



الزخم الاستراتيجي وعلاقته بالاثنوجرافية التنظيمية في الجامعات السعودية

د. عواطف بنت علي السيف العوفي
استاذ الإدارة والتخطيط المشارك، قسم القيادة التربوية، كلية التربية، جامعة القصيم، المملكة العربية السعودية
البريد الإلكتروني: Dr.awtif@gmail.com

مرام عثمان صالح الخضير
قسم القيادة التربوية، كلية التربية، جامعة القصيم، المملكة العربية السعودية
البريد الإلكتروني: maram.khr@outlook.sa

مها محمد إبراهيم المقبل
قسم القيادة التربوية، كلية التربية، جامعة القصيم، المملكة العربية السعودية
البريد الإلكتروني: Mahahope66@gmail.com

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة توافر الزخم الاستراتيجي في الجامعات السعودية ، وتحديد مستوى الاثنوجرافية التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية ، وتحديد العلاقة بين الزخم الاستراتيجي والاثنوجرافية التنظيمية في الجامعات السعودية، ولتحقيق هذه الأهداف تم الاعتماد على المنهج الارتباطي، وتم اختيار عينة تكونت من (378) عضو هيئة تدريس من الجامعات السعودية، وتم استخدام استبانة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة موافقة عينة الدراسة على درجة توافر الزخم الاستراتيجي في الجامعات السعودية جاءت (متوسطة)، وجاءت الأبعاد (البصيرة، الالتزام الجماعي، التمكين) بالترتيب وبدرجة (متوسطة)، كما توصلت النتائج إلى أن درجة مستوى الاثنوجرافية التنظيمية في الجامعات السعودية من وجهة نظر عينة الدراسة، جاءت (متوسطة)، وجاء بالترتيب الأول بعد المستحدثات التكنولوجية، بدرجة (عالية)، بينما جاءت المتغيرات (البيئة الداخلية، العمل الميداني المشترك، التنوع الثقافي والعرقي) على التوالي، وبدرجة (متوسطة)، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين الزخم الاستراتيجي وجميع أبعاد الاثنوجرافية التنظيمية في الجامعات السعودية.

الكلمات المفتاحية: الزخم الاستراتيجي، الاثنوجرافية التنظيمية، الجامعات السعودية.



Strategic Momentum and its Relationship to Organizational Ethnography in Saudi Universities

Dr. Awatif bint Ali Al-Saif Al-Awfi

Associate Professor of Management and Planning, Qassim University, Kingdom of Saudi Arabia

Maram Othman Saleh Al-Khudair

College of Education, Qassim University, Kingdom of Saudi Arabia
Email: maram.khr@outlook.sa

Maha Mohammed Ibrahim Al-Muqbil

College of Education, Qassim University, Kingdom of Saudi Arabia

ABSTRACT

The study aimed to identify the degree of availability of strategic momentum in Saudi universities, determine the level of organizational ethnography from the perspective of faculty members in Saudi universities, and determine the relationship between strategic momentum and organizational ethnography in Saudi universities. To achieve these objectives, the correlational approach was adopted, and a sample of (378) faculty members from Saudi universities was selected. A questionnaire was used to collect data. The study concluded that the degree of agreement of the study sample regarding the degree of availability of strategic momentum in Saudi universities was (moderate), and the dimensions (insight, collective commitment, empowerment) were ranked in order with a (moderate) degree. The results also concluded that the degree of organizational ethnography in Saudi universities from the perspective of the study sample was (moderate), and it ranked first after technological innovations with a (high) degree, while the variables (internal environment, with a (moderate) degree, joint fieldwork, and cultural and ethnic diversity) were ranked respectively with a (moderate) degree. The study also concluded that there is a positive relationship between strategic momentum and all dimensions of organizational ethnography in Saudi universities.

Keywords: Strategic Momentum, Organizational Ethnography, Saudi Universities.



المقدمة

تواجه الجامعات الكثير من التحديات والتطورات السريعة التي تواجه المؤسسات بمختلف مجالاتها فرضت على القادة الإداريين تبني استراتيجيات واتجاهات جديدة لإدارتها وقيادتها بذكاء، وذلك لتحقيق التميز والتفوق على منافسيها في هذا المجال؛ غير أن هذا التفوق يتطلب امتلاك القادة العديد من المهارات الفكرية والتحليلية التي تساعدهم على تحقيق الأهداف المنشودة.

ولمواجهة تلك التطورات والتحديات التي تواجه المؤسسات بشكل عام، والجامعات بشكل خاص، برزت الحاجة إلى توظيف أساليب حديثة تتلاءم مع طبيعة العالم المعاصر الذي يتسم بالحركة والتطور السريع والمتجدد؛ ومن أهمها استخدام الزخم الاستراتيجي كأحد أهم الأدوات والوسائل فاعلية لتوجيه المؤسسات التعليمية نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

وتبرز أهمية تطبيق الزخم الاستراتيجي في الجامعات كونه يساهم في مساعدة القيادات العليا في الجامعات على استشعار الفرص المتاحة واغتنامها واكتشاف التهديدات وتجنبها؛ وتوسيع دائرة فهمهم لكل ما يوجد في بيئة العمل داخل الجامعة من جهة؛ ومن جهة أخرى لاتخاذ قرارات سليمة مبنية على أسس علمية صحيحة، تمكن الجامعة من تحقيق رؤيتها وتميزها في تحقيق أهدافها (Gabr and Alabad, 2022).

ويعد الزخم الاستراتيجي أحد الدعائم الرئيسية للتغيير الاستراتيجي، فهو يعبر عن الدعم الذي تقدمه المؤسسة لتحقيق أهدافها المنشودة، التي تم تحديدها مسبقاً، كما له العديد من التأثيرات الإيجابية على تحسين الأداء وتطويره، إضافة إلى توفيره بيئة نفسية إيجابية في العمل، تساعد على شعور العاملين بأهميتهم، واهتمام المؤسسة بهم، وسعيها لمساعدتهم وتحفيزهم لتحقيق الأهداف المنشودة (الجنابي، 2019).

وتكمن أهمية الزخم الاستراتيجي وتطبيقه في الجامعات، كونه يدخل في جميع مجالات الإدارة من خلال عملياتها الداخلية والخارجية، وخاصة فيما يتعلق بالتخطيط للمستقبل، وتأثيره الإيجابي على الانثوجرافية التنظيمية للجامعة، فهو يساعد على توفير المعلومات والمعرفة المهمة لتطوير العمل، ويساعد على التنبؤ بالتحديات المستقبلية التي قد تواجهها الجامعة، كما يساعد في إيجاد الحلول للمشكلات والوقاية منها قبل حوثها (Xu and Li, 2024).

وهناك عدد من الدراسات السابقة التي أشارت إلى أهمية الزخم الاستراتيجي في زيادة دافعية العاملين نحو الإنجاز والتميز، والتي من بينها دراسة الشجيري والدليمي (2023) التي توصلت إلى أن تحقق أهداف المؤسسة يعتمد على تطوير قوة دافعة لدى العاملين فيها، وهي التي يطلق عليها الزخم الاستراتيجي، حيث يعد الزخم الاستراتيجي قوة دافعة تجعل العاملين ملتزمين بتنفيذ كل السياسات التي تتعلق باستراتيجيات المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها، واستثمار كافة الفرص المتاحة، ويعزز من قدرتها على البقاء والمنافسة، ويعزز من صنع القرارات العلمية التي تدعم تطور المؤسسة وتحسين جودة خدماتها للمستفيدين منها. بينما توصلت دراسة جبر والعباد (2022) إلى أن الزخم الاستراتيجي يساعد في إيجاد مؤشرات إيجابية لوضع الخطط التنظيمية ويساعد على صانع القرارات التي تحد من وقوع الأزمات مستقبلاً، وإنه يعد الوسيلة التي تمكن الإدارة العليا من تحديد الرؤية الاستراتيجية للمنظمة وتحديد رسالتها وصولاً إلى تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

وفي ظل تنوع ثقافات العاملين في الجامعات ظهرت الحاجة إلى التعرف على أثر ثقافات العاملين على استراتيجياتها وتحقيق أهدافها، حيث ظهرت الأنثوجرافيا التنظيمية كمنهج يهتم بعلاج القضايا والظواهر الإدارية والتنظيمية في سياقها الثقافي والاجتماعي في المؤسسات المختلفة والعمل على توضيح بنية العلاقات والتفاعلات التنظيمية التي تحكم سلوك الأفراد في المؤسسة (منصور، 2024).

وقد تم الاهتمام بالأنثوجرافيا التنظيمية مع تزايد التوجهات نحو دراسة الحياة التنظيمية، من أجل تحليل أنماط الممارسات الإدارية وفق كل من الموقع والأداة والسياق، ومن أجل علاج المشكلات الإدارية التي لها علاقة بالمؤسسات المعاصرة وذلك من خلال رؤية ومقاربة منهجية (Rouleau, et al, 2014).

وتعد الأنثوجرافيا التنظيمية كاتجاه يساهم في فهم طبيعة تنظيم العمل عن طريق دراسة حياة العاملين أثناء العمل، ومراقبة سلوكياتهم وأفكارهم، كما أنها تعمل على تطوير المبادئ والقيم التي تحدد سلوكيات العاملين، بحيث تصبح جزء من الثقافة التنظيمية للمؤسسة (Elizabeth et al, 2020).

مما سبق يتضح أن الزخم الاستراتيجي له علاقة في دراسة الأنثوجرافية التنظيمية، فالزخم الاستراتيجي يركز على فهم القوى الدافعة التي تدفع المؤسسة لاتباع مسار معين لتحقيق أهدافها، والأنثوجرافية التنظيمية تعمل على دراسة الثقافات والسلوكيات اليومية للعاملين في المنظمات، وعليه فالأنثوجرافية التنظيمية قد تكون وسيلة لفهم



الزخم الاستراتيجي وأسبابه، لذا جاءت هذه الدراسة لكي تتعرف على العلاقة بين الزخم الاستراتيجي
الاثنوجرافية التنظيمية بجامعات السعودية.

مشكلة الدراسة

تعد الجامعات من أكثر المُنظَّمات تعرضًا للتغيرات والتطورات التي يشهدها هذا العصر، نظرًا لطبيعتها وأهدافها ودورها المُتجدد لمواكبة التطورات العلمية المتسارعة في هذا العصر؛ حيث تُمثِّل أحد روافد الاقتصاد للدولة، وعلى عاتقها تقع مسؤولية إمداد قطاعاتها بالموارد البشرية المؤهلة، ولكونها مُطالبية بالتحوُّل إلى مؤسسات مُنتجة؛ فهي بذلك تبحث دائمًا عن الاستدامة في ظلَّ البيئة المُتغيِّرة؛ بما يُحقِّق لها التميُّز والقدرة على التنافس؛ لذا تظهر أهمية اتباع الأساليب الإدارية الحديثة، والتي من أهمها تطبيق الزخم الاستراتيجي في جميع عملياتها الداخلية والخارجية، لأنه يعد العمود الفقري الذي يدعم الجامعات في تحقيق رؤيتها وأهدافها الاستراتيجية المنشودة.

ولأهمية الدور التي تقوم به الجامعات في التنمية المستدامة، وتحقيق أهداف رؤية المملكة العربية السعودية 2030، فإن الجامعات السعودية مطالبة بتطوير خدماتها بشكل عام، وتطوير أدائها الاستراتيجي بشكل خاص لمساعدتها على مواكبة التطويرات العلمية والتغيرات المتسارعة في مجال ما تقدمه من خدمات، إضافة إلى تحسين التصنيف العالمي للجامعات السعودية؛ حيث تستهدف رؤية المملكة 2030 أن تصبح (5) جامعات سعودية من أفضل (200) جامعة على مستوى العالم.

وعلى الرغم من أهمية الزخم الاستراتيجي للجامعات، إلا أنه على حد علم الباحثين لا توجد أي دراسات تناولت مستوى الزخم الاستراتيجي في الجامعات، كما يوجد ندرة في الدراسات التي تناولت الزخم الاستراتيجي بشكل عام، ومن الدراسات التي تناولت الزخم الاستراتيجي دراسة فليح (2023) التي توصلت إلى أن الزخم الاستراتيجي له دور إيجابي في المعمارية التنظيمية. كما توصلت دراسة جبر والعباد (2022) إلى أن الزخم الاستراتيجي يساعد في إيجاد مؤشرات إيجابية لوضع الخطط التنظيمية للمؤسسة، ويساعدها على صانع القرارات التي تحد من وقوع الأزمات مستقبلاً، وأنه يعد الوسيلة التي تمكن الإدارة العليا من تحديد الرؤية الاستراتيجية للمنظمة وتحديد رسالتها وصولاً إلى تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

بينما أظهرت الدراسات التي تناولت الاثنوجرافية التنظيمية وجود مستوى متفاوت من استخدامها في المؤسسات فقد توصلت دراسة منصور (2024) إلى توافر وتطبيق أبعاد الاثنوجرافيا التنظيمية في الشركات المحلية والأجنبية التي تمت دراساتها، بينما توصلت دراسة قطييط (2022) إلى أن تطبيق الاثنوجرافية التنظيمية في الإدارة التربوية ما زال ضعيفاً، بينما توصلت دراسة المسدي ورضوان (2022) أن الأبعاد المختلفة للاثنوجرافيا التنظيمية لها تأثير إيجابي في فعالية المؤسسة. بينما توصلت نتائج دراسة الحجار (2022) إلى وجود تأثير إيجابي للاثنوجرافية التنظيمية على الإبداع التنظيمي في المؤسسات.

من خلال ما سبق يمكن القول إلى أهمية تطبيق الزخم الاستراتيجي في المؤسسات على اختلاف خدماتها ودوره الإيجابي في تعزيز الاثنوجرافية التنظيمية، والإبداع التنظيمي، وعلى فعالية المؤسسة في تحقيق أهدافها، لذا جاءت هذه الدراسة والتي يمكن صياغة مشكلتها بالسؤال الرئيس التالي: ما العلاقة بين الزخم الاستراتيجي والاثنوجرافية التنظيمية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

أسئلة الدراسة

يجيب هذا البحث عن الأسئلة التالية:

- ما درجة توافر الزخم الاستراتيجي في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
- ما مستوى الاثنوجرافية التنظيمية في الجامعات السعودية من وجهة نظر عينة الدراسة؟
- ما طبيعة العلاقة بين الزخم الاستراتيجي والاثنوجرافية التنظيمية في الجامعات السعودية؟

أهداف البحث

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على درجة توافر الزخم الاستراتيجي في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
- تحديد مستوى الاثنوجرافية التنظيمية في الجامعات السعودية من وجهة نظر عينة الدراسة.
- تحديد طبيعة العلاقة بين الزخم الاستراتيجي والاثنوجرافية التنظيمية في الجامعات السعودية.



- أهمية الدراسة**
انبثقت أهمية البحث الحالي من خلال التالي:
أولاً: الأهمية العلمية (النظرية):
- يؤمل أن يزود هذا البحث المهتمين بمعلومات وحقائق ومفاهيم حديثة في موضوعي الزخم الاستراتيجي والاثنوجرافية التنظيمية.
 - تكمن أهمية البحث من أهمية موضوع الزخم الاستراتيجي كونه منهجية إدارية معاصرة دعت إليه العديد من الدراسات، والمؤتمرات المحلية، والعربية، والعالمية.
 - يؤمل أن يسهم هذا البحث في تشجيع الباحثين على إجراء المزيد من الدراسات المرتبطة بموضوع الزخم الاستراتيجي في ضوء الإدارة الحديثة للمؤسسات التعليمية.
 - تركز أهمية البحث من خلال تركيز رؤية المملكة 2030م بتطوير الأساليب الإدارية في قيادة العمل بالمنظمات الحكومية، ومن بينها الجامعات السعودية.
- ثانياً: الأهمية التطبيقية (العملية):**
- قد يسهم هذا البحث في مساعدة المسؤولين في الجامعات السعودية على تطبيق أبعاد الزخم الاستراتيجي في الجامعات السعودية لتحسين الاثنوجرافية التنظيمية.
 - تستجيب هذه الدراسة لمتطلبات الاستراتيجية الوطنية المنبثقة من خطة التحول الوطني المستندة على رؤية المملكة 2030، في الارتقاء بمستوى أداء القيادات الإدارية بشكل عام، والقادة الإداريين في الجامعات بشكل خاص من أجل الوصول إلى التميز، وتقديم الجامعات السعودية في التصنيف العالمي للجامعات العالمية.

حدود البحث

- أولاً: الحدود الموضوعية:** ستقتصر الدراسة على دراسة درجة توافر الزخم الاستراتيجي بأبعاده (البصيرة، التمكين، الالتزام الجماعي)، وتحديد مستوى الاثنوجرافية التنظيمية بأبعاده (التنوع الثقافي، بيئة العمل الداخلية، العمل الميداني المشترك) في الجامعات السعودية.
- ثانياً: الحدود البشرية:** تم تطبيق الدراسة على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية التالية: جامعة القصيم، وجامعة الملك سعود، وجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- ثالثاً: الحدود المكانية:** تم تطبيق الدراسة على الجامعات السعودية التالية: جامعة القصيم، وجامعة الملك سعود، وجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- رابعاً: الحدود الزمانية:** تم تطبيق البحث في الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي 1447هـ.

مصطلحات البحث

- أولاً: الزخم الاستراتيجي:** يعرف الزخم الاستراتيجي بأنه مفهوم يشير إلى سلطة وقوة وسرعة الحركة التنظيمية في المنظمة، ويعبر عن قدرة المنظمة في الحفاظ على تطورها وقوتها، ويعتمد على صنع القرارات بسرعات تتناسب مع البيئة المعقدة والتنافس الشديد بين المنظمات، والنمو الفعال، والتحسين الجماعي المستدام للعملية الاستراتيجية الديناميكية في المنظمة، والتي من شأنها أن تساعدها على المنافسة وتحقيق التميز المنشود (Abdulkareem,2022:487).
- يعرف الزخم الاستراتيجي إجرائياً: بأنه قوة وسرعة الحركة التنظيمية بالجامعات السعودية لتحقيق أهدافها المنشودة من خلال الحفاظ على تطورها وقوتها، ومساعدتها على صنع القرارات بسرعات تتناسب مع البيئة المعقدة والتنافس الشديد، والنمو الفعال، والتحسين الجماعي المستدام للعملية الاستراتيجية الديناميكية في الجامعات.
- الاثنوجرافيا التنظيمية:** هي أحد الأساليب التنظيمية التي تمكن المنظمة من تحقيق أقصى استفادة من التنوع والتبادل الثقافي المجموعات العمل، وتوفير المناخ التنظيمي السليم للعمل، وتشجيع التفاعل الاجتماعي من خلال العمل الجماعي المشترك بين أفراد المنظمة ودعم قنوات الاتصال فيما بينهم واستخدام أحدث نظم التكنولوجيا والمعلومات في ظل قيادة فعالة تعمل على دعم وتسهيل العمل التنظيمي (منصور، 2024، 284).



بينما تعرف الأنتوجرافيا التنظيمية إجرائياً في هذه الدراسة بأنها الممارسات الإدارية التي تساعد الجامعات السعودية على الاستفادة من التنوع الثقافي السائد فيها واستثماره في تحسين بيئة العمل، ودعم قنوات الاتصال بين أعضاء هيئة التدريس، والفعالية في استخدام التقنية، لتحقيق الأهداف المنشودة للجامعة.

الإطار النظري

أولاً: الزخم الاستراتيجي

مفهوم الزخم الاستراتيجي

يعرف الزخم الاستراتيجي على أنه فلسفة الإدارة من أجل تحقيق التغيير الاستراتيجي المرغوب في المنظمة، وهو يساعد لقيادة وإدارة المنظمة على استمرار ديناميكي العمل، واستخدام التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي الدوري لتحقيق الأهداف المنشود (Ginter et al, 2013, p17).

ويعرف الزخم الاستراتيجي على أنه " الميل إلى الحفاظ على الإنجازات في المنظمة، والعمل على توسيع الإنجاز الاستراتيجية وتطويره في المستقبل من خلال تمكين العاملين وتحديد الفرص المتاحة للمنظمة والعمل على استغلالها بكفاءة عالية" (Fawzi, 2022, p.25).

كما يعرف الزخم الاستراتيجي، بأنه: مفهوم يشير إلى سلطة وقوة وسرعة الحركة التنظيمية في المنظمة، ويعبر عن قدرة المنظمة في الحفاظ على تطورها وقوتها، ويعتمد على إدارة صنع القرار بسرعات تتناسب مع البيئة المعقدة والتنافس الشديد، وهو النمو الفعال والتحسين الجماعي المستدام للعملية الإستراتيجية الديناميكية في المنظمة، والتي من شأنها أن تساعد المنظمات على المنافسة وتحقيق التميز المنشود (Abdulkareem, 2022:487).

ويعرف الزخم الاستراتيجي أيضاً بأنه جميع الإجراءات والأنشطة المخطط لها، والتي تقوم بها المنظمة بهدف تحقيق الأهداف الاستراتيجية لها، بحيث يتم إدارة تنفيذ الأنشطة من خلال المحافظة على الزخم الاستراتيجي في المنظمة، واستمراريتها بفعالية (الشجيري والدليمي، 2023، 231).

وفي هذه الدراسة يعرف الزخم الاستراتيجي بأنه قوة وسرعة الحركة التنظيمية بالجامعات السعودية لتحقيق أهدافها المنشودة من خلال الحفاظ على تطورها وقوتها، ومساعدتها على صنع القرارات بسرعات تتناسب مع البيئة المعقدة والتنافس الشديد، والنمو الفعال، والتحسين الجماعي المستدام للعملية الإستراتيجية الديناميكية في الجامعة.

مبادئ وأهمية الزخم الاستراتيجي:

تساهم مبادئ الزخم الاستراتيجي في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعات، وتجويد خدماتها، ومن بين هذه المبادئ ما يلي (Alhimyari and Aljanabi, 2021):

- التعاون المشترك: ويتم ذلك من خلال طبيعة الزخم الاستراتيجي الذي يساعد على تعزيز التعاون بين جميع إدارات الجامعة، وتعزيز استخدام تقنيات الاتصال الحديثة لتبادل المعرفة بالسرعة الممكنة بحيث تتكامل أعمال الإدارات المختلفة داخل الجامعة، لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتطوير ما تقدمه الجامعة من خدمات للمستفيدين منها.

- تعزيز استخدام التقنيات الحديثة: ويتم ذلك من خلال إيجاد بنية تقنية تحتية تساعد الجامعة على الابتكار التقني لتطوير خدماتها، وإضافة إلى التخطيط من أجل الاستفادة من خبرات الجامعات الرائدة في هذا المجال.

- تلبية حاجات المستفيدين: يعزز الزخم الاستراتيجي من توجه الجامعات على تطوير ما تقدمه من خدمات تلبية الاحتياجات التعليمية، وخدمات البحث العلمي، وخدمة المجتمع، بحيث يتم تلبية أصحاب المصلحة من هذه الخدمات.

- سرعة الاستجابة: يساعد الزخم الاستراتيجي على تعزيز سرعة استجابة الجامعة للتطورات العلمية والتغيرات التي تحدث في مجال أنشطة الجامعة وما تقدمه من خدمات.

وللزخم الاستراتيجي أهمية كبيرة في تحقيق الاستمرارية في عملية التطوير، والتحسين، لأن نجاح كل عملية يساعد على نجاح العمليات التي تليها، فهو يحقق قيمة أكبر لأصحاب المصلحة مقارنة بالمنافسين الذين لديهم زخم استراتيجي أقل، وتكمن أهميته من خلال تركيزه على رؤية الجامعة، وزيادة دافعية العاملين على الإنجاز، فهو يساعد على تمكين العاملين، ومنحهم الصلاحيات المناسبة التي تزيد من حماسهم نحو تحقيق الأهداف المنشودة، والتزامهم بتجويد مهام عملهم (عارف، 2020).



كما يساعد الزخم الاستراتيجي على تحقيق النجاح والتميز في تنفيذ العمليات التنظيمية، حيث وجد أن الجامعات التي تعمل بقوة الزخم الاستراتيجي تعزز من قدراتها على تطوير عملياتها التنظيمية والإدارية مقارنة بالجامعات التي تمتلك مستويات زخم أقل، فضلاً عن ذلك يمكن إظهار أهمية الزخم الاستراتيجي لأنه؛ يشكل خارطة طريق مهمة لفريق العمل، ويساعد في مواجهة الأزمات التي قد تحدث في بيئة العمل (Hassan & Alabadi, 2022). ويساعد الزخم الاستراتيجي في توفير المعلومات اللازمة للعاملين في الجامعة بالسرعة المناسبة، من أجل تمكينهم من فهم الحاضر، والتفكير في المستقبل، والالتزام بالمعايير التي تحدد مدى الحاجة إلى التغيير والتطوير في الوقت المناسب، إضافة إلى مساعدة الجامعة على التطوير الذاتي (Ginter et al, 2013). من خلال العرض السابق يتضح أهمية تطوير الزخم الاستراتيجي في الجامعات؛ بسبب التغيرات والتطورات السريعة التي تشهدها الجامعات في العصر الحديث، ودوره في تحسين أداء ومهام العمل، والعلاقات الاجتماعية والإنسانية بين العاملين، وتحقيق رؤية الجامعة وأهدافها، وتمكينها من مواكبة التطورات العلمية التي يشهدها العصر الحديث، واستغلال الفرص المتاحة في بيئتها الداخلية والخارجية، للوصول إلى التميز المنشود.

أهداف الزخم الاستراتيجي:

يهدف الزخم الاستراتيجي إلى تحقيق التالي (الشجيري والدليمي، 2023):

1. تنمية البصيرة لدى المدراء والعاملين في الجامعة لمساعدتهم على التفكير بشكل سليم، كما يساعدهم على إظهار قدراتهم ومواهبهم، وزيادة دافعيتهم نحو الإنجاز، والنجاح في تطبيق خطط التغيير والتطوير، والالتزام الجماعي في تحقيق الأهداف النهائية للجامعة.
 2. التكيف مع التغييرات التي تحدث في البيئة الخارجية، ومن خلال وضع الخطط القادرة على تحقيق التغيير المنشود في الجامعة دون حدوث مقاومة من قبل العاملين، بحيث يكون تطبيق التغيير بشكل تعاوني، ومستمر تتبناه جميع المستويات الإدارية في الجامعة.
 3. يعزز الزخم الاستراتيجي من فرص تحقيق نجاح الخطط الاستراتيجية في الجامعة، وتنفيذها بالوقت المحدد ومواكبة التطورات والتغييرات في البيئة الخارجية مما يمكن الجامعة من تحقيق الميزة التنافسية.
- كما يساعد الزخم الاستراتيجي على تحقيق الأهداف التالية (Xu and Li, 2024):
- يعد مؤشراً مهماً تتركز حوله جهود جميع العاملين في الجامعة لتحقيق رؤيتها.
 - يساهم في تحقيق الهدف الاستراتيجية للجامعة، ويعزز من بقاء الجامعة واستمراريتها.
 - يرفع من مستوى دافعية العاملين نحو العمل والإنجاز.
 - يعد الزخم الاستراتيجي مقياساً لمدى تحقيق الكفاءة والفعالية داخل الجامعة.
 - يمثل الزخم الاستراتيجي الحافز الأساس الذي يوجه العاملين نحو العمل.
 - يعكس الزخم الاستراتيجي قدرة الجامعة على تحسين سمعتها بين الجامعات الأخرى
- من خلال العرض السابق يمكن القول إن أهداف الزخم الاستراتيجي في الجامعات؛ متنوعة منها ما يعزز من دافعية الموارد البشرية نحو العمل والإنجاز، ومنها ما يتعلق بتحسين كفاءة العمل، وتجويد ما تقدمه الجامعة من خدمات، ومنها ما يساعد في تحقيق رؤية الجامعة وأهدافها، لذا من المهم على الجامعات تبني تطبيق الاتجاهات الحديثة والتي من بينها الزخم الاستراتيجي.

أبعاد الزخم الاستراتيجي

للزخم الاستراتيجي أبعاد حددت في كالتالي:

البعد الأول البصيرة: هي الدرجة التي يشعر بها أعضاء هيئة التدريس في الجامعة أنهم اكتسبوا رؤى جديدة فيما يتعلق بأهداف ومهام الجامعة، وهي تساعدهم على تكوين تصور حول الممارسات المهمة التي يجب تطبيقها لأداء العمل بكفاءة عالية، كما أنها تحدد الممارسات التي يجب تجنبها، لذا فإن بالزخم الاستراتيجي يساعد الجامعة على تركيز اهتمام العاملين في الجامعة نحو الممارسات المناسبة التي تمكنهم من تحقيق الرؤية الاستراتيجية للجامعة (الشجيري والدليمي، 2023).

وتشير البصيرة إلى قدرة العاملين في الجامعة على اختيار مسار الجامعة المستقبلي، والذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليه، وتصنيفها الذي يجب تحقيقه بين الجامعات المحلية والعالمية، وتساعد البصيرة في تحسين عملية التخطيط، وفي صياغة وبناء الرؤية الاستراتيجية للجامعة؛ وتهيئة بيئة العمل الجاذبة لتحقيق الرؤية والأهداف الاستراتيجية التي تعبر عن التطلعات المستقبلية والمدرسة بعناية من قبل القيادات الإدارية في الجامعة (Nandarani, 2020).



البعد الثاني التمكين: يعرف التمكين الإداري بأنه: منح العاملين داخل المنظمة، الحرية الكاملة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، من خلال توسيع نطاق تفويض السلطة لهم، وزيادة المشاركة في حل المشكلات التي تواجه العمل، ومساعدتهم على تنمية التحفيز الذاتي، والتأكيد على أهمية العمل الجماعي، وتوفير بيئة تساعد على تطوير الشخصية، وتنمية السلوك الإبداعي (Aldaihani, 2020: 212).

ويرى مخدوم (2020) أن التمكين له إيجابيات كثيرة على جودة العمل في الجامعة، وزيادة دافعية العاملين نحو الإنجاز، لأن التمكين يعد من أهم العمليات الإدارية التي تساهم في زيادة دافعية العاملين نحو الإنجاز، إذا ما تم التخطيط إلى تطبيقه بعناية، من خلال تهيئة المناخ المناسب لتطبيقه في مجال العمل الإداري، لأن نجاحه يؤدي إلى نتائج نهائية باهرة على مستوى أداء الفرد وعلى مستوى الجامعة، وعلى مستوى المستفيدين من خدماتها.

البعد الثالث: الالتزام الجماعي: يشير الالتزام الجماعي إلى الدرجة التي يشعر فيها العاملون في الجامعة بالعزم والعمل بروح الفريق الواحد، والعمل الجماعي لتنفيذ الخطط الموضوعية وهو من أهم العناصر التي تؤدي إلى نجاح الزخم الاستراتيجي لأنه مبدأ الالتزام الجماعي يساعد في تسهيل العمل واتخاذ القرارات، بحيث يكون درجة التزام العاملين في الجامعة على درجة متوازنة من معرفة أهمية تطوير العمل، والالتزام بإجراءات العمل التي تساعد على تعزيز الثقة التنظيمية في الجامعة، ومن خلال الالتزام الجماعي يتم إتاحة الفرصة للعاملين في الجامعة على وضع الخطط التطويرية، ووضع قواعد العمل في مختلف مجالات العمل في الجامعة، إضافة إلى المشاركة في التواصل الفعال مع الطلبة، ومؤسسات المجتمع، والتزامهم في تنفيذ الأنشطة المختلفة التي تقيمها الجامعة (Alhimyari and Aljanabi, 2021).

كما يعد التركيز على المستفيدين من أبعاد الزخم الاستراتيجي الذي يتم من خلاله تطوير الأداء لجميع المجالات والخدمات التي تقدم للمستفيدين من خدمات الجامعة، ومن أمثلتها بتطوير حصة الجامعة من الطلاب، ومدى احتفاظها بالمستفيدين، وعدد المستفيدين الحاليين، والمتسربين، ودرجة الاحتفاظ بهم، وتحقيق رضا المستفيدين، والقدرة على جذب مستفيدين جدد (Gabr and Alabad, 2022).

من خلال ما سبق يمكن القول بأن أبعاد الزخم الاستراتيجي تتميز بأنها عملية شمولية ومتكاملة، ويجب أن يتم تطوير جميع أبعاد الزخم الاستراتيجي في الجامعات لكي يتم تحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة عالية، ويجب التركيز على جميع الأبعاد وعدم الاهتمام ببعدها على حساب باقي أبعاد الزخم الاستراتيجي، من أجل تحقيق رؤية الجامعة، وتحسين خدماتها للمستفيدين، وتطوير سياسات العمل ليوافق التطورات العلمية، والعمل على تطوير أداء جميع العاملين بالجامعة، وتحسين أنظمتها المالية والإدارية لكي تصبح عملية تطوير الزخم الاستراتيجي شاملة ومتكاملة.

ثانياً: الأثر الجغرافية التنظيمية

مفهوم الأثر الجغرافية التنظيمية

تعرف الأثر الجغرافية التنظيمية على أنها " أداة لفهم أساليب وطرق عمل المنظمات، من خلال معرفه أفكار ومعتقدات وقيم وسلوكيات أعضائها، وما يضيفون إليها وكيف يتعاملون معها، فهي نظام يعتمد على الوصف والتحليل من خلال تفسير ما يحدث داخل هذا النظام في إطار عده نظريات اجتماعية ونفسية وثقافية" (الحجار وآخرون، 2022، ص.355).

كما تعرف الأثر الجغرافية التنظيمية بأنها "التعلم الذي يساعد على فهم حياة الإنسان باعتباره كائن مثقف ملتزم بالمعايير والقيم الإنسانية التي تحدد مشاركته في النسيج الاجتماعي والإطار الثقافي مع رصد الممارسات السلوكية التي تنظم حياتهم المهنية في بيئة اجتماعية وتنظيمية مناسبة" (المسدي والرضوان، 2022، ص.356).

وتعرف الأثر الجغرافية التنظيمية: "بأنها هي أحد الأساليب التنظيمية التي تمكن المنظمة من تحقيق أقصى استفادة من التنوع والتبادل الثقافي المجموعات العمل، وتوفير المناخ التنظيمي السليم للعمل، وتشجيع التفاعل الاجتماعي من خلال العمل الجماعي المشترك بين أفراد المنظمة ودعم قنوات الاتصال فيما بينهم واستخدام أحدث نظم التكنولوجيا والمعلومات في ظل قيادة فعالة تعمل على دعم وتسهيل العمل التنظيمي" (منصور، 2024، ص.284).

وفي هذه الدراسة تعرف الأثر الجغرافية التنظيمية بأنها الممارسات الإدارية التي تساعد الجامعات السعودية على الاستفادة من التنوع الثقافي السائد فيها واستثماره في تحسين بيئة العمل، ودعم قنوات الاتصال بين أعضاء هيئة التدريس، والفعالية في استخدام التقنية، لتحقيق الأهداف المنشودة للجامعات.



أهمية الاثنوجرافية التنظيمية
يمكن تحديد أهمية الاثنوجرافية التنظيمية من خلال النقاط التالية (منصور، 2024)
-زيادة قدرة المنظمات على مواجهة التحديات والتهديدات المحتملة في ظل العولمة وتسارع حدة المنافسة والتقدم التكنولوجي الهائل.

-تحديد الأساليب والأدوات المناسبة التي تساعد الأفراد العاملين والقادة في تنفيذ الخطط التنظيمية في الوقت المحدد لها من خلال الاستفادة من التجارب الماضية وتوظيفها لإنجاز الأعمال بنجاح.
-تكامل وتناسق عمل الأفراد العاملين والقادة في المنظمة من خلال تبنى ثقافة تشجع وتدعم العمل الجماعي
-رصد وتحديد الظروف التنظيمية المحيطة ببيئة العمل ودراساتها لتتوافق وتتلاءم مع العادات والتقاليد التنظيمية والإنسانية والمجتمعية التي تنسم بالثقافات الإيجابية البناءة.
-أداة تحفيزية حديثة لتنمية مهارات الإدارة العليا من خلال العمل على تنمية المهارات الإبداعية للقادة وإتاحة الفرص للعاملين المتميزين لتقديم المزيد من المبادرات والمقترحات الإبداعية.

أبعاد الاثنوجرافية التنظيمية

للأثنوجرافيا التنظيمية عدة أبعاد تم تحديدها كالتالي:

البعد الأول: التنوع الثقافي: يشير إلى الاختلافات القائمة بين المؤسسات التعليمية والأنماط الثقافية السائدة فيها، ويتجلى هذا التنوع من خلال أصالة وتعدد الهويات المميزة للمجموعات والمنتجعات. وله دور فاعل ومؤثر في تحديد مسارات الابتكار والتبادل المعرفي في الأفراد العاملين مع زيادة مستويات التنمية البشرية بالإضافة الى تغيير أساليب التفكير من خلال اتباع السلوك الوظيفي السليم الذي يعتمد على أساس التأزر والإيثار والصلة الاجتماعية العليا ويتم ذلك من خلال التالي (الجادر، 2023):

-وضوح أهداف وقوانين الجامعة لجميع العاملين.
- التنوع الثقافي والاهتمام به يساعد على ظهور ميزة تنافسية جديدة للجامعة ويحقق أهداف العمل وتطويره.
-نساوي حقوق وواجبات الأفراد العاملين في الجامعة، وفي توفير فرص الحوافز والترقية وفقا لأنظمة واللوائح الموجودة في المنظمة.

-احترام المعتقدات والأديان وعدم المساس بها وتقدير خصوصيات الأفراد، واحترام مشاعر العاملين ، وتوفير بيئة عمل تساعد على تطوير العلاقات الإنسانية بين العاملين.

-تحديد جودة العمل كمعيار رئيس للتمييز بين العاملين
-يستمد العاملين هويتهم التنظيمية من بيئة العمل في الجامعة.

-تعزيز الاحترام والتفاهم المتبادل بين العاملين في الجامعة، مما يعزز من توفير علاقات اجتماعية جيدة.
البعد الثاني: متغيرات بيئة العمل الداخلية: تلعب البيئة الداخلية بعناصرها الأساسية البناء التنظيمي المورد البشري دوراً هاماً وأساسياً في أداء الجامعات عن طريق التأثير في المناخ التنظيمي الذي ينعكس على سلوك العاملين فيها، وتنقسم البيئة الداخلية إلى عدة أقسام أساسية كالتالي (المسدي ورضوان، 2022):

1. البيئة التنظيمية: تتضمن الأنظمة والإجراءات والأنماط والأساليب القيادية والاتصالات والتقنيات المستخدمة والمبتكرة والعلاقات السائدة بالإضافة الى القيم والاتجاهات المستحبة.

2. البيئة الوظيفية: تتضمن كل ما يتعلق بعمل الأفراد العاملين من رواتب وأجور وحوافز مادية ومعنوية.

3. البيئة المادية: تتضمن المكونات الأساسية لبيئة العمل في الجامعات، والتي تكون تأثيراتها مباشرة على عمل الأفراد العاملين .

4. البيئة التقنية: تتضمن التقنيات الحديثة التي تسهل عمل الأفراد العاملين في الجامعات، والتي تساعدهم على توفير الوقت والجهد للعمل.

البعد الثالث: العمل الميداني المشترك: فمن خلال مشاركة جميع العاملين في العمل من خلال تفعيل وسائل التواصل بين جميع الإدارات في الجامعات، وهذا يساعد العاملين التعاون من أجل الوصول الى هدف مشترك يؤدي بالجامعات والعاملين فيها الى التقدم نحو تحقيق أهداف مهام عملهم الحالية والمستقبلية (الجادر، 2023).

البعد الرابع: المستحدثات التكنولوجية: تساعد التكنولوجيات الحديثة المبنية على المعلومات والاتصالات مورداً جديداً وفعالاً من موارد التعليم والتعلم لكل الأفراد في مختلف القطاعات، إذ يمثل التعلم لهذه المستحدثات أحد أهم ركائز النجاح في الجامعات، إذ أن توفر هذه التكنولوجيات المتطورة والحديثة ليس العامل المحدد للنجاح فقط، بل



كيفية توظيف هذه التكنولوجيا في المواقف المختلفة وفي جميع إدارات الجامعة لتحقيق الأهداف المنشودة (المسدي ورضوان، 2022).

من خلال ما سبق يمكن القول بأن أبعاد الاثنوجرافية التنظيمية متكاملة، وتتميز بالشمول فهي تهتم بالتنوع الثقافي، وتحسين بيئة العمل في الجامعات، وبناء العلاقات الإيجابية بين العاملين، وتسعى إلى توفير بيئة عمل منظمة وغنية بالتقنيات الحديثة التي تسهل على العاملين القيام بمهام العمل بسرعة وإتقان، وتعزز العمل التعاوني المشترك بعيداً عن المنافسة غير المحمودة بين العاملين، وتوظيف تقنيات الاتصال، وتقديم المعلومات بالسرعة الممكنة.

الدراسات السابقة المتعلقة

من خلال مراجعة الباحث للدراسات السابقة التي تناولت علاقة الزخم الاستراتيجي بالاثنوجرافية التنظيمية في الجامعات، لم يتم التوصل إلى أي دراسة سابقة تناولت هذا الموضوع – في حدود علم الباحثين، لذا فقد تم تقسيم الدراسات السابقة إلى قسمين؛ تناول القسم الأول الدراسات التي تناولت الزخم الاستراتيجي، بينما تناول القسم الثاني، الدراسات التي تناولت الاثنوجرافية التنظيمية ويتم عرضها مرتبة من الأقدم إلى الأحدث على النحو الآتي:

القسم الأول: الدراسات السابقة التي تناولت الزخم الاستراتيجي

هدفت دراسة الجنابي (2019) إلى التعرف على درجة توافر الزخم الاستراتيجي لعمليات التغيير في مصرف الرافدين في النجف الأشرف والتعرف على مدى ترابط الزخم الاستراتيجي مع القيمة المستدامة للزبون، ومدى وجود تأثير للزخم الاستراتيجي في تحقيق القيمة المستدامة للزبون، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، حيث تم تطبيق الاستبانة على عينة بلغ عددها (30) فرد، وبينت النتائج أنه توجد علاقة إيجابية قوية بين إجمالي أبعاد القيمة المستدامة للزبون، وبين الزخم الاستراتيجي، كما أن متغير الزخم الاستراتيجي له تأثير إيجابي على أبعاد القيمة المستدامة للزبون.

بينما هدفت دراسة عارف والعبادي (2020) إلى توضيح دور ابتكار المعرفة على إدارة الزخم الاستراتيجي حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي المسحي، وتطبيق الدراسة على عينة قسدية بلغ عددها (103) فرد، واستخدمت الملاحظة والمقابلة والاستبانة كأساليب لجمع البيانات، وكانت أبرز النتائج التي توصل إليها البحث هي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لابتكار المعرفة على إدارة الزخم الاستراتيجي، وأن هناك أهمية بدرجة عالية لعملية الابتكار المستمر والإدارة الديناميكية في تعزيز الزخم الاستراتيجي، وأنه يدعم جميع خطوات تنفيذ الخطة الاستراتيجية.

كما هدفت دراسة الحميري والجنابي (Alhimyari and Aljanabi, 2021) إلى تحديد العلاقة بين أنماط تفكير القيادات الجامعية والزخم الاستراتيجي في جامعة كربلاء، ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة لجمع البيانات، وتم اختيار عينة تكونت من القيادات الجامعية بلغ عددهم (72) قائداً إدارياً في جامعة كربلاء العراقية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن القيادات الإدارية في جامعة كربلاء العراقية يتبنون عدة أنماط للتفكير بدرجات متفاوتة، حيث وجد أن نمط التفكير المتشعب هو الأكثر تأثيراً في الزخم الاستراتيجي، حيث وجد أنه يؤثر على الزخم الاستراتيجي بنسبة بلغت (60%)، كما وجد علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائية بين أنماط التفكير العملي والزخم الاستراتيجي في جامعة كربلاء، بينما لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب التفكير (الفوضوي) والزخم الاستراتيجي في جامعة كربلاء.

كما هدفت دراسة جبر والعباد (2022) إلى تحديد دور الزخم الاستراتيجي كأداة فعالة للحد من الإقصاء في مكان العمل، ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام المنهج الوصفي، والاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة التي بلغ عددها (800) فرداً من العاملين في مصفاة النجف، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الزخم الاستراتيجي يساعد في إيجاد مؤشرات إيجابية لوضع الخطط التنظيمية للمنظمة وتنفيذها، ويساعد على صانع القرارات التي تحد من وقوع الأزمات والكوارث مستقبلاً، وإن الزخم الاستراتيجي يعد الوسيلة التي تمكن الإدارة العليا من تحديد الرؤية الاستراتيجية للمنظمة وتحديد رسالتها وصولاً إلى تحقيق أهدافها الاستراتيجية وإيصالها بشكل واضح إلى كافة الأفراد العاملين، وأن للزخم الاستراتيجي يساهم بدور فعال في الحد من إقصاء العاملين وتهميشهم، وعدم مشاركتهم في اتخاذ القرارات، وحل المشكلات التي تواجه العمل في مصفاة النجف.

وهدفت دراسة الشحيري والدليمي (2023) إلى تشخيص دور استراتيجيات إدارة التغيير (الاستراتيجية العقلانية، استراتيجية القوة القسرية، استراتيجية التوعية الموجهة) في تحقيق الزخم الاستراتيجي بأبعاده



(البصيرة، التمكين، الالتزام الجماعي)، تم توظيف المنهج الوصفي التحليلي حيث استعمل الباحث الاستبانة كوسيلة رئيسية لجمع البيانات من العينة التي بلغ عددها (81) فرد في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في سامراء، وقد توصل البحث إلى مجموعة من النتائج من أهمها وجود تأثير إيجابي ذي دلالة معنوية لمتغير استراتيجيات إدارة التغيير في الزخم الاستراتيجي بأبعاده ويوجد هناك علاقة ارتباط وتأثير لاستراتيجيات العقلانية والتثقيف والتوعية الموجهة في الزخم الاستراتيجي وأبعاده وعدم وجود علاقة ارتباط وتأثير بين استراتيجية القوة القسرية والزخم الاستراتيجي بأبعاده.

وهدفت دراسة فليح (2023) إلى تشخيص واقع ممارسات الزخم الاستراتيجي بأبعاده (البصيرة المشتركة (الرؤية)، التمكين، الالتزام الجماعي) في تغيير وتطوير الممارسات التنظيمية من قبل القيادات الإدارية في مديرية التدريب والتأهيل تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي حيث تم إعداد استبانة تضمنت (38) فقرة، وزعت على مديري الأقسام والشعب في المديرية، وقد جمعت البيانات من (104) مستجيب، ووضحت النتائج وجود تأثير للزخم الاستراتيجي في الممارسات التنظيمية بشكل إجمالي ومن خلال أبعاد الزخم الاستراتيجي التمكين والالتزام الجماعي الموجهة لتحسين الممارسات في المديرية.

وهدفت دراسة إكسيو ولي (Xu and Li, 2024) إلى التعرف على دور الزخم الاستراتيجي في تعزيز التحول الرقمي للشركات الصغيرة ومتوسطة الحجم في الصين، ودراس العوامل المؤثرة على التحول الرقمي لهذه الشركات في ضوء الزخم الاستراتيجي، ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة لجمع البيانات، وتم اختيار عينة تكونت من (221) من المسؤولين العاملين في الشركات الصغيرة ومتوسطة الحجم في الصين وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الزخم الاستراتيجي يعزز من سرعة البدء وكفاءة التنفيذ للتحول الرقمي للشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم بشكل فعال، ويساعد على ذلك جهد تعاوني من قبل رواد الأعمال وشركات الخدمات الرقمية والعملاء والحكومة، كما توصلت إلى العوامل الخارجية لها تأثير إيجابي كبير على كل من مرحلة من مراحل التحول الرقمي للشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم. خاص العوامل المرتبطة باستخدام التكنولوجيا الرقمية، حيث تعتبر عامل حاسم في تعزيز التحول الرقمي لهذه الشركات، كما توصلت إلى أن دور الحكومة في تعزيز التحول الرقمي وتسهيل الإجراءات وتوفير التقنيات الرقمية يعد من العوامل المهمة تعزيز التحول الرقمي للشركات الصغيرة ومتوسطة الحجم في الصين.

القسم الثاني: الدراسات السابقة التي تناولت الأنتوجرافية التنظيمية

هدفت دراسة وونغ وكومينغز (Wong & Cummings, 2015) إلى التعرف على العلاقة بين الأنتوجرافي التنظيمية وأبعاده التي تمثلت بالتالي: (نظم الاتصال، والتنوع الثقافي) وبين تطوير بيئة العمل من حيث أبعاد: (الهيكل، الاستراتيجية، الأهداف)، وقد طبقت الدراسة على عينة من العاملين بشركة إجيما EJ وهي شركة أمريكية يابانية بلغ عددها (120) مديراً، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج النوعي (دراسة الحالة)، وتم الاعتماد في جمع البيانات من خلال عدة أساليب التي من بينها الملاحظة المباشرة، والمقابلة التي استمرت 3 سنوات، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية طردية بين أبعاد الأنتوجرافيا التنظيمية وبين تطوير بيئة العمل وجميع أبعاده. كما توصلت أن الأنتوجرافي التنظيمية تساعد على تنظيم العمل وتطويره، وتحسن من علاقة العاملين في المنظمة.

بينما دراسة قطيط (2020) فقد هدفت إلى استكشاف الأسس الإيستيمولوجية أو المعرفية للأنتوجرافية التنظيمية ومنطلقاتها الفكرية كأحد المناهج الكيفية ونشأتها ومسار تطورها كنمط للمعالجة التي تركز على القضايا والظواهر الإدارية والتنظيمية في إطار سياقها الاجتماعي والثقافي في مختلف أنواع المؤسسات كالمدارس والجامعات وغيرها، بالإضافة إلى الوقوف على مزاياها وخطواتها وأدواتها وتطبيقاتها في المجالات الإدارية والتربوية اعتمدت الدراسة في معالجتها على المنهج الوصفي، وكان من أبرز النتائج التي توصلت إليها أنه على الرغم من الاطراد المتزايد لاستخدام المنهج الأنتوجرافي بكافة أنماطه كالأنتوجرافي النقدية والتنظيمية في الكثير من الدراسات التربوية الأجنبية، إلا أن تطبيقاته ما يزال دون المأمول الاستخدام في الإدارة التربوية العربية بما يستدعي الاهتمام بدراسة المراكز الإيستيمولوجية لتلك المناهج وبيان جوانب تمايزها عن المناهج الكمية، وتعزيز تبنيها وتطبيقها؛ بما يؤدي إلى إحداث نقلة نوعية في هذا الحقل المعرفي البيئي بطبيعته.

وأما دراسة الحجار (2022) فقد هدفت إلى معرفة الدور الوسيط للإبداع التنظيمي في العلاقة بين الأنتوجرافي التنظيمية وفعالية المنظمة، حيث تم التطبيق على عينة قوامها 192 مفردة من القيادات بالجامعات الأجنبية بمصر، وقد بلغت وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي وتوصلت إلى مجموعة من النتائج منها



وجود علاقة تأثير معنوية بين الأبعاد المختلفة للأنتوجرافيا التنظيمية وبين كلاً من الإبداع التنظيمي وفعالية المنظمة، وقد أثبتت الدراسة أن أكثر أبعاد الأنتوجرافيا التنظيمية ارتباطاً ببعدي الإبداع التنظيمي وفعالية المنظمة هي بيئة العمل الداخلية يليه العمل الميداني المشترك ثم المستحدثات التكنولوجية وأخيراً التنوع الثقافي، كما توصلت الدراسة إلى أن الأبعاد المخلفة للأنتوجرافيا التنظيمية تؤثر تأثيراً معنوياً إيجابياً في فعالية المنظمة، وأن الإبداع التنظيمي يساهم (كمغير وسيط) في العلاقة بين أبعاد الأنتوجرافيا التنظيمية وفعالية المنظمة.

دراسة منصور (2024) هدفت إلى تقييم فعالية تطبيق الأنتوجرافيا التنظيمية من خلال التعرف على مدى توافر أبعادها الخمسة التنوع الثقافي بيئة العمل الداخلية العمل الميداني المشترك، فعالية القيادة الإدارية، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في قطاع الأدوية في مصر، وذلك بإجراء دراسة مقارنة بين الشركات المحلية والأجنبية التي تعمل في هذا القطاع الحيوي. وهي دراسة وصفية استكشافية اختارت عينة إجمالية حجمها (320) مفردة من العاملين في الشركات وتوصلت نتائج الدراسة إلى توافر أبعاد الأنتوجرافيا التنظيمية الخمسة في كل من شركات الأدوية محل الدراسة سواء المحلية أو الأجنبية، كما أن هناك توافقاً في وجهات النظر واستجابات العاملين في المواقع الوظيفية المختلفة لدى شركات الأدوية محل الدراسة بشأن توافر هذه الأبعاد، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الشركات المحلية والأجنبية محل الدراسة فيما يتعلق بأبعاد الأنتوجرافيا التنظيمية الأربعة التنوع الثقافي بيئة العمل الداخلية العمل الميداني المشترك، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في حين تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الشركات المحلية والأجنبية فيما يتعلق ببعدي فعالية القيادة الإدارية.

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال مراجعة الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية يتضح أهمية الزخم الاستراتيجي في تحسين خدمات الجامعات وتطوير الجوانب التنظيمية، والتي من بينها دراسة جبر والعباد (2022) التي توصلت إلى أن الزخم الاستراتيجي يساعد في إيجاد مؤشرات إيجابية لوضع الخطط التنظيمية للمنظمة، وتنفيذها وسوف يتم التعليق على الدراسات السابقة من حيث وجه الشبه والاختلاف مع الدراسة الحالية كالتالي:

أولاً: أوجه الشبه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في اختيار المنهج الوصفي الارتباطي، والتي من بينها الدراسات التالية: دراسة الجنابي (2019)، دراسة الحجار (2022).
- اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، والتي من بينها دراسة الجنابي (2019)، دراسة جبر والعباد (2022)، دراسة فليح (2023).
- اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في تطبيق الدراسة على الجامعات، والتي من بينها دراسة الحجار (2022) التي طبقت على الجامعات الأجنبية في مصر.

ثانياً: أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- اختلفت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في اختيار المنهج الوصفي الارتباطي، والتي من بينها الدراسات التالية: دراسة عارف والعبادي (2020) التي استخدمت المنهج الوصفي المسحي، دراسة جبر والعباد (2022) التي استخدمت المنهج الوصفي المسحي، دراسة الجنابي (2019) التي كانت عينتها من الموظفين، التي استخدمت المنهج الوصفي المسحي، دراسة الشجيري والدليمي (2023) التي استخدمت المنهج التحليلي، دراسة فليح (2023) التي استخدمت المنهج التحليلي، دراسة وونغ وكومينغز (Wong & Cummings, 2015) التي استخدمت المنهج النوعي.

- اختلفت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، والتي من بينها دراسة وونغ وكومينغز (Wong & Cummings, 2015) التي استخدمت المقابلة والملاحظة المباشرة،

- اختلفت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في استخدام عينتها من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية، والتي من بينها دراسة الجنابي (2019) التي كانت عينتها من الموظفين، دراسة جبر والعباد (2022) التي كانت عينتها من العاملين، دراسة فليح (2023) التي كانت عينتها من العاملين، دراسة الحجار (2022) التي كانت عينتها من القيادات الجامعية.

ثالثاً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

من خلال مراجعة الباحث للدراسات السابقة تم الاستفادة منها في بناء الإطار النظري المتعلق بموضوعي الزخم الاستراتيجي والأنتوجرافيا التنظيمية، والاستفادة منها في تحديد منهج الدراسة واختيار عينتها، وربط نتائجها مع نتائج الدراسة الحالية عند مناقشة نتائج الإجابة على أسئلة الدراسة الحالية.



رابعاً: أوجه التميز عن الدراسات السابقة: تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في شمولية أهدافها التي تناولت التعرف على درجة توافر الزخم الاستراتيجي في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتحديد مستوى الانتوجرافية التنظيمية في الجامعات السعودية من وجهة نظر عينة الدراسة، وتقديم عدد من المقترحات لتحسين واقع الانتوجرافية التنظيمية في الجامعات السعودية من وجهة نظر عينة الدراسة، وتحديد العلاقة بين الزخم الاستراتيجي والانتوجرافية التنظيمية بالجامعات السعودية.

نتائج وإجراءات الدراسة الميدانية

منهج الدراسة:

انطلاقاً من مشكلة الدراسة الحالية، وأسئلتها، وتحقيقاً لأهدافها، والبيانات المراد الحصول عليها من عينة الدراسة؛ فإن المنهج المناسب لهذه الدراسة؛ هو المنهج الوصفي الارتباطي، لملاءمته لطبيعة الدراسة، " وهو المنهج الذي يهتم بتوضيح العلاقة بين متغيرين أو أكثر، وقياس مدى الارتباط بينها، وأوجه الاختلاف والتشابه، ويهتم بدراسة نوع وحجم العلاقة بين هذه المتغيرات، ومعرفة أهم ما يميز ظاهرة عن غيرها (العساف، 2016م، 168).

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية التالية: جامعة القصيم، وجامعة الملك سعود، وجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، والبالغ عددهم (15460) عضو هيئة تدريس (مركز إحصائيات التعليم ودعم القرار، 1446هـ). والجدول رقم (3-1) يوضح توزيع مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس حسب الجامعة:

جدول (1) توزيع مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس حسب الجامعة

النسبة المئوية	العدد	الجامعة
27.02%	4177	جامعة القصيم
47.82%	7394	جامعة الملك سعود
25.16%	3889	جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية
100%	15460	المجموع الكلي لأفراد مجتمع الدراسة

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (1) أن مجموع أفراد مجتمع الدراسة بلغ (15460) عضو هيئة تدريس، وجاءت أعلى نسبة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود، وبلغت نسبتهم (47.82%)، بينما جاءت أقل نسبة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وبلغت (25.16%). بينما بلغت نسبتهم في جامعة القصيم (27.02%).

عينة الدراسة:

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية طبقية ممثلة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية التالية: جامعة القصيم، وجامعة الملك سعود، وجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وقد تم اختيار هذه الجامعات لكونها من الجامعات السعودية التي جاء ترتيبها محلياً من أفضل (11) جامعة، حيث جاء ترتيب جامعة الملك سعود بالمركز الأول، وجاء ترتيب جامعة القصيم بالمركز (9)، بينما جاء ترتيب جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالمركز (11)، وبلغ عددهم (378) عضو هيئة تدريس، وهذا العدد يتناسب مع جدول كريجسي ومورجان (Krejcie & Morgan, 1970)، الذي يحدد حجم عينة البحث المقبولة عند مستوى دالة (0.05). والجدول رقم (2) يوضح توزيع عينة الدراسة:



جدول (2) توزيع عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس حسب الجامعة

النسبة المئوية	العدد	الجامعة
24.86%	94	جامعة القصيم
47.62%	180	جامعة الملك سعود
27.52%	104	جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية
100%	378	المجموع الكلي لأفراد عينة الدراسة

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (2) أن مجموع عينة الدراسة بلغ (378) عضو هيئة تدريس، وجاءت أعلى نسبة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود، وبلغت نسبتهم (47.62%)، بينما جاءت أقل نسبة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة القصيم، وبلغت نسبتهم (24.86%)، في حين جاءت نسبتهم في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية (27.52%).

أداة الدراسة:

تم بناء استبانة موجهة لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية، وقد استند في بنائها على ما يلي:

- مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بموضعي الزخم الاستراتيجي والاثنوجرافية التنظيمية.
- مراجعة الاستبانات التي تم استخدامها في الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع موضعي الزخم الاستراتيجي والاثنوجرافية التنظيمية، للاستفادة منها في بناء عبارات الاستبانة.
- بناء محاور، وعبارات الاستبانة بصورتها الأولية.
- عرض الاستبانة بصورتها الأولية على المشرفة لإبداء رأيها وملاحظاتها والعمل بتوجيهاتها.
- عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المختصين بالإدارة التربوية في الجامعات السعودية، لاقتراح طرق تحسينها وذلك بال حذف أو الإضافة أو إعادة الصياغة بما يرويه مناسباً، وسوف يتم اعتماد إجماع (85%) فأكثر من المحكمين على صلاحية الفقرات ومناسبتها لتضمينها في الاستبانة.
- تعديل الاستبانة بما يتفق مع آراء المحكمين، وإخراجها بصورتها النهائية، لتطبيقها على عينة الدراسة. وسوف تتكون الاستبانة بصورتها النهائية من جزأين على النحو التالي:

الجزء الأول: تكون من البيانات والمعلومات الأولية التي تتعلق بمكان العمل (الجامعة).

الجزء الثاني: تكون من المحور الأول: توافر الزخم الاستراتيجي في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتكون من الأبعاد التالية: بعد البصيرة، وتكون من (5) عبارات، بعد التمكين وتكون من (6) عبارات، وبعد الالتزام الجماعي، وتكون من (5) عبارات.

المحور الثاني: مستوى الاثنوجرافية التنظيمية في الجامعات السعودية من وجهة نظر عينة الدراسة، وتكون من الأبعاد التالية: بعد التنوع الثقافي والعرق، وتكون من (4) عبارات، بعد متغيرات مناخ البيئة الداخلية، وتكون من (6) عبارات، بعد متغيرات العمل الميداني المشترك، وتكون من (6) عبارات، بعد المستحدثات التكنولوجية، وتكون من (5) عبارات.

صدق أداة الدراسة:

تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال القيام بالإجراءات الآتية:

أولاً: صدق المحكمين للاستبانة: بعد الانتهاء من بناء الاستبانة بصورتها الأولية تم عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال الإدارة التربوية، من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية، يبلغ عددهم (13) فرداً، لتأكد من سلامة اللغة ووضوح معانيها، ومدى انتماء الفقرة للمحور الذي وضعت فيه، مع وضع التعديلات والاقتراحات المناسبة التي يمكن من خلالها تطوير الاستبانة، وسوف يتم اعتماد نسبة الاتفاق بينهم (85%).

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي للاستبانة: تم التأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، من خلال تطبيقها على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة يبلغ عددهم (30) فرداً، وبعد جمع البيانات تم حساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة، حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات



الاستبانة بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة. والجدول رقم (3) يوضح نتائج صدق البناء على جميع أبعاد محور توافر الزخم الاستراتيجي في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

الجدول (3) معامل ارتباط بيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية على جميع أبعاد محور توافر الزخم الاستراتيجي في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط
بعد البصيرة	**0.737	بعد التمكين	**0.754	بعد تعزيز الشراكات الأكاديمية	**0.782
1	1	1	1	1	1
2	*0.564	2	*0.529	2	*0.520
3	**0.737	3	**0.743	3	**0.654
4	**0.712	4	**0.788	4	**0.728
5	**0.749	5	**0.687	5	**0.710
6		6	**0.758		
الكلية	**0.736	الكلية	**0.721	الكلية	**0.709
** دالة عند مستوى دلالة 0.01			* دالة عند مستوى دلالة 0.05		

يتضح من نتائج الجدول (3) أن معاملات الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية على جميع أبعاد محور توافر الزخم الاستراتيجي في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، معاملات جيدة ومقبولة لأغراض البحث العلمي، حيث كانت كلها دالة عند مستوى دلالة أقل من (0.05). والجدول رقم (4) يوضح نتائج صدق البناء على جميع أبعاد محور مستوى الأثر الجغرافية التنظيمية في الجامعات السعودية من وجهة نظر عينة الدراسة.

الجدول (4) معامل ارتباط بيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية على جميع أبعاد محور مستوى الأثر الجغرافية التنظيمية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط
التنوع الثقافي والعرقى	**0.737	متغيرات مناخ البيئة الداخلية	**0.644	المستحدثات التكنولوجية	**0.703
1	1	1	1	1	1
2	**0.712	2	**0.782	2	**0.715
3	**0.749	3	*0.518	3	**0.746
4	**0.793	4	**0.753	4	**0.719
5		5	**0.714	5	**0.708
6		6	**0.689	6	**0.830
الكلية	**0.729	الكلية	**0.703	الكلية	**0.718
** دالة عند مستوى دلالة 0.01			* دالة عند مستوى دلالة 0.05		

تشير نتائج الجدول (4) أن معاملات الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية على جميع أبعاد محور مستوى الأثر الجغرافية التنظيمية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، معاملات جيدة ومقبولة لأغراض البحث العلمي، حيث كانت كلها دالة عند مستوى دلالة أقل من (0.05).
ثبات الاستبانة:

تم التأكد من ثبات الاستبانة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ، لكل بعد من أبعاد الاستبانة على حدة ومجموع العبارات، وذلك بعد تطبيقها على (30) فرداً من خارج عينة الدراسة، قبل تطبيقها على عينة الدراسة. والجدول رقم (5) يوضح نتائج صدق البناء على جميع محاور وأبعاد الاستبانة.



جدول (5) قيم معاملات الثبات حسب معادلة ألفا كرونباخ لمختلف محاور وأبعاد الاستبانة

معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	أبعاد الاستبانة
0.88	16	محور توافر الزخم الاستراتيجي في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس
0.83	5	بعد البصيرة
0.86	6	بعد التمكين
0.84	5	بعد تعزيز الشراكات الأكاديمية
0.89	21	محور مستوى الاثنوجرافية التنظيمية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس
0.86	4	بعد التنوع الثقافي والعرقي
0.87	6	بعد متغيرات مناخ البيئة الداخلية
0.85	6	بعد متغيرات العمل الميداني المشترك
0.84	5	بعد المستحدثات التكنولوجية
0.90	37	الدرجة الكلية

تشير نتائج الجدول (5) إلى أن معاملات ألفا كرونباخ لاستبانة الدراسة جاءت مناسبة لأغراض البحث العلمي، حيث تراوحت معاملات الثبات على جميع أبعاد محور توافر الزخم الاستراتيجي في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس (0.88)، في حين جاءت على محور مستوى الاثنوجرافية التنظيمية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، (0.89)، وجاءت معاملات الثبات على الدرجة الكلية (0.90).

درجات مقياس الاستبانة:

يوجد لكل عبارة خمسة مستويات بحيث تعطي الدرجة (1) لـ "منخفضة جداً"، والدرجة (2) لـ "منخفضة"، والدرجة (3) لـ "متوسطة"، والدرجة (4) لـ "عالية"، والدرجة (5) لـ "عالية جداً". وقد تم رصد الاستجابات وفق مقياس ليكرت الخماسي لتحديد درجة الموافقة على فقرات كل محور من محاور الاستبانة، حيث لا يوجد درجة أقل من (1) لذا يبقى (4) درجات يتم توزيعها على (5) مستويات فتصبح طول الفئة (0.80)، والجدول (5) يوضح درجات الموافقة.

جدول (5) درجة الموافقة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي

الرقم	درجة الموافقة	المتوسط الحسابي
1	منخفضة جداً	من 1 إلى 1.80
2	منخفضة	من 1.81 إلى 2.60
3	متوسطة	من 2.61 إلى 3.40
4	عالية	من 3.41 إلى 4.20
5	عالية جداً	من 4.21 إلى 5.00

نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها

يتناول هذا الفصل نتائج الدراسة، وتحليل ومناقشة النتائج في ضوء الإطار النظري، والنتائج المستخلصة من الدراسات السابقة ذات العلاقة بهذه الدراسة، من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة توافر الزخم الاستراتيجي في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

لتحديد درجة توافر الزخم الاستراتيجي في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لكل بعد من أبعاد هذا السؤال، كما هي موضحة في الجدول رقم (6)



جدول (6) ترتيب أبعاد درجة توافر الزخم الاستراتيجي في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
1	متوسطة	0.93	3.36	بعد البصيرة
3	متوسطة	0.87	2.93	بعد التمكين
2	متوسطة	0.94	3.29	بعد الالتزام الجماعي
متوسطة		0.90	3.19	الدرجة الكلية لجميع الأبعاد

تشير النتائج المتعلقة بالجدول (6) أن المتوسط الحسابي لجميع أبعاد درجة توافر الزخم الاستراتيجي في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، بلغ (3.19)، وانحراف معياري (0.90)، وهذا المتوسط يشير إلى المستوى الثالث على مقياس ليكرت الخماسي، أي بدرجة موافقة (متوسطة)، وهذه الدرجة تعتبر دون المأمول بسبب وجود حاجة لدى العاملين في الجامعة على التدريب والتأهيل على ممارسة أنشطة أبعاد الزخم الاستراتيجي، ومساعدتهم على تطبيقه في الجامعات السعودية، من خلال توجيه جهد العاملين في الجامعات السعودية نحو ممارسة الزخم الاستراتيجي لتحقيق أهداف رؤية الجامعات السعودية.

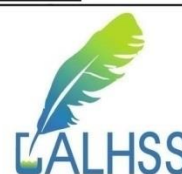
وجاء بالترتيب الأول بعد البصيرة، بمتوسط حسابي (3.36)، وبدرجة (متوسطة)، بينما جاء بالترتيب الثاني بعد الالتزام الجماعي، بمتوسط حسابي (3.29)، وبدرجة (متوسطة)، وقد جاء بالترتيب الثالث بعد التمكين، بمتوسط حسابي بلغ (2.93)، وبدرجة (متوسطة).

وفيما يلي النتائج المتعلقة بجميع أبعاد درجة توافر الزخم الاستراتيجي في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس:

البعد الأول: البصيرة: تم حساب التكرارات والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات هذا البعد كما هو موضح بالجدول رقم (7).

جدول (7) التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لاستجابات أفراد الدراسة على بعد البصيرة

درجة الموافقة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة التطبيق					العبارة	
				منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً		
عالية	1	0.92	3.60	19	64	56	157	82	ك	تمتلك الجامعة القدرة على تحويل رؤيتها المستقبلية إلى واقع ملموس
				5.0	17.0	14.8	41.5	21.7		
عالية	2	0.94	3.51	30	73	33	158	84	ك	تعمل إدارة الجامعة على مواكبة التغيرات التي تحدث في بيئة الجامعة
				7.9	19.3	8.7	41.8	22.2		
متوسطة	3	0.93	3.33	40	68	80	106	84	ك	تضع إدارة الجامعة أهداف استراتيجية في ضوء إمكانيات الجامعة المتاحة
				10.6	18.0	21.2	28.0	22.2		
متوسطة	4	0.95	3.29	90	22	27	166	73	ك	تقوم إدارة الجامعة بتحديد الفرص المتاحة واستثمارها لتحقيق الأهداف
				23.8	5.8	7.1	43.9	19.3		
متوسطة	5	0.98	3.10	58	78	93	65	84	ك	تمتلك إدارة الجامعة القدرة على فهم القضايا الاستراتيجية المتعلقة بالجامعة
				15.3	20.6	24.6	17.2	22.2		
الانحراف المعياري				درجة الموافقة					المتوسط الحسابي العام	
0.93				متوسطة					3.36	



يتضح من نتائج الجدول (7) أن المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد البصيرة، وعددها (5) عبارات، بلغ (3.36)، وبانحراف معياري (0.93)، أي أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة (متوسطة) على بعد البصيرة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتبين من الجدول السابق حصول عبارتين على درجة موافقة (عالية) بينما حصلت (3) عبارات على درجة موافقة (متوسطة). ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن خطط الجامعات السعودية لتعزيز ممارسة الزخم الاستراتيجي ما زال دون المأمول، وأن هناك حاجة إلى تطوير وتأهيل العاملين في الجامعات السعودية لتطوير مهاراتهم وقدراتهم التي تمكنهم من ممارسة الزخم الاستراتيجي بشكل عام، وبعد البصيرة بشكل خاص، وبما يمكنهم من فهم القضايا الاستراتيجية المتعلقة بالجامعة.

وجاءت في المرتبة الأولى على بعد البصيرة، العبارة "تمتلك الجامعة القدرة على تحويل رؤيتها المستقبلية إلى واقع ملموس"، بدرجة (عالية)، وبمتوسط حسابي قدره (3.60)، من أصل (5.00)، وقد يعود سبب هذه النتيجة إلى أن الجامعات السعودية تدرك أهمية تحقيق رؤية الجامعة المخطط لها، وذلك من خلال العمل على تحويل رؤيتها المستقبلية إلى واقع ملموس، وتحقيق أهدافها المنشودة في كافة المجالات التي تعمل عليها الجامعات السعودية، لذا جاءت هذه العبارة بدرجة موافقة عالية.

بينما جاءت في المرتبة الأخيرة على بعد البصيرة، العبارة، "تمتلك إدارة الجامعة القدرة على فهم القضايا الاستراتيجية المتعلقة بالجامعة"، بدرجة موافقة (منخفضة)، وبمتوسط حسابي قدره (3.10)، من أصل (5.00)، وربما يعزى سبب هذه النتيجة إلى وجود حاجة لدى الجامعات والعاملين فيها على تطوير مهاراتهم التي تمكنهم من فهم القضايا الاستراتيجية المتجددة والتي لها علاقة بأداء مهام عمل الجامعة السعودية، من خلال وضع برامج تدريبية متخصصة في مجال التنبؤ وفهم القضايا الاستراتيجية التي تهتم بها الجامعات السعودية، والتي تؤثر على أدائها.

البعد الثاني: التمكين: تم حساب التكرارات والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات هذا البعد كما هو موضح بالجدول رقم (8).

جدول (8) التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لاستجابات أفراد الدراسة على بعد التمكين

درجة الموافقة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة التطبيق					العبارة
				منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً	
عالية	1	0.84	3.57	19	65	55	157	82	ك تفوض إدارة الجامعة العاملين بناء على الأنظمة والتعليمات المعتمدة في الجامعة
				5.0	17.2	14.6	41.5	21.7	
متوسطة	2	0.83	3.08	61	74	88	83	72	ك لدى إدارة الجامعة آليات محددة لمتابعة الأعمال الموكلة للعاملين في الجامعة
				16.1	19.6	23.3	22.0	19.0	
متوسطة	3	0.89	3.07	47	110	61	88	72	ك تتق إدارة الجامعة بقدرات العاملين على تحمل المسؤولية
				12.4	29.1	16.1	23.3	19.0	
متوسطة	4	0.88	2.70	68	73	167	43	27	ك تحدد إدارة الجامعة الأعمال التي تفوضها لأعضاء هيئة التدريس
				18.0	19.3	44.2	11.4	7.1	
متوسطة	5	0.90	2.62	77	82	149	47	23	ك تقوم إدارة الجامعة بتفويض الصلاحيات للعاملين فيها التي تساعد على إنجاز مهام العمل بسهولة
				20.4	21.7	39.4	12.4	6.1	
منخفضة	6	0.85	2.55	83	83	155	33	24	ك توفر إدارة الجامعة المرونة المناسبة للعاملين لاتخاذ القرارات المهمة لتطوير مهام العمل
				22.0	22.0	41.0	8.7	6.3	
الانحراف المعياري				درجة الموافقة					المتوسط الحسابي
0.87				متوسطة					2.93



تشير نتائج الجدول (8) أن المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد التمكين، وعددها (6) عبارات، بلغ (2.93)، وبانحراف معياري (0.87)، أي أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة (متوسطة) على بعد التمكين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتبين من الجدول السابق حصول عبارة واحدة على درجة موافقة (عالية) بينما حصلت (5) عبارات على درجة موافقة (متوسطة). ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن الجامعات السعودية لديها توجهات نحو تمكين العاملين، ومنحهم الصلاحيات المناسبة لتطوير مهام العمل، وتجويد الأداء، ولكنها ما زالت دون المأمول، وأن هناك حاجة إلى مزيد من الخبرة والتأهيل لدى العاملين في الجامعات السعودية لتحسين مستوى التمكين الإداري للعاملين، لذا جاء هذا البعد بدرجة موافقة متوسطة.

وجاءت في المرتبة الأولى على بعد التمكين، العبارة " تفوض إدارة الجامعة العاملين بناء على الأنظمة والتعليمات المعتمدة في الجامعة"، بدرجة (عالية)، وبمتوسط حسابي قدره (3.57)، من أصل (5.00)، وقد يعود سبب هذه النتيجة إلى أن إدارات الجامعات السعودية تعمل وفق القوانين والأنظمة المحددة، لإدراكها بأهمية الالتزام بها، لذا فهي تعمل على تفويض العاملين بناء على الأنظمة والتعليمات المعتمدة في الجامعة، لذا جاءت هذه العبارة بدرجة موافقة عالية.

بينما جاءت في المرتبة الأخيرة على بعد التمكين، العبارة، "توفر إدارة الجامعة المرونة المناسبة للعاملين لاتخاذ القرارات المهمة لتطوير مهام العمل"، بدرجة موافقة (منخفضة)، وبمتوسط حسابي قدره (2.55)، من أصل (5.00)، وربما يعزى سبب هذه النتيجة إلى وجود ضعف في إشراك العاملين في الجامعة في اتخاذ القرارات خاصة المتعلقة بالقرارات المهمة لتطوير مهام العمل، وذلك بسبب مركزية اتخاذ القرارات في إدارات الجامعة السعودية، لذا جاءت هذه العبارة بدرجة موافقة منخفضة.

البعد الثالث: الالتزام الجماعي: تم حساب التكرارات والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات هذا البعد كما هو موضح بالجدول رقم (9).

جدول (9) التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لاستجابات أفراد الدراسة على بعد الالتزام الجماعي

درجة الموافقة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة التطبيق					العبارة	
				منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً		
عالية	1	0.97	3.55	29	46	75	144	84	ك	تلتزم إدارة الجامعة بتنفيذ أنشطتها بالوقت المحدد مسبقاً
				7.7	12.2	19.8	38.1	22.2	%	
عالية	2	0.94	3.51	30	73	33	158	84	ك	تتعاون إدارة الجامعة مع العاملين فيها على تحقيق رؤية الجامعة
				7.9	19.3	8.7	41.8	22.2	%	
متوسطة	3	0.98	3.35	39	67	80	106	84	ك	تستجيب إدارة الجامعة للتحديات التي تحدث في بيئة العمل في الوقت المناسب
				10.8	17.8	21.2	28.0	22.2	%	
متوسطة	4	0.83	3.33	40	68	80	106	84	ك	تلتزم إدارة الجامعة بإشراك العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير العمل
				10.6	18.0	21.2	28.0	22.2	%	
متوسطة	5	0.99	2.67	52	100	163	46	17	ك	تتبنى إدارة الجامعة الأفكار الإبداعية التي تقدم من قبل العاملين في الجامعة
				13.8	26.5	43.1	12.2	4.5	%	
الانحراف المعياري				درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	
0.94				متوسطة					3.29	

يتضح من نتائج الجدول (9) أن المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد الالتزام الجماعي، وعددها (5) عبارات، بلغ (3.29)، وبانحراف معياري (0.94)، أي أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة (متوسطة) على بعد الالتزام الجماعي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتبين من الجدول السابق حصول عبارتين على درجة موافقة



(عالية) بينما حصلت (3) عبارات على درجة موافقة (متوسطة). ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن العاملين في الجامعات السعودية لديهم توجه نحو الالتزام الجماعي نحو تطوير العمل وتحسين الأداء في الجامعة، وتحقيق الأهداف المنشودة، ولكنه ما زال دون المأمول، وأن هناك حاجة إلى تحسين ممارسات العاملين في الجامعة، وتكامل مهام العمل، وإشراك العاملين في اتخاذ القرارات وأن تتبنى الجامعة الأفكار الإبداعية المقدمة من قبل العاملين في الجامعة لتحسين مستوى التزامهم الجماعي، لذا جاء هذا البعد بدرجة موافقة متوسطة. وجاءت في المرتبة الأولى على بعد الالتزام الجماعي، العبارة "تلتزم إدارة الجامعة بتنفيذ أنشطتها بالوقت المحدد مسبقاً"، بدرجة (عالية)، وبمتوسط حسابي قدره (3.55)، من أصل (5.00)، وقد يعود سبب هذه النتيجة إلى أن إدارات الجامعات السعودية تعتمد في تنفيذ أنشطتها في جميع المجالات على خطة الجامعة الاستراتيجية، لذا فهي تهتم بتنفيذ أنشطتها بالوقت المحدد مسبقاً، لذا جاءت هذه العبارة بدرجة موافقة عالية. بينما جاءت في المرتبة الأخيرة على بعد الالتزام الجماعي، العبارة، "تتبنى إدارة الجامعة الأفكار الإبداعية التي تقدم من قبل العاملين في الجامعة"، بدرجة موافقة (متوسطة)، وبمتوسط حسابي قدره (2.67)، من أصل (5.00)، وربما يعزى سبب هذه النتيجة إلى ضعف الآليات التي تساعد إدارة الجامعات من الاستفادة من الأفكار الإبداعية التي تقدم من قبل العاملين في الجامعة، حيث ما زال الاستفادة منها دون المأمول، لذا جاءت هذه العبارة بدرجة موافقة متوسطة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما مستوى الاثنوجرافية التنظيمية في الجامعات السعودية من وجهة نظر عينة الدراسة؟

لتحديد مستوى الاثنوجرافية التنظيمية في الجامعات السعودية من وجهة نظر عينة الدراسة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لكل بعد من أبعاد هذا السؤال، كما هي موضحة في الجدول رقم (10)

جدول (10) ترتيب أبعاد درجة مستوى الاثنوجرافية التنظيمية في الجامعات السعودية من وجهة نظر عينة الدراسة

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
4	متوسطة	0.99	3.20	بعد التنوع الثقافي والعرقي
2	متوسطة	0.97	3.28	بعد متغيرات مناخ البيئة الداخلية
3	متوسطة	0.84	3.23	بعد متغيرات العمل الميداني المشترك
1	عالية	0.91	3.41	بعد المستحدثات التكنولوجية
	متوسطة	0.92	3.28	الدرجة الكلية لجميع الأبعاد

تشير النتائج المتعلقة بالجدول (10) أن المتوسط الحسابي لجميع أبعاد درجة مستوى الاثنوجرافية التنظيمية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، بلغ (3.28)، وانحراف معياري (0.92)، وهذا المتوسط يشير إلى المستوى الثالث على مقياس ليكرت الخماسي، أي بدرجة موافقة (متوسطة)، وهذه الدرجة تعتبر دون المأمول بسبب حداثة تطبيق الاثنوجرافية التنظيمية في الجامعات السعودية، وهذا يتطلب تدريب وتأهيل إدارات الجامعات على تطبيق أبعاد الاثنوجرافية التنظيمية في العمليات الداخلية والخارجية للجامعة، وتزويدهم بالمهارات التي تعزز من قدراتهم على تطوير واقع ممارسة الاثنوجرافية التنظيمية في الجامعات. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة قطيبي (2020) التي توصلت إلى أن توظيف الاثنوجرافي التنظيمية في الإدارة التربوية العربية ما يزال دون المأمول.

جاء بالترتيب الأول بعد المستحدثات التكنولوجية، بمتوسط حسابي (3.41)، وبدرجة (عالية)، بينما جاء بالترتيب الثاني بعد متغيرات مناخ البيئة الداخلية، بمتوسط حسابي (3.28)، وبدرجة (متوسطة)، وقد جاء بالترتيب الثالث بعد متغيرات العمل الميداني المشترك، بمتوسط حسابي بلغ (3.23)، وبدرجة (متوسطة)، وأخيراً جاء بالترتيب الرابع بعد التنوع الثقافي والعرقي، بمتوسط حسابي بلغ (3.20)، وبدرجة (متوسطة).



وفيما يلي النتائج المتعلقة بجميع أبعاد درجة مستوى الاثنوجرافية التنظيمية في الجامعات السعودية من وجهة نظر عينة الدراسة:
البعد الأول: التنوع الثقافي والعرقي: تم حساب التكرارات والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات هذا البعد كما هو موضح بالجدول رقم (11).

جدول (11) التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لاستجابات أفراد الدراسة على بعد التنوع الثقافي والعرقي

درجة الموافقة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة التطبيق					العبرة	
				منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً		
عالية	1	0.92	3.60	19	64	56	157	82	ك	تراعي إدارة الجامعة عدم التمييز بين أعضاء هيئة التدريس العاملين فيها
				5.0	17.0	14.8	41.5	21.7	%	
متوسطة	2	0.98	3.39	32	73	51	151	71	ك	تتعامل إدارة الجامعة مع الاختلافات الثقافية لأعضاء هيئة التدريس بكفاءة وفعالية
				8.4	19.4	13.5	39.9	18.8	%	
متوسطة	3	1.19	2.98	49	123	63	72	71	ك	تدرك إدارة الجامعة أهمية التنوع الثقافي والعرقي لأعضاء هيئة التدريس
				13.0	32.5	16.7	19.0	18.8	%	
متوسطة	4	0.97	2.84	68	89	105	65	51	ك	تراعي إدارة الجامعة الاختلافات الثقافية والعرقية لأعضاء هيئة التدريس
				18.0	23.5	27.8	17.2	13.5	%	
الانحراف المعياري			درجة الموافقة					المتوسط الحسابي		
0.99			متوسطة					3.20		

يتضح من نتائج الجدول (11) أن المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد التنوع الثقافي والعرقي، وعددها (4) عبارات، بلغ (3.20)، وانحراف معياري (0.99)، أي أن أفراد الدراسة وافقون بدرجة (متوسطة) على بعد التنوع الثقافي والعرقي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتبين من الجدول السابق حصول عبارة واحدة على درجة موافقة (عالية) بينما حصلت (3) عبارات على درجة موافقة (متوسطة). ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن إدارات الجامعات السعودية تهتم بعدم التمييز بين أعضاء هيئة التدريس، وتدرك أهمية التنوع الثقافي والعرقي لدى العاملين في الجامعة، ولكن ذلك ما زال دون المأمول، وأن هناك حاجة إلى لوضع إجراءات وآليات تعزز من قيم التنوع الثقافي والعرقي في الجامعات السعودية بما يعزز من القوة الناعمة للمملكة العربية السعودية، لذا جاء هذا البعد بدرجة موافقة متوسطة.

وجاءت في المرتبة الأولى على بعد التنوع الثقافي والعرقي، العبارة "تراعي إدارة الجامعة عدم التمييز بين أعضاء هيئة التدريس العاملين فيها"، بدرجة (عالية)، وبمتوسط حسابي قدره (3.60)، من أصل (5.00)، وقد يعود سبب هذه النتيجة إلى أن إدارات الجامعات السعودية تعتمد على المساواة في التعامل مع أعضاء هيئة التدريس، فهي تتباعد عن التمييز بينهم سواء في مهام العمل، أو في التعامل معهم، لذا جاءت هذه العبارة بدرجة موافقة عالية.

بينما جاءت في المرتبة الأخيرة على بعد التنوع الثقافي والعرقي، العبارة، "تراعي إدارة الجامعة الاختلافات الثقافية والعرقية لأعضاء هيئة التدريس"، بدرجة موافقة (متوسطة)، وبمتوسط حسابي قدره (2.84)، من أصل (5.00)، وربما يعزى سبب هذه النتيجة إلى أن إدارات الجامعات السعودية تعمل على التعامل مع الاختلافات الثقافية والعرقية لأعضاء هيئة التدريس، ولكنها ما زالت دون المأمول، وأن هناك حاجة لوضع إجراءات تساهم في تعزيز دور إدارة الجامعة على مراعاة الأمور المتعلقة بالاختلافات الثقافية والعرقية لأعضاء هيئة التدريس، لذا جاءت هذه العبارة بدرجة موافقة متوسطة.

البعد الثاني: متغيرات مناخ البيئة الداخلية: تم حساب التكرارات والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات هذا البعد كما هو موضح بالجدول رقم (12).



جدول (12) التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لاستجابات أفراد الدراسة على بعد متغيرات مناخ البيئة الداخلية

درجة الموافقة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة التطبيق					العبارة	
				منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً		
عالية	1	0.90	3.58	19	65	55	157	82	ك	توفر إدارة الجامعة للعاملين كافة الموارد المادية لإنجاز مهام العمل
				5.0	17.2	14.6	41.5	21.7	%	
عالية	2	0.98	3.50	30	73	33	158	84	ك	تحرص إدارة الجامعة على تطوير إجراءات العمل باستمرار
				7.9	19.3	8.7	41.8	22.2	%	
متوسطة	3	0.94	3.32	48	57	77	124	72	ك	توفر إدارة الجامعة للعاملين فيها بيئة جاذبة للعمل
				12.8	15.1	20.3	32.8	19.0	%	
متوسطة	4	0.99	3.29	49	57	76	124	72	ك	تقدم إدارة الجامعة المكافآت والحوافز للمتميزين في الجامعة
				13.0	15.1	20.1	32.8	19.0	%	
متوسطة	5	0.96	3.03	37	126	70	78	67	ك	تشجع إدارة الجامعة العاملين على تقديم الأفكار والحلول الإبداعية لتطوير العمل
				9.8	33.3	18.5	20.6	17.7	%	
متوسطة	6	0.95	3.01	113	29	33	146	57	ك	تستخدم إدارة الجامعة نظام متكامل لتحفيز العاملين فيها على التميز
				29.9	7.7	8.7	38.6	15.1	%	
الانحراف المعياري			درجة الموافقة					المتوسط الحسابي العام		
0.97			متوسطة					3.28		

تشير نتائج الجدول (12) أن المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد متغيرات مناخ البيئة الداخلية، وعددها (6) عبارات، بلغ (3.28)، وانحراف معياري (0.97)، أي أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة (متوسطة) على بعد متغيرات مناخ البيئة الداخلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتبين من الجدول السابق حصول عبارتين على درجة موافقة (عالية) بينما حصلت (4) عبارات على درجة موافقة (متوسطة). ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن إدارات الجامعات السعودية تهتم بتطوير وتحسين متغيرات مناخ البيئة الداخلية في الجامعة بما يحقق أهداف الجامعة، ولكن ذلك بحاجة إلى التحسين والتطوير باستمرار، وذلك من خلال بناء نظام متكامل لتحفيز العاملين فيها على التميز، وتشجيعهم على تقديم الأفكار الإبداعية التي تطور مهام العمل داخل الجامعة، لذا جاء هذا البعد بدرجة موافقة متوسطة.

وجاءت في المرتبة الأولى على بعد متغيرات مناخ البيئة الداخلية، العبارة "توفر إدارة الجامعة للعاملين كافة الموارد المادية لإنجاز مهام العمل"، بدرجة (عالية)، وبمتوسط حسابي قدره (3.58)، من أصل (5.00)، وقد يعود سبب هذه النتيجة إلى أن إدارات الجامعات السعودية تعمل على توفير جميع الموارد المالية، والأجهزة الحديثة، والمكاتب المريحة للعاملين في الجامعة، التي تساعد العاملين على إنجاز مهام العمل بكفاءة عالية، لذا جاءت هذه العبارة بدرجة موافقة عالية.

بينما جاءت في المرتبة الأخيرة على بعد متغيرات مناخ البيئة الداخلية، العبارة، "تستخدم إدارة الجامعة نظام متكامل لتحفيز العاملين فيها على التميز"، بدرجة موافقة (متوسطة)، وبمتوسط حسابي قدره (3.01)، من أصل (5.00)، وربما يعزى سبب هذه النتيجة إلى أن إدارات الجامعات السعودية تعتمد على اللوائح التي تمكنها من تقديم الحوافز المادية للعاملين، ولكنها بحاجة إلى تطوير نظام متكامل لتحفيز العاملين فيها على التميز والإبداع، لذا جاءت هذه العبارة بدرجة موافقة متوسطة.

البعد الثالث: متغيرات العمل الميداني المشترك: تم حساب التكرارات والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات هذا البعد كما هو موضح بالجدول رقم (13).



جدول (13) التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لاستجابات أفراد الدراسة على بعد متغيرات العمل الميداني المشترك

درجة الموافقة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة التطبيق					العبارة	
				منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً		
عالية	1	0.81	3.41	31	74	51	151	71	ك	تتعاون إدارة الجامعة مع المؤسسات ذات العلاقة لتمويل أنشطتها المختلفة
				8.2	19.6	13.5	39.9	18.8	%	
متوسطة	2	0.82	3.33	40	68	80	106	84	ك	تنقل إدارة الجامعة المقترحات المميزة من قبل العاملين فيها.
				10.6	18.0	21.2	28.0	22.2	%	
متوسطة	3	0.86	3.29	49	57	76	124	72	ك	تعتمد إدارة الجامعة على بناء فرق العمل الجماعي لتطوير العمل فيها
				13.0	15.1	20.1	32.8	19.0	%	
متوسطة	4	0.89	3.27	44	56	88	131	59	ك	تشجع إدارة الجامعة العاملين على اتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير العمل
				11.6	14.8	23.3	34.7	15.6	%	
متوسطة	5	0.83	3.17	95	30	43	132	78	ك	تنقل إدارة الجامعة النقد البناء سواء كان من داخل الجامعة أو من خارجها.
				25.1	7.9	11.4	34.9	20.6	%	
متوسطة	6	0.85	2.93	120	37	49	91	81	ك	تتعاون إدارة الجامعة مع مؤسسات المجتمع المدني في تقييم عمل الجامعة وأنشطتها
				31.7	9.8	13.0	24.1	21.4	%	
الانحراف المعياري			درجة الموافقة					المتوسط الحسابي		
0.84			متوسطة					3.23		

تشير نتائج الجدول (13) أن المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد متغيرات العمل الميداني المشترك، وعددها (6) عبارات، بلغ (3.23)، وانحراف معياري (0.84)، أي أن أفراد الدراسة وافقون بدرجة (متوسطة) على بعد متغيرات العمل الميداني المشترك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتبين من الجدول السابق حصول عبارة واحدة على درجة موافقة (عالية) بينما حصلت (5) عبارات على درجة موافقة (متوسطة). ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن إدارات الجامعات السعودية تهتم بتطوير وتحسين العمل الميداني المشترك بين العاملين في الجامعة بما يحقق رؤية الجامعة، وأهدافها الاستراتيجية، ولكن ذلك ما زال دون المأمول، وأن هناك حاجة لكي تتقبل إدارة الجامعة النقد البناء سواء كان من داخل الجامعة أو من خارجها، وتتعاون إدارة الجامعة مع مؤسسات المجتمع المدني في تقييم عمل الجامعة وأنشطتها، لذا جاء هذا البعد بدرجة موافقة متوسطة. وجاءت في المرتبة الأولى على بعد متغيرات العمل الميداني المشترك، العبارة "تتعاون إدارة الجامعة مع المؤسسات ذات العلاقة لتمويل أنشطتها المختلفة"، بدرجة (عالية)، وبمتوسط حسابي قدره (3.41)، من أصل (5.00)، وقد يعود سبب هذه النتيجة إلى أن إدارات الجامعات السعودية وخاصة الجامعات التي شملها نظام الجامعات المستقلة، كجامعة الملك سعود تعمل على إيجاد بدائل متنوعة لتمويل أنشطتها المختلفة، والتي من بينها التعاون مع المؤسسات ذات العلاقة لتمويل أنشطتها المختلفة، لذا جاءت هذه العبارة بدرجة موافقة عالية. بينما جاءت في المرتبة الأخيرة على بعد متغيرات العمل الميداني المشترك، العبارة، "تتعاون إدارة الجامعة مع مؤسسات المجتمع المدني في تقييم عمل الجامعة وأنشطتها"، بدرجة موافقة (متوسطة)، وبمتوسط حسابي قدره (2.93)، من أصل (5.00)، وربما يعزى سبب هذه النتيجة إلى أن إدارات الجامعات السعودية ما زالت تعتمد على نفسها في مجال تقييم أنشطتها، وأن إشراك مؤسسات المجتمع المدني في تقييم عمل الجامعة وأنشطتها ما زال دون المأمول بسبب صعوبة إشراكهم بعملية التقييم، لذا جاءت هذه العبارة بدرجة موافقة متوسطة.

البعد الرابع: المستحدثات التكنولوجية: تم حساب التكرارات والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات هذا البعد كما هو موضح بالجدول رقم (14).



جدول (14) التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لاستجابات أفراد الدراسة على بعد المستحدثات التكنولوجية

درجة الموافقة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة التطبيق					العبارة
				منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً	
عالية	1	0.85	3.57	41	36	52	161	88	ك تستخدم إدارة الجامعة أنظمة إلكترونية متطورة لتلبية احتياجات المستفيدين من خدماتها
				10.8	9.5	13.8	42.6	23.3	
عالية	2	0.94	3.51	30	73	33	158	84	ك تعتمد إدارة الجامعة على استخدام التقنيات الحديثة في عملياتها الداخلية والخارجية
				7.9	19.3	8.7	41.8	22.2	
عالية	3	0.94	3.48	30	73	33	159	83	ك تمتلك الجامعة كوادر بشرية مؤهلة على استخدام التكنولوجيا الحديثة في العمل
				7.9	19.3	8.7	42.0	22.0	
متوسطة	4	0.98	3.35	39	67	80	106	84	ك تعتمد إدارة الجامعة على نظام متكامل لتسهيل عمليات الاتصال والتواصل بين جميع العاملين في الجامعة
				10.8	17.8	21.2	28.0	22.2	
متوسطة	5	0.93	3.17	95	30	43	132	78	ك تمتلك الجامعة أجهزة تقنية حديثة تساعد على تقييم أداء العاملين فيها
				25.1	7.9	11.4	34.9	20.6	
الانحراف المعياري			درجة الموافقة					المتوسط الحسابي العام	
0.91			عالية					3.41	

يتضح من نتائج الجدول (14) أن المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد المستحدثات التكنولوجية، وعددها (5) عبارات، بلغ (3.41)، وانحراف معياري (0.91)، أي أن أفراد الدراسة وافقوا بدرجة (عالية) على بعد المستحدثات التكنولوجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتبين من الجدول السابق حصول (3) عبارات على درجة موافقة (عالية)، بينما حصلت عبارتين على درجة موافقة (متوسطة). ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن إدارات الجامعات السعودية حريصة على مواكبة التطورات العلمية في مجال استخدام المستحدثات التكنولوجية وخاصة المرتبطة بالذكاء الاصطناعي، بهدف تطوير ما تقدمه الجامعة من خدمات للمستفيدين منها، وتحقيق أهداف الجامعة بكفاءة عالية، وتسهيل إجراءات العمل، لذا جاء هذا البعد بدرجة موافقة عالية. وجاءت في المرتبة الأولى على بعد المستحدثات التكنولوجية، العبارة "تستخدم إدارة الجامعة أنظمة إلكترونية متطورة لتلبية احتياجات المستفيدين من خدماتها"، بدرجة (عالية)، وبمتوسط حسابي قدره (3.57)، من أصل (5.00)، وقد يعود سبب هذه النتيجة إلى أن إدارات الجامعات السعودية حريصة على توفير أحدث الأنظمة الإلكترونية المتطورة التي تساعد في تلبية احتياجات المستفيدين من الخدمات التي تقدمها الجامعة، لذلك تعمل الجامعة على مواكبة أحدث التطورات التقنية التي يمكن استخدامها في الجامعات السعودية، لذا جاءت هذه العبارة بدرجة موافقة عالية.

بينما جاءت في المرتبة الأخيرة على بعد المستحدثات التكنولوجية، العبارة، "تمتلك الجامعة أجهزة تقنية حديثة تساعد على تقييم أداء العاملين فيها"، بدرجة موافقة (متوسطة)، وبمتوسط حسابي قدره (3.17)، من أصل (5.00)، وربما يعزى سبب هذه النتيجة إلى أن إدارات الجامعات السعودية ما زالت تعتمد على تقييم أداء العاملين فيها بالطريقة الاعتيادية، وأن استخدامها للأجهزة التقنية الحديثة التي تساعد على تقييم أداء العاملين ما زال دون المأمول بسبب حاجتهم إلى التأهيل والتدريب على استخدام التقنيات الحديثة في عملية تقييم العاملين في الجامعة، لذا جاءت هذه العبارة بدرجة موافقة متوسطة.

- **النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:** ما طبيعة العلاقة بين الزخم الاستراتيجي والاثنوجرافية التنظيمية في الجامعات السعودية؟

للإجابة على هذا السؤال تم استخدام معامل الارتباط — بيرسون Pearson correlation coefficient ، والجدول رقم (11) يوضح النتائج.



الجدول (11) معاملات الارتباط بين أبعاد الزخم الاستراتيجي وأبعاد الاتنوجرافية التنظيمية

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	أبعاد الاتنوجرافية التنظيمية	أبعاد الزخم الاستراتيجي
** 0,001	0,659	بعد التنوع الثقافي والعرقي	بعد البصيرة
** 0,005	0,538	بعد متغيرات مناخ البيئة الداخلية	
** 0,01	0,514	بعد متغيرات العمل الميداني المشترك	
** 0,01	0,512	بعد المستحدثات التكنولوجية	
**0,01	0,521	بعد التنوع الثقافي والعرقي	بعد التمكين
**0,001	0,668	بعد متغيرات مناخ البيئة الداخلية	
**0,001	0,671	بعد متغيرات العمل الميداني المشترك	
**0,003	0,575	بعد المستحدثات التكنولوجية	
** 0,002	0,612	بعد التنوع الثقافي والعرقي	الالتزام الجماعي
** 0,01	0,519	بعد متغيرات مناخ البيئة الداخلية	
** 0,001	0,626	بعد متغيرات العمل الميداني المشترك	
** 0,001	0,620	بعد المستحدثات التكنولوجية	
** 0,002	0,614	بعد التنوع الثقافي والعرقي	الدرجة الكلية
** 0,01	0,520	بعد متغيرات مناخ البيئة الداخلية	
** 0,001	0,627	بعد متغيرات العمل الميداني المشترك	
** 0,001	0,628	بعد المستحدثات التكنولوجية	

* دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0,01$)

تشير نتائج الجدول (11) إلى وجود علاقة موجبة طردية وذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد الزخم الاستراتيجي وأبعاد الاتنوجرافية التنظيمية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,01$)، وقد يعود سبب ذلك إلى أن الزخم الاستراتيجي وأبعاد وممارسته في الجامعات السعودية يساعد على تحسين مستوى الاتنوجرافية التنظيمية في الجامعة، من خلال تشجيع العاملين في الجامعة على العمل على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وتعزيز الالتزام الجماعي، وإدراك الإدارة العليا للجامعة بأهمية توجيه العمل بما يحقق رؤية الجامعة، وزيادة دافعية العاملين نحو العمل والإنجاز، من خلال تطوير البيئة الداخلية للجامعة.

توصيات البحث:

- في ضوء ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج، يمكن وضع التوصيات على النحو الآتي:
- تحسين ممارسة الزخم الاستراتيجي في الجامعات السعودية لتعزيز مستوى الاتنوجرافية التنظيمية.
- أن تعمل الجامعات السعودية على تشجيع العاملين في الجامعة على تقديم الأفكار الإبداعية المتعلقة بتطوير العمل وتجويده.
- أن تشجع الجامعات السعودية التزام العاملين بالعمل الجماعي المشترك.
- أن تعمل الجامعات السعودية على تطوير وتحسين بيئة العمل الداخلية للجامعة.
- أن تضع الجامعات السعودية آليات وإجراءات تساهم في تحسين مستوى تمكن العاملين إدارياً بما يساعد على تحقيق رؤية الجامعة وأهدافها الاستراتيجية.
- أن تعمل الجامعات السعودية على بناء الخطط الإجرائية المتعلقة بتعزيز التنوع الثقافي والعرقي بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية.



المراجع

1. الجادر، علي ذنون. (2023). أثر الأنتوجرافيا التنظيمية في السلوك الإبداعي لدى العاملين دراسة حالة في مديرية بلدية الموصل. مجلة اقتصاديات الأعمال للبحوث التطبيقية، 5(2)، 111-132.
2. الجنابي، أميرة هاتف. (2019). دور الزخم الاستراتيجي في تحقيق القيمة المستدامة للزبون: دراسة تطبيقية في مصرف الرافدين في النجف الأشرف. مجلة مركز دراسات الكوفة، 1(54)، 381-430.
3. الحجار، شيرين أمير، رضوان، طارق رضوان، المسدي، عادل عبد المنعم. (2022). الدور الوسيط للإبداع التنظيمي في العلاقة بين الأنتوجرافية التنظيمية وفعالية المنظمة- دراسة تطبيقية على القيادات الأكاديمية في الجامعات الأجنبية بمصر. مجلة التجارة والتمويل، 2(3)، 339-393.
4. الشجيري، محمد والدليمي، عراك. (2023). دور استراتيجيات التغيير في تحقيق الزخم الاستراتيجي. مجلة اقتصاد الأعمال، 5(6)، 227-244.
5. عارف، إيفان والعبادي، سناء. (2020). دور ابتكار المعرفة في إدارة الزخم الاستراتيجي "دراسة ميدانية". مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة بغداد، 1(122)، 50-65.
6. العساف، صالح أحمد. (2016م). المدخل التربوي في العلوم السلوكية (ط3). دار الزهراء للنشر والتوزيع.
7. فليح، مروان فرحان، محيسن، حسام علي. (2023). تأثير الزخم الاستراتيجي في المعمارية التنظيمية: بحث تحليلي. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 15(4)، 25-44.
8. قطيط، عدنان محمد. (2020). الأنتوجرافيا التنظيمية وأفاق تطبيقاتها في الإدارة التربوية: دراسة إبستيمولوجية. مجلة العلوم الإنسانية والإدارية، 1(21)، 55-87.
9. مخدوم، هند كرامة الله. (2020). مدى مساهمة التمكين الإداري في تطوير القيادات الأكاديمية النسائية بالتطبيق على جامعة طيبة. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، الجامعة الإسلامية بغزة، 28(3)، 101-138.
10. المسدي، عادل عبد المنعم ورضوان، طارق رضوان. (2022). الدور الوسيط للإبداع التنظيمي في العلاقة بين الأنتوجرافيا التنظيمية وفعالية المنظمة: دراسة تطبيقية على القيادات في الجامعات الأجنبية بمصر. مجلة كلية التجارة والتمويل، 1(3)، 339-393.
11. مليح، مروان فرحان، محيسن، حسام علي. (2023). تأثير الزخم الاستراتيجي في المعمارية التنظيمية: بحث تحليلي. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 15(4)، 25-44.
12. منصور، مروة محمد. (2024). تقييم فعالية تطبيق الأنتوجرافيا التنظيمية دراسة تطبيقية مقارنة على قطاع الأدوية بمصر. مجلة البحوث المالية والتجارية، 25(2)، 277-319.
13. Abdulkareem, A. (2022). The Impact of Strategic Momentum on Achieving Strategic Flexibility - An Exploratory Study in a Sample of Baghdad Hotels, International Journal of Research in Social Sciences & Humanities, April-June 2022 Vol. 12, Issue 2; 478-494
14. Abuzaid, A, Alateeq, M, Baqleh, L, Madadha, S & Haraisa, Y. (2023). The moderating effect of strategic momentum on the relationship between big data analytics capabilities and lean supply chain practices. Uncertain Supply Chain Management, 11(3), 1085-1098.
15. Aldaihani, S. (2020). Administrative empowerment among Kuwait University staff and its effect on their job satisfaction. Journal of Applied Research in Higher Education. Volume 12 Issue 2. pp. 210-229.
16. Alhimyari, B & Aljanabi, A. (2021). Leaders' Thinking Styles And Impacts In Strategic Momentum: Pilot Study Of University Leaders' Opinions In Karbala University. Journal of Contemporary Issues in Business and Government Vol. 27, No. 1, 2021 P-ISSN: 2204-1990; E-ISSN: 1323-6903 <https://cibg.org.au>.



17. Bager, A. (2015). " organizational ethnography : an interaction analysis of identity work through the study of other orientation and storytelling practices in a leadership development forum “, Tamara Magazine ,Vol. 13, No 33,p35-56.
18. Elizabeth, C, Gaboury, I, Breton, M, & Denis, J. (2020). Organizational Ethnographic Case Studies: Toward a New Generative In-Depth Qualitative Methodology for Health Care Research? International Journal of Qualitative Methods, 8, 19-32.
19. Fawzi, H. (2022). Strategic momentum as an effective tool to reduce Ostracism in the workplace (Analytical study of a sample of employee opinions of the Najaf Refinery. The Journal of Positive Psychology, 6(6), 23-35.
20. Gabr, S and Alabad, H. (2022). Strategic Momentum as an Effective Tool to Reduce Ostracism in the Workplace (Analytical study of a sample of employee opinions of the Najaf Refinery. Journal of Positive School Psychology <http://journalppw.com> 2022, Vol. 6, No. 6, 5323-5337.
21. Ginter, M, Duncan, W. & Swayne, E. (2013), Strategic Management Of Health Care Organizations, 7th John Wiley & Sons Ltd, United Kingdom, PP. 17-4017.
22. Jayathilaka, A. (2021) Ethnography and Organizational Ethnography: Research Methodology. Open Journal of Business and Management, 9, 91-102.
23. Rouleau, L, Rond M & Musca, G. (2014). Guest Editorial from the ethnographic turn to new form of organizational ethnography, journal of organizational Ethnography, Vol.3: No.1.
24. Wong, C. & Cummings ,T. (2015). “ Resonant Leadership and Workplace Empowerment: The Value of Positive Organizational Cultures in Reducing Workplace Incivility” , Nursing Economic, vol 32(1) , pp. 5-15.
25. Xu. L & Li. W. (2024). A study on the strategic momentum of SMEs’ digital transformation: Evidence from China. Technological Forecasting and Social Change Volume 200, March 2024, <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.123038>.
26. Nandarani, M. (2020). Developing a holistic strategic thinking perspective for universities. A thesis submitted for the degree of Doctor of Business Administration (Higher Education Management). University of Bath.