



## The role of employees agility in enhancing organizational agility

An analytical study in private universities and colleges in the Middle Euphrates Region in Iraq

دور خفة حركة العاملين في تعزيز خفة الحركة التنظيمية

\*دراسة تحليلية في عدد من الجامعات والكليات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط في العراق

\*\*\*م.م.ليث علي مطر

\*\*أ.صالح عبد الرضا رشيد

**Abstract** :The aim of the research is to identify the role that employees agility can play in enhancing organizational agility .It tested the impact relationships between agility of employees and organizational agility .The targeted organizations were ( 11 ) private universities and colleges in the Middle Euphrates region. The research adopted the descriptive analytical approach to the opinions of a sample of ( 114 ) heads of department, and the questionnaire was used as a tool to collect data on its variables. The research conveyed an encouraging message to the targeted colleges in particular, and organizations in general, that agility at the organizational level can be achieved when those organizations are able to ensure required level employees agility .The research came out with a number of recommendations, the most important one is the need to give more attention to agility in educational , and entrenching the behaviors leading to it

\*بحث مستقل

\*\* جامعة القادسية - كلية الإدارة والاقتصاد

\*\*\*طالب دكتورا

.It also must develop strategies that aim to enhance organizational agility to obtain the most desirable sites in global

**المستخلص:** هدف البحث إلى التعرف على الدور الذي يمكن أن تؤديه خفة حركة العاملين في تعزيز خفة الحركة التنظيمية ، إذ عمل على اختبار علاقات التأثير بين خفة حركة العاملين وبين خفة الحركة التنظيمية ، وكانت المنظمات المستهدفة هي الجامعات والكليات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط ، البالغ عددها (١١) جامعة وكلية أهلية اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي لآراء عينة من رؤساء الأقسام البالغ عددهم (114) ، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات الخاصة بمتغيراتها . ونقل البحث رسالة مشجعة إلى الكليات المبحوثة بشكل خاص والمنظمات عموماً ، هي ان خفة الحركة على المستوى التنظيمي يمكن أن تتحقق عندما تتمكن تلك الكليات من ضمان المستوى المطلوب من خفة حركة العاملين ، وخرج البحث بعدد من التوصيات من أهمها ضرورة إيلاء خفة الحركة في المؤسسات التعليمية اهتماماً أكبر من المعنيين بشؤونها ، وترسيخ السلوكيات المؤدية لها كما يتعين عليها تطوير استراتيجيات تعمل على تعزيز خفة الحركة التنظيمية لنيل المواقع المرموقة في التصنيفات العالمية .

**المقدمة:** كانت قضية القوى العاملة مثار جدل كبير في نقاشات المعنيين في أدب الإدارة الاستراتيجية ، وعلى الأخص ما يتعلق بإعادة تشكيلها وتحديد اتجاهاتها بما يتلاءم والمتطلبات المستقبلية لبيئة الأعمال . ومع شروع المنظمات في إعادة تعريف نفسها والتهيئة للتحويل إلى اتجاهات جديدة نقيها تأثير التهديدات المتكررة ، أصبح لزاماً عليها إعادة تأهيل قواها العاملة بشكل مدروس لضمان بقائها واستمراريتها كمنظمات ناجحة في مواجهة التغيرات غير المسبوقة في عالم اليوم ، إذ يكمن أحد مفاتيح النجاح في قدرة المنظمة على التحول إلى خفة الحركة التنظيمية في خفة حركة قوى عاملة قادرة على إجراء هذا التحول من خلال نمط من السلوكيات المساعدة التي تمارسها .

وقد أشار بعض الباحثين إلى أن خفة حركة العاملين قادرة على تمكين المنظمات من بلوغ خفة حركة تنظيمية تساعدها على البقاء والاستمرار على الرغم من التغيرات البيئية ، إلا أن الدراسات

التجريبية العميقة لم تأخذ دورها في تأكيد هذا القول ، ولذا كان الهدف الرئيس لهذا البحث هو خوض غمار التجريب الذي قد يساعد في سد هذه الفجوة التي أشرها الاكاديميون والممارسون على حد سواء .

وجاء هذه البحث ليتناول تلك المفاهيم من خلال خمسة مباحث ، تطرق الاول منها إلى منهجية

البحث ، فيما إستعرض المبحث الثاني خفة حركة العاملين ، وتطرق المبحث الثالث الى خفة الحركة

## المبحث الأول

### المنهجية العلمية للبحث

#### ● إشكالية البحث

على الرغم من أن المورد البشري يمثل عنصراً حاسماً في نجاح المنظمات (Druker,1959:18) ، إلا أن الأدبيات المتاحة حوله في المنظمات خفيفة الحركة محدودة نوعاً ما (Sherehiy et al. 2008:459) ، كما أن هناك نقصاً في الدراسات التي تحقق تجريبياً في تحديد سمات العاملين خفيفي الحركة ، والسبب في ذلك هو أنه لا يوجد حتى الآن إطار مفاهيمي واسع لتقييم المنظمات خفيفة الحركة فيما يتعلق بكيفية الاستفادة من خفة حركة العاملين (Hopp & Oyen,2004:2) ، فمعظم الكتابات قد تناولت تقنيات التمكين وبعض الاستراتيجيات (Gunasekaran,1999:97-102) ، وأبدت اهتماماً أقل لتحديد الأسباب الكامنة وراءها (Asari & Sohrabi, 2014:72) ، وعندما يتعلق الأمر بالممارسات التي يمكن أن تعزز خفة الحركة التنظيمية فإن الأدبيات اقتصرت إلى حد كبير على التوصيف غير المختبر (Sumukadas & Sawhney,2004:1011) . وقد جاء هذا البحث للإجابة على بعض التساؤلات التي تثار في أروقة الأدب الأكاديمي حول الدور الذي يمكن أن تؤديه خفة حركة العاملين في تعزيز خفة حركة المنظمات .

#### ● تساؤلات البحث

١. ماهي الاعتبارات المفاهيمية لمفهوم خفة الحركة ؟ وكيف يمكن تمييز تداخله مع بعض المفاهيم الأخرى؟ وماهي أبعاده ؟
٢. ما المقصود بخفة حركة العاملين ؟ وماهي أبعاده ؟ وما هي أهميتها للمنظمات ؟
٣. هل هنالك تصور كاف لدى القيادات التعليمية في الكليات المبحوثة عن مستوى خفة الحركة التي يتميز بها أعضاء الهيئة التدريسية في كلياتهم ؟
٤. هل هنالك تصور كاف لدى القيادات التعليمية في الكليات المبحوثة عن مستوى خفة حركة كلياتهم؟
٥. هل هنالك تأثير لخفة حركة أعضاء الهيئة التدريسية في تعزيز خفة حركة الكليات التي يعملون فيها ؟ وما مدى ذلك التأثير ؟

## • أهداف البحث

يمكن تحديد أهم أهداف البحث بالآتي:

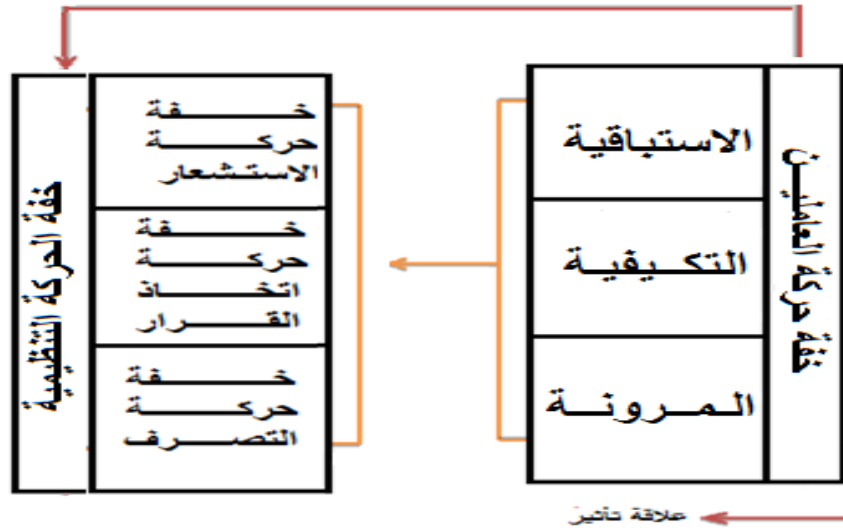
1. تشخيص مستوى خفة الحركة التنظيمية في الكليات المبحوثة من وجهة نظر القيادات التعليمية فيها
2. استكشاف ما اذا كان أعضاء الهيئة التدريسية في الكليات المبحوثة يمتلكون المستوى المطلوب من خفة الحركة لتحقيق خفة الحركة التنظيمية لتلك الكليات .
3. تحديد طبيعة التأثير الذي يمكن أن تحدثه خفة حركة أعضاء الهيئة التدريسية في خفة الحركة التنظيمية في الكليات المبحوثة .

## • أهمية البحث

تبرز أهمية هذا البحث في كونه يقدم رؤية واقعية عن أهمية إمتلاك المستوى المطلوب من خفة الحركة لدى العاملين في المنظمات كي تكون قادرة على مواجهة التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال المعاصرة ، إذ يختبر تأثير أبعاد خفة حركة العاملين على خفة حركة المنظمات ، وهو وإن كان يساعد على فهم وقياس مستوى كل من خفة حركة العاملين وخفة الحركة التنظيمية في الكليات الأهلية العراقية ، والكشف عن أهميتهما في قطاع التعليم ، إلا أنها تساعد أيضاً في لفت انتباه القيادات الادارية في مختلف المنظمات الى الحاجة إلى خفة الحركة في التعامل مع التغييرات التي تحدث في البيئة الخارجية لتلك المنظمات بما يساعد على استثمار الفرص والتخفيف من حدة التهديدات لتحقيق التفوق على المنظمات المنافسة .

## • المخطط الفرضي للبحث

يمثل الشكل ( ١ ) المخطط الفرضي للبحث والذي يصف العلاقة بين متغيراته



شكل (1) المخطط الفرضي للبحث

## • فرضيات البحث

يمكن صياغة الفرضية الرئيسة للبحث كالآتي :

تسهم خفة حركة العاملين في تعزيز خفة الحركة التنظيمية ، وبلغة إحصائية توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لخفة حركة العاملين في خفة الحركة التنظيمية . وتشتق من هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية وهي:

١. يسهم بعد الاستباقية في تعزيز خفة الحركة التنظيمية .
٢. يسهم بعد التكيفية في تعزيز خفة الحركة التنظيمية .
٣. يسهم بعد المرونة في تعزيز خفة الحركة التنظيمية .

## • ميدان البحث وعينته

حدد ميدان البحث بعدد من الجامعات والكليات الأهلية في محافظات الفرات الاوسط في العراق ، وحددت عينة البحث برؤساء الأقسام العلمية فيها والبالغ عددهم (١١٤) رئيس قسم .

## • منهج البحث وأداته

إعتمد البحث المنهج الوصفي لتحليل البيانات التي تم الحصول عليها من عينة البحث من خلال الاستبانة التي تضمنت الفقرات الخاصة بمتغيري البحث وهما خفة حركة العاملين وخفة الحركة التنظيمية .

## • مقاييس البحث

تم قياس متغيرات البحث وفق النماذج المختارة على النحو المدرج في الجدول (3) تبعا لمقياس Likert الخماسي بالمستويات (١) لا أتفق تماماً ، (٢) لا أتفق ، (٣) محايد ، (٤) أتفق ، (٥) أتفق تماماً.

جدول ( ٣ ) مقاييس البحث

ت	المتغير	المقياس
٢	خفة حركة العاملين	Aladwan , 2017 ، استنادا إلى Alavi , 2014
٣	خفة الحركة التنظيمية	Wageeh Nafei , 2016 ، استنادا إلى المقياس المطور من قبل (Jaworski and Kohli,1993)

## المبحث الثاني خفة حركة العاملين

### مفهوم خفة حركة العاملين

في إطار مواجهة البيئات الجديدة التي تمتاز بالتغيرات المتسارعة والتي لا يمكن التنبؤ بها ، تشكل خفة حركة العاملين سلاحاً تنافسياً قوياً . وأصبحت عملية تهيئة وإعداد هؤلاء العاملين أولوية قصوى للحفاظ على مزية تنافسية تمكنها من الحصول على أكبر حصة ممكنة في السوق . وتكمن حداثة القضية الخاصة بالعاملين في تسليط الضوء على أهمية أن يكون هؤلاء العاملون خفيفي الحركة ليكونوا قادرين على مواجهة التحديات وتحقيق الأهداف .

وقد تفاوتت وجهات نظر الباحثين والدارسين حول مفهوم خفة حركة العاملين فمنهم من تناوله من منظور القابلية Capability ، فيما تناوله آخرون من منظور السلوك Behavior ، المطلوب من قبل قوة العمل في ظل بيئة الأعمال العالمية المتقلبة (Muduli,2017:47) . وقد رأى (Yusuf et al.1999:5) أن بالإمكان تعريف خفة حركة العاملين بذات التعريفات الخاصة بخفة الحركة التنظيمية دون التأثير على المعنى العام للتعريف الأصلي ، وهي أنها القابلية على استغلال القواعد التنافسية مثل السرعة ، والمرونة ، والاستباقية الإبداعية ، والجودة ، والربحية من خلال إعادة تشكيل الموارد والقيام بأفضل الممارسات في بيئة غنية بالمعرفة للتكيف مع بيئة السوق سريعة التغير.

وتشير خفة حركة العاملين من وجهة نظر (Qin & Nembhard,2010:325) إلى المنحى البشري لخفة الحركة الكلية داخل المنظمة ، وتمثل قدرة العاملين على الاستجابة بشكل إستراتيجي لحالة عدم التأكد، (Muduli, 2013:1572) . وهي "المواهب المنظمة والدينامية التي يمكن أن تقدم بسرعة المهارات والمعرفة الصحيحة في الوقت المناسب على النحو الذي تمليه احتياجات العمل ، وهي الاستجابة البيئية الجماعية للعاملين من حيث قدرتهم على قراءة وتفسير التغير الخارجي لتعديل الأهداف وفقاً لذلك والعمل بسرعة وفقاً للاتجاه الاستراتيجي.

ويرى (Detollenaere,2017:24) أن خفة حركة العاملين هي الاعتقاد أن المنظمة يمكن أن تكون خفيفة الحركة ومرنة بسبب سلوك الأفراد الذين توظفهم ، إذ يتميز العاملون خفيفو الحركة من وجهة نظر (Taran,2019:34) بالقدرة على توقع التغيير ، والاستجابة له بشكل استباقي ، والتعافي من آثاره بسرعة.

وعموماً يستند التعريف المفاهيمي لخفة حركة العاملين إلى ما قدمه (Breu, et al. 2001:21) من أنها استجابة بيئية فائقة في سياقات الاضطراب والتغيير، ومثله يرى (Bunton,2017:18) أنها تمثل المرونة بفاعلية للتغيرات غير المتوقعة والمفاجئة في البيئة ، فيما أكد (Alvansaz et al. 2019:826) على أنها قدرة العاملين على تقديم استجابة استراتيجية تجاه انعدام الثقة.

## أهمية خفة حركة العاملين

برزت الموارد البشرية باعتبارها أهمية قصوى لتعزيز أداء منظمات الأعمال من خلال مقاربات التكلفة والإيرادات وتقييم المنافع الاقتصادية للمساهمين والمالكين (Macke & Genari,2019:1). وقد عدَّ (Detollenaere,2017:37) العاملين خفيفي الحركة بالغرايين البيض في المنظمات بسبب صعوبة خلق هذا النوع من العاملين . ويرى (Martin,2015:113) إن المنظمات التي تدرك أهمية وجود قوة عاملة موهوبة خفيفة الحركة، ستضمن إستدامتها ونجاحها على المدى الطويل.

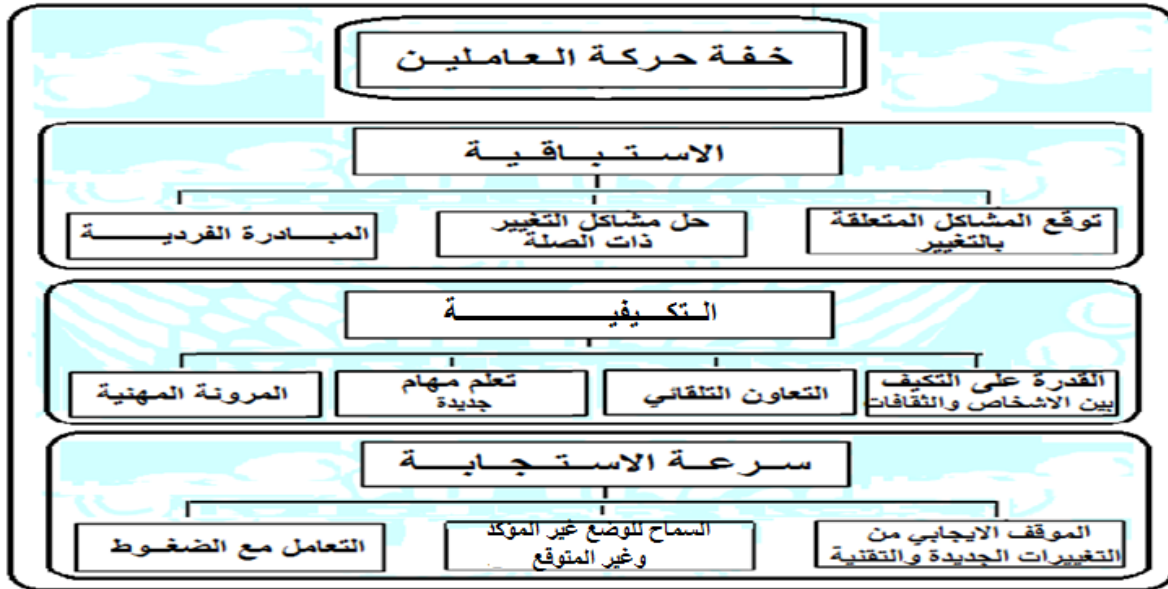
وقد أظهر الادب الخاص بخفة حركة العاملين إشارات كثيرة حول الأهمية التي توليها المنظمات للعاملين خفيفي الحركة ، فهي المفتاح للنجاحات التي تريد تحقيقها . وتبرز أهمية خفة حركة العاملين في كونها تؤدي دورا مهما في التحول نحو خفة الحركة التنظيمية ، والتعامل مع بيئة الأعمال المتغيرة ، والتكيف مع الاحتياجات المتغيرة ، وتعزيز الربحية وتقليص استخدام الموارد ، وفي كونها وسيلة لتحقيق المزية التنافسية.

## خصائص خفة حركة العاملين

طرح العديد من الكتاب والباحثين وجهات نظر متعددة في ما يجب أن يمتلك العاملون من خصائص ليكونوا خفيفي الحركة مثل (Plonka,1997:14) و (Gunasekaran,1999:97) و (Sharp et al.1999:163)

و (Breu et al. 2002:24) و (Hosein & Yousefi,2012:50) و (Muduli,2013:1573) و (Qin & Nembhard,2015:59) وتضمنت وجهات النظر تلك أطرا واسعة من الخصائص تمثلت في المرونة ، والمقدرة ، والتكيف ، والدافعية ، والتدريب ، والمشاركة ، والتمكين والتي يمكن تسخيرها لضمان الاستجابة السريعة والمرنة للتغيرات المفاجئة والتكيف للتغيرات البيئية غير المتوقعة سواء كانت داخلية أو خارجية . غير أن النموذج الذي قدّمه (Sherehiy, et al.2008:458). ويعد نموذج Sherehiy من أكثر النماذج مقبولة في أدبيات خفة حركة العاملين والتي تتضمن من وجهة نظر هؤلاء الباحثين ثلاثة أبعاد هي الاستباقية ، والقابلية على التكيف، والمرونة ، مع عدد من الأبعاد الفرعية التي تجمع بين الأداء والسلوك باعتبارهم ممثلين لجوهر مفهوم خفة حركة العاملين وهي :

- الاستباقية: توقع المشكلات المتعلقة بالتغيير ، حل مشاكل التغيير ذات الصلة ، المبادرة الفردية
- التكيفية : القدرة على التكيف بين الأفراد والثقافات ، السلوك التعاوني التلقائي ، تعلم مهام ومسؤوليات جديدة ، المرونة المهنية
- المرونة: الموقف الإيجابي تجاه التغييرات والأفكار الجديدة والتكنولوجيا ، السماح للوضع غير المؤكد وغير المتوقع ، التعامل مع الضغوط



شكل (٣)

نموذج Sherehiy لأبعاد خفة حركة العاملين

وفيما يأتي توضيح لتلك الخصائص وفقا لرؤى مجموعة من الباحثين.

#### اولا: الاستباقية

يُعرّف (Crant,2000:436) الاستباقية ، أنها سلوك ينخرط الأفراد من خلاله في أنشطة مبكرة باعتباره جزءاً من سلوكهم في الدور الذي يلعبون فيه متطلبات المهام الأساسية ، ويرى (Varela et al.2019:3) أنّ سلوك العمل الاستباقي يتعدى عادة مسؤوليات المهمة الأساسية للعاملين وهو توقعي بطبيعته. فالسلوكيات الاستباقية هي تلك التي تتم من خلال المبادرات الذاتية للعاملين ويكون توجهها نحو المستقبل ومنحى التغيير (Liu et al. 2019:1) .

وترى (Parker et al. 2006:637) ان الاستباقية تتضمن على بُعد الحلول الاستباقية للمشاكل والتي تشير إلى الاستجابات الذاتية الموجهة نحو المستقبل والتي تهدف إلى منع تكرار المشكلة (مثلا عن طريق معالجة السبب الجذري) أو التي تنطوي على حلها بطريقة غير عادية وغير قياسية. ولاحظ (Frese,2008:67) في مقال بعنوان "The word is out" أن المنظمات بحاجة إلى مفهوم أداء فاعل لأماكن العمل المعاصرة ، مبررا الاهتمام الحالي بالاستباقية في ضوء عدم كفاية النماذج التقليدية التي "تفترض أنه يجب على العاملين إتباع التعليمات ، وتوصيفات المهام ، والوامر" ، فمن الناحية الواقعية ، أصبحت المنظمات لا مركزية بشكل متزايد ، وأصبح التغيير سريع الخطى ، كما أن هناك طلب على الإبداع ، وأن عدم التأكد التشغيلي هو أكبر من أي وقت مضى ، فجميع هذه الاتجاهات تعني أن العاملين بحاجة إلى استخدام مبادرتهم وأن يكونوا استباقيين (Bindl & Parker,2010:3) .



ويقدم (Grant & Ashford,2008:8-9) تعريفاً للسلوك الاستباقي يصفه ، فعل توقعي يتخذه العاملون للتأثير على أنفسهم أو بيئاتهم. وتتماشى التعريفات السابقة مع تعريف قاموس Oxford الإنجليزي 1989 للسلوك الاستباقي على أنه "خلق أو السيطرة على الموقف من خلال أخذ زمام المبادرة أو توقع الأحداث (بدلاً من الاستجابة لها)" و "استباقي كـ" اتخاذ تدابير استباقية ، للعمل مسبقاً ، وللتوقع . ويتضمن هذا التعريف للسلوك الاستباقي جانبين مهمين هما العمل المسبق مع تبصر للأحداث المستقبلية قبل حدوثها ، والتأثير الموجه نحو التغيير .

ويندرج تحت هذا البعد ثلاثة عناصر تشكل بمحتواها فحوى مفهوم الاستباقية هي : توقع المشكلات المتعلقة بالتغيير ، وحل مشكلات التغيير ذات الصلة ، والمبادرة الفردية .

### ثانياً: التكيفية

كثيراً ما يدور النقاش حول مسألة أساسية في الإدارة الاستراتيجية ونظرية المنظمة تتعلق بالعلاقة بين المنظمة وبيئتها على وجه الخصوص ، حيث يرغب الباحثون في معرفة كيف يمكن لمنظمة ما أن تستجيب بسرعة وكفاءة للتغيرات والتحديات التي تفرضها البيئة ؟ ، وكيف تتطور المنظمات وتتكيف وتتغير مع بيئتها؟ (Ferincz,2016:53) ، فالتكيف هو بناء مهم في تطور كل من المسار الوظيفي الفردي والتنظيمي مع القيمة العملية في تخطيط المسار الاستراتيجي. وتوصف السلوكيات القابلة للتكيف على أنها استباقية أو تفاعلية أو متسامحة (Griffin & Hesketh,2003:65) . وتتمثل الجوانب الرئيسة للأداء التي تتعلق بمثل هذه الأحداث في مدى سهولة العاملين في التكيف مع الطبيعة غير المتوقعة لهذه المواقف والتعامل معها ، ومدى كفاءة وسلاسة تغيير اتجاههم أو تركيزهم عند الضرورة ، وإلى أي مدى يتخذون إجراءات معقولة ، على الرغم من عدم التأكد والغموض الكامن في هذه الحالات (Pulakos,2000:613).

ويعتقد (Mueller, et al.2009:1) أن القدرة على التكيف هي القابلية على التعرف على التغييرات التي تطرأ على البيئة وتقييمها لتحديد ما هو جديد وما يجب تعلمه ليكون فاعلاً ، فالقدرة على التكيف هي: تغيير فاعل في الاستجابة لموقف متغير . ويرى (Boylan & Turner,2017:186) أن القدرة على التكيف هي تغيير في السلوك يتميز بـ"بُهْج" إبداعية تحسباً للتغيرات البيئية المناسبة لحل المشكلات أو الاستجابة لها، فالقدرة على التكيف هي استباقية وتفاعلية على حد سواء. ويتضمن هذا البعد أربعة أبعاد فرعية هي : القدرة على التكيف مع الأفراد والثقافات ، والتعاون التلقائي ، وتعلم مهام ومسؤوليات جديدة ، والمرونة المهنية .

## ثالثاً: المرونة

عرّف (Britt et al. 2013:6) المرونة Resilience بأنها دليل على التكيف الإيجابي في مواجهة الظروف الصعبة. وتشير من وجهة نظر (Meredith et al.2011: xiii- xiv) إلى عملية التأقلم مع التعرض للتوتر أو التغلب عليه. ويصفها (Reich,2018:26) على أنها القابلية على النهوض من الشدائد ، والنمو ، إستجابة للتحديات وتحمل مشقة كبيرة عند الضرورة . وقد ربط العديد من الباحثين المستويات العليا من خفة حركة القوة العاملة و المرونة بقابلية المنظمات على التعامل مع التغيير بنجاح أكبر (Taran,2019:4). وتستظل في هذا البعد ثلاثة أبعاد فرعية هي: الموقف الإيجابي للتغييرات والأفكار الجديدة والتكنولوجيا ، والسماح للوضع غير المؤكد وغير المتوقع ، والتعامل مع الضغوط . إن أهم ما يمكن تسليط الضوء عليه في هذا المجال هي تلك المقدرة التي يتمتع بها العاملون خفيفو الحركة في التحرك المرن بين السلوكيات الاستباقية ، من خلال قدرتهم على إستشعار التغييرات في بيئة الأعمال والاستجابة لها بطريقة دينامية في ظروف معقدة ، والسلوكيات التكيفية في تحقيق الاستجابة الفاعلة والسريعة للمتطلبات المتغيرة في البيئة الخارجية ، وخصوصاً تلك المتعلقة بالرغبات المطلوبة للزبائن .

### المبحث الثالث

#### خفة الحركة التنظيمية

##### مفهوم خفة الحركة

كثيراً ما نستغرق في مناقشة الحدود التي تفصل بين المفاهيم الادارية القائمة لتوصيف حالة معينة مثل مفهوم خفة الحركة . وإذا كانت هذه المفاهيم لم تُصنَع داخل مختبرات أكاديمية ، فإنها خضعت إلى جهد أكاديمي ونظري مكثّف في محاولة لتمييز كلّ منها، ووضع حدودٍ فاصلة بينها. ومع ذلك لم نستطع يوماً الوصول إلى رسم حدود قوية بين هذه المفاهيم التي نحاول تصنيفها وفق تداخل كبير بينها ، فضلاً عن تنوعها على نحوٍ ثرّ. الا أن تجذر مفهوم خفة الحركة في أرضية الأدب الاكاديمي منذ أن أعلنه معهد Iacocca ، جعلنا نشيح بوجهنا عن مفاهيم كانت سائدة في أديباتنا مثل السرعة والمرونة والتكيف ، إذ كنا منشغلين بها دون غيرها بل ونضعها تحت مظلة المفهوم الاوسع الذي احتوى كل شيء . وقد شهدت العقود الأخيرة الماضية سجلات كبيرة في محاولة لقراءة المفهوم قراءة شاملة للإحاطة بحيثياته الكثيرة . وقد كان النقاش يدور دائماً حول توصيف المفهوم ضمن اطاره الظرفي . وقد ساهمت التعريفات المتعددة، في محاولة فهم ماهيته بوضعه في إطار التصنيفات المفتوحة ، التي سمحت للباحثين والاكاديميين في اخضاعه لتفسيرات شتى . ولذلك، ومع ادعاء الأطر الأكاديمية والنظرية لهذه المفهوم وحدوده، كان جزءٌ غير قليل من النقاش نقاشاً غير أكاديمي ، إذ انتجت هذه التفسيرات الكثير من السرد الذي طغى على جوهر المفهوم . ولأن المفاهيم لا يمكن ان تكون منفصلة عن واقعها ، وتكون

جزءاً منها بل ومُنتجاً لها كانت خفة الحركة ولادة طبيعية من واقع التغييرات البيئية لموائمتها والتماهي معها .

وعلى الرغم من أن مفهوم خفة الحركة قد اجتذب مفهوم قدرا كبيرا من الاهتمام من المختصين والاكاديميين والاستشاريين في الآونة الأخيرة .اذ يصفه بعض الباحثين بأنه واحد من أحدث المفاهيم في استراتيجية الأعمال التي يتبناها الأكاديميون و الصناعيون على حد سواء، إلا أن الاتفاق حول تعريف حدود المفهوم ظل غائبا عن المجتمع الاكاديمي الى حد كبير، فهو مفهوم معقد لتداوله في أكثر من حقل من حقول المعرفة بدءا من الأدبيات المتعلقة بالمرونة في علم الاقتصاد ، ومن ثم تطويره بشكل أكبر في التصنيع خفيف الحركة وفي الإدارة الاستراتيجية ونظم المعلومات (Seethamraju, 2013:138). وقد يكون هذا المفهوم هو واحدا من الرؤى الصناعية القليلة التي تم تطويرها(Sarkis,2001:88).

وقدمت المعاهد ووكالات الابحاث المتقدمة جملة من التعريفات لمفهوم خفة الحركة أهمها ما عُدّ دليلا ارشاديا للمنظمات منذ ظهوره ولحد الآن ألا وهو تقرير معهد (Lehigh, 1991) الذي عرّف خفة الحركة على أنها نظام تصنيع ذو قدرة استثنائية لتلبية احتياجات السوق والذي يمكن أن يتحول بسرعة بين نماذج المنتجات أو بين خطوط الإنتاج ، وبطريقة مثالية في استجابته الفعلية لطلبات الزبائن.

وقد يكون التعريف المبكر لخفة الحركة في العام ١٩٨٢ هو من نصيب (Brown & Agnew,1982:29)، إذ يرى هذان الباحثان أن خفة حركة المنظمات التي تمثل القدرة على الاستجابة بسرعة للظروف المتغيرة ، تتطلب التركيز على أهداف مخرجات واضحة للنظام والقدرة على مواءمة الموارد البشرية مع متطلبات الظروف المتغيرة . ويعطي (Bullinger,1991:11) تعريفا مختلفا يتعلق بسلوك المنظمة تجاه البيئة ، فهو يرى إن خفة الحركة تعني الانتقال بسلوك المنظمة نحو البيئة بما يمكنها من الإستجابة الشاملة للأسواق المتغيرة باستمرار.

ويقدم (Dove) الذي أسندت اليه مهمة المشاركة في ورشة العمل التي أنتجت مفهوم خفة الحركة لمواجهة التغييرات البيئية الاسرع من تدابير المنظمات في العام ١٩٩١ تعريفا يصفها فيه بقابلية المنظمة على أن تكون فاعلة في الاستجابة للاحتياجات والفرص بطريقة استباقية واستجابية عندما تكون النتائج غير واضحة (Dove,1993:3) . ويتفق (Dove) مع وجهة نظر (Kidd,1994:4) في أن الغرض من خفة الحركة هو الحفاظ على كل من خيارات الاستجابة سواء بطريقة إستجابية او إستباقية في مواجهة عدم التأكد . فخفة الحركة هي اجراء استباقي للأحداث أكثر من كونها اجراء استجابي ، بمعنى أنها التكيف السريع والاستباقي لعناصر المنظمات للتغيرات غير المتوقعة والتي لا يمكن التنبؤ بها(Sherehiy Et al., 2008:456) . ويصف Goldman & Nagel(1993:38) خفة الحركة بالدينامية في بيئة محددة تتبنى التغيير بقوة لتحقيق النمو الذي يؤدي

إلى كسب الأرباح والحصة السوقية والزبائن. وفي تعريف يتماهى مع الحداثة يشير ( Ferry, 2016:8) الى "خفة الحركة" على أنها طاقة الفرد لاستيعاب التعقيد والحداثة والقدرة على التكيف والمرونة الإدراكية والمخاطر والغموض والتغيير.

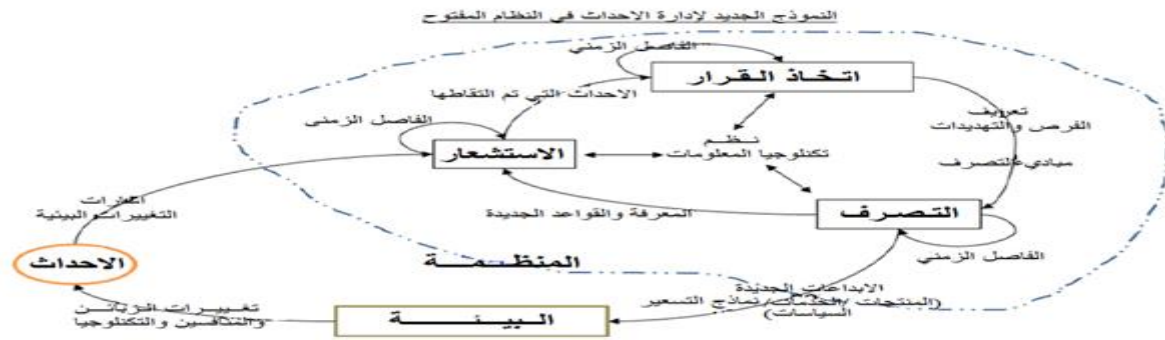
وينفرد كلا من (Marhraoui, & El Manouar, 2017:172) في تضمين خفة الحركة بعنصر اليقظة بقولهما انها نتيجة لربط اليقظة للتغيرات عن طريق الكشف عن الفرص / التحديات الداخلية والبيئية وملائمة القدرة على استخدام الموارد للاستجابة بشكل استباقي أو استجابي لهذه التغيرات بطريقة سريعة ومرنة وذات ملائمة (Marhraoui & El Manouar,2017:172). وتشير خفة الحركة من وجهة نظر (Ravichandran,2018:2) الى الكفاءة التي تسمح للمنظمات بالتكيف مع الحالات الطارئة التي تشكلها البيئة. وهي عند (Sindre,2019:156) تصف القدرة على التكيف بسرعة للتغيرات .

من خلال العرض السابق لمفهوم خفة الحركة والجذور التي انبثقت منها نستطيع أن نلمس بوضوح الجهود الكبيرة التي بذلت من قبل العديد من الباحثين والمهتمين لوضع تعريف ملائم لمفهوم خفة الحركة ، غير أننا نلمس أيضاً عدم تلاقي في تحديد جوهر المفهوم ، إذ يوجد اتفاق عام على تعريف واحد لخفة الحركة . وقد كان التأكيد هو أن يكون المفهوم والأفكار المرتبطة به قيد الاستثمار لتجاوز محنة التغييرات المتسارعة التي أشعرت المنظمات بتهديد وجودي كان محط إهتمام متزايد منها . إن جميع التعريفات المذكورة تتمحور حول كيفية التعامل مع التغيير وهذا هو المدخل الاساس لتعريف المفهوم ، كما أن الاضاءات التي يمكن ان تكتشف في التعريفات المذكورة تعد دالة على جوهر الموضوع والتي تتمثل في الاستجابة السريعة كضرورة حتمية للبقاء .

### **أبعاد خفة الحركة التنظيمية**

قدم رواد خفة الحركة التنظيمية ومفكروها الكثير من الأبعاد الدالة عليها والتي تميزها من غيرها من المفاهيم . ومع ذلك فإن هناك دراسات قليلة قدّمت أدلة تجريبية حول الأبعاد الرئيسية التي تستثمرها المنظمات للوصول إلى خفة الحركة (Bottani,2010:251) . ويأتي نموذج (Park,2011) في مقدمة النماذج الخاصة بخفة الحركة التنظيمية كونه النموذج الأكثر واقعية في محاكاة الأدب الخاص بخفة الحركة ولتمييزه بموضوعية كبيرة ، إذ ترى (Park,2011:55) أن جميع المنظمات لديها بعض المستويات من خفة الحركة . كما أن خفة الحركة التنظيمية لا تعني عندها القدرة على تقليل وقت الاستجابة لكل المهام إلى الصفر فلكل مهمة فاصل زمني خاص بها، وبالتالي فإن خفة الحركة التنظيمية هي القدرة على إنهاء المهمة في غضون المدة الزمنية المسموح بها دون التأثير على الجدول الزمني للمهام الأخرى (Mathiassen, & Heje,2006:116) . وتوضح (Park) أبعادها الثلاثة

في النموذج الذي قدمته بهذا الشأن والذي تحدد فيه انجاز هذه المهام (الأبعاد) بوصفها سلسلة من الأنشطة المترابطة لتحديد وإدارة الفرص والتهديدات التي تؤدي إلى ابداعات جديدة.



الشكل (٢)

### مخطط (park) لأبعاد خفة الحركة

source: (Ardichvile et al.2003: Teece et al.1997)

ويوضح النموذج كيف تتطور المنظمات والبيئات باستمرار من خلال تبادل التأثير والتغذية الراجعة مع بعضها البعض بمرور الوقت. على سبيل المثال ، يمكن للمنظمات تفعيل التغيير البيئي من خلال تقديم ابداعات جديدة مثل المنتجات الجديدة ونماذج التسعير إلى السوق التي يجب على اللاعبين فيه (على سبيل المثال ، المنافسين ، والمستهلكين ، والمنظمين) ان يستجيبوا لها . في الوقت نفسه ، يحتاجون إلى التكيف مع التغييرات البيئية الجديدة التي تم تطبيقها من قبل لاعبين آخرين في السوق. ونوضح هنا بشيء من التفصيل ماهية كل بعد .

#### ١- خفة حركة الاستشعار

يشير معظم الباحثين إلى أن خفة الحركة ما هي الا استشعار التغييرات في البيئة المحيطة والاستجابة لها (Flikweert,2018:8) ، فخفة حركة الاستشعار Sensing Agility المتزايدة تسمح للمنظمات بتحديد الفرص لنماذج أعمال جديدة واستشعار الحاجة لتجديد وتحول نماذج أعمالها الحالية في الوقت المناسب. (Doz, & Kosonen,2010:371).

ويعرف (Sharifi & Zhang,2000:49) الاستشعار بأنه إدراك وتوقع التغييرات في بيئة الأعمال، وان الاستشعار هو القدرة الأساسية التي يجب أن تلتزم بها أي منظمة في مواجهة هذه التغييرات. وتتطابق وجهات نظر (Overby,2006:120) و (Sampath,2015:6) و (Saha, et al.2017:326) حول أهمية خفة حركة الاستشعار في ظل الظروف البيئية المتغيرة والاستجابة السريعة لها ، بعده عاملاً محدداً مهماً لنجاح المنظمة الذي يعمل بدوره على تمكين محتمل لقدرتها على تحقيق مزية تنافسية.

## ٢- خفة حركة اتخاذ القرار

يشير بعد خفة حركة اتخاذ القرار Decision making agility إلى عملية اتخاذ القرارات بصدد الأحداث التي يتم التعرف عليها وتفسيرها ، وتحديد الفرص والتهديدات ، ووضع خطط العمل في الوقت المناسب. فكثيرا ما يتم تقديم تفسيرات مختلفة من قبل عدة افراد لنفس الحدث . وهنا تبرز أهمية اتخاذ القرار المناسب ، اذ تؤثر أخطاء اتخاذ القرار في أداء خفة الحركة وهذا يتطلب وعيا ذاتيا وقدرة على اختيار طريقة التفكير في المواقف المختلفة (Menestrel,2018).

وترى (Park,2011:39) أن خفة الحركة في اتخاذ القرار تتمثل في القدرة على جمع المعلومات ذات الصلة وتجميعها وإعادة هيكلتها وتقييمها بالاستناد إلى مجموعة متنوعة من المصادر لشرح مضامين الأعمال دون تأخير ، وتحديد الفرص والتهديدات القائمة على تفسير الأحداث ، إلى جانب تطوير خطط العمل ، التي توجه إعادة تشكيل الموارد وتطوير إجراءات تنافسية جديدة . وهذا يتطلب خلق القدرة على اتخاذ القرار بسرعة وفاعلية على جميع المستويات (Horney, et al.2010:36) .

## ٣- خفة حركة الفعل أو التصرف.

تعني خفة حركة الفعل أو الممارسة Acting or Practicing Agility ، حسب (Park,2011:39) ، القابلية على إعادة تشكيل الموارد التنظيمية ، وتعديل العمليات ، وإعادة هيكلة علاقات التغيير بطريقة دينامية .استنادًا إلى خطط العمل وتقديم نماذج جديدة للمنتجات والخدمات والأسعار إلى السوق في الوقت المناسب. ويتمثل هذا البعد من خفة الحركة التنظيمية في مجموعة من الأنشطة لإعادة تشكيل الموارد التنظيمية على أساس مبادئ العمل الناتجة عن مهمة صنع القرار من أجل مواجهة التغيير الذي يحدث في البيئة المحيطة (Wageeh,2016:299) . ويعتقد (Laufer, et al.2017:36) إن التعامل مع الأحداث غير المتوقعة غالباً ما يتطلب اتخاذ إجراءات سريعة ، وبالتالي فإن الحاجة مطلوبة إلى استخدام وسائل إبداعية مبتكرة للتعامل بسرعة مع مثل هذه الأحداث.

## المبحث الرابع

### الوصف الاحصائي .. تحليل وتفسير نتائج البحث

يتعلق هذا المبحث بعرض نتائج التحليل الوصفي لاستجابات عينة البحث حول توفر متغيرات البحث وأبعاده في الكليات الأهلية عينة البحث ، اذ يتضمن هذا المبحث متغيرين رئيسيين ، الاول يتعرض إلى المتغير المستقل المتمثل بخفة حركة العاملين بأبعاده الثلاثة (الاستباقية ، والتكيفية ، والمرونة) وأما الجانب الثاني فيختص بالمتغير المعتمد خفة الحركة التنظيمية بأبعاده الثلاثة (خفة حركة الاستشعار ، وخفة حركة صنع القرار ، وخفة حركة الفعل) ، وشمل كل الجوانب عرض

للمتوسطات الحسابية لفقرات الإستبيان وانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية النسبية والأهمية الترتيبية.

وتم تحديد مستوى الإجابات في ضوء المتوسطات الحسابية من خلال تحديد انتمائها لأي فئة. ولأن استبانة البحث تعتمد على مقياس Likert الخماسي (اتفق تماماً – لا اتفق تماماً) فإن هنالك خمس فئات تنتمي لها المتوسطات الحسابية. وتحدد الفئة من خلال ايجاد طول المدى (5-1=4) ، ومن ثم قسمة المدى على عدد الفئات (5) (4 \ 5 = 0.80)، وبعد ذلك يضاف (0.80) إلى الحد الأدنى للمقياس (1) أو يطرح من الحد الأعلى للمقياس (5)، وتكون الفئات كالاتي (Dewberry,2004:15).

#### جدول ( ٢ )

##### تصنيف فئات الوصف الاحصائي

تسلسل الفئة	الفئات	المستوى
1	1.80 – 1	منخفض جدا
2	2.60 – 1.81	منخفض
3	3.40 – 2.61	معتدل
4	4.20 – 3.41	مرتفع
5	5.00 – 4.21	مرتفع جداً

#### أولاً: متغير خفة حركة العاملين:

تتعلق هذه الفقرة بالوصف الخاص بمتغير خفة حركة العاملين وأبعاده الثلاثة وكما يأتي:

##### ١. بعد الاستباقية

يظهر الجدول (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية الترتيبية لإجابات عينة البحث اتجاه بعد الاستباقية. إذ يلاحظ في هذا الجدول أن الفقرة (1) الخاصة بـ ( لديهم القدرة على حل المشكلات المعقدة في العمل) ، قد حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية فقد بلغ (4.33) وانحراف معياري (0.537) يبين تناسق وتناغم إجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة ، وضمن مستوى إجابة "مرتفع جداً" وبلغت الأهمية النسبية لهذه الفقرة (87%) ، في حين حصلت الفقرة (4) الخاصة ( يبحثون عن فرص لإجراء تحسينات في العمل)، على أدنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.49) وانحراف معياري بلغ (0.616) يبين انسجام إجابات الأفراد عينة البحث وضمن مستوى إجابة "مرتفع" وبلغت الأهمية النسبية لهذه الفقرة (70%) .

ووفقاً لما تقدم ، فإن المعدل العام لبعده الاستباقية بلغ (3.85) وانحراف معياري عام بلغ (0.47)، وقد حصل هذا البعد على مستوى إجابة "مرتفع" وكانت الأهمية النسبية لهذا البعد مقارنة مع الأبعاد الأخرى لمتغير خفة حركة العاملين في التسلسل (1) .

### الجدول رقم (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية الترتيبية لبعء الاستباقية

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الإجابة	الأهمية الترتيبية
1	لديهم القدرة على حل المشكلات المعقدة في العمل.	4.33	0.537	0.87	مرتفع جدا	1
2	لديهم القدرة على التنبؤ بالمشكلات التي قد تحدث في العمل.	3.97	0.358	0.80	مرتفع	3
3	يعملون على معالجة الأشياء غير المرغوبة.	3.50	0.596	0.70	مرتفع	6
4	يبحثون عن فرص لإجراء تحسينات في العمل.	3.49	0.616	0.70	مرتفع	7
5	يحاولون معرفة طرائق أكثر فاعلية لأداء وظائفهم.	3.60	0.595	0.72	مرتفع	5
6	يهتمون بالأشياء التي ينبغي القيام بها.	3.95	0.338	0.79	مرتفع	4
7	يساهمون بتصميم الإجراءات المطلوبة لتنفيذ أعمالهم.	4.05	.252	.810	مرتفع	2
	المعدل العام	3.85	0.470		مرتفع	الأول

### ٢. بعد التكيفية:

يظهر الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية الترتيبية لإجابات عينة البحث اتجاه بعد التكيفية . إذ يلاحظ في هذا الجدول أن الفقرة (2) الخاصة بـ ( يستطيعون التأقلم مع فرق العمل ذات الثقافات المتنوعة)، قد حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية فقد بلغ (4.30) وانحراف معياري (0.565) يبين تناسق وتناغم إجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة، وضمن مستوى إجابة "مرتفع جدا" وبلغت الأهمية النسبية لهذه الفقرة (86%) ، في حين حصلت الفقرة (4) الخاصة ( يغيرون سلوكهم للعمل بشكل أكثر فاعلية مع الآخرين)، على أدنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.53) وانحراف معياري بلغ (0.562) يبين انسجام إجابات الأفراد عينة البحث وضمن مستوى إجابة "مرتفع" وبلغت الأهمية النسبية لهذه الفقرة (71%) .

ووفقاً لما تقدم، فإن المعدل العام لبعء التكيفية بلغ (3.77) وانحراف معياري عام بلغ (0.526) ، وقد حصل هذا البعد على مستوى إجابة "مرتفع" وكانت الأهمية النسبية لهذا البعد مقارنة مع الأبعاد الأخرى لمتغير خفة حركة العاملين في التسلسل (2) .



#### الجدول رقم (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية الترتيبية لبعء التكيفية

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الإجابة	الأهمية الترتيبية
1	يتكيفون مع متطلبات التكنولوجيا الجديدة.	3.54	0.601	0.71	مرتفع	6
2	يستطيعون التأقلم مع فرق العمل ذات الثقافات المتنوعة.	4.30	0.565	0.86	مرتفع جدا	1
3	يستخدمون تقنيات جديدة في العمل.	3.59	0.550	0.72	مرتفع	4
4	يغيرون سلوكهم للعمل بشكل أكثر فاعلية مع الآخرين.	3.53	0.562	0.71	مرتفع	7
5	يقبلون ردود الفعل الانتقادية.	3.95	0.240	0.79	مرتفع	2
6	يتواصلون بشكل جيد مع الأشخاص من خلفيات مختلفة.	3.55	0.598	0.71	مرتفع	5
7	يقومون بتغيير الخطط عندما لا تتوفر المستلزمات أو المعدات المطلوبة في الوقت المناسب.	3.89	0.565	0.780	مرتفع	3
	المعدل العام	3.77	0.526		مرتفع	الثاني

#### ٣. بعد المرونة

يظهر الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية الترتيبية لإجابات عينة البحث اتجاه بعد المرونة. اذ يلاحظ في هذا الجدول أن الفقرة (4) الخاصة بـ (يستطيعون معرفة ما يجب فعله عندما تكون تعليمات العمل غير واضحة.) قد حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية فقد بلغ (4.03) وانحراف معياري (0.291) يبين تناسق وتناغم إجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة، وضمن مستوى إجابة "مرتفع" وبلغت الأهمية النسبية لهذه الفقرة (81%)، في حين حصلت الفقرة (5) الخاصة ( يحتفظون بهدوئهم عندما يواجهون ظروفًا صعبة) على أدنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.45) وانحراف معياري بلغ (0.598) يبين انسجام إجابات الأفراد عينة البحث وضمن مستوى إجابة "مرتفع" وبلغت الأهمية النسبية لهذه الفقرة (69%) . ووفقاً لما تقدم ، فإن المعدل العام لبعء المرونة بلغ (3.70) وانحراف معياري عام بلغ (0.552)، وقد حصل هذا البعد على مستوى إجابة "مرتفع" وكانت الأهمية النسبية لهذا البعد مقارنة مع الأبعاد الأخرى لمتغير خفة حركة العاملين في التسلسل (3) .

### الجدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية الترتيبية لبعدها المرنة

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الإجابة	الأهمية الترتيبية
1	لا تحبطهم التغييرات في العمل .	3.56	0.685	0.71	مرتفع	5
2	لديهم الرغبة في تغيير الطرائق القديمة لعمل الأشياء.	3.86	0.530	0.77	مرتفع	2
3	لديهم القدرة على أداء الوظيفة دون معرفة الصورة الكلية.	3.58	0.594	0.72	مرتفع	4
4	يستطيعون معرفة ما يجب فعله عندما تكون تعليمات العمل غير واضحة.	4.03	0.291	0.81	مرتفع	1
5	يحتفظون بهدوئهم عندما يواجهون ظروفًا صعبة.	3.45	0.598	0.69	مرتفع	7
6	يستطيعون التفاعل مع المواقف الصعبة من خلال إدارة المشكلة.	3.81	0.558	0.76	مرتفع	3
7	يتخذون مسارا بديلا للعمل للتعامل مع المشكلات الطارئة.	3.55	0.608	0.71	مرتفع	6
	المعدل العام	3.70	0.552		مرتفع	الثالث

ويمكن ان نلخص مستويات هذه الأبعاد في ضوء الجدول الآتي :

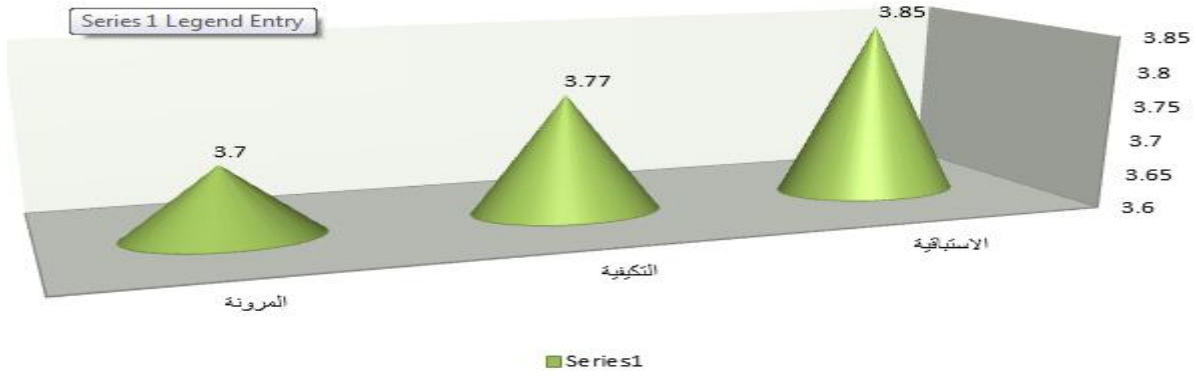
### الجدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الإجابة والأهمية الترتيبية للأبعاد الرئيسية لمتغير خفة حركة

العاملين

البعد الرئيسي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الإجابة	الأهمية الترتيبية
١ . الاستباقية	3.85	0.470	0.77	مرتفع	الاول
٢ . التكيفية	3.77	0.526	0.75	مرتفع	الثاني
٣ . المرونة	3.70	0.552	0.74	مرتفع	الثالث
المعدل العام لمتغير خفة حركة العاملين	3.77	0.753	٠.٧٥	مرتفع	-

ويلاحظ من خلال بيانات الجدول اعلاه أنّ بعد الاستباقية حصل على المرتبة الاولى بدرجة الأهمية الترتيبية حسب إجابات عينة البحث أمّا أقل بعد فقد كان من نصيب بعد التكيفية ، وبشكل عام كان المتوسط الحسابي العام لمتغير خفة حركة العاملين مرتفعاً (3.77) وانحراف معياري عام بلغ (0.753) ، والشكل (4) يوضح متوسطات إجابات افراد العينة حول متغير خفة حركة العاملين.



شكل (4)

تمثيل إجابات عينة البحث حول متغير خفة حركة العاملين

ثالثاً. متغير خفة الحركة التنظيمية:

تتعلق هذه الفقرة بالوصف الخاص بمتغير خفة الحركة التنظيمية وأبعاده الثلاثة وكما يأتي:

١. بعد خفة حركة الاستشعار :

يظهر الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية الترتيبية لإجابات عينة البحث اتجاه بعد خفة حركة الاستشعار. اذ يلاحظ في هذا الجدول أن الفقرة (1) الخاصة بـ ( تتعرف بسرعة على التغييرات التي تحدث في تفضيلات الطلبة )، قد حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية فقد بلغ (4.05) وانحراف معياري (0.236) يبين تناسق وتناغم إجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة، وضمن مستوى إجابة "مرتفع" وبلغت الأهمية النسبية لهذه الفقرة (81%) ، في حين حصلت الفقرة (2) الخاصة ( تكتشف بسرعة التغييرات التي تحدث في تحركات الكليات المنافسة)، على أدنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.14) وانحراف معياري بلغ (0.495) يبين انسجام إجابات الأفراد عينة البحث وضمن مستوى إجابة "مرتفع" وبلغت الأهمية النسبية لهذه الفقرة (63%) . ووفقاً لما تقدم، فإن المعدل العام لبعده خفة حركة الاستشعار بلغ (3.70) وانحراف معياري عام بلغ (0.341)، وقد حصل هذا البعد على مستوى إجابة "مرتفع" وكانت الأهمية النسبية لهذا البعد مقارنة مع الأبعاد الأخرى لمتغير خفة الحركة التنظيمية في التسلسل (2) .

## الجدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية الترتيبية لبعء خفة حركة الاستشعار

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الإجابة	الأهمية الترتيبية
1	تتعرف بسرعة على التغييرات التي تحدث في تفضيلات الطلبة .	4.05	0.236	0.81	مرتفع	1
2	تكتشف بسرعة التغييرات التي تحدث في تحركات الكليات المنافسة.	3.14	0.495	0.63	مرتفع	3
3	تتميز بالسرعة في اكتشاف التغييرات الحاصلة في المناهج الدراسية.	3.92	0.292	0.79	مرتفع	2
	المعدل العام	3.70	0.341		مرتفع	الثاني

### ٢. بعد خفة حركة صنع القرار:

يظهر الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية الترتيبية لإجابات عينة البحث اتجاه بعد خفة حركة صنع القرار. اذ يلاحظ في هذا الجدول أن الفقرة (3) الخاصة بـ (تعد خطة عمل محددة لتلبية احتياجات الطلبة دون أي تأخير)، قد حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية فقد بلغ (4.15) وانحراف معياري (0.522) يبين تناسق وتناغم إجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة، وضمن مستوى إجابة "مرتفع" وبلغت الأهمية النسبية لهذه الفقرة (83%)، في حين حصلت الفقرة (2) الخاصة (تكتشف الفرص والتهديدات ذات الصلة بالبيئة الخارجية للكلية في الاوقات المناسبة)، على أدنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.51) وانحراف معياري بلغ (0.607) يبين انسجام إجابات الأفراد عينة البحث وضمن مستوى إجابة "مرتفع" وبلغت الأهمية النسبية لهذه الفقرة (70%).

ووفقاً لما تقدم، فإن المعدل العام لبعء خفة حركة صنع القرار بلغ (3.86) وانحراف معياري عام بلغ (0.579) وقد حصل هذا البعد على مستوى إجابة "مرتفع" وكانت الأهمية النسبية لهذا البعد مقارنة مع الأبعاد الأخرى لمتغير خفة الحركة التنظيمية في التسلسل (1).

الجدول رقم (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية الترتيبية لبعء خفة حركة صنع القرار

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الإجابة	الأهمية الترتيبية
1	تقوم بتحليل الأحداث المهمة المتعلقة بالبيئة الخارجية للكلية دون أي تأخير.	3.98	0.371	0.80	مرتفع	3
2	تكتشف الفرص والتهديدات ذات الصلة بالبيئة الخارجية للكلية في الاوقات المناسبة.	3.51	0.607	0.70	مرتفع	5
3	تعد خطة عمل محددة لتلبية احتياجات الطلبة دون أي تأخير.	4.15	0.522	0.83	مرتفع	1
4	تضع خطة للتعامل مع التحركات الاستراتيجية للكلية المنافسة دون تأخير.	3.56	0.601	0.71	مرتفع	4
5	تقوم بإعداد خطة عمل حول كيفية استخدام التكنولوجيا الجديدة دون تأخير.	4.12	0.795	0.83	مرتفع	2
	المعدل العام	3.86	0.579		مرتفع	الاول

٣. بعد خفة حركة الفعل:

يظهر الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية الترتيبية لإجابات عينة البحث اتجاه بعد خفة حركة الفعل. اذ يلاحظ في هذا الجدول أن الفقرة (2) الخاصة بـ (تقوم بإعادة ضبط العمليات المنفذة في الوقت المناسب) قد حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية فقد بلغ (4.12) وانحراف معياري (0.821) يبين تناسق وتناغم إجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة، وضمن مستوى إجابة "مرتفع" وبلغت الأهمية النسبية لهذه الفقرة (83%) ، في حين حصلت الفقرة (3) الخاصة (توظف التكنولوجيا الجديدة في الوقت المناسب)، على أدنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.42) وانحراف معياري بلغ (0.641) يبين انسجام إجابات الأفراد عينة البحث وضمن مستوى إجابة "مرتفع" وبلغت الأهمية النسبية لهذه الفقرة (68%) .

ووفقاً لما تقدم، فإن المعدل العام لبعء خفة حركة الفعل بلغ (3.69) وانحراف معياري عام بلغ (0.635)، وقد حصل هذا البعد على مستوى إجابة "مرتفع" وكانت الأهمية النسبية لهذا البعد مقارنة مع الأبعاد الأخرى لمتغير خفة الحركة التنظيمية في التسلسل (3) .

## الجدول رقم (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية الترتيبية لبعء خفة حركة الفعل

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الإجابة	الأهمية الترتيبية
1	تعمل على إعادة تشكيل مواردها في الوقت المناسب.	3.62	0.930	0.72	مرتفع	3
2	تقوم بإعادة ضبط العمليات المنفذة في الوقت المناسب.	4.12	0.821	0.83	مرتفع	1
3	توظف التكنولوجيا الجديدة في الوقت المناسب.	3.42	0.641	0.68	مرتفع	7
4	تقدم خدمات جديدة في الوقت المناسب.	3.63	0.597	0.73	مرتفع	4
5	يمكنها إجراء تغييرات في الأجور الدراسية في الوقت المناسب.	3.92	0.322	0.78	مرتفع	2
6	تستطيع تغيير أفعالها الاستراتيجية في الوقت المناسب.	3.56	0.616	0.71	مرتفع	5
7	تعمل على حل شكاوى الطلبة دون تأخير.	3.55	0.521	0.71	مرتفع	6
	المعدل العام	3.69	0.635		مرتفع	الثالث

معياري عام بلغ (0.518)، والشكل (٥٨) يوضح متوسطات إجابات افراد العينة حول متغير خفة الحركة التنظيمية.

### المبحث الثالث

#### اختبار الفرضيات

تتعلق هذه الفقرة باختبار العلاقات التأثيرية المباشرة وغير المباشرة ، اذ اعتمد الباحث باختبار الفرضيات منهج معادلة النمذجة الهيكلية (Structural Equation Modeling)، ومعادلة النمذجة الهيكلية (SEM) هي اداة قوية ، وتقنية نمذجة لها القابلية على التعامل مع اعداد كبيرة من المتغيرات المستقلة والمعتمدة ، وكذلك لها القابلية للتعامل مع المتغيرات الكامنة (Latent variables) (غير المقاسة) التي تتكون بفعل مجموعة من المتغيرات التي يمكن قياسها . فالإنحدار، والمعادلات الآنية (مع أو بدون اخطاء الارتباط)، وتحليل المسار والتحليل العائلي والنماذج السببية كلها حالة خاصة من معادلة النمذجة الهيكلية . انها طريقة تأكيدية اكثر من كونها طريقة استكشافية ، لأن الباحث يستخدمها بغية بناء نموذج في ظروف نظام من التأثيرات غير الاتجاهية لمتغير ما على متغير اخر. انها تقنية مستخدمة لتخمين وتحديد نماذج العلاقات الخطية بين المتغيرات . هذه المتغيرات داخل النموذج قد تتضمن كل من المتغيرات القابلة للقياس والمتغيرات الكامنة . فالمتغيرات الكامنة هي تراكيب فرضية لا يمكن قياسها بشكل مباشر. معادلة النمذجة الهيكلية بديل اكثر قوة لتحليل الإنحدار المتعدد، وتحليل المسار، وتحليل العائلي وتحليل السلاسل الزمنية .

وفي معادلة النمذجة الهيكلية كل من هذه المتغيرات يتم تمثيله بمجموعة من المتغيرات المقاسة التي تمثل بالرسم بوصفها مؤشرات للمتغيرات الكامنة . ومن ثم فان نموذج المعادلة الهيكلية هو نمط فرضي

لعلاقات خطية موجه وغير موجه بين مجموعة من المتغيرات الكامنة وغير الكامنة (المقاسة)، العلاقات الموجهة تدل على بعض اصناف التأثيرات الموجه لمتغير ما على متغير اخر. أما العلاقات غير الموجه فهي ارتباطات لا تدل التأثيرات الموجهة . في تحليل المسار يقدم هناك اختبار لعلاقات بين مجموعة من المتغيرات المقاسة ولا تتضمن في نمودجه متغيرات كامنة .

والنقطة المهمة في معادلة النمذجة الهيكلية تتمثل في أنّ استخدام هذه التقنية تتضمن جانبان رئيسيان يمكن استخدام احدهما دون الاخر في البحوث وحسب أهداف البحث ، وكذلك يمكن استخدام كلا الجانبين أنياً في البحث وهذا هو المفضل . الجانب الاول يتعلق باختبار الصدق البنائي التوكيدي لمقاييس البحث (اختبار نموذج القياس) الذي يطلق عليه بأدبيات معادلة النمذجة الهيكلية بالتحليل العاملي التوكيدي (CFA) والذي قام الباحث بإجرائه ضمن فقرة الصدق البنائي التوكيدي للمقاييس، والجانب الثاني يتضمن اختبار النموذج الفرضي للبحث الذي يطلق عليه اختبار النموذج الهيكلية (الفرضي) كما سيأتي في الفقرات القادمة.

#### أ. اختبار فرضية التأثير بين متغيري البحث:

تتعلق هذه الفقرة باستكشاف مستوى علاقة التأثير واتجاهها بين متغيري البحث وعلى مستوى التأثير المباشر

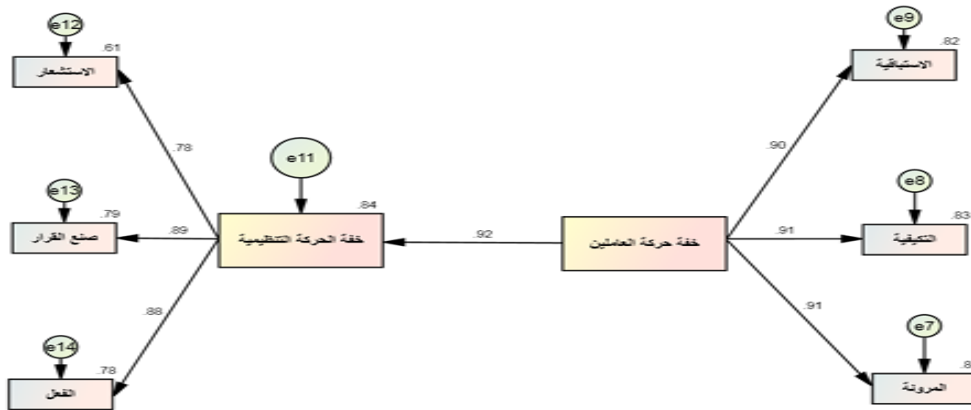
#### ثالثا. الفرضية الرئيسية

( يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين خفة حركة العاملين بأبعادها وخفة الحركة التنظيمية)

اعتمد الباحثان في اختبار فرضيات التأثير المباشرة بين المتغير المستقل خفة حركة العاملين والمتغير المعتمد خفة الحركة التنظيمية النموذج الهيكلية Structural Model باستخدام نموذج المعادلة الهيكلية من خلال استخدام برنامج (Amos. V.20) ، والشكل (5) هو النموذج الهيكلية للدراسة الذي يوضح المتغير المستقل (خفة حركة العاملين) والمتغير المعتمد (خفة الحركة التنظيمية) أما الاسهم ذات الاتجاه الواحد من المتغيرات المستقلة إلى المتغير المعتمد فتمثل علاقة الارتباط أما القيمة الظاهرة أعلى متغير خفة الحركة التنظيمية فتمثل معامل التفسير (معامل التحديد) التي تسمى بالمعاملات المعيارية ( $R^2$ ) والتي تُبين ان متغير خفة حركة العاملين قادر على تفسير ما نسبته (84%) من التغيرات التي تطرأ على متغير خفة الحركة التنظيمية في الكليات الأهلية أما النسبة المتبقية والباغة (16%) فتعزى لمساهمات متغيرات اخرى غير داخلية في نموذج الدراسة.

كما يتضح من خلال الجدول (11) أنّ قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta$ ) بلغت (0.91)، وأنّ زيادة مستويات توافر خفة حركة العاملين بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة

مستويات خفة الحركة التنظيمية بنسبة (91%) من وحدة انحراف معياري واحد اذاً تقبل الفرضية. والشكل (5) والجدول (11) يوضح النموذج الهيكلي المختبر ومسارات الانحدار.



(5) الشكل

المسار الانحداري الخاصة بالفرضية الثالثة وفق اسلوب معادلة النموذج الهيكلية

كما يوضح جدول (11) ملخص التحليل اذ يتبين ان جميع تقديرات النموذج معنوية تحت مستوى (P<.001) وكذلك كانت النسبة الحرجة C.R. اكبر من (1.96) وهي تحقق الشرط المطلوب.

( 11) الجدول

تقديرات نموذج التأثير بين متغير خفة حركة العاملين وخفة الحركة التنظيمية

		Estimate	S.E.	C.R.	P
خفة الحركة التنظيمية	<--- خفة حركة العاملين	.908	.019	46.739	***
الاستباقية	<--- خفة حركة العاملين	.905	.021	43.232	***
التكيفية	<--- خفة حركة العاملين	1.069	.024	45.341	***
المرونة	<--- خفة حركة العاملين	1.026	.022	46.341	***
خفة حركة الاستثمار	<--- خفة الحركة التنظيمية	.869	.034	25.418	***
خفة حركة صنع القرار	<--- خفة الحركة التنظيمية	1.048	.026	39.839	***
خفة حركة الفعل	<--- خفة الحركة التنظيمية	1.083	.028	38.178	***

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

وتتفرع من هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية :

الفرضية الفرعية-1: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد الاستباقية في متغير خفة الحركة التنظيمية

اعتمد الباحثان في اختبار الفرضيات الفرعية لعلاقة التأثير المباشر بين ابعاد المتغير المستقل (خفة

حركة العاملين) والمتغير (خفة الحركة التنظيمية) على النموذج الهيكلي (Structural Model)



وباستخدام نموذج المعادلة الهيكلية التي هي احدى نماذج الاختبار في برنامج (Amos. V.20), والشكل (6) يمثل النموذج الهيكلي للدراسة الذي يوضح ابعاد المتغير المستقل (الاستباقية, والتكيفية, والمرونة) والمتغير (خفة الحركة التنظيمية) وتشير الاسهم ذات الاتجاه الواحد من المتغيرات المستقلة الى المتغير المعتمد الى علاقة الارتباط اما القيمة الظاهرة اعلى متغير خفة الحركة التنظيمية فتمثل معامل التفسير (معامل التحديد) التي تسمى بالمعاملات المعيارية (تستخدم لاختبار الفرضيات) ( $R^2$ ) والتي تُبين بان ابعاد متغير خفة حركة العاملين قادرة على تفسير ما نسبته (90%) من التغيرات التي تطرأ على متغير خفة الحركة التنظيمية في الكليات الاهلية اما النسبة المتبقية والباغة (10%) فتعزى لمساهمات متغيرات اخرى غير داخلية في النموذج الدراسة.

كما يتضح من خلال الجدول (12) بان قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta$ ) بين بعد الاستباقية ومتغير خفة الحركة التنظيمية والبالغ ( $\beta = 0.56, P < .01$ ). هي قيمة موجبة ومعنوية فضلا عن ان قيمة النسبة الحرجة C.R. اكبر من (1.96) اذ بلغت (21.71) وهي تحقق الشرط المطلوب وهذه النتيجة جاءت مطابقة لتوقعات الدراسة, ونتيجة لمخرجات نموذج الهيكلي لعلاقة التأثير بين بعد الاستباقية ومتغير خفة الحركة التنظيمية تقبل الفرضية الفرعية الاولى من فرضيات التأثير المباشر بين ابعاد خفة حركة العاملين ومتغير وخفة الحركة التنظيمية. الشكل (6) والجدول (12) يوضح النموذج الهيكلي المختبر ومسارات الانحدار وملخص التحليل (تقديرات النموذج)

### الفرضية الفرعية-٢: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء التكيفية في متغير خفة الحركة التنظيمية

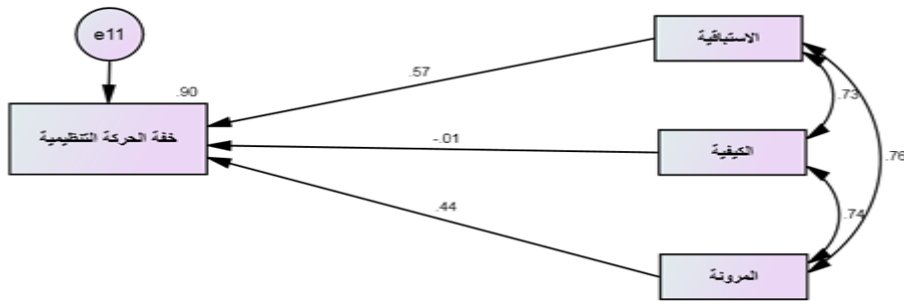
يعرض الشكل (6) والجدول (12) نتائج العلاقة بين بعد التكيفية ومتغير خفة الحركة التنظيمية وتتنبأ هذه الفرضية بان بعد التكيفية سيكون له تأثير ايجابي في مستوى خفة الحركة التنظيمية في الكليات الاهلية عينة الدراسة. اذ تعرض النتائج بأن تأثير بعد التكيفية بلغ ( $\beta = 0.00, P > .05$ ) وهو يشير الى عدم وجود تأثير لبعء التكيفية في خفة حركة العاملين وهذه النتيجة غير معنوية لأنها اكبر من (5%) فضلا عن قيمة النسبة الحرجة C.R. التي بلغت (-0.21) وهي اقل من المعيار المحدد لقبولها والذي يجب ان يكون اكبر من ( $C.R. > 1.96$ ), وهذه النتيجة جاءت غير مطابقة لتوقعات الدراسة, ونتيجة لمخرجات نموذج الهيكلي لعلاقة التأثير بين بعد التكيفية ومتغير خفة الحركة التنظيمية تقبل الفرضية الفرعية الثانية من فرضيات التأثير المباشر بين ابعاد خفة حركة العاملين ومتغير خفة الحركة التنظيمية.

### الفرضية الفرعية-٣: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء المرونة في متغير خفة الحركة التنظيمية.

يعرض الشكل (6) والجدول (12) نتائج العلاقة بين بعد المرونة ومتغير خفة الحركة التنظيمية وتتنبأ هذه الفرضية بان بعد المرونة سيكون له تأثير ايجابي في مستوى خفة الحركة التنظيمية في الكليات الاهلية عينة الدراسة. اذ تعرض النتائج بأن تأثير بعد المرونة بلغ ( $\beta = 0.39, P < .01$ ) وهو تأثير ايجابي ومعنوي عند مستوى (1%) فضلا عن قيمة النسبة الحرجة C.R. التي بلغت (16.84) وهي اكبر من المعيار

المحدد لقبولها والذي يجب ان يكون اكبر من (C.R. > 1.96) وهذه النتيجة جاءت مطابقة لتوقعات الدراسة, ونتيجة لمخرجات نموذج الهيكلية لعلاقة التأثير بين بعد المرونة ومتغير خفة الحركة التنظيمية تقبل الفرضية الفرعية الثالثة من فرضيات التأثير المباشر بين ابعاد خفة حركة العاملين ومتغير خفة الحركة التنظيمية.

مما يتقدم تبين ان المسارات التي حققت تأثير في المتغير خفة الحركة التنظيمية هي المسارات بين بعد الاستباقية الى خفة الحركة التنظيمية وبعد المرونة الى متغير خفة الحركة التنظيمية, في حين لم يحقق مسار (التكيفية الى خفة الحركة التنظيمية) تأثير معنوي وفي ضوء ما تقدم فإن هذه النتيجة تقدم دعم جزئيا تجاه قبول الفرضيات الفرعية.



( 6) الشكل

المسار الانحداري الخاص بالفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثالثة وفق اسلوب نموذج المعادلة الهيكلية

( 12) الجدول

تقديرات نموذج التأثير بين ابعاد متغير خفة حركة العاملين ومتغير خفة الحركة التنظيمية

المتغير	المسار	الابعاد	S.R.W Estimate	S.E.	C.R.	P
خفة الحركة التنظيمية	<---	الاستباقية	.57	.56	.03	21.71 ***
خفة الحركة التنظيمية	<---	التكيفية	-.01	.00	.02	-.21 .83
خفة الحركة التنظيمية	<---	المرونة	.44	.39	.02	16.84 ***

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

## الفصل الرابع

### الاستنتاجات والتوصيات

#### أولاً : استنتاجات البحث

١. أظهر البحث الحاجة إلى خفة حركة العاملين ، لقيادة التحولات المطلوبة لخفة الحركة التنظيمية ، كما اتضح أنّ الكليات التي تستطيع تبنى سلوكيات خفة حركة العاملين قادرة على بلوغ خفة الحركة التنظيمية ، إذ فسرت خفة حركة العاملين معظم التغيرات التي طرأت على خفة الحركة التنظيمية.
٢. تبيّن أن متغير خفة حركة العاملين قادر على التأثير في خفة الحركة التنظيمية بشكل واضح . إذ يمكن تفسير معظم التغيرات التي تطرأ على متغير خفة الحركة التنظيمية في الكليات الأهلية من خلال خفة حركة العاملين . وهو ما يتفق مع مضمون الأدبيات على خفة الحركة التنظيمية ، إذ تؤكد الدور الفاعل لخفة حركة العاملين على الوصول لخفة الحركة التنظيمية .
٣. تبين أن أعضاء الهيئة التدريسية عينة البحث يستطيعون التأقلم بشكل جيد مع فرق العمل ذات الثقافات المتنوعة ، وهو ما يدل على امتلاك العينة سلوكيات منفتحة على تقبل الاختلاف والتنوع قد تكون محصلة الخبرة أو الاختلاط والتفتح الذهني .
٤. أظهرت نتائج البحث أنّ أعضاء الهيئة التدريسية لديهم قدر جيد من استثمار الفرص فهم يقومون بتغيير الخطط عندما لا تتوفر المستلزمات أو المعدات المطلوبة في الوقت المناسب ، والأمر نفسه فيما يتعلق بالقدرة على معرفة ما يجب فعله عندما تكون تعليمات العمل غير واضحة . وقد يعزى ذلك الى الخبرة التي يتحلّى بها بعض أعضاء الهيئة التدريسية .
٥. على الرغم من أن أعضاء الهيئة التدريسية في الكليات المبحوثة كانوا يتمتعون بمستوى معتدل من المرونة ، خصوصاً فيما يتعلق بمواجهة الظروف الصعبة ، وكذلك فيما يتعلق بالرغبة في تغيير الطرائق القديمة لعمل الاشياء ، إلا أنهم نادراً ما يبحثون عن فرص لإجراء تحسينات في العمل في الكليات المبحوثة ولا يحاولون معرفة طرائق أكثر فاعلية لأداء وظائفهم ، وقد يكون ذلك ناجماً عن انعدام نظام المكافآت الذي يربط الأداء بالحوافز ، أو بسبب اعتماد نظام المركزية في ادارة الكليات مما لا يسمح بتجاوز الإجراءات والسياسات الموضوعية ، أو بسبب روتين العمل .
٦. حسب وجهة نظر القيادات التعليمية عينة البحث ، فإن أعضاء الهيئة التدريسية كانت لديهم مساهمة في طريق ممارسة سلوكيات خفة الحركة كالقدرة على حل المشكلات المعقدة في العمل وما شابه ذلك ، ولكن ذلك لم يكن ضمن حيز الطماح ، وقد يكون سبب ذلك افتقارهم إلى الصلاحيات الكافية أو الإجراءات ذات الخصائص الرسمية.
٧. هناك إدراك لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الكليات المبحوثة أن رؤساء الأقسام ، إذا ما قدّموا لهم ما يساعدهم على تطوير مقدراتهم أو تشجيعهم على القيام بسلوكيات خفة الحركة كمنحهم

الصلاحيات للتصرف في المواقف المفاجئة وغيرها ، فإن ذلك سيحفزهم اتجاه ممارسة تلك السلوكيات.

٨. أظهرت نتائج البحث أن هناك شعورا لدى أعضاء الهيئة التدريسية بعدم وجود إهتمام كافي من قبل الكليات التي يعملون بها بمتابعة المورد البشري وتطويره وخصوصا ما يتعلق بمواكبة التغييرات ، إذ يترك أمر تطوير المورد البشري إلى التدريسي نفسه ، فهو ليس ضمن سياسات وبرامج الكليات المبحوثة.

٩. أتضح أنّ هنالك مستوى جيدا من خفة الحركة التنظيمية لدى الكليات عينة البحث ، وخصوصا فيما يتعلق ببعد خفة حركة صنع القرار الا أن قدرتها في إستشعار التغييرات التي تحدث في تحركات الكليات المنافسة بحاجة الى مراجعة ، وان كان هذا البعد قد حصل على اجابة مرتفعة ، الا أنها الأدنى بين الابعاد الفرعية الأخرى ، بفارق ليس بالقليل . والأمر نفسه فيما يتعلق باكتشاف الفرص والتهديدات ذات الصلة بالبيئة الخارجية للكلية في الاوقات المناسبة ، وقد يكون مرد ذلك إلى حداثة نشوئها أو أنها تفتقر إلى الإمكانيات اللازمة التي يمكنها من مسح وتحليل البيئة الخارجية بشكل جيد.

١٠. على الرغم من اهتمام الكليات المبحوثة في إعداد خطط العمل حول كيفية استخدام التكنولوجيا الجديدة دون تأخير، الا أنها بطيئة في تنفيذ هذه الخطط في الوقت المناسب. وهذا قد يكون ذلك مرتبطاً بالإمكانيات والموارد التي تملكها الكليات وفي بعض الأحيان قد يكون مرتبطاً بالبيروقراطية الادارية .

١١. أظهرت نتائج البحث أن الكليات عينة البحث لديها مستوى جيد من القدرة على التعرف بسرعة على التغييرات التي تحدث في تفضيلات الطلبة ، اي أنّ لديها مواقف تعكس اهتمامها في التخصصات التي يرغب الطلبة فيها ، وقد يكون هذا الاهتمام ناجماً عن الرغبة في زيادة أعداد الطلبة المقبولين لديها وبالتالي تعزيز إيراداتها .

١٢. لم تكن انطباعات القادة (رؤساء الأقسام) ومواقفهم متشابهة تجاه توفر ذات الممارسات التي تعكس سلوك خفة الحركة لدى أعضاء الهيئة التدريسية عينة البحث في الكليات المبحوثة. فالقيادات التعليمية في كلية الحسين الجامعة على سبيل المثال كان لديها موقف يختلف ويتباين نحو سلوكيات محددة لدى أعضاء الهيئة التدريسية في أقسامهم قياساً بكلية المستقبل ، وهذا قد يعود إلى جوانب شخصية أو وظيفية تتعلق بأعضاء الهيئة التدريسية أنفسهم أو بطبيعة العمل أو كليهما ، والأمر نفسه بخصوص انطباع أعضاء الهيئة التدريسية عينة البحث تجاه رؤساء الأقسام .

١٣. إن أهم ما يمكن أن يؤشر على الجامعات والكليات الأهلية العراقية هي كونها مراكز تعليمية ، لا بحثية ، وهذا عائق أمام طموح أي جامعة في احتلال مرتبة ما في التصنيفات العالمية ، أو بلوغ مركز مرموق ، أو إكتساب سمعة علمية جيدة . حيث تفتقر جميعها إلى برامج للدراسات العليا التي

يعول عليها في إجراء البحوث العلمية الرصينة ، إذ أن جميع طلبتها هم في مرحلة البكالوريوس .  
يضاف إلى ذلك غياب دعم الجامعات والكليات الأهلية لبرامج البحث العلمي في موازنتها السنوية.  
١٤ . تفتقر معظم الجامعات الأهلية للأبنية المؤهلة والمساحات المطلوبة ، كما تكاد تنعدم الأنشطة  
الرياضية ، ووسائل الترويح النفسي والمراكز الصحية الأولية ، كما يعاني الطلبة وخصوصا الإناث  
من السكن المشتت والبعيد والمُكَلِّف ، مما يضيف أعباء كبيرة على الطلبة تعيق من تحصيلهم العلمي  
أو تُصعِّبُهُ.

### ثانياً: توصيات البحث

- من خلال النتائج التي أفرزها البحث ، يمكن وضع بعض التوصيات التي يرى الباحث أنها مهمة  
لتعزيز نقاط القوة الموجودة والتغلب على نقاط الضعف والقصور، وهي :
- أفرزت نتائج البحث أن المورد البشري هو العامل الحاسم في بلوغ خفة حركة التنظيمية ، وإذا ما  
أريد للكليات الأهلية في العراق أن تحصل على مستوى أعلى من الرصانة العلمية وجودة التعليم لمنافسة  
الجامعات المرموقة ، فيجب أن يكون ذلك أولاً من خلال المورد البشري ، ومن خلال الاهتمام بالآتي:  
١. ضرورة اعتماد هيكل تنظيمي مرن وقابل للتكيف والإبداع ، يعمل على جذب والحفاظ على رأس  
المال البشري المنتج .
  ٢. اعتماد مبدأ اللامركزية في اتخاذ القرارات الطارئة التي تختص بالتغييرات المفاجئة .
  ٣. اعتماد معايير لقياس سلوكيات خفة الحركة لدى الأفراد، وعدها أحد المقاييس المهمة في نماذج تقييم  
الأداء السنوي.
  ٤. العمل على إحلال سلوكيات خفة الحركة داخل الجامعات ، واعتماد سلوكيات المنظمات خفيفة  
الحركة، بوصفها أحد المعايير المهمة لتقييم الأنشطة .

### المصادر

1. Abbas, N., Gravell, A. M., & Wills, G. B. (2008, June). Historical roots of agile methods. In International Conference on Agile Processes and Extreme Programming in Software Engineering (pp. 94-103). Springer, Berlin, Heidelberg.
2. Aladwan, Z. S. (2017). The Impact of Knowledge Management Processes on Workforce Agility: An Empirical Investigation at Pharmaceutical Companies in Jordan. Unpublished master thesis), Middle East University, Amman, Jordan.
3. Alavi, S., Abd. Wahab, D., Muhamad, N., & Arbab Shirani, B. (2014). Organic structure and organisational learning as the main antecedents of workforce agility. International Journal of Production Research, 52(21), 6273-6295.

4. Alvansaz, H., Hakakian, M., Alvansazyazdi, M., Reyes, N. E. S., & Solórzano, A. M. C. (2019, February). An Investigation and Presentation of a Model for Factors Influencing the Agility of Human Resources a Case Study of Yazd Electricity Distribution Company to Springer Proceedings. In International Conference on Information Technology & Systems (pp. 823-834). Springer, Cham.
5. Asari, M., & Sohrabi, R. (2014a). Relationship between Intention to Change and Workforce Agility.
6. Aslam, H. D. (2011). Performance Evaluation of Teachers in Universities: Contemporary Issues and Challenges. *Journal of Educational and Social Research*, 1(2), 11-31
7. Bindl, U. K., & Parker, S. K. (2010). Proactive work behavior: APA handbook of industrial and organizational psychology, 2, 567-598.
8. Bottani, E. (2010). Profile and enablers of agile companies: An empirical investigation. *International Journal of Production Economics*, 125(2), 251-261
9. Boylan, S. A., & Turner, K. A. (2017). Developing organizational adaptability for complex environment. *Journal of Leadership Education*, 16(2), 183-198
10. Breu, K., Hemingway, C. J., Strathern, M., & Bridger, D. (2002). Workforce agility: the new employee strategy for the knowledge economy. *Journal of Information Technology*, 17(1).
11. Breu, K., C.J. Hemingway, M. Strathern and D. Bridger, 2001. Workforce agility: The new employee strategy for the knowledge economy. *J. Inform. Technol.*, 17(1): 21-31
12. Britt, T.W., Sinclair, R. R., & McFadden, A. C. (2013). Introduction: The meaning and importance of military resilience. In R. R.
13. Brown, J. L., & Agnew, N. M. (1982). Corporate agility. *Business horizons*, 25(2), 29.
14. Bullinger, H. J. (1999). Turbulent times require creative thinking: new European concepts in production management. *International Journal of Production Economics*, 60, 9-27.
15. Bunton, T. E. (2017). Agility Within Higher Education It Organizations: a Loosely Coupled Systems Perspective.
16. Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of management*, 26(3), 435-462.

17. Detollenaere, B. (2017). AGILE WORKERS, THE WHITE RAVENS OF THE COMPANY?.
18. Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2010). Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal. *Long range planning*, 43(2-3), 370-382
19. Ferincz, A. (2016). Adaptation and change in organizational learning research. *Vezetéstudomány-Budapest Management Review*, 47(5), 53-63.
20. Ferry's, K. (2016). Four Dimensional Executive Assessment
21. Flikweert, S. (2018). Organizing agility through Business analytics: A quantitative analysis of the impact of Business Analytics usage on Business Process Agility.
22. Frese, M. (2008). The word is out: We need an active performance concept for modern workplaces. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 1(1), 67.
23. Goldman, S. L., & Nagel, R. N. (1993). Management, technology and agility: the emergence of a new era in manufacturing. *International Journal of Technology Management*, 8(1-2), 18-38.
24. Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in organizational behavior*, 28, 3-34.
25. Griffin, B., & Hesketh, B. (2003). Adaptable behaviours for successful work and career adjustment. *Australian Journal of psychology*, 55(2), 65-73.
26. Gunasekaran, A. (1999), "Agile manufacturing: a framework for research and development", *International Journal of Production Economics*, Vol. 62 Nos 1/2, pp. 87-105.
27. Hopp, W. J., & OYEN, M. P. (2004). Agile workforce evaluation: a framework for cross-training and coordination. *Iie Transactions*, 36(10), 919-940.
28. Horney, N., Pasmore, B., & O'Shea, T. (2010). Leadership agility: A business imperative for a VUCA world. *Human Resource Planning*, 33(4), 34.
29. Hosein, Z. Z., & Yousefi, A. (2012). The role of emotional intelligence on workforce agility in the workplace. *International Journal of Psychological Studies*, 4(3), 48.
30. Kidd, P. T. (1994). *Agile Manufacturing "Forging new Frontiers"* "Addison-Wesley. Publication Company Inc.
31. Laufer, A., Little, T., Russell, J., & Maas, B. (2017). *Becoming a Project Leader: Blending Planning, Agility, Resilience, and Collaboration to Deliver Successful Projects*. Springer.
32. Lehigh report (1991). so zitiert bei Hooper, et al., 2001, S. 632)

33. Liu, W., Tangirala, S., Lee, C., & Parker, S. K. (2019). New directions for exploring the consequences of proactive behaviors: Introduction to the special issue. *Journal of Organizational Behavior*, 40(1), 1-4
34. Macke, J., & Genari, D. (2019). Systematic literature review on sustainable human resource management. *Journal of Cleaner Production*, 208, 806-815.
35. Marhraoui, M. A., & El Manouar, A. (2017). Comparative review of the main agility assessment methods: a context-based selection proposal. *Publication name*, 172.
36. Martin, A. (2015). Talent management: Preparing a “Ready” agile workforce. *International Journal of Pediatrics and Adolescent Medicine*, 2(3-4), 112-116.
37. Mathiassen, L., & Pries-Heje, J. (2006). Business agility and diffusion of information technology. *European Journal of Information Systems*, 15(2), 116.
38. Meredith, L. S., Rand, C., & United, S. (2011). Promoting psychological resilience in the U.S. military. Santa Monica, CA: RAND Corporation.
39. Muduli, A. (2013). Workforce Agility: A Review of Literature. *IUP Journal of Management Research*, 12(3).
40. Mueller-Hanson, R. A., Wisecarver, M. M., Dorsey, D. W., Ferro, G. A., & Mendini, K. (2009). Developing adaptive training in the classroom. *PERSONNEL DECISIONS RESEARCH INST INC ARLINGTON VA*.
41. Overby, E., Bharadwaj, A., & Sambamurthy, V. (2006). Enterprise agility and the enabling role of information technology. *European Journal of Information Systems*, 15(2).
42. Park, (2011). The Dynamics of Opportunity and threat Management in Turbulent Environments: The Role Information Technologies.
43. Parker, S. K., Williams, H. M., & Turner, N. (2006). Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of applied psychology*, 91(3), 636.
44. Plonka, F. E. (1997). Developing a lean and agile work force. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 7(1), 11-20.
45. Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace. *Journal of applied psychology*, 85(4), 612.
46. Qin, R., and Nembhard, D.A. (2010), Workforce Agility for Stochastically Diffused Conditions-A Real Options Perspective, *International Journal of Production Economics*, 125, pp.324-334.



47. Qin, R., & Nembhard, D. A. (2015). Review: Workforce agility in operations management. *Surveys in Operations Research and Management Science*, 20, 55- 69. doi:10.1016/j.sorms.2015.11.001.
48. Ravichandran, T. (2018). Exploring the relationships between IT competence, innovation capacity and organizational agility. *The Journal of Strategic Information Systems*, 27(1), 22-42.
49. Glaser-Reich, J. E. (2018). So Others May Live: Enhancing Resilience and Performance for United States Coast Guard Helicopter Rescue Swimmer Candidates to Help Close the AST Body-to-Bille.
50. Saha, N., Gregar, A., & Sáha, P. (2017). Organizational agility and HRM strategy: Do they really enhance firms' competitiveness?. *International Journal of Organizational Leadership*, 6(3).
51. Gayathri Sampath (2015) Working Paper No. ST-16-01 Exploring the Significance of Strategic Agility in Building Sustainable Competitive Advantage for Retail Banks.
52. Sarkis, J. (2001). Benchmarking for agility. *Benchmarking: An International Journal*, 8(2), 88-107.
53. Seethamraju, R., & Sundar, D. K. (2013). Influence of ERP systems on business process agility. *IIMB Management Review*, 25(3), 137-149.
54. Sharp, J. ., Irani, Z., & Desai, S. (1999). Working towards agile manufacturing in the UK industry. *International Journal of Production Economics*, 62(1-2), 155–169. doi:10.1016/s0925-5273
55. Sindre, G. (2019). Lean and Agile Higher Education: Death to Grades, Courses, and Degree Programs?. In *Agile and Lean Concepts for Teaching and Learning* (pp. 155-169).
56. Sumukadas, N., & Sawhney, R. (2004). Workforce agility through employee involvement. *Iie Transactions*, 36(10), 1011-1021.
57. Taran, O. (2019). Training Program Effectiveness in Building Workforce Agility and Resilience.
58. Varela, J. A., Bande, B., Del Rio, M., & Jaramillo, F. (2019). Servant Leadership, Proactive Work Behavior, and Performance Overall Rating: Testing a Multilevel Model of Moderated Mediation. *Journal of Business-to-Business Marketing*.
59. Wageeh, N. A. (2016). Organizational agility: The key to organizational success. *International Journal of Business and Management*, 11(5), 296.

60. Yusuf, Y. Y., Sarhadi, M., & Gunasekaran, A. (1999). Agile manufacturing:: The drivers, concepts and attributes. *International Journal of production economics*, 62(1-2), 33-43.
61. Zhang, Z. and Sharifi, H. (2000), “A methodology for achieving agility”, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 20 No. 4, pp. 496-512.
62. Muduli, A. (2017). Workforce agility: Examining the role of organizational practices and psychological empowerment. *Global Business and Organizational Excellence*, 36, 46–56. <https://doi.org/10.1002/joe.21800> .
63. Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: antecedents and consequences. *Journal of marketing*, 57(3), 53-70.
64. Menestrel,2018. <https://knowledge.insead.edu/blog/insead-blog/the-key-to-cultivating-agility-in-decision-making-9521> [ 331]-BLOG
65. Sherehiy, B. (2008). Relationships between agility strategy, work organization and workforce agility. Ann Arbor: ProQuest. Louisville: University of Louisville.