

## الرشاقة الإستراتيجية في كليات جامعة بغداد من وجهة نظر مدراء الشعب الإدارية

أ.م.د. يوسف يعقوب شحاذه

جامعة بغداد - كلية التربية / ابن رشد للعلوم الانسانية

[Yousifjacob1978@gmail.com](mailto:Yousifjacob1978@gmail.com)

### الملخص:

استهدف البحث الحالي التعرف على الرشاقة الإستراتيجية في كليات جامعة بغداد من وجهة نظر مدراء الشعب الإدارية من جهة، واستكشاف مفهوم الرشاقة الإستراتيجية من جهة أخرى . وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وحدد مجتمع البحث بمدراء الشعب الإدارية في كليات جامعة بغداد، وقد بلغت عينة الدراسة (٧٦) فرداً بواقع (٤٥) مدير، و(٣١) مديرة. ولتحقيق نتائج البحث أعدت أداة (استبانة) مكونة من (٢١) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات (الحساسية الإستراتيجية، الالتزام الجماعي، الاستجابة الإستراتيجية)، اذ حكمت الأداة من عدد من المتخصصين للتأكد من صدقها.

### المعالجة الإحصائية:

بعد التطبيق الميداني لأداة البحث، فرغت المعلومات والبيانات، وحللت إحصائياً مع اعتماد التقرير اليدوي للاستجابات المفتوحة، وقد استخدمت "SPSS" باستخدام برنامج التكرارات والمتوسطات والانحراف المعياري لتحليل النتائج.

أهم النتائج التي توصل إليها البحث:

### الهدف الأول:

الرشاقة الإستراتيجية متحققة. إذ بلغ متوسط درجات العينة، (١٣٢,٢١٢) درجة وبانحراف معياري مقداره (٧,٣١٧) درجة وهو اكبر من المتوسط النظري للاستبانة البالغ (٦٣) درجة.

### الهدف الثاني:

١- تبعاً لمتغير الجنس: أشارت نتائج البحث إلى انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، مما يجعل

وجهات النظر متقاربة بين إجابات الذكور والإناث.

الكلمات المفتاحية: (الرشاقة الإستراتيجية، مدراء الشعب الإدارية).

## **Strategic agility in the faculties of the University of Baghdad from the point of view of the administrative department managers**

**dr. yusuf yaequb shahadhuh**

**University of Baghdad – College of Education / Ibn Rushd for  
Humanities**

### **Abstracts:**

The current research aimed to identify the strategic agility in the faculties of the University of Baghdad from the point of view of the managers of the administrative divisions on the one hand, and to explore the concept of strategic agility on the other hand.

The analytical descriptive approach was used, and the research community was defined as the managers of the administrative divisions in the colleges of the University of Baghdad. The study sample amounted to (٧٦) individuals, with (٤٥) managers and (٣١) female managers.

To achieve the results of the research, a tool (questionnaire) consisting of (٢١) items was prepared distributed over three areas (strategic sensitivity, collective commitment, and strategic response), as the tool was judged by a number of specialists to ensure its validity.

Statistical treatment:

After the field application of the research tool, the information and data were emptied, and analyzed statistically with the adoption of manual unloading of the open responses, and "SPSS" was used using the frequencies, averages, and standard deviation program to analyze the results.

The most important findings of the research:

the first goal:

Strategic agility has been achieved, as the average score of the sample was (١٣٢,٢١٢) degrees, with a standard deviation of (٧,٣١٧) degrees, which is greater than the theoretical mean of the questionnaire of (٦٣) degrees.

The second goal:

A- According to the gender variable: The results of the research indicated that there are no statistically significant differences, which makes the points of view close between the answers of males and females.

Keywords: (strategic agility, managers of administrative divisions).

مشكلة البحث:

التغيرات والتطورات التي يشهدها العالم خلقت حالة من عدم الاستقرار والثبات في مختلف المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية، وبدا الجميع يحاول السيطرة بما يمتلكه من قدرات وإمكانيات في طرح كل ما هو جديد، ومع تداعيات العولمة التي أدت إلى منافسات واسعة النطاق وزيادة التطور التكنولوجي بالإضافة إلى التغييرات المستمرة في احتياجات المجتمع وتوقعاتهم كل ذلك جعل من قدرة المنظمة على العمل بسرعة وفعالية الاستجابة لمثل هذه التغييرات المتتالية في بيئة العمل مفتاح رئيس للنجاح في مثل هذه البيئة، إذ برزت خفة الرشاقة الإستراتيجية كمصطلح جديد وكواحدة من الوسائل المستخدمة للتعامل مع التغييرات ومواجهة المخاطر لتوجيه المنظمات نحو بناء رؤية داخلية تمكنها من الحصول على القدرات اللازمة للمنافسة بالإضافة إلى الرؤية الخارجية التي تساعدهم على اغتنام الفرص التي أحدثتها التغييرات فالقدرة على التكيف مع بيئات العمل المتغيرة ليست سهلة. لأن المنظمات تركز فقط على النجاح السابق. وتحاول المحافظة عليه بطرائق وأساليب العمل السابقة ( بالإستراتيجية القديمة) ضنا منها بان هذه الأساليب هي أساس النجاح في كل وقت، بغض النظر عما إذا كانت لا تزال ذات صلة بالظروف الحالية أم لا.

من الطبيعي أن تمر كل مؤسسة بفترات مختلفة، وظروف طارئة فنجاحها يكمن في قدرتها على التعامل مع ما تمر به، والاستفادة من نقاط قوتها ونقاط ضعفها، إلا ان اغلب المنظمات عندما يتغير القادة أو ظروف العمل، تدخل حالة من الإرباك والتوتر وقد ينتهي بها الأمر بالتخلي عن مكانتها في السوق ، وتعاني من انكماش في الدافعية ، وفي بعض الأحيان ينتهي بها الأمر إلى غلق أبوابها .

وفي ظل الأساليب الإدارية المركزية المتبعة في اغلب المؤسسات التعليمية وفي ظل الروتين اليومي في انجاز الأعمال وهرمية الاتصال وضعف برامج التدريب والتطوير الخاصة بتتمية مهارات العاملين، فإن مشكلة البحث تكمن في عدم رشاقة الخطط ومرونتها والاستراتيجيات المتبعة في الكثير من المؤسسات مما يجعلها أسيرة خطط مركزية جامدة غير قابلة لاحتواء ما يحدث من ظروف طارئة.

#### أهمية البحث

التغيير سمة من سمات الحياة فلا يوجد شيء يبقى على حاله فعدم مسابرة التغيير واحتواءه سلبيًا كان أم ايجابيا يعنى الجمود وإيقاف عجلة التقدم. لان حاجات المجتمع تتغير بسرعة عندما يتعلق الأمر بالتكنولوجيا ، فما كان جديدًا بالأمس سيصبح عفا عليه الزمن غدًا! يجب أن تتوقع المنظمات المبتكرة هذه التطورات وأن تكون أكثر مرونة في طرائقها وأساليبها.

في بيئة الأعمال التجارية اليوم سريعة التغيير بشكل متزايد ، لم تعد أي منظمة في مأمن من المنافسة بعد الآن، ففي الوقت الحاضر تعمل جميع المنظمات تقريبًا في بيئات تنافسية ديناميكية وغير مؤكدة هناك العديد من مصادر التغييرات، التي تنبع من عوامل مثل المنافسة

العالمية المكثفة والتسابق الزمني وتقديم أفضل الخدمات، وتلبية احتياجات العاملين ، وتوظيف الأساليب الإدارية الجديدة (Kettunen, ٢٠٠٩ )

إذ تلجأ المنظمات إلى تبني العديد من الأساليب التي يمكن أن تساعد في التغلب على تلك الصعوبات فبوجود أساليب مثل: اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاستراتيجي وخفة الحركة والمرونة الإستراتيجية محركات جديدة للأزمات الشاملة التي قد تواجهها هذه المنظمات من أجل تحقيق دورها الاستراتيجي في بيئتها الخارجية والداخلية من أجل تحقيق الاستقرار والاستدامة والمرونة الإستراتيجية باعتبارها تمارس دورًا مهمًا في التميز على المدى الطويل.

فهذه التغيرات السريعة في بيئة الأعمال إلى جانب الضغوط المصاحبة للمنافسة العالمية تجعل العديد من المنظمات تتجه نحو الاهتمام بمفاهيم الإدارة الحديثة من أجل تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، الأمر الذي كان له انعكاسات إيجابية على إدارة الموارد البشرية، يعد الإنسان عنصر أساس في تحقيق نجاح الاستراتيجي للمنظمات وتنفيذ أهدافها المختلفة من هنا ظهرت العديد من الدعوات لضرورة تبني الإدارة المفتوحة، وتفويض السلطة للموظفين، والشعور بالمسؤولية للوصول إلى ما يعرف بالثقة الإدارية، مما يمنح الموظفين سلطة أكبر في وضع الخطط التي تتلاءم مع طبيعة الأعمال التي يقومون بها تحت ما يسمى الرشاقة الإستراتيجية .

ولكي تكون الجامعة قادرة على صناعة المستقبل ينبغي أن يتصف قادتها بصفات أهمها: الإبداع والتنافسية والشفافية والاتجاه نحو الجودة فحتمية التغيير تفرض علي الجامعات أن تكون قادرة علي المنافسة، وليس أمامها خيار سوى مواجهتها والتعامل معها، وهذا الأمر يدفع بها للبحث عن كيفية رفع قدراتها التنافسية وبناء مزايا تنافسية تضمن لها التفوق والاستمرار . (ويج،

(٢٠١٨: ٢١)

أن الرشاقة الإستراتيجية تقوم بتحويلات أساسية سريعة لاكتساب القدرة على الابتكار والتركيز على الجوانب الإستراتيجية للتنبؤ بالمتغيرات الخارجية في البيئة المحيطة، وإظهار التفاعل السريع مع الظروف والأسواق، وبناء إستراتيجية مستهدفة للاستجابة السريعة لذلك، فإن المنظمات التي تستخدم الرشاقة الإستراتيجية تمثل تلك المنظمات التي لديها المهارة للتغلب في بيئة الأعمال المتغيرة، مع تبني إجراءات حديثة ومتطورة وتنظيمية من خلال إستراتيجية الرشاقة التي تؤثر بشكل فعال على الاستجابة. (Nicholas، ٢٠١٢: ٢)

فرشاقة الجامعة ضرورة حتمية لنجاح الجامعات المعاصرة؛ فهي تساعد على زيادة قدرتها على الاستشعار والاستجابة للمتغيرات البيئية والتكيف معها بما يحقق بالإبداع التنظيمي في ظل بيئات أهدافها الحالية والمستقبلية، وترتبط ارتباطاً متزايداً استراتيجياً اليوم التنافسية، وتعتبر كفاءة أساسية، وميزة تنافسية، وتمايزاً يتطلب تفكيراً، وعقلية مبتكرة، وحاجة لا يمكن الاستغناء عنها فلم تعد الرشاقة الإستراتيجية مسألة اختيارية للجامعات، بل ضرورة تميز بين الجامعات الناجحة وغيرها (Harraf، ٢٠١٥: ٦٥٦).

يتم إبراز أهمية الدراسة أيضاً من خلال:

- (١) الأهمية العلمية: محاولة الإشارة إلى واحد من أهم المفاهيم الإدارية ( الرشاقة الإستراتيجية) مع محاولة تسليط الضوء على أهمية هذا المفهوم وما يتعلق به من خلال توفير إطار مفاهيمي.
- (٢) الأهمية العملية: يستمد هذا البحث أهميته العملية من مفهوم الرشاقة الإستراتيجية وأثرها الكبير في محاولة التخلص من الروتين الطويل وإعطاء قدر من الحرية للعاملين في المؤسسات التربوية ، ومن خلال دراسة ميدانية توصلت إلى عدد من النتائج والاستنتاجات والتوصيات.

## أهداف البحث

يهدف البحث إلى التعرف على:

١. مستوى الرقابة الإستراتيجية في كليات جامعة بغداد من وجهة نظر مدراء الشعب الإدارية.

٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية للرقابة الإستراتيجية في كليات جامعة بغداد من وجهة نظر مدراء الشعب الإدارية تبعا لمتغير : الجنس

## حدود البحث

يتحدد البحث بجميع مدراء الشعب الإدارية في الكليات التابعة لجامعة بغداد والبالغ عددها ٣٨ للعام الدراسي (٢٠٢٢ / ٢٠٢٣)

## تحديد المصطلحات

### الرقابة الإستراتيجية

هي المرونة والسرعة التي تمنح المؤسسة القدرة على تغيير أعمالها من أجل الاستجابة للتغيرات الحاصلة في أسواقها ومواجهة المخاطر الأخرى التي تعترضها،(القريشي، ٢٠١٧ : ٧)

الرقابة الإستراتيجية هو قدرة المؤسسات على رؤية التحولات داخل الأعمال وكذلك خارجيًا في بيئة الأعمال التي تعمل فيها.

هي قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات الرئيسية التي تحدث في بيئتها الخارجية من خلال تخصيص الموارد اللازمة للاستجابة لتلك التغيرات.

أنها القدرة على التعرف بسرعة على الفرص واغتنامها وتغيير مسار عمل بالأساليب الإدارية وتجنب الاصطدام (( Mackinnon , et al ٢٠٠٨

## الفصل الثاني

### مميزات المنظمة الرشيقة

وتبدو أهمية الرشاقة الإدارية والتزام المؤسسات المختلفة بتحقيقها والحفاظ عليها في حال مقارنة ذلك بإصابتها بنوع من "البدانة التنظيمية" وما يتبعها من تداعيات وخيمة، وهو ما يوضحه لنا (خليف، ٢٠١٢) في بحثه بعنوان: "البدانة التنظيمية وأثرها في عملية التصحر الوظيفي"، والذي يرى أن البدانة التنظيمية من أهم مؤشراتهما: التضخم الوظيفي، والتكاسل الوظيفي، وانخفاض الإنتاجية. وبدوره ينطوي التضخم الوظيفي على عدد من الآفات الإدارية التي تهدد استقرار المنظمات، وهي: الترهل الوظيفي والذبول الوظيفية، ونفقات بلا إيرادات، وضياح الفرص، وتهديدات قائمة. بينما ينتج عن التكاسل الوظيفي ما يأتي: اتكالة العاملين على بعضهم البعض في أداء المهام، واللامبالاة والتصلب من المسؤولية، وإلقاء اللوم على الآخرين. أما انخفاض أو تدني الإنتاجية فيؤدي إلى انخفاض نسبة المخرجات، وتدني الإنتاج، وهبوط القيمة المضافة. ويخلص (خليف، ٢٠١٢) إلى أن إصابة المنظمات بالبدانة التنظيمية له علاقة مؤثرة بإصابتها أيضا بالتصحر الوظيفي-على حد تعبير الباحث ووصفه- وهذا التصحر الوظيفي يصيب مثل هذه المنظمات بأربع آفات إدارية، وهي: أولها سوء استخدام الموارد، حيث التبذير المقصود، والاستحواد على الموارد من قبل بعض التقسيمات، واستنزاف القدرات، والثانية هي

الشّلل الوظيفية، حيث الانقسامات على أساس المصالح، والتضارب في الأفكار، وظهور الزعامة الوظيفية. وثالث هذه الآفات هي الفوضوية في العمل، حيث غياب النظام، والتردد في القرارات، واللامبالاة في العمل، واستفحال الصراعات السلبية. وتتجلى رابع تلك الآفات الإدارية في البيروقراطية المفرطة، حيث التحكم والأوامر القسرية، ومتابعات سرية مخيفة، والقواعد سيّدة الموقف، وتحول الموظفين لأداة منفذة لا رأي لهم.

تستند على دمج نظام تكنولوجيا المعلومات، والأفراد والعمليات التجارية داخل منظمة منسقة ومرنة قادرة على الاستجابة بسرعة للأحداث والتغيرات في البيئة، والرشاقة في هذه المنظمات تعتمد على رد الفعل على التحديات التي تهيمن على بيئة العمل أو السعي لتحقيق النجاح، من خلال الحصول على الحصة السوقية والربحية وجذب الزبائن في الأسواق التنافسية، كما أن المنظمات الرشيقة تقيم باستمرار أداء الموظفين داخل الحدود التنظيمية، ومن الجدير بالذكر أن المنظمات الرشيقة يجب عليها أن تفكر بشكل أبعد من كيفية التعامل مع التغيرات، إنما يجب عليها التفكير في كيفية استعمال الفرص المحتملة في بيئة مضطربة، وإمكانية الحصول على مكانة خاصة آخذة بعين الاعتبار قدراتها وكفاءاتها. وقد لخص Audran الخصائص التي تميز المنظمة الرشيقة عن المنظمة التقليدية في الجدول (١)

### جول (١)

الفرق بين المنظمة التقليدية والمنظمة الرشيقة

المعيار	المنظمة التقليدية	المنظمة الرشيقة
الهيكل التنظيمي	هرمي/رأسي	هيكل شبكي ذو شكل أفقي مسطح

كفاءة الوحدات والفرق	امتلاك الخبرة	تعدد الاختصاصات
تدفق المعلومات وصناعة القرار	مركزي	لا مركزي
دور المدراء	السيطرة والمراقبة	التنسيق والتسوية
نوعية الأفراد	وجود الاحترام، والكفاءة	التكيف، والمسؤولية، والاستقلالية

إرساء أسس الرشاقة الإستراتيجية:

يتطلب وضع أساس متين لهذا النوع من النهج للهيكل التنظيمي ثلاثة مكونات رئيسية:

#### ١. الوضوح

وضوح الرؤية أمر في غاية الأهمية بدون صورة واضحة للهدف في لوحة الرؤية سيعمل الجميع بنوع من التخبط ولكل يجتهد بغير معنى، وبالتالي يصبح التوجه في غير مساره ويجعل المنظمة في حالة هشّة في مواجهة التغيرات الطارئة.

#### ٢. التركيز

إذا كان الوضوح في تحديد اسس النجاح يمثل نقطة البداية للرشاقة الإستراتيجية، فمن الضروري الحفاظ على تركيز الموظف على الهدف الذي يمثل القوة الدافعة وراء الوصول إلى الغاية .

#### ٣. اتصال

لا يمكن للموظف أن يقتنع برؤية النجاح إذا لم يشعر بالارتباط بالمنظمة ككل يبدأ تعزيز الاتصال بالحصول على رؤية قوية يمكن أن يؤمن بها الأشخاص ويشعرون بالرضا عنها ،

ويتطلب أيضًا تقديم تعليقات صادقة عن الأداء بشكل منتظم من المكونات الأساسية للفرق عالية الأداء الملاحظات البناء الواضحة، بغض النظر عن جيل الموظفين. عندما يتم تقديم التعليقات في الوقت المناسب وبطريقة بناءة ، فإنها تساعد في الحفاظ على توافق الموظفين مع التقدم التنظيمي ككل . (Shin, ٢٠١٥:٧٦)

## إبعاد الرشاقة الإستراتيجية

### ١. الحساسية الإستراتيجية

ان فكرة الحساسية الإستراتيجية اقرب إلى مفهوم القدرة الاستيعابية او كنوع من القدرة الديناميكية من خلال الاتصال المستمر او الاستثمار البيئي، ووضع السياسات والقواعد، واتخاذ القرارات المناسبة في ضوء ما تم الحصول عليه من معلومات حيث تشير إلى قدرة المنظمة على فهم وإدراك التغيرات البيئية المختلفة، وبناء رؤية للمستقبل كاستجابات للتغيير البيئي المستمر. (رضوان، ٢٠١٤)

و الحساسية الإستراتيجية تعني الانفتاح والاستبصار والاستشعار على قدر كبير من المعلومات من خلال الحفاظ على العلاقات مع مجموعة متنوعة من الأفراد والمؤسسات ( )، وتم تفسير الحساسية الإستراتيجية بأنها تحديد واغتنام الفرص المستمرة بشكل أسرع من المنافسين. إن الحساسية الإستراتيجية تتكون من ثلاثة مرتكزات أساسية ومن خلال هذه المرتكزات يمكن للمؤسسة الوصول للحساسية الإستراتيجية وبالتالي بناء رشاقتها الإستراتيجية والوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة بأسرع وقت ممكن وبأقل ما يمكن من التكاليف وهي كالآتي،

- عمليات الإستراتيجية المفتوحة: وهي تشمل عنصرين أساسيين هما التعاون الإستراتيجي مع المساهمين المتعددين، والخبرات العملية بين أفراد المؤسسة
  - . التأكيد على اليقظة الإستراتيجية: وهي أيضا يشمل ثلاثة عناصر رئيسة وهي: مرونة الرؤية، والأهداف المتناقضة، الانفتاح على الرؤية المستقبلية.
  - الحوار الداخلي عالي الجودة: وهو أيضا يتكون من عنصرين وهما واقعية الإثراء المفاهيمي، والتنوع المعرفي. (Kosone & Doz، ٢٠١٨: ٢٣)
٢. الالتزام الجماعي

يقصد به مدى قدرة المنظمة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية بسرعة وبصفة جماعية في كافة أرجاء المنظمة وخاصة في فريق الإدارة العليا عند تفهم التغيرات في البيئة الخارجية والداخلية مع عدم طغيان المصالح الشخصية أو ظهور عوامل القوة أو السيطرة داخل المنظمة ، وكذلك وجود تعاطف وثقة متبادلة بين أعضاء الإدارة العليا وجميع أعضاء المنظمة تعمل على تقليل مقاومة التغيير ، وتسهل عملية تبنى وتطبيق قرارات الإدارة العليا في كافة المستويات الإدارية مما يعمل على زيادة سرعة استجابة المنظمة للفرص الناشئة دون أن تعرقلها الخلافات ويعكس الالتزام الجامعي قدرة المنظمة على صياغة القرارات السريعة والهامية ، والالتزام يمثل مدى ولاء الأفراد والاتفاق الضمني بين قيم الأفراد وأهداف المنظمة والاندماج في النشاط الذي يمارسه الأفراد في فرق العمل المبدعة لتحقيق هدف ما.(البدران، ٢٠١٥: ٣٥)

وتوجد عوامل عديدة للالتزام الجماعي

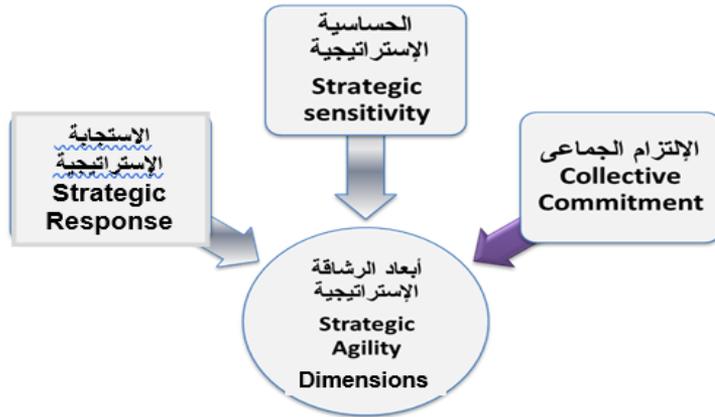
- العمل الجماعي كفريق
- أسلوب القيادة وقدرات الرئيس التنفيذي
- تجديد الفريق

● المشاركة بجدول الأعمال والاعتمادية المتعددة

٣. الاستجابة الإستراتيجية

تعنى مدى قدرة المنظمة على الاستجابة الفورية كرد فعل أو استجابة استباقية للتغيرات في بيئة الأعمال، وذلك من خلال إعادة ضبط الاتجاه الاستراتيجي لها، وإعادة تشكيل وتخصيص كافة موارد ونظم وقدرات المنظمة بسرعة تتناسب مع سرعة تلك التغيرات وذلك من أجل مواجهة التهديدات واستثمار الفرص المتولدة ، وظيفة هذا البعد جعل المنظمة في حالة حركة دائمة وهذا يقع على عاتق المدير من خلال توجيه الأفراد أداء أفضل للواجبات والمهام المنوطة بهم لان ذلك يؤدي بالمؤسسة إلى تحقيق الكفاءة والفاعلية وسرعة الاستجابة للمتغير المحيط بها كما أن سرعة الاستجابة يعد مصدر جديد من مصادر الميزة التنافسية .

أبعاد الرشاقة الاستراتيجية Strategic Agility Dimensions



متطلبات تطبيق الرشاقة الإستراتيجية

ويتطلب تحقيق الرشاقة الإستراتيجية السعي الجاد لتنمية القدرات وتطوير الأداء التنظيمي، والاعتماد على التخطيط الإستراتيجي، والمشاركة والتعلم التنظيمي، والاستجابة السريعة للتغيير ( Lewis, ٢٠١٤, p.٦ )

المتطلبات	الباحث
<ul style="list-style-type: none"> <li>● توفير بنى تحتية متكاملة ذات قدرات عالية</li> <li>● منهج مدروس نحو ادارة البيانات والمعلومات</li> <li>● قدرة عالية في معمارية تقانة المعلومات</li> </ul>	Weil,et at,٢٠٠٢
<ul style="list-style-type: none"> <li>● قدرة على تحديد الاعمال الاساسية والعمليات والقدرات التي تمكنها من مواجهة التحديات الحالية والمستقبلية</li> <li>● تمكين المنظمة من الانتقال من صلابة الى المرونة وخفة الحركة</li> </ul>	Beltrame,٢٠٠٨
<ul style="list-style-type: none"> <li>● ضرورة توافر علاقات تعاونية</li> <li>● تكامل الاعمال في المنظمة وعلى كافة المستويات</li> <li>● ضرورة امتلاك المنظمة بنية انظمة معلومات تتمكن من خلالها تنوع مصادر انظمة المعلومات</li> <li>● وجود حساسية عالية اتجاه حاجات المراجعين</li> <li>● امتلاك المنظمة لقادة اقوياء ذو كفاءة عالية</li> <li>● توافر العوامل الاجتماعية الضرورية والمتعلقة بالثقة وتوازن السلطة والقوة بين الشركاء وتؤدي الثقة دورا في تمكين المنظمات من خلال المشاركة بالمعرفة</li> </ul>	Chen , et al ٢٠٠٨
<ul style="list-style-type: none"> <li>● هيكل تنظيمي مرن</li> <li>● الثقافة التنظيمية السائدة والمرونة</li> </ul>	Elvin ٢٠٠٧

<ul style="list-style-type: none"> <li>● المناخ التنظيمي المشجع على التميز والابداع وخفة الحركة</li> <li>● ضرورة توافر نظام فعال لمواكبة التركيز والأولويات في الاعمال</li> <li>● تحسين العمليات اكثر من المتوقع</li> <li>● تشجيع التعلم والمشاركة بالمعرفة وتوليد الافكار الجديدة في كل المستويات</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● توفير نظام موارد بشرية مساند مستعد على نحو جيد لتقييم وفهم الاسباب الكامنة وراء التغيرات المفاجئ في خطط العمل لاحداث خفة حركة استراتيجية والتكيف وفقا لذلك</li> <li>● المرونة التي توفر السهولة والسرعة التي من خلالها يكون بالامكان الوصول الى المصادر المختلفة</li> </ul>	<p>Dyer &amp; Jeff ٢٠٠٦</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● المرونة التي تمثل قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات واتخاذ الاجراءات لمواجهة التهديدات واستثمار بيئة تنافسية سريعة</li> </ul>	<p>Mackinnon , et al ٢٠٠٨</p>

(مصطفى، ٢٠١٠، ٣٢)

الدراسات السابقة:

دراسة للمسي (٢٠٢١) حاول التعرف على تحديد درجة تطبيق الرشاقة الإستراتيجية، وتحديد مستوى الإبداع التنظيمي بجامعة دمنهور، والكشف عن وجود فروق دالة إحصائياً في درجة الرشاقة الإستراتيجية ومستوى الإبداع التنظيمي من وجهة نظر بعض القيادات لمتغير الكلية (عملية/ نظرية) والكشف عن وجود عالقة ارتباطيه دالة الجامعية تبعاً بين الرشاقة إحصائياً الإستراتيجية ومستوى الإبداع التنظيمي من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتمثلت أدوات الدراسة في استبيان الرشاقة الإستراتيجية ( ) ، والتي تم تطبيقها على عينة مقصودة تكونت من (٨٩) من القيادات الأكاديمية بجامعة دمنهور. ولقد

توصلت النتائج إلى أن درجة تطبيق الرشاقة الإستراتيجية من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية (عميد الكلية - وكيل الكلية - رؤساء الأقسام) جاء بدرجة متوسطة)

دراسة الفقيه ٢٠٢٠ : حاولت التعرف على دور الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمنية، وقد اختارت أبعادا للرشاقة الإستراتيجية هي: (الحساسية الإستراتيجية، المقدرات الجوهرية، وضوح الرؤية، المسؤولية المشتركة، سرعة الاستجابة، اختيار الأهداف الإستراتيجية) لمعرفة دورها في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمنية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للأدب النظري، والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، وتوصلت الباحثة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها أن الرشاقة الإستراتيجية بأبعادها لها دور في إشعال جذوة التغيير في قلب مؤسسات التعليم العالي، بما يحسن من سرعة استجابتها وتكيفها مع مستجدات العصر، لتحقيق ميزتها التنافسية.

دراسة دماج، ٢٠١٨) هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في مدارس المرحلة الثانوية في الجمهورية اليمنية؛ وذلك من خلال التعرف على الرشاقة الإستراتيجية بأبعادها، والتعرف على الميزة التنافسية بأبعادها. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي للأدب النظري والدراسات العلمية السابقة المتعلقة بموضوع البحث. وتوصلت الباحثة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها: أن للرشاقة الإستراتيجية بأبعادها (الحساسية الإستراتيجية، والتزام الجماعي، وسيولة الموارد) دور فعال في تحقيق الميزة التنافسية في أبعادها (التجديد، الجودة، الكفاءة، الاستجابة لحاجات العميل) واختتمت الباحثة بجملة من التوصيات التي قد تسهم في تحسين أداء مدارس التعليم الثانوي بالجمهورية اليمنية.

دراسة مينون وسورشس (٢٠٢٠) Suresh., Menon : استهدفت تقييم الرشاقة الإستراتيجية لمؤسسات للتعليم العالي باستخدام طريقة غامضة متعددة الدرجات. تام إجراء تحليل التباين

الأحادي لتحديد وفهم مجالات التحسين والاقتراحات التي تم إجراؤها صممت لمساعدة الإدارة على إعادة صياغة الاستراتيجيات وتعزيز الرشاقة الإستراتيجية، وبعد إجراء مقابلة شخصية لمدة ٤٠ - ٦٠ دقيقة مع بعض الخبراء الأكاديميين جاء المؤشر العام للنتائج أن درجة الرشاقة الإستراتيجية ٦,١٩ مما يشير إلى أن لدى مؤسسات التعليم العالي مرونة في تطبيق الرشاقة الإستراتيجية ولديه القابلية للتحسين.

### الفصل الثالث

#### منهجية البحث وإجراءاته

يتضمن هذا الفصل وصفاً مفصلاً للإجراءات التي اتبعها الباحث في تنفيذ البحث، ومن ذلك بيان منهج البحث، وصف مجتمع البحث، وتحديد عينة البحث، وإعداد أداة البحث (الاستبانة)، والتحقق من صدقها وثباتها، والأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات، وفيما يلي تفصيل لهذه الإجراءات.

#### أولاً: منهجية البحث:

من أجل تحقيق أهداف البحث، اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسته، لأنه المنهج المناسب، مع طبيعة هذا البحث إذ يعتمد على جمع البيانات وتبويبها وتحليلها والربط بين مدلولاتها والوصول إلى النتائج التي تسهم في فهم الواقع وتطويره، وذلك من أجل معرفة الرشاقة الإستراتيجية في كليات جامعة بغداد.

#### ثانياً: إجراءات البحث

##### ١: مجتمع البحث

إذ يتألف مجتمع البحث من جميع مدرء الشعب الإدارية في كليات جامعة بغداد حصراً للعام الدراسي (٢٠٢٢ - ٢٠٢٣) والبالغ عددهم (٩٦) \* يتوزعون على (٢٤) كلية

## ٢. عينة البحث

اتبع الباحث الأسلوب الطبقي العشوائي في اختيار عينة البحث إذ تم سحب نسبة (٨٠%) من المجتمع الأصلي بطريقة عشوائية، وتعد هذه العينة ممثلة للمجتمع ، فبلغ عددهم (٧٦) فرداً منهم (٤٥) مدير (٣١) مديرة

## ١. أداة البحث

تحقيقاً لأهداف البحث الذي يسعى إلى التعرف على الرشاقة الإستراتيجية في كليات جامعة بغداد من وجهة نظر مدراء الشعب الإدارية، لذا فان من المستلزمات الضرورية لتحقيق أهداف البحث وجودة أداة لقياس المتغير المطلوب. حيث تم استعمال الاستبانة كأداة لجمع المعلومات اللازمة لهذا البحث " باعتبارها من انسب أدوات البحث العلمي والأكثر ملائمة للحصول على المعلومات والبيانات المرتبطة بواقع معين.

## خطوات بناء أداة (الاستبانة)

- مصادر بناء فقرات الاستبانة  
بنيت هذه الأداة بعد القيام بالعديد من الإجراءات التي مكنت من صوغ فقراتها المختلفة .بما يتوافق بيئياً وإدارياً مع قيم المبحوثين ومع ما يتناسب مع طبيعة الخطط الإستراتيجية التي تتلائم مع الجامعات وما تقم به من أعمال تعليمية وإدارية والتركيز على ما يسمى بالرشاقة الإستراتيجية ومنها:

- الاطلاع على عدد من الاستبيانات التربوية لدراسات سابقة (عربية - وأجنبية) ذات صلة بمفهوم الرشاقة الإستراتيجية .

- الاستبانة الاستطلاعية :وجهت استبانته استطلاعية (سؤال مفتوح) لـ ( ٩ ) من مدراء الشعب الإدارية لغرض الحصول على مجموعة من الفقرات .

- بدائل الإجابة ودرجاتها :تم اعتماد المقياس الخماسي المتدرج ،حيث انه يعطي حرية أوسع للمستجيب لاختيار البديل المناسب عن وجهة نظره وبصورة أدق .والبدائل هي : (تتوافر بدرجة كبيرة جداً \_ بدرجة كبيرة \_ بدرجة متوسطة \_ بدرجة قليلة \_ بدرجة قليلة جداً) وأعطيت الأوزان على التوالي(٥، ٤، ٣، ٢، ١) الصدق الظاهري:

وصدق الاستبانة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما عدت لقياسه .ويقصد بالصدق "شمول الاستبانة لجميع العناصر التي يجب أن تتضمنها من ناحية ، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها.(عبيدات وآخرون،٢٠٠١: ١٧٩) للتحقق من صدق أداة الدراسة تم اعتماد صدق المحتوى، إذ تم عرض الاستبانة بصورتها الأولية على (٧) محكمين من قسم العلوم التربوية والنفسية من ذوي الخبرة ملحق(٢) وقد طلب منهم تقييم درجة ملائمة فقرات الاستبانة لما وضعت لقياسه، وانتمائها للمجال الذي أدرجت فيه سواء بالحذف، أو اقتراح التعديل المناسب، أو دمج، أو إعادة صياغة، وتوضيح لبعض العبارات التي يعتقدون أنها غير مناسبة من وجهة نظرهم، وبعد إجراء التعديلات التي أوصى بها المحكمون من تعديل صياغة بعض الفقرات، أصبحت الأداة في صورتها النهائية مكونة من (٢١)فقرة موزعة على ثلاث إبعاد(الحساسية الإستراتيجية، الالتزام الجماعي، الاستجابة الإستراتيجية)

صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة

احتسب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ حجمها(١٨) فرد، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له كما يأتي.

الصدق الداخلي لفقرات الرشاقة الإستراتيجية جدول رقم ( ٣ ) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مقياس الرشاقة الإستراتيجية المعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة ( ٠.٠٥ )، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة اقل من ٠.٠٥ وقيمة

٢ المحسوبة اكبر من قسمة ٢ الجدولية والتي تساوي ٠.٣٩٦ ، وبذلك تعد فقرات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.  
ثبات الأداة:

يعني الثبات اتساق نتائج الأداة مع نفسها واستقرار في النتائج عند إعادة تطبيق الاختبار على الأفراد أنفسهم وفي الظروف نفسها.(عودة، ١٩٩٢: ١٩٤)  
ولغرض التحقق من مؤشرات الثبات تم اختيار عينة مكونة من ( ١٨ ) فرداً ومن خارج عينة البحث الأساسية . واستعمل الباحث إعادة تطبيق الاختبار ، على عينة الثبات وكانت المدة بين التطبيق الأول والتطبيق الثاني (١٢) يوم وبعد الانتهاء من التطبيقين تم تحليل الإجابات وحساب درجات الاستبانة ككل ، وباستعمال معامل ارتباط بيرسون استخرجت قيم معاملات الارتباط بين درجات التطبيقين الأول والثاني ، إذ بلغت قيم معامل الثبات على وفقا هذه الطريقة (٠.٨٠).  
تطبيق الأداة :

بعد أن تحقق الباحث من صدق الأداة وثباتها بأشر بتوزيع الاستبانة على أفراد الأساسية في المدة (٥ ، ٣ ، ٢٠٢٣) ولغاية (٩ ، ٤ ، ٢٠٢٣)

#### الفصل الرابع

يضم هذا الفصل عرض النتائج التي توصل إليها وفقاً للبيانات والمعالجات الإحصائية ،ومن ثم تفسيرها ومناقشتها في ضوء أهداف البحث.

## الهدف الأول:

تحقيقاً للهدف الأول من أهداف هذا البحث وهو التعرف على ( الرشاقة الإستراتيجية في كليات جامعة بغداد) من وجهة نظر مدراء الشعب الإدارية، وذلك من خلال الأداة الخاصة بقياس الرشاقة الإستراتيجية وما تتضمنه من فقرات، وبعد تطبيقها على عينة البحث وحساب تكرارات إجابات العينة بالنسبة للأستبانة ككل . واعتمد المتوسط النظري للأداة أو الاستبانة للحكم على المتوسط الحسابي لإفراد العينة .

## الدرجة الكلية للأستبانة

بلغ متوسط درجات أفراد العينة البالغ عددها (٧٦) فرداً مستجيباً على استبانة الرشاقة الإستراتيجية (١٣٢,٢١٢) درجة وبانحراف معياري مقداره (٧,٣١٧) درجة وهو اكبر من المتوسط النظري للأستبانة البالغ (٦٣) درجة، ولمعرفة دلالة الفرق بين المتوسطين استعمل الاختبار التائي "T- test" لعينة واحدة، وبلغت القيمة التائية المحسوبة (٦,٢٢١) وهي اكبر من القيمة التائية الجدولية البالغة (١.٩٨) عند مستوى دلالة (٠.٠٥) وبدرجة حرية (٧٥) وكما موضح بالجدول (٢) وعليه فان الفرق بين المتوسطين ذا دلالة إحصائية لصالح المتوسط النظري للعينة، وتشير هذه النتيجة إلى إلا أن كليات جامعة بغداد تتبع الرشاقة الإستراتيجية في أداء أعمالها من وجهة نظر مدراء الشعب الإدارية .

## الجدول (٢)

نتائج الاختبار التائي لعينة واحدة لدرجات أفراد العينة على وفق الرشاقة الإستراتيجية بصورة

عامة

الرشاقة	عدد أفراد	الوسط	الانحراف	الوسط	القيمة التائية	مستوى
---------	-----------	-------	----------	-------	----------------	-------

الإستراتيجية	العينة	الحسابي	المعياري	الفرضي	المحسوبة	الجدولية	الدلالة
	٧٦	١٣٢,٢١٢	٧,٣١٧	٦٣	٦,٢٢١	١.٩٨	دالة

ويتضح من نتائج الهدف الأول أن نظرة العينة للرشاقة الإستراتيجية نظرة ايجابية، ويعتقد الباحث بأنه من الضروري أن تحرص الكليات على استخدام خطط تتلاءم مع حجم المعطيات التي تواجهها إنشاء مسيرة تحقيقها للأهداف المطلوبة.

والرشاقة في الكليات تعتمد على رد الفعل للتحديات التي تهيمن على بيئة العمل والسعي لتحقيق النجاح من خلال الحصول على الحصة السوقية والربحية وجذب المستفيدين في الأسواق التنافسية، وأن أي تغير في سوق العمل يتطلب بالضرورة أن تتغير وتتطور مخرجات التعليم العالي بصورة مستمرة وسريعة ومن هنا يأتي دور الرشاقة الإستراتيجية المتمثلة في الحساسية الإستراتيجية لتحقيق ذلك من حيث جودة المستوى المعرفي والحصول على المعلومات ومراقبة واقتناص أحداث التغير في البيئة ، وجودة المستوى المهاري والمستوى السلوكي للموظفين فلكي تحقق المؤسسات التعليمية تميزاً بين منافسيها عليها الانتباه الى تلك الجوانب المهمة(اقتناص الفرص) ومعالجة أي قصور في العملية الإدارية ) اجتناب التهديدات ( وذلك من خلال الاعتماد على تطوير العمليات الداعمة والمساندة للعمليات الأساسية).الفقيه،(٢٠٢١)

الهدف الثاني

لغرض تحقيق الهدف الثاني في هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية الرشاقة الإستراتيجية في كليات جامعة بغداد من وجهة نظر مدرء الشعب الإدارية تبعاً لمتغير :

١. الجنس ( نكر / أنثى )

وتم استخدام الاختبار التائي لعينتين مستقلتين وكما موضح في الجدول (٣)

### الجدول (٣)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والقيمة التائية المحسوبة ودلالة الفرق في الرشاقة

الإستراتيجية بحسب الجنس

مستوى الدلالة	القيمة التائية		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	عدد أفراد العينة	الجنس
	الجدولية	المحسوبة				
دالة	١.٩٨	١.٤٦	٧٦٥,١٢	٧٣,٤٣١	٤٥	ذكر
٠,٠٥			٨٩٧,٩	٦٤٢,٥٢	٣١	أنثى

ويتضح من الجدول (٣) بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، إذ بلغت القيمة التائية المحسوبة (١.٤٦) وهي اصغر من القيمة التائية الجدولية البالغة (١.٩٨) عند مستوى دلالة (٠.٠٥) وبدرجة حرية (٧٥) وهذا يدل أن وجهات نظر الذكور والإناث ثابتة في ملاحظة وممارسة الأساليب الإدارية التي تمنحها كليات جامعة بغداد الاستنتاجات:

أظهرت نتائج البحث من خلال آراء العينة بان واقع الرشاقة الإستراتيجية كانت جيدة داخل كليات جامعة بغداد ومن خلال هذه النتيجة يمكن أن نستنتج مجموعة من الأمور:

١. للرشاقة اثر كبير على سير العمل وتحقيق الأهداف ضمن الجداول الزمنية
  ٢. للرشاقة اثر كبير في التخلص من العمل الروتيني الكلاسيكي الذي يحد من قدرات العاملين في الأداء.
  ٣. أتباع نظام مركزي داخل الكلية يخلق بيئة بيروقراطية تنعكس سلباً على الرشاقة الإستراتيجية.
  ٤. الرشاقة الإستراتيجية تتيح للعاملين توظيف أساليب التكنولوجيا بشكل أفضل.
  ٥. عدم وجود هيكل إداري أكثر مرونة لتقبل التجديد يحد من الرشاقة الإستراتيجية .
- التوصيات

١. ضرورة التركيز بشكل اكبر على عمليات التعاون والتواصل مع جميع الأطراف ذات العلاقة بالكلية داخليا وخارجيا لضمان تحسين الرشاقة الإستراتيجية داخل الكليات
  ٢. ضرورة تبني رؤية إستراتيجية واضحة والإيمان بها ضمن فلسفة الإدارة العليا نحو تحقيق الرشاقة ومن ثم التميز على مستوى الكلية ككل لما لها من دور فعال في تعزيز توجهات الكلية وتأهبها الريادي تجاه التغيرات والتطورات والمتطلبات المستقبلية .
  ٣. تعزيز موارد وإمكانات الكليات بهدف تحسين خططها الإستراتيجية وفق منظور استراتيجي وعلى كافة المستويات بشكل يجد فيه العاملون مرونة في انجاز الأهداف المطلوبة .
  ٤. تعزيز الرشاقة الإستراتيجية من خلال انسجام الأهداف بين طبيعة الخدمة المقدمة وخصائص الجامعة
  ٥. ضرورة وجود ثقافة تنظيمية تسهم في نمو مفهوم الرشاقة الإستراتيجية ومدى تأثيرها على أداء العمل داخل الكليات
- المقترحات

١. المرونة الإستراتيجية وعلاقتها بالابتكار الإداري في الكليات الأهلية من وجهة نظر القيادات الثانوية فيها.
٢. الاستقامة الإدارية وعلاقتها بالرشاقة الإستراتيجية في كليات جامعة بغداد

المصادر:

خليف، سلطان احمد، ٢٠١٢، البدانة التنظيمية واثرها في عملية التصحر، المجلد الخامس، العدد التاسع، مجلة دورية تصدر عن كلية الادارة والاقتصاد.

لفقيه، منال أحمد علي. ٢٠٢٠ دور الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمنية. مجلة الجامعة الوطنية. الجامعة الوطنية،

اللمسي، عادل حلمي، ٢٠٢١، الرشاقة الإستراتيجية مدخل لتحقيق الإبداع التنظيمي بكليات جامعة دمنهور من و جهة نظر بعض القيادات الجامعية، مجلة كلية التربية، عين الشمس، المجلد الخامس والأربعون (الجزء الرابع)

مصطفى، ايمان، ٢٠١٠، بعض متطلبات خفة الحركة في ضوء ترابط ادوات تقاسم المعرفة وابعاد التعلم الاستراتيجي، دراسة استطلاعية لاراء عينة من مديري شركة اسيا سيل للاتصالات المتنقلة في العراق، اطروحة دكتوراه، جامعة الموصل، العراق.

ويج، محمد عبد الرزاق، ٢٠١٨، متطلبات تطوير رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات دراسة ميدانية علي جامعة بنها. مجلة كلية التربية، جامعة بنها

رضوان ، طارق رضوان محمد ، (٢٠١٤)، أثر محددات الرشاقة الإستراتيجية على التميز التنظيمي : دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات في مصر ، بحث منشور ،مجلة التجارة والتمويل (كلية التجارة - جامعة طنطا)، العدد ٣ ، مصر .

القريشي ، ياسر شاكر ياسر ، (٢٠١٧)، تأثير الرشاقة الإستراتيجية في الاداء المؤسسي المستدام ، بحث لنيل شهادة الدبلوم العالي في التخطيط الاستراتيجي ، جامعة القادسية ، العراق .

Harraf, A., Wanasika , I., Tate ,k.and Talbott ,k.(٢٠١٥). Organizational Agility. The Journal of Applied Business Research ٣١(٢), ٦٧٥- ٦٨٦.

Kettunen, O. (٢٠١٠). Agile Product Development and Strategic Agility in Technology Firms (Unpublished Master Thesis) Helsinki University of Technology, Finland.

Menon, S., Suresh, M. (٢٠٢٠). Organizational Agility Assessment for Higher Education Institution. The Journal of Research on the Lepidoptera ٥١(١), ٥٦١-٥٧٣.

Nicholas. F. Horney. (٢٠١٢). Principal of Agility Consulting and Training, American Management Association, University of South Florida.

Shin, H. (٢٠١٥). Strategic agility of Korean small and medium enterprises and its influence on operational and firm performance, Int. J. Production Economics, ١٦٨, ١٨١-١٩٦.