	54.2	ضعيفة
4	1	لدى منتسبي الجامعة القدرة على التنبؤ باحتياجات الجامعة الفعلية في الإمكانيات البشرية والمادية	2.7	1.103	54	ضعيفة
5	7	يتسم منتسبو الجامعة بالانضباط والالتزام بمبادئ العمل الإداري.	2.67	1.103	53.4	ضعيفة
6	5	لدى منتسبي الجامعة المعرفة والدراية التامة باللوائح التنظيمية والتعليمات والقوانين الجامعية	2.64	1.027	52.8	ضعيفة
7	3	يعمل منتسبو الجامعة على وضع خطة مرنة في كلياتهم لتطوير الخطط والمناهج التدريسية.	2.52	1.066	50.4	ضعيفة
		المتوسط العام	2.69	1.115	53.86	ضعيفة

يتضح من الجدول أعلاه أن مستوى الأداء الإداري بجامعة عدن بلغ درجة ضعيفة جداً، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام للعينة (2.69)، وبانحراف معياري عام بلغ (1.115) وهذا يدل على أن التشتت في إجابة أفراد العينة كان محدوداً وهذا يعني أن مستوى الأداء الإداري بجامعة عدن تحقق بنسبة (53.86%)

وتبين من الجدول (16) أعلاه أن الفقرة " لدى منتسبي الجامعة القدرة على الإشراف الأكاديمي والعلمي على البحوث والدراسات داخل الجامعة وخارجها " حصلت على أعلى متوسط حسابي في المجال بلغ (2.83)، وانحراف معياري قدره (1.212)، بدرجة ضعيفة، وحصلت الفقرة " لدى منتسبي الجامعة القدرة على وضع خطط في ضوء السياسة العامة للجامعة وأهدافها التربوية " على المرتبة الثانية في المجال بمتوسط حسابي قدره (2.78)، وانحراف معياري (1.128)، بدرجة ضعيفة.

وحصلت الفقرة " لدى منتسبي الجامعة المعرفة والدراية التامة باللوائح التنظيمية والتعليمات والقوانين " على المرتبة ما قبل الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (2.64) (2.78)، وانحراف معياري قدره (1.027) (1.128)، بدرجة ضعيفة. وحصلت الفقرة " يعمل منتسبو الجامعة على وضع خطة مرنة في كلياتهم لتطوير الخطط والمناهج التدريسية " على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (2.52)، وانحراف معياري (1.066)، بدرجة ضعيفة.

وتلاحظ الباحثة أن جميع الفقرات في مجال التخطيط والتنظيم جاءت بمستوى ضعيف، وتعزو الباحثة ذلك إلى ضعف في إعداد الخطط الإدارية والإستراتيجية والتنبؤ بالاحتياجات فضلاً عن توزيع المهام.

2. مجال التوجيه والرقابة:

جدول (17):

يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التوجيه والرقابة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات

الرتبة	الفقرة في المقياس	فقرات المجال	الوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الوزن المنوي	درجة الممارسة
1	6	ينجز منتسبو الجامعة المهام بأقل جهد ووقت ممكن من خلال اتباع أساليب عمل فعالة.	2.87	1.059	57.4	ضعيفة
2	2	يشارك كل منتسبي الجامعة في تقييم الأداء.	2.86	1.005	57.2	ضعيفة
3	7	وجود علاقة إيجابية بين منتسبي الجامعة.	2.8	1.009	56	ضعيفة
4	1	لدى منتسبي الجامعة مرونة لتسيير العملية التعليمية نتيجة التوجيه الجماعي.	2.79	0.917	55.8	ضعيفة
5	5	يمارس منتسبو الجامعة الرقابة استناداً للقانون المعمول به في الجامعة.	2.75	1.073	55	ضعيفة
6	4	يشارك منتسبو الجامعة الرقابة انطلاقاً من التقارير المالية والإدارية.	2.71	1	54.2	ضعيفة
7	3	يقارن منتسبو الجامعة بين ما تم إنجازه وما هو موجود ضمن الأهداف.	2.66	0.987	53.2	ضعيفة
		المتوسط العام	2.78	1.007	55.54	ضعيفة



يتضح من الجدول أعلاه أن مستوى الأداء الإداري بجامعة عدن بلغ درجة ضعيفة، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام للعيننة (2.78)، وانحراف معياري عام بلغ (1.007) وهذا يدل على أن التشتت في إجابة أفراد العينة كان محدوداً وهذا يعني أن مستوى الأداء الإداري بجامعة عدن تحقق بنسبة (55.54%).

وتبين من الجدول (17) أن الفقرة "ينجز منتسبو الجامعة المهام بأقل جهد ووقت ممكن من خلال اتباع أساليب عمل فعالة" حصلت على أعلى متوسط حسابي في المجال بلغ (2.87)، وانحراف معياري قدره (1.059)، بدرجة ضعيفة، وحصلت الفقرة "يشترك كل منتسبي الجامعة في تقييم الأداء" على المرتبة الثانية في المجال بمتوسط حسابي قدره (2.86)، وانحراف معياري (1.005)، بدرجة ضعيفة.

في حين حصلت الفقرة "يباشر منتسبو الجامعة الرقابة انطلاقاً من التقارير المالية والإدارية" على المرتبة ما قبل الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (2.71) (2.87)، وانحراف معياري قدره (1.00) (1.059)، بدرجة ضعيفة. وحصلت الفقرة "يقارن منتسبو الجامعة بين ما تم إنجازه وما هو موجود ضمن الأهداف" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (2.66)، وانحراف معياري (0.987)، بدرجة ضعيفة.

وتلاحظ الباحثة أن جميع الفقرات في مجال التوجيه والرقابة جاءت بمستوى ضعيف، وتعزو الباحثة ذلك إلى البيروقراطية التي تتسبب في تعقيد الإجراءات الإدارية، مما يقلل من فاعلية الرقابة والتوجيه فضلاً عن تدني التمويل الذي يعيق من توفير موارد كافية لدعم الأنظمة الإدارية.

3. مجال الاتصال:

جدول (18):

يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الاتصال مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات

الرتبة	الفقرة في المقياس	فقرات المجال	الوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الوزن المثوي	درجة الممارسة
1	7	يسود بين منتسبي الجامعة الثقة والاحترام	2.84	0.979	56.8	ضعيفة
2	3	يدرك منتسبو الجامعة أهمية تبني سياسة الاتصالات الخارجية.	2.82	1.025	56.4	ضعيفة
3	1	لدى منتسبي الجامعة القدرة على تبني سياسة الباب المفتوح في الاتصالات الداخلية.	2.77	1.018	55.4	ضعيفة
4	6	يملك منتسبو الجامعة القدرة على إيصال الكم والنوع من المعلومات في الوقت المناسب لمواجهة الأزمة.	2.73	1.078	54.6	ضعيفة
5	5	يدرك منتسبو الجامعة أهمية المحافظة على سرية الاتصالات والعمليات الخاصة بالكلية	2.7	1.084	54	ضعيفة
6	4	يملك منتسبو الجامعة القدرة على التعامل مع برامج حوسبية متطورة في عملية تنظيم قواعد البيانات.	2.69	0.857	53.8	ضعيفة
7	2	يملك منتسبو الجامعة مهارة توظيف التقنيات الحديثة كالحاسوب والإنترنت للتعامل مع المشاكل.	2.66	1.069	53.2	ضعيفة
		المتوسط العام	2.74	1.016	54.89	ضعيفة



يتضح من الجدول أعلاه أن مستوى الأداء الإداري بجامعة عدن بلغ درجة ضعيفة، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام للعينة (2.74)، وانحراف معياري عام بلغ (1.016) وهذا يدل على أن التشتت في إجابة أفراد العينة كان محدوداً وهذا يعني أن مستوى الأداء الإداري بجامعة عدن تحقق بنسبة (54.89%)، وتبين من الجدول (18) أعلاه أن الفقرة "يسود بين منتسبي الجامعة الثقة والاحترام" حصلت على أعلى متوسط حسابي في المجال إذ بلغ (2.84)، وانحراف معياري قدره (0.979)، بدرجة ضعيفة، وحصلت الفقرة "يدرك منتسبو الجامعة أهمية تبني سياسة الاتصالات الخارجية" على المرتبة الثانية في المجال بمتوسط حسابي قدره (2.82)، وانحراف معياري (1.025) بدرجة ضعيفة.

وحصلت الفقرة "يملك منتسبو الجامعة القدرة على التعامل مع برامج حوسبية متطورة في عملية تنظيم قواعد البيانات" على المرتبة ما قبل الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (2.69)، وانحراف معياري قدره (0.857)، بدرجة ضعيفة. وحصلت الفقرة "يملك منتسبو الجامعة مهارة توظيف التقنيات الحديثة كالحاسوب والإنترنت للتعامل مع المشاكل" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (2.66)، وانحراف معياري (1.069)، بدرجة ضعيفة.

تلاحظ الباحثة أن جميع الفقرات في مجال الاتصال جاءت بمستوى ضعيف، وتعزو الباحثة ذلك إلى عدم وجود قاعدة بيانات لتسهيل عملية الاتصال بين الإدارات أو مع الجهات الداخلية والخارجية في الجامعة إضافة إلى الاعتماد على منصات تواصل مركزية.

ثالثاً: نتائج الإجابة على السؤال الثالث:

الذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الرضاقة التنظيمية والأداء الإداري تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الوظيفة، سنوات الخبرة)؟

وللإجابة على هذا السؤال استُخدم اختبار T-test لإيجاد الفروق بين محاور الدراسة حسب متغير (الجنس، المؤهل العلمي، الوظيفة، سنوات الخبرة) ومعرفة أثر المتغيرات على تقديرات أفراد عينة الدراسة وفيما يلي النتائج:

1. أثر متغير الجنس بين محاور الدراسة:

جدول رقم (19):

يبين اختبار *ttest* للفروق بين محاور الدراسة حسب متغير الجنس

محاور الدراسة	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة t	مستوى الدلالة
محور الرضاقة التنظيمية	ذكر	37	1.984	0.941	130	4.823	0.001
	أنثى	95	1.303	0.471			
محور الأداء الإداري	ذكر	37	3.197	1.012	130	0.428	0.514
	أنثى	95	2.558	0.913			
المقياس الكلي للمحاور	ذكر	37	2.494	0.935	130	4.846	0.002
	أنثى	95	1.830	0.516			



بالنظر في الجدول أعلاه الذي يبين اختبار T.test لدلالة الفروق في محاور الدراسة والمقياس الكلي للمحاور، يتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$ حول الرشاقة التنظيمية والأداء الإداري تعزى لمتغير الجنس في محور الأداء الإداري؛ إذ تشير قيم (T) المحسوبة (0.428) والتي هي أصغر من قيمة (T) الجدولية (1.980). وهذا يدل على تقارب وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس في محور الأداء الإداري، وعلى الرغم من اختلاف الجنس ما بين أفراد عينة الدراسة، فإنه ليس لديهم اختلاف جوهري في إجاباتهم في هذا المحور، ومن ثم لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية بين إجاباتهم، وهذا مؤشر على الانسجام بين إجابات أفراد عينة الدراسة في هذا المحور مما أدى إلى ظهور نتيجة منسجمة.

بينما يتضح من الجدول أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$ حول الرشاقة التنظيمية والأداء الإداري تعزى لمتغير الجنس في محور الرشاقة التنظيمية؛ إذ بلغت قيم (T) المحسوبة (4.823)، وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية (1.980).

وهذا يدل على اختلاف وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس في محور الرشاقة التنظيمية، وهذا يعني وجود اختلاف جوهري في إجاباتهم في هذا المحور، ومن ثم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية بين إجاباتهم. وكذلك توجد فروق في المقياس الكلي للمحاور، إذ بلغت قيم (T) المحسوبة (4.846) وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية (1.980). ومن خلال متوسطات الفروق يتضح أن هذا لصالح الذكور.

2. أثر متغير المؤهل العلمي بين محاور الدراسة

جدول رقم (20):

يبين نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين محاور الدراسة بحسب متغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مصدر التباين	مصدر التباين	محاور الدراسة
0.002	4.024	12.749	2	25.498	بين المجموعات	محور الرشاقة
		0.307	129	39.585	داخل المجموعات	التنظيمية.
			131	65.083	المجموع الكلي	
0.006	5.093	10.502	2	21.003	بين المجموعات	محور الأداء
		0.815	129	105.08	داخل المجموعات	الإداري.
			131	126.08	المجموع الكلي	
0.002	4.019	10.957	2	21.914	بين المجموعات	المقياس الكلي
		0.359	129	46.328	داخل المجموعات	
			131	68.242	المجموع الكلي	

بالنظر إلى الجدول أعلاه الذي يبين تحليل التباين لدلالة الفروق في متغيرات الدراسة يتضح أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$ بين آراء عينة الدراسة حول ممارسة الرشاقة التنظيمية ومستوى الأداء الإداري تعزى إلى متغير المؤهل العلمي في محوري الدراسة والمقياس الكلي للمحورين كالتالي:

1) إذ بلغت قيم (f) المحسوبة في محور الرشاقة التنظيمية (4.024) وهي أكبر من قيمة (f) الجدولية (3.07).
 2) إذ بلغت قيم (f) المحسوبة في محور الأداء الإداري (5.093) وهي أكبر من قيمة (f) الجدولية (3.07).
 3) إذ بلغت قيم (f) المحسوبة المقياس الكلي للمحورين (4.019) وهي أكبر من قيمة (f) الجدولية (3.07).
 وهذا يدل على اختلاف وجهات نظر أفراد عينة الدراسة في رؤيتهم لمستوى ممارسة الرشاقة التنظيمية ومستوى الأداء الإداري في ديوان الجامعة حسب متغير المؤهل العلمي، إلا أن لديهم اختلافا جوهريا في إجاباتهم عن محوري الدراسة المذكورة، ومن ثم ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية بين إجاباتهم، وكانت قيمة (F) المحسوبة أكبر من قيمة (F) الجدولية في المحورين والمقياس الكلي للمحورين.

وقد استخدم اختبار شيفيه للمقارنة البعدية، لمعرفة مصدر التباين لهذه المحاور ونوضحها كما يأتي:

جدول رقم (21):

نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات المقياس الكلي لدرجة مستوى ممارسة الرشاقة التنظيمية ومستوى الأداء الإداري لمتغير المؤهل العلمي في المقياس الكلي

المؤهل العلمي	ثانوية	بكالوريوس	ماجستير
ثانوية	-	0.452(*)	-0.967
بكالوريوس	0.452(*)	-	-0.126
ماجستير	0.967	0.126	-

*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يتضح من الجدول أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين آراء أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة الرشاقة التنظيمية ومستوى الأداء تعزى إلى متغير المؤهل العلمي في محوري الدراسة ما بين حاملي مؤهل الماجستير وحاملي مؤهل الثانوية وكانت لصالح حاملي مؤهل الماجستير.
 وهذا يدل على اختلاف وجهات نظر أفراد عينة الدراسة في رؤيتهم لمستوى ممارسة الرشاقة التنظيمية ومستوى الأداء حسب متغير المؤهل العلمي، وعلى الرغم من اختلاف المؤهل ما بين أفراد عينة الدراسة، فإن لديهم اختلافا جوهريا في إجاباتهم في هذه المحاور، ومن ثم ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية بين إجاباتهم.

3_ أثر متغير الوظيفة بين محاور الدراسة:

جدول (22):

يبين نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين محاور الدراسة بحسب متغير الوظيفة

محاور الدراسة	مصدر التباين	مصدر التباين	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	32.048	2	12.024	6.072	0.000	
محور الرشاقة التنظيمية.	33.035	129	2.056			
المجموع الكلي	65.083	131				
بين المجموعات	58.291	2	20.046	5.064	0.000	



مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مصدر التباين	مصدر التباين	محاور الدراسة
		4.025	129	67.788	داخل المجموعات	محور الأداء الإداري
			131	126.07	المجموع الكلي	
0.000	6.016	12.088	2	34.976	بين المجموعات	المقياس الكلي
		2.058	129	33.266	داخل المجموعات	
			131	68.242	المجموع الكلي	

بالنظر إلى الجدول أعلاه الذي يبين تحليل التباين لدلالة الفروق في متغيرات الدراسة اتضح أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05=\alpha)$ بين آراء عينة الدراسة حول ممارسة الرشاقة التنظيمية ومستوى الأداء الإداري تعزى إلى متغير الوظيفة في محوري الدراسة والمقياس الكلي للمحورين.

- 1) إذ بلغت قيم (f) المحسوبة في محور الرشاقة التنظيمية (6.072) وهي أكبر من قيمة (f) الجدولية (3.07).
 - 2) إذ بلغت قيم (f) المحسوبة في محور الأداء الإداري (5.064) وهي أكبر من قيمة (f) الجدولية (3.07).
 - 3) إذ بلغت قيم (f) المحسوبة في المقياس الكلي للمحورين (6.016) وهي أكبر من قيمة (f) الجدولية (3.07).
- وهذا يدل على اختلاف وجهات نظر أفراد عينة الدراسة في رؤيتهم لمستوى ممارسة الرشاقة التنظيمية ومستوى الأداء الإداري في ديوان الجامعة حسب متغير الوظيفة، إلا أن لديهم اختلافًا جوهريًا في إجاباتهم عن محوري الدراسة المذكورة، ومن ثم ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية بين إجاباتهم، وكانت قيمة (F) المحسوبة أكبر من قيمة (F) الجدولية في المحورين والمقياس الكلي للمحورين.

وقد استخدم اختبار شيفيه للمقارنة البعدية، لمعرفة مصدر التباين لهذه المحاور ونوضحها كما يأتي:

جدول (23):

نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات المقياس الكلي لدرجة مستوى ممارسة الرشاقة التنظيمية ومستوى الأداء الإداري لمتغير الوظيفة في المقياس الكلي

الوظيفة	رئيس قسم	مدير إدارة	مدير عام
رئيس قسم	-	0.482 (*)	-0.161
مدير إدارة	0.482 (*)	-	-0.236
مدير عام	0.161	0.236	-

**دالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(0.05=\alpha)$

يتضح من الجدول أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(0.05=\alpha)$ بين آراء أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة الرشاقة التنظيمية ومستوى الأداء تعزى إلى متغير الوظيفة في محوري الدراسة ما بين مدير إدارة ورئيس قسم وكانت لصالح مدير إدارة.



وهذا يدل على اختلاف وجهات نظر أفراد عينة الدراسة في رؤيتهم لمستوى ممارسة الرشاقة التنظيمية ومستوى الأداء حسب متغير الوظيفة، وعلى الرغم من اختلاف الوظيفة ما بين أفراد عينة الدراسة، فإن لديهم اختلافا جوهريا في إجاباتهم على هذه المحاور، ومن ثم ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية بين إجاباتهم.

4- أثر متغير سنوات الخبرة بين محاور الدراسة

جدول (24):

يبين نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين محاور الدراسة بحسب متغير سنوات الخبرة

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مصدر التباين	مصدر التباين	محاور الدراسة
0.000	4.518	7.56	2	15.119	بين المجموعات	محور الرشاقة التنظيمية.
		1.387	129	49.964	داخل المجموعات	
			131	65.083	المجموع الكلي	
0.000	5.843	12.431	2	24.862	بين المجموعات	محور الأداء الإداري.
		2.785	129	101.217	داخل المجموعات	
			131	126.079	المجموع الكلي	
0.000	6.191	7.18	2	14.361	بين المجموعات	المقياس الكلي
		1.218	129	53.881	داخل المجموعات	
			131	68.242	المجموع الكلي	

بالنظر إلى الجدول أعلاه الذي يبين تحليل التباين لدلالة الفروق في متغيرات الدراسة يتضح أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05=\alpha)$ بين آراء مجتمع الدراسة حول ممارسة الرشاقة التنظيمية ومستوى الأداء الإداري تعزى إلى متغير سنوات الخبرة في محوري الدراسة والمقياس الكلي للمحورين.

(1) إذ بلغت قيم (f) المحسوبة في محور الرشاقة التنظيمية (4.518) وهي أكبر من قيمة (f) الجدولية (3.07).

(2) إذ بلغت قيم (f) المحسوبة في محور الأداء الإداري (5.843) وهي أكبر من قيمة (f) الجدولية (3.07).

(3) إذ بلغت قيم (f) المحسوبة في المقياس الكلي للمحورين (6.191) وهي أكبر من قيمة (f) الجدولية (3.07).

وهذا يدل على اختلاف وجهات نظر أفراد عينة الدراسة في رؤيتهم لمستوى ممارسة الرشاقة التنظيمية ومستوى الأداء الإداري في ديوان الجامعة حسب متغير سنوات الخبرة إلا أن لديهم اختلافا جوهريا في إجاباتهم عن محوري الدراسة المذكورة، ومن ثم ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية بين إجاباتهم، وكانت قيمة (F) المحسوبة أكبر من قيمة (F) الجدولية في المحورين والمقياس الكلي للمحورين.

وقد استخدم اختبار شيفيه للمقارنة البعدية، لمعرفة مصدر التباين لهذه المحاور ونوضحها كما يأتي:



جدول (25):

نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات المقياس الكلي لدرجة مستوى ممارسة الرشاقة التنظيمية ومستوى الأداء الإداري لمتغير سنوات الخبرة في المقياس الكلي

سنوات الخبرة	أقل من 10 سنوات	من 10 سنوات إلى أقل من 20	أكثر من 20 سنة
أقل من 10 سنوات	-	0.573(*)	-0.154
من 10 سنوات إلى أقل من 20	0.573(*)	-	-0.336
أكثر من 20 سنة	0.154	0.336	-

*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يتضح من الجدول أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين آراء أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة الرشاقة التنظيمية ومستوى الأداء تعزى إلى متغير سنوات الخبرة في محوري الدراسة ما بين الذين خدماتهم من 10 سنوات إلى أقل من 20 والذين خدماتهم أقل من 10 سنوات وكانت لصالح الذين خدماتهم من 10 سنوات إلى أقل من 20.

وهذا يدل على اختلاف وجهات نظر أفراد عينة الدراسة في رأيهم لمستوى ممارسة الرشاقة التنظيمية ومستوى الأداء حسب متغير سنوات الخبرة، وعلى الرغم من اختلاف سنوات الخبرة ما بين أفراد عينة الدراسة، فإن لديهم اختلافًا جوهريًا في إجاباتهم على هذه المحاور، ومن ثم ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية بين إجاباتهم.

رابعاً: نتائج الإجابة على السؤال الرابع

الذي ينص على: هل توجد علاقة بين الرشاقة التنظيمية وتحسين الأداء الإداري في جامعة عدن؟ وللإجابة على هذا السؤال استخدمت الباحثة اختبار بيرسون لإيجاد علاقة الرشاقة التنظيمية وتحسين الأداء الإداري في جامعة عدن وذلك من خلال معرفة مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، والنتائج موضحة بالجدول الآتي:

جدول رقم (26):

يوضح معامل الارتباط بين الرشاقة التنظيمية وتحسين الأداء الإداري في جامعة عدن

المحور	الإحصائيات	تحسين الأداء الإداري
الرشاقة التنظيمية	معامل الارتباط	0.812
	القيمة الاحتمالية	0.000
	حجم العينة	132

قيمة r المحسوبة عند درجة حرية (132) ومستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) يساوي (0.294)

يتضح من الجدول أعلاه أن القيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)، كما أن قيمة r المحسوبة تساوي (0.812)، وهي أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي (0.294)، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، بين الرشاقة التنظيمية وتحسين الأداء الإداري في جامعة عدن، وهذا يعني تأثير الرشاقة التنظيمية إيجابيًا لتحسين الأداء الإداري مما ينهي عملية اتخاذ القرار لديهم ويسهم في تنمية مهاراتهم وصقل قدراتهم ويساعد على الأداء الأمثل



في الأعمال. وبذلك يثبت أنه توجد علاقة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05=\alpha)$ ، بين الرقابة التنظيمية وتحسين الأداء الإداري في جامعة عدن.

ملخص النتائج: تتمثل أهم النتائج في الآتي:

أولاً: أن واقع الرقابة التنظيمية في جامعة عدن، جاءت ضعيفة جداً في جميع المجالات وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لجميع المجالات (1.49).

ثانياً: أن واقع الأداء الإداري في جامعة عدن في جميع المجالات جاءت ضعيفة، وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لجميع المجالات (2.74).

ثالثاً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول الرقابة التنظيمية والأداء الإداري تعزى إلى متغير الجنس في محور الأداء الإداري، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الجنس في محور الرقابة التنظيمية.

رابعاً: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول محوري الرقابة التنظيمية والأداء الإداري لمتغير المؤهل العلمي لصالح مؤهل الماجستير، ومتغير الوظيفة لصالح مدير إدارة، ومتغير سنوات الخبرة لصالح من 10 سنوات إلى أقل من 20 سنة.

خامساً: توجد علاقة ارتباطية بين الرقابة التنظيمية والأداء الإداري.

وتستنتج الباحثة من خلال عرض ملخص النتائج ما يأتي:

- أن الرقابة التنظيمية بأبعادها الأربعة في جامعة عدن تمارس بشكل ضعيف، وهو ما يعكس غياب فاعلية هذه الممارسات في البيئة الإدارية للجامعة.

- ضعف الأداء الإداري في جامعة عدن في جميع مجالاته (التخطيط والتنظيم، التوجيه والرقابة، والاتصال)، مما يشير إلى الحاجة الماسة لتحسين ممارسات الإدارة.

- عدم تفويض الصلاحيات أو تشجيع الابتكار واعتماد أساليب تقليدية في الإدارة.

- غياب آليات تقييم الأداء وعدم وجود قنوات تواصل فعالة.

- وجود علاقة إيجابية بين الرقابة وتحسن الأداء الإداري مما يؤكد أن تعزيز الرقابة داخل الجامعة يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء الإداري.

التوصيات: من خلال نتائج الدراسة توصي الباحثة بالتالي:

- تطوير نظام لرصد التغيرات البيئية (الداخلية والخارجية) عبر إنشاء وحدة متخصصة لتحليل البيانات واقتراح حلول استباقية.

- تمكين الموظفين من ممارسة الصلاحيات بمرونة بما يساهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي.

- إقامة دورات وورش عمل في جامعة عدن لتوعية القيادات الإدارية في الجامعة بمفهوم وأهمية الرقابة التنظيمية.

- تشجيع الشفافية ومبدأ المشاركة في اتخاذ القرار.

- تهيئة بيئة جامعية داعمة للأفكار الإبداعية، والمبادرات التطويرية، من خلال مناخ مرن ومحفز يتبنى المقترحات ويشجع الابتكار.

- توفير قاعدة بيانات للتسهيل من عملية الاتصال بين الإدارات في الجامعة.

- تصميم أنظمة حوافز تستند إلى معايير الأداء الفعلي.

المقترحات: تقترح الباحثة إجراء الدراسات الآتية:

1. إجراء دراسة مماثلة على الكليات التابعة لجامعة عدن.



2. إجراء دراسة مماثلة على الجامعات اليمنية ومقارنة نتائجها بنتائج الدراسة الحالية.

المراجع:

- أفليف، ر. ح. (2020). تنمية الموارد البشرية وإسهامها في تحسين الأداء الإداري في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المسؤولين الإداريين، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة النجاح الوطنية.
- باعمر، ل. م. (2023). الرشاقة التنظيمية وعلاقتها بتحسين الأداء الإداري في مؤسسات رياض الأطفال الحكومية في محافظة حضرموت الساحل [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة حضرموت.
- التويجري، ف. ع. البكر، ل. ن. أبو ثنين، ع. م. العصيمي، و. ي. (1443). تصور مقترح لتحسين الرشاقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض. *المجلة السعودية للعلوم التربوية*. (8)، 39-60.
- التويجري، ه. م. (2020). ممارسة العاملين الإداريين بجامعة القصيم للرشاقة التنظيمية وفعاليتها في تدعيم سلوكيات المواطنة لديهم: دراسة ميدانية، *مجلة كلية التربية*. 39 (187) ج (2)، 300-354.
- حسين، أ. ع. (2014م). *التطوير التنظيمي لإدارة جامعة عدن* [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة عدن.
- الحمدان، أ. ر. (2020)، *الرشاقة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي " الجامعات السعودية أنموذجاً*. مكتبة الرشد للنشر والتوزيع.
- حمود، ع. م. القدسي، ع. غ. نادية، أ. م. (1، 2018-3 سبتمبر) أثر بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز قدرات الرشاقة التنظيمية [بحث منشور]. المؤتمر الدولي الثاني "إدارة المنظمات الصناعية والخدمية: الممارسات الحالية والتوجهات المستقبلية". كلية التجارة جامعة جنوب الوادي، مصر.
- الحنيطي، ر. إ. (2018). *أثر الذكاء العاطفي على الرشاقة التنظيمية في منظمات الأعمال: دراسة تطبيقية على عينة من العاملين في مجموعة المناصير الأردنية* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الإسراء.
- دماج، أ. أ. (2019). دور الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في مدارس المرحلة الثانوية بالجمهورية اليمنية. *مجلة القلم للعلوم الإنسانية والتطبيقية*. 6 (12)، 341-369.
- الدوش، ع. ع. (2010). *تطوير الإدارة الجامعية في ضوء متطلبات إدارة الجودة الشاملة دراسة حالة جامعة عدن* [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة عدن.
- الرتليل، ص. ع. (2014). *إدارة المعرفة أهميتها ومدى تطبيق عملياتها في جامعة عدن* [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة عدن.
- الريشي، ن. غ. (2022). درجة ممارسة أبعاد الرشاقة التنظيمية ودورها في تحسين جودة العمل لدى قادة المدارس بالهيئة الملكية ينبع. *مجلة وادي النيل للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية والتربوية*. (35)، 739-789.
- بن سعيد، ف. ع. (2020). *الرشاقة التنظيمية رؤية عصرية لتحسين العمل الإداري الاردن*. دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الشمري، أ. ع. الزيايدي، س. ع. (2018). العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والتجديد الإستراتيجي من خلال الدور الوسيط للذكاء التنظيمي، دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركة كورك تليكوم للاتصالات المتنقلة، *مجلة الإدارة والاقتصاد*. 7 (26)، 127-157.
- أبو طالب، ص. ع. (2020). نماذج عالمية في تطبيق الإدارة الرشيقة في مدارس التعليم الثانوي بمصر. *مجلة جامعة عين شمس، البحث العلمي في التربية*. 3 (21)، 45-75.



- العابدي، ع. (2012). الرقابة التنظيمية: مدخل إستراتيجي في عملية تعزيز الاستغراق الوظيفي للعاملين، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 8 (24)، 147 – 174.
- عبدالمولى، أ. م. (2019). متطلبات تطبيق الرقابة التنظيمية كما يراها أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد المملكة العربية السعودية، مجلة جامعة بيثة للعلوم الانسانية والتربوية. (4)، 15-46.
- عبده، ف. ر. (2003) العلاقة بين الإدارة الحكومية وإدارة الجامعات اليمنية، الواقع ومقتضيات التطور [بحث مقدم]. المواصفات العالمية للجامعات 22-24 سبتمبر. الملتقى العربي " المواصفات العالمية للجامعات 22-24 سبتمبر". جامعة عدن، اليمن.
- العبيدي، ع. ج. الجفري، م. (2020م). واقع الرقابة التنظيمية في مكاتب التعليم بجامعة جده من وجهة نظر المشرفين والمشرفات [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الملك عبدالعزيز.
- العتيبي، ن. م. (2013). تطوير الأداء في المؤسسات التعليمية (ط1). دار السيلة للنشر.
- الفقيه، م. أ. (2020)، دور الرقابة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمنية. مجلة الجامعة الوطنية. (13)، 167-202.
- قايد، ن. م. أ.، وطواف، ع. ا. ه. م. (2024). أثر الرقابة التنظيمية في المرونة التنظيمية في البنك المركزي اليمني. مجلة الآداب، 12 (2)، 222–266. <https://doi.org/10.35696/arts.v12i2.1968>
- اللبني، س. أ. (2017)، درجة ممارسة القيادات الإدارية في جامعة عدن للعدالة التنظيمية من وجهة نظر الموظفين الإداريين [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة عدن.
- المصري، م. (2016)، إستراتيجية مقترحة لتحسين مستوى الرقابة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية. 40 (2)، 257-341.
- المطيري، م. ض. (2019): دور الإدارة الرشيقة في جودة مخرجات الأداء الإداري في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس أنفسهم. مجلة جامعة القدس للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية. 11 (29)، 83-95
- مغاوري، ه. أ. (2016م). الرقابة التنظيمية مدخل لتحسين القدرة المؤسسية في التعليم الجامعي المصري. مجلة الإدارة التربوية. 3 (10)، 130 - 174.
- منصور، م. م. (2020م). تطوير الأداء الإداري للقيادات كلية التربية جامعة المنصورة في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية. مجلة البحث العلمي في التربية. 12 (4)، 1-45.
- هنية، م. (2016). مدى ممارسة الرقابة الإستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية بغزة.
- وزارة التعليم العالي. (2010). الإستراتيجية الوطنية للتعليم العالي في الجمهورية اليمنية (2006-2010).

References

- 'Abd al-Mawla, A. M. (2019). Requirements for implementing organizational agility as perceived by faculty members at King Khalid University, Saudi Arabia. *University of Bisha Journal for Human and Educational Sciences*, (4), 15-46. (in Arabic).



- 'Abduh, F. R. (2003). The relationship between government administration and the administration of Yemeni universities: Reality and development requirements [Conference presentation]. *Arab Symposium on Global Specifications for Universities*, September 22–24. University of Aden, Yemen. (in Arabic).
- Abu Talib, S. A. (2020). Global models in applying lean management in secondary schools in Egypt. *Ain Shams University Journal of Scientific Research in Education*, 3(21), 45–75. (in Arabic).
- Alfifel, R. H. (2020). *Human resource development and its contribution to improving administrative performance in the universities of Northern West Bank from the perspectives of administrative officials* [Unpublished master's thesis]. An-Najah National University. (in Arabic).
- Ahmed, M. R. A. (2025). Accreditation and Quality Assurance: Exploring Impact and Assessing Institutional Change in the US and Saudi Arabian Higher Education Institutions. *Arts for Linguistic & Literary Studies*, 7(1), 626–639. <https://doi.org/10.53286/arts.v7i1.2419>
- Al-'Abidi, A. (2012). Organizational agility: A strategic approach to enhancing employee work engagement. *Al-Ghari Journal for Economic and Administrative Sciences*, 8(24), 147–174. (in Arabic).
- Al-'Ubaydi, A. J., & Al-Jafri, M. (2020). *The reality of organizational agility in educational offices at the University of Jeddah from the perspectives of supervisors* [Unpublished master's thesis]. King Abdulaziz University. (in Arabic).
- Al-'Utaybi, N. M. (2013). *Performance development in educational institutions* (1st ed.). Dar Al-Saylah for Publishing. (in Arabic).
- Al-Dawsh, A. A. (2010). *Development of university administration in light of the requirements of total quality management: A case study of the University of Aden* [Unpublished doctoral dissertation]. University of Aden. (in Arabic).
- Al-Faqih, M. A. (2020). The role of strategic agility in achieving competitive advantage for Yemeni universities. *Journal of the National University*, (13), 167–202. (in Arabic).
- Al-Hamdan, A. R. (2020). *Organizational agility in higher education institutions: Saudi universities as a model*. Al-Rushd Library for Publishing and Distribution. (in Arabic).
- Al-Huneiti, R. I. (2018). *The impact of emotional intelligence on organizational agility in business organizations: An applied study on a sample of employees at Al-Manaseer Group in Jordan* [Unpublished master's thesis]. Al-Isra University. (in Arabic).
- Al-Lubani, S. A. (2017). *The degree of practicing organizational justice by administrative leaders at the University of Aden from the perspective of administrative staff* [Unpublished master's thesis]. University of Aden. (in Arabic).
- Al-Masri, M. (2016). A proposed strategy to improve the level of organizational agility in secondary schools in Gaza governorates. *Journal of the Faculty of Education in Educational Sciences*, 40(2), 257–341. (in Arabic).
- Al-Mutairi, M. D. (2019). The role of lean management in the quality of administrative performance outputs at Kuwait University from the perspective of the faculty members themselves. *Al-Quds University Journal for Educational and Psychological Research and Studies*, 11(29), 83–95. (in Arabic).
- Al-Nahdi, Y. A. A. S., & Li, Y. (2025). Educational Values in Islam and Confucianism: A Comparative Analysis. *Arts for Linguistic & Literary Studies*, 7(1), 640–673. <https://doi.org/10.53286/arts.v7i1.2421>



- Al-Rayshi, N. G. (2022). The degree of practicing dimensions of organizational agility and its role in improving work quality among school leaders in the Royal Commission of Yanbu. *Wadi Al-Neel Journal for Human, Social, and Educational Studies*, (35), 739–789. (in Arabic).
- Al-Rutayl, S. A. (2014). *Knowledge management: Its importance and the extent of implementing its processes at the University of Aden* [Unpublished doctoral dissertation]. University of Aden. (in Arabic).
- Al-Shammari, A. A., & Al-Ziyadi, S. A. (2018). The relationship between organizational agility and strategic renewal through the mediating role of organizational intelligence: An analytical study of the opinions of a sample of employees at Korek Telecom for Mobile Communications. *Journal of Administration and Economics*, 7(26), 127–157. (in Arabic).
- Al-Tuwaijri, F. A., Al-Bakr, L. N., Abu Thunain, A. M., & Al-'Usaymi, W. Y. (1443 AH). A proposed framework to enhance organizational agility among female high school principals in Riyadh. *Saudi Journal of Educational Sciences*, (8), 39–60. (in Arabic).
- Al-Tuwaijri, H. M. (2020). Practicing organizational agility by administrative staff at Qassim University and its effectiveness in promoting their citizenship behavior: A field study. *Journal of the Faculty of Education*, 39(187), Part (2), 300–354. (in Arabic).
- Ba'amer, L. M. (2023). *Organizational agility and its relationship to improving administrative performance in public kindergarten institutions in the coastal Hadramout Governorate* [Unpublished master's thesis]. Hadramout University. (in Arabic).
- Bin Sa'id, F. A. (2020). *Organizational agility: A modern perspective to improve administrative work*. Dar Al-Hamed for Publishing and Distribution. (in Arabic).
- Charmitski, C. W. (2002). *Measuring the readiness of post - secondary educational institutions to implement agile changes in their distance learning programs: Exploring cultural context* [Unpublished doctoral thesis]. Drexel University.
- Dammaj, A. A. (2019). The role of strategic agility in achieving competitive advantage in secondary schools in the Republic of Yemen. *Al-Qalam Journal for Humanities and Applied Sciences*, 6(12), 341–369. (in Arabic).
- Eisenhardt, K.M & Martin, J. (2000). Dynamic Capabilities: What Are They? *Strategic. Management Journal*. 21, 1105 – 1121.
- Hammoud, A. M., Al-Qadasi, A. G., & Nadia, A. M. (2018, September 1–3). The impact of some human resource management practices in enhancing organizational agility capabilities [Published paper]. The 2nd International Conference "Management of Industrial and Service Organizations: Current Practices and Future Trends," Faculty of Commerce, South Valley University, Egypt. (in Arabic).
- Haniyah, M. (2016). The extent of practicing strategic agility and its relationship with institutional performance excellence in the food industry sector in Gaza [Unpublished master's thesis]. Islamic University of Gaza. (in Arabic).
- Harraf. A. Wanasika, I. Tate, K. Talbott, K. (2015). Grgani zational, Agility. *Journal of Applied Business Research*. 31 (2), 675 - 686.



- Holsapple. C. W. (2008). *Understanding Organizational Agility: A work – Desting Perspectiv, Gatton college of Business and Economics*. University of Kentucky, Lexington.
- Houghton, R. El Sawy, O. A. Gray, P. Donegan, C. Joshi, A. (2004). Vigilant Information System for Managing Enterprises in Dynamic Supply Chain: Real – Time Dashboards at Western Digital, MIS Quarterly Executive. *MIS quarterly exrcutive*.3(1),19-35.
- Hussein, A. A. (2014). *Organizational development of the administration of the University of Aden* [Unpublished doctoral dissertation]. University of Aden. (in Arabic).
- Maghawri, H. A. (2016). Organizational agility as an approach to improving institutional capacity in Egyptian university education. *Journal of Educational Administration*, 3(10), 130–174. (in Arabic).
- Mansour, M. M. (2020). Developing the administrative performance of leadership at the Faculty of Education, Mansoura University in light of the organizational agility approach. *Journal of Scientific Research in Education*, 12(4), 1–45. (in Arabic).
- Markos. S. Seridivi. M. S. (2010). Employee Engagement the Key to Improving Performance. *Journal of Business and Management*. 5(12), 89-96.
- Menon, S. Suresh, M. (2020) Organizational Agility Assessment for Higher Education Institution. *The Journal of Research on the Lepidoptera*. 51(1), 561-573
- Ministry of Higher Education. (2010). *National strategy for higher education in the Republic of Yemen (2006–2010)*. (in Arabic).
- Mulhem, j. k. (2008). *An Exploratory Case Study of Organizational Agility in a Consortium of Small Private College Libraries*. [Unpublished doctoral thesis]. University Of Dayton.
- Park, Y. K. (2011). *The dynamics of opportunity and theat manangement in turbulent environments: the role information technologies* [Unpublished doctoral thesis]. University Of Southern California.
- Qaid, N. M. A., & Tawaf, A. K. H. M. (2024). Impact of Organizational Agility on Organizational Flexibility in the Central Bank of Yemen. *Journal of Arts*, 12(2), 222–266. <https://doi.org/10.35696/arts.v12i2.1968>. (in Arabic).
- Shiri, A. (2014). Astudy on Relationship between Conflict Management Style and Organizational Agility: Acase Study of ilam stste University, Iran. *Management Science Letters*.4(1), 87-94.

