



**Tikrit Journal of Administrative  
and Economic Sciences**

مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

EISSN: 3006-9149

PISSN: 1813-1719



**The Role of Organizational Ambidexterity in Strategic Agility  
An Analytical Study of the Opinions of Faculty Council Members at  
Private Universities in Erbil, Kurdistan Region of Iraq**

**SizanNawzad Rasool\*, Ahlam Ibrahim Wali**

College of Administration and Economics/University of Salahaddin-Erbil

**Keywords:**

Organizational Ambidexterity, strategic agility, private universities in the Kurdistan Region of Iraq.

**ARTICLE INFO**

**Article history:**

Received	15 May. 2025
Received in revised form	18 Jun. 2025
Accepted	25 Jun. 2025
Available online	31 Dec. 2025

©2023 THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE  
UNDER THE CC BY LICENSE

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



\*Corresponding author:

**SizanNawzad Rasool**

College of Administration and  
Economics/University of Salahaddin-  
Erbil



**Abstract:** This study aims to assess the levels of Organizational Ambidexterity and Strategic Agility in private universities located in Erbil, while also examining the nature of the relationship and the extent of influence between these two key variables. The research was guided by a general framework that addressed the core problem through a series of questions focusing on the interplay between the independent variable (Organizational Ambidexterity) and the dependent variable (Strategic Agility). A conceptual model was developed, comprising two main hypotheses, which were empirically tested using multiple statistical methods. Data collection was conducted via a structured questionnaire. The study employed a descriptive-analytical methodology to define both primary and secondary variables, and to explore the relationships and effects between them. The research population consisted of all members of college councils in private universities in Erbil, totaling 191 individuals, based on records from the General Directorate of Private Studies under the Ministry of Higher Education and Scientific Research in the Kurdistan Region of Iraq. A sample of 110 respondents was selected for the study. Hypotheses were tested using a range of statistical techniques via SPSS version 23. The findings revealed significant relationships between Organizational Ambidexterity and Strategic Agility at both the macro and micro levels. Based on these results, the study recommends that private universities leverage and enhance the strong aspects of this relationship while addressing its weaker dimensions.

## دور البراعة التنظيمية في الرشاقة الاستراتيجية: دراسة تحليلية لآراء أعضاء مجالس الكليات في الجامعات الخاصة في مدينة أربيل- إقليم كردستان العراق

أحلام إبراهيم ولي

سيزان نوزاد رسول

كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة صلاح الدين- أربيل

### المستخلص

يهدف البحث إلى تحديد مستويات متغيري الدراسة والتمثلة بالبراعة التنظيمية والرشاقة الاستراتيجية بأبعدها في الجامعات الخاصة في مدينة أربيل مع تشخيص العلاقة والتأثير بينهما. انتهج البحث في إطارها العام عبر تحديد مشكلة الدراسة من خلال طرح أسئلة عدة تمحورت حول طبيعة العلاقة والتأثير بين المتغير المستقل والتمثل بالبراعة التنظيمية والمتغير المعتمد والتمثل بالرشاقة الاستراتيجية. تم تصميم مخطط فرضي للبحث مكونة من فرضيتين رئيسيتين ولأجل التأكد من صحتها خضعت لاختبارات متعددة وتم استخدام استمارة الاستبانة كوسيلة للحصول على البيانات. اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، إذ تم وصف المتغيرات الرئيسية والفرعية، وكذلك تحليل العلاقات والتأثير بين متغيري البحث. تمثل مجتمع البحث بكافة أعضاء مجالس الكليات في الجامعات الخاصة في مدينة أربيل ويبلغ عددهم (191) عضواً حسب بيانات المديرية العامة للدراسات الخاصة في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في إقليم كردستان العراق. بينما اقتصر عينة البحث على (110) عضواً، وتم اختبار الفرضيات من خلال مجموعة من التحاليل والاختبارات الاحصائية عبر برنامج التحليل الاحصائي. (SPSS V.23) توصل البحث إلى وجود علاقات معنوية بين المتغيرين على المستوى الكلي والجزئي. اوصى البحث بضرورة قيام الجامعات الخاصة باستثمار العلاقات القوية بين المتغيرين وتعزيزها ومعالجة العلاقات الضعيفة.

**الكلمات المفتاحية:** البراعة التنظيمية، الرشاقة الاستراتيجية، الجامعات الخاصة في إقليم كردستان العراق.

### المقدمة

تمثل مؤسسات التعليم العالي بشكل عام والجامعات الخاصة بشكل خاص أحد أهم متطلبات صناعة الحضارة، إذ تلعب دوراً هاماً في بناء الإنسان في المجالات كافة التي تحتاج إليها الرؤى المستقبلية، وتواجه الجامعات في هذا العصر تحديات متزايدة، نتيجة للتغيرات السريعة، والتطورات الهائلة التي تشهدها بيئتها الداخلية والخارجية من هنا تزايد الاهتمام برفع كفاءة الجامعات من أجل تحسين جودة مخرجاتها وتفعيل دورها. إذ يشهد التعليم الجامعي تغيرات كبيرة ومتسارعة على الصعيدين المعرفي والتنظيمي وقد أصبح ملزماً عليها مواكبة التغيرات التكنولوجية والثقافية والاقتصادية. ولمواكبة التغييرات المتلاحقة تحتاج إدارة الجامعات إلى تبني أسلوب ومنهج إداري استراتيجي حديث يتميز بخفة الحركة والرشاقة. يتمثل هذا المنهج بالرشاقة الاستراتيجية فهو إعادة هيكلة الجامعات بشكل يتناسب مع البيئة التي تعمل فيها، من خلال المبادرة وتلبية حاجات المستفيدين والتمسك بالرؤى الاستراتيجية وتمكين الجامعات من البقاء في حالة تنافسية من خلال التكيف بمرونة الأفكار الإبداعية. وتعد الجامعات الخاصة كغيرها من الجامعات في إقليم كردستان العراق تسعى إلى البقاء والنمو والتميز، وذلك في ظل ما تسعى إليها حكومة الاقليم في الفترة الحالية من محاولات للنهوض بمستوي

التعليم الجامعي من أجل تحقيق التميز وإنتاج كوادر علمية قادرة على مواجهة التطورات العالمية، وكذلك رفع مستوى الإبداع التنظيمي للجامعة إذ تعمل جاهدة على تطوير آلياتها ومواردها للالتحاق بركب التنافسية، وسبيلها في ذلك تبني الاستراتيجيات، والمداخل القيادية الحديثة أذ تعد البراعة التنظيمية من الموضوعات الحيوية التي احتلت مكانه بارزه في حقل الإدارة خلال العقد الماضي، إذ تسعى منظمات الأعمال إلى أن تكون بارعة من حيث قدرتها على احداث التوازن بين أنشطة الاستكشاف للموارد والقدرات والامكانيات الجديدة وأنشطة الاستغلال للقدرات والمهارات الحالية الاستغلال للقدرات فالبراعة التنظيمية تعني السعي المتزامن لاستغلال الموارد الحالية واستكشاف القدرات الجديدة، أي التوفيق بين العمليات التي تركز على استغلال المنظمة لوضعها التنافسي، والاستكشاف الذي يركز على الفرص الجديدة في المستقبل وانطلاقاً من أهمية مدخل الرشاقة الاستراتيجية والبراعة التنظيمية في الجامعات في ظل ظهور النظام الاقتصادي العالمي وتداياته وتنوع الفرص والتحديات والتحويلات المتسارعة والحاجة الماسة إلى تبني استراتيجيات جديدة تتلاءم مع التغيرات المتسارعة وتصبح أكثر قدرة على التفاعل والتكيف مع بيئة العمل المتغير. في ضوء ما سبق جاء البحث الحالي لدراسة دور البراعة التنظيمية في الرشاقة من خلال أربعة محاور استعرض الأول الإطار العام ومنهجية البحث فيما خصص المحور الثاني للإطار النظري، أما المحور الثالث فتناول الجانب التطبيقي. واختتم البحث بمحوره الرابع الذي تناول أهم ما توصل إليه البحث من استنتاجات وتوصيات.

## 1. الإطار العام للبحث ومنهجيته

**1-1. مشكلة البحث:** واجه التعليم في إقليم كردستان العراق العديد من التحديات في الماضي، لكنه أيضاً شهد تحولاً مطرداً في السنوات الأخيرة. لقد أدرك الإقليم أهمية التعليم الجيد بعده حجر الأساس للتنمية الاجتماعية والنمو الاقتصادي وبناء الأمة. وإن الجهود مستمرة للتغلب على العقبات وبناء نظام تعليمي أرصن وأكثر شمولاً يلبي احتياجات عالماً دائم التغير. إذ أدت التحديات مثل الترهل الهيكلي والجمود الإداري وعجز البنية التحتية، وقصور الموارد المخصصة، وأساليب التدريس التي عفا عليها الزمن مقرونة بقيود التمويل إلى إعاقة تقدم نظام التعليم. أضف لذلك العراقيل التي يفرضها حاجز اللغة وهجرة العقول والحاجة إلى التوافق مع متطلبات السوق، التي زادت الوضع تعقيداً. ورغم كل هذه الصعوبات، شرعت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في حكومة إقليم كردستان في رحلة للتصدي لهذه التحديات وإحداث تغييرات نحو الأفضل. وشهدت السنوات الأخيرة تركيزاً متجدداً على التعليم، مع مبادرات تهدف إلى تحسين البنية التحتية، وتعزيز تنمية عقلية الطلاب، وتحديث المناهج الدراسية، والتعاون مع الجامعات الدولية، والتصنيف العالمي للجامعات ومراكز التوظيف الرصينة، والاعتماد الدولي، والانتقال السلس من التعليم إلى العمل. وإن الحكومة تعمل يداً بيد مع المؤسسات التعليمية ولا مع سيما الجامعات الخاصة ومختلف أصحاب المصلحة وعلى قدم وساق لدفع هذا التحول والتغلب على العقبات القائمة منذ عقود. وفي ضوء ما سبق تم إثارة الأسئلة البحثية الآتية:

- أ. هل تتوافر متغيري الدراسة في الميدان المبحوث؟ وما هي مستوياتها؟
- ب. ماهي طبيعة العلاقة بين البراعة التنظيمية والرشاقة الاستراتيجية في الجامعات المبحوثة؟
- ج. ماهي طبيعة التأثير بين البراعة التنظيمية والرشاقة الاستراتيجية في الجامعات المبحوثة؟
- د. هل تتباين اتجاه الجامعات نحو الرشاقة الاستراتيجية بالاعتماد على البراعة التنظيمية؟
- هـ. هل هناك فروقات معنوية تجاه متغيري الدراسة على وفق السمات الشخصية للمستجيبين؟

- 1-2. أهمية البحث:** يتجلى أهمية البحث في مستويين وعلى النحو الآتي:
- أ. **الأهمية الأكاديمية:** تنبع الأهمية الأكاديمية للبحث من أهمية المتغيرات التي تتناولها، والتي تُعد من الموضوعات المعاصرة والمؤثرة التي شغلت حيزاً واسعاً من اهتمام الفكر الإداري والاستراتيجي في الآونة الأخيرة. كما تمثل هذا البحث محاولة علمية متواضعة لإغناء المكتبة المعرفية من خلال الكشف عن طبيعة العلاقات بين متغيرات البحث، والعمل على توضيح الأفكار الجوهرية ذات الصلة بهذه الموضوعات، بما يساهم في تعميق الفهم النظري وربط المفاهيم فيما بينها بشكل متكامل.
- ب. **الأهمية الميدانية:** من الناحية الميدانية، تكمن أهمية البحث في تقديم بيانات واقعية للجامعات الخاصة المشمولة، توضح مدى توفر مفهومي البراعة التنظيمية والرشاقة الاستراتيجية. كما يهدف إلى لفت انتباه الإدارات الجامعية إلى أهمية البراعة التنظيمية كوسيلة لتعزيز القدرة على التكيف ومواجهة التحديات. ويساهم البحث في توضيح طبيعة العلاقات بين المتغيرات المدروسة بما يساعد على تحسين الواقع التنظيمي لهذه الجامعات. وتبرز أهمية البحث أيضاً من خلال تركيزه على قطاع التعليم العالي الخاص الذي يعد دعامة أساسية في إقليم كردستان، فضلاً عن سعيه لتقديم رؤى علمية وعملية تدعم عملية التطوير من خلال تساؤلاته وفرضياته المبنية على أسس قابلة للقياس والتحليل.
- 1-3. أهداف البحث:** يسعى البحث بشكل رئيس إلى الإجابة عن الأسئلة المطروحة في مشكلة البحث، من خلال التعرف على دور البراعة التنظيمية في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية. وينطلق البحث من هدف أساسي يتمثل في بناء تصور فرضي يوضح طبيعة العلاقة والتأثير بين المتغيرات الرئيسية والفرعية، بهدف التحقق من جدوى هذا النموذج على الصعيدين العلمي والعملي، بما يساعد الجامعات الخاصة على قياس مدى نجاحها واستمراريتها وقدرتها على التطور. كما يهدف البحث إلى تسليط الضوء على المداخل الإدارية، وبخاصة المدخل الاستراتيجي، وتقديم إطار نظري يصف المتغيرات بشكل يساهم في تطوير المفاهيم والطروحات المعاصرة. ويأمل الباحث من خلال هذا الجهد أن يثير اهتمام إدارات الجامعات نحو هذه الموضوعات الحيوية، ويدفعها إلى التعامل معها بجدية على المستويين التحليلي والتطبيقي. وأخيراً، يسعى البحث إلى تحليل طبيعة العلاقات والتأثيرات بين المتغيرات والاستفادة من النتائج المتحققة في صياغة استنتاجات واقعية ومقترحات عملية قابلة للتطبيق.
- 1-4. مخطط البحث الفرضي:** في ضوء مشكلة البحث وأهدافه وبيان العلاقات بين متغيراتها تم تصميم مخطط فرضي للبحث والشكل رقم (1) يوضح ذلك.



شكل (1): المخطط الفرضي للبحث

علاقة ارتباط ←→

التأثير →

المصدر: من اعداد الباحثان.

**5-1. فرضيات البحث:** تم صياغة فرضيات الدراسة في ضوء دراسات حديثة تناولت متغيري البحث إذ أظهرت دراسة (Saddam Mohammad & Ali, 2024: 2112) بأن البراعة التنظيمية تؤثر بشكل إيجابي على كل من المرونة الريادية والمرونة التكيفية، مما يعزز من قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية السريعة وتحقيق الأداء المتميز.

فيما أظهرت دراسة (Waad & Abdulbari, 2024) التي أجريت في العراق أن البراعة التنظيمية تؤثر بشكل معنوي على مرونة المنظمة، مما يبرز أهمية هذه العلاقة في السياق الأكاديمي المحلي. وبذلك تم صياغة الفرضية الأولى على النحو الآتي:

#### الفرضية الرئيسية الأولى:

“توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين البراعة التنظيمية والمرونة الاستراتيجية، منفردة ومجموعة”.

أما فيما يخص الفرضية الثانية فإن الأدبيات الحديثة تشير إلى أن البراعة التنظيمية، من خلال ممارسات الاستكشاف والاستغلال، تسهم بشكل كبير في تعزيز المرونة الاستراتيجية، مما يساعد المنظمات على التكيف بسرعة مع التغيرات البيئية (Gerald & Alexander, 2024)، ومن جانب آخر أظهرت دراسة حديثة (Sascha et al., 2021) أن هناك تأثيراً معنوياً للمرونة الاستراتيجية على البراعة التنظيمية، مما يعزز من فهم العلاقة بين المتغيرين في السياقات المختلفة، وبذلك تم صياغة الفرضية الثانية على النحو الآتي:

#### الفرضية الرئيسية الثانية:

“يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للبراعة التنظيمية في المرونة الاستراتيجية، منفردة ومجموعة”.

**6-1. منهج البحث:** أعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، إذ تكمن أهمية هذه المنهج في الإدارة من خلال تشخيص وتفسير الظواهر القائمة والتنبؤ بنتائجها في المستقبل، وفي معالجة سلباتها من خلال تقديم الحلول الممكنة للمشكلات التي تعانيها المنظمات. والدراسة الوصفية هي دراسة أولية لمشكلة غير مألوفة لا يعرف عنها الباحثين إلا القليل، وتبدأ بطرح التساؤلات ومن ثم الوصول إلى تصورات أخرى جديدة إزائها.

**7-1. التحقق من ثبات الاستبانة:** تم استخدام استمارة الاستبيان للحصول على البيانات وقد خضعت الاستمارة لاختبارات عدة كالاتي:

**الاختبارات قبل التوزيع:** وهي تلك الاختبارات التي أجريت على الاستبانة في صورتها الأولية وقبل توزيعها على العينة النهائية وذلك بهدف قياس كل من حالة الصدق الظاهري لها ومدى شموليتها وعلى وفق الفقرات الآتية:

أ. **قياس الصدق الظاهري:** تأتي هذه المرحلة بعد إعداد وتصميم الاستبانة وقبل توزيعها على أفراد العينة المستهدفة في البحث، ومن خلال هذه المرحلة يتم التوصل إلى الشكل النهائي للاستبانة بشكل تفسيري ومنهجي. كما تم الاستعانة بمجموعة من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات العراقية للاستفادة من خبراتهم العلمية والعملية وتمت إعادة صياغة عدد من فقرات الاستبانة بما يضمن دقتها في قياس أبعاد متغيرات البحث.

ب. **الشمولية:** تم إجراء قياس الشمولية من خلال عرض محتويات الاستبيان على مجموعة من الخبراء واستشارتهم بشأن تغطيته لموضوع البحث. تم تحليل مدى شمولية الفقرات في الاستبيان ومدى

تغطيتها لمجالات البحث الأساسية. وقد قدم الخبراء توجيهاتهم بشأن تعديل بعض العبارات من خلال الإضافة أو الحذف لضمان شمولية وتغطية كاملة للموضوع .

ج. الثبات: لقياس ثبات الاستبانة تم استخدام تحليل الثبات (Reliability Analysis)، ومن خلال مقياس ألفا - كرونباخ (Alpha - Cronbach)، ولغرض التأكد من دقة قياس متغيرات الاستبانة فقد قامت الباحثة بإجراء اختبار أولي لمتغيرات الاستبانة لعينة مؤلفة من (20) عضواً، وأعيد الاختبار بعد (25) يوماً وتبين أن هناك تطابقاً في إجابات المستجيبين وأظهرت النتائج أن جميع القيم كانت أعلى من الحد الأدنى المقبول (0.70)، مما يشير إلى ثبات داخلي عالٍ في استجابات العينة، وهو ما يتوافق مع ما أشار إليه (Sekaran & Bougie, 2010).. والجدول رقم (1.1) يوضح ذلك:

جدول (1.1): إختبار ألفا كرونباخ لثبات الاستبانة

أبعاد و متغيرات الدراسة	عدد العبارات	قيمة المعامل
القيادة التحويلية	5	0.892
الرؤية المشتركة	5	0.871
التكامل الاجتماعي	5	0.757
مكافئات الطوارئ	5	0.851
الحساسية الاستراتيجية	5	0.894
الالتزام الجماعي	5	0.891
سيولة الموارد	5	0.869
أبعاد البراعة التنظيمية	20	0.913
أبعاد الرشاقة الاستراتيجية	15	0.940
جميع عبارات الاستبانة	35	0.956

المصدر: من إعداد الباحثان.

## 2. الإطار النظري

### 2-1. البراعة التنظيمية.

2-1-1. مفهوم البراعة التنظيمية: ظهر مصطلح البراعة التنظيمية لأول مرة في أدبيات الإدارة في السبعينيات من القرن الماضي وتحديداً عام 1976 م على يد العالم دونكان Duncan، والذي قدم التصورات الأولى للبراعة التنظيمية في السياق التنظيمي واقترح أفكاراً لتصميم الهياكل المزدوجة التي تسهل البدء في تطبيق مراحل الابتكار كطريقة للتعامل مع المتطلبات المتضاربة من الكفاءة والفاعلية (Lieshout, Velden, Blomme & Peters, 2021: 41-42) إذ عرف (Palm & Lilja، 1:2017) البراعة التنظيمية قدرة المنظمة على القيام ليس فقط بإدخال تحسينات تدريجية على جودة العمليات والمنتجات القائمة ولكن أيضاً تحسينات مبتكرة أو جذرية من أجل استكشاف فرصاً جديدة. أما (Akesson et al.، 2018:277) فعرف البراعة التنظيمية بوصفها القدرة على تلبية المتطلبات البيئية والتكنولوجية المتناقضة في الوقت نفسه ويمكن تلخيصها بالقدرة على متابعة كل من الابداع المتزايد وغير المتزامن في آن واحد من استضافة العديد من الهياكل المتناقضة والعمليات والثقافات داخل المنظمة نفسها. ويضيف (Alshaer, 2020: 84) بان البراعة التنظيمية توصف بقدرة المنظمة على تلبية الطلبات المتزامنة والمتضاربة، اعتماداً على مستوى

القدرات الإدارية، وعلى الرغم من أن الاستكشاف والاستغلال غالباً ما يعدان أنشطة متناقضة، إلا أن قدرة الإدارة تظهر من خلال امكانياتها في إدارة هذا التوازن لأن تحقيق البراعة يحتاج إلى تحقيق التوازن بين هذين النشاطين، إذ تكون المنظمة قادرة على استغلال كفاءاتها وكذلك استكشاف فرص جديدة بطريقة متوازنة. فالبراعة التنظيمية من وجه نظر (عويس، 2015، 247) قدرة المنظمة على استغلال الأنشطة الحالية في المجالات القائمة، واستكشاف أنشطة جديدة في مجالات جديدة للمنظمة، بالشكل الذي يخلق التوازن النسبي بين الأداء الاستغلالي والأداء الاستكشافي، وبوفق بين موارد المنظمة والسوق وظروف المنافسة في آن واحد. في حين يرى (علوان، 2021: 447) أسلوب إداري يتضمن ممارسات تنظيمية متعددة تُعبر عن مدى قدرة المؤسسة الجامعية على متابعة نشاطين بصورة متكاملة في وقت واحد، مع القدرة على إدارة التناقضات والتوترات في التعامل الحالي والمستقبلي في جميع الأنشطة وعلى جميع المستويات التنظيمية داخل المؤسسات الجامعية المختلفة.

تأسيساً على ما سبق نورد مفهوماً إجرائياً للبراعة التنظيمية على أنها قدرة المنظمة على تحقيق التوازن بين الاستكشاف الذي يشمل الابتكار والتجريب واكتشاف فرص جديدة وبين الاستغلال الذي يركز على تحسين الكفاءة وتعظيم الاستفادة من الموارد الحالية وتحقيق من خلال القيادة التحويلية والرؤية المشتركة والتكامل الاجتماعي ومكافئات الطوارئ لغرض تحقيق الرشاقة الاستراتيجية.

**2-1-2. أهمية البراعة التنظيمية:** تعد البراعة التنظيمية مدخل إداري يتضمن ممارسات تنظيمية متعددة، تعبر عن قدرة المنظمة على متابعة نوعين من الأنشطة المتناقضة بشكل متزامن، وهما أنشطة الاستثمار التي تهتم باستغلال واستثمار الجامعة لمواردها المتاحة لتلبية احتياجاتها الحالية، وأنشطة الاستكشاف التي تسعى إلى التجديد والبحث عن موارد جديدة (Hughes, Hughes, Stokes, Lee, Rodgers & Degbey, 2020: 1)، وتسهم البراعة التنظيمية في تحقيق العديد من الفوائد للمنظمة، من أهمها إيجاد التوازن بين نشاطي الاستثمار والاستكشاف، والفصل بين الفرص التي تمثل استثمار والفرص التي يُمكن من خلالها استكشاف المستقبل، ومن ثم فإنها تُساعد على ترتيب الفرص حسب الأولويات بما يحقق التميز والريادة للجامعة (Hwang, Lai & Wang 2021: 2-3) ويرى (Datta, 2011: 4) ان أهمية البراعة المنظمة تظهر في النقاط الآتية:

- أ. تنطوي التناقض في الإدارة المزدوجة على عمليات البحث عن التأكد والمرونة.
- ب. إن البراعة هي حل مقبول للتوافق بين الكفاءة (أنشطة الاستغلال) والمرونة (أنشطة التنقيب).
- ج. المنظمات البارعة هي قادرة على التوفيق بين الرشاقة والاستقرار من وجهة نظر كل من (Vinekar, Slinkman, & Nerur, 2006) أن نهج الرشاقة هي مناسبة لمشاريع ذات مستويات عالية من عدم التأكد والمخاطر.
- د. إن البراعة هي محاولة لإيجاد التوازن بين الابتكار التدريجي والتغيير.
- هـ. وتعد البراعة التنظيمية القدرة على الحفاظ بالأداء المتفوق في مجال الأعمال التجارية المعمول بها في إدارة الابتكار في المناطق المستهدفة.

**2-1-3. أبعاد البراعة التنظيمية:** (الغناوي، 2022) تمثلت أبعاد البراعة التنظيمية بالآتي:

- أ. القيادة التحويلية. يقصد بها تلك العملية التي يسعى من خلالها كلاً من القائد والأتباع إلى رفع مستوى الأداء إلى أعلى المستويات، وهذا يتم عن طريق تحديد الهدف الاستراتيجي بوضوح بدلاً من تعظيم

الأرباح في المدى القصير فقط. وهي تأخذ جانبيين: أ. الأول: الحافز الإلزامي الذي يعمل على إثارة حب التحدي لدى مرؤوسيه وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في رسم الرؤيا والأهداف للمستقبل ب. الثاني: الحافز الثقافي وهنا يعمل القائد على تشجيع الأفكار الجديدة والمبدعة في حل المشكلات ومعالجة الأوضاع القديمة بأساليب جديدة. إذ يعمل القادة التحويليون في التأثير على الفريق الأقدم عن طريق اهتمامه الشخصي باحتياجات كل فرد لتحقيق الإنجاز والنمو من خلال سلوكه كمدرّب وناصح ومتابع وهذا من شأنه أن يزيد من فاعلية الفريق الأقدم في الوصول للبراعة التنظيمية. إذ يركز القائد التحويلي على إعداد قادة آخرين يعمل معهم، لا يعملون عنده، قادة قادرين على تطوير رؤاهم المستقبلية الخاصة بوظائفهم ومحاولة تحقيقها بشكل جماعي (فيلون، 2014: 70).

ب. الرؤيا المشتركة للفريق الأقدم: ويقصد به الأهداف القيم المشتركة والفهم المشترك التي تتميز بها المنظمة البارعة والتي تحفز الفريق الأقدم لتوليد فرص جديدة، وتخلق لغة مشتركة تساعد على القضاء على سوء الفهم وتزيد من الفرص لتبادل الأفكار بحرية (Mahmood and Mohammed, 2023: 1437). وتشير (Umans et al, 2020: 3) إلى قدرة المنظمة على الانخراط في مساري الاستثمار والاستكشاف وفق رؤية مشتركة وتبني صورة مستقبلية لعملياتها إذ أتفق الباحثون أن الإدارة العليا تؤدي دوراً مهماً في حل التوترات والموازنة بين الأنشطة مختلفة التوجه وتخصيص الموارد اللازمة لكل نشاط وتوليد الفرص الجديدة، وإنشاء لغة تفاهم مشتركة، قائمة على تبادل الأفكار والمقترحات بحرية وتبني توجهاً فكرياً على المدى الطويل والذي يعزز التعاون بين الوحدات التنظيمية، والذي يصب في تحسين الفرص وتحقيق النجاح المستدام للمنظمات (الغناي، 2022: 91). ج. التكامل الاجتماعي للفريق الأقدم: ويشير إليه ب (فخر المجموعة، روح الفريق، فريق العمل) وهو يظهر مدى انجذاب الفرد وما يحمله من عوامل عاطفية مباشرة أو اجتماعية للمجموعة ومدى رضاه عن الأعضاء الآخرين للفريق الأقدم والتفاعل معهم، إذ يخلق هذا التكامل نوعاً من الكفاءة في تنسيق المهمة والطموح والمزيد من الاتصالات والتعاون لتحسين الأداء ونجاح الفريق ومن ثم يسهم في الوصول للبراعة التنظيمية (Mahmood and Mohammed, 2023: 1423). يشير التكامل الاجتماعي إلى ضرورة العمل بروح الفريق الواحد، ومدى العواطف والمشاعر التي يحملها الفرد العامل اتجاه الفريق، ومدى رضاه عن أفراد الفريق الآخرين والتفاعل معهم، إذ للتكامل الاجتماعي الأثر الإيجابي في عمليات التنسيق للمهام وتعزيز الاتصالات والتعاون وتطوير الفرص والتأزر بكفاءة عالية، والجمع بين نشاطي الاستثمار والاستكشاف معاً، والموازنة بين الأهداف المتناقضة، والذي يؤدي إلى نجاح الفريق وتحسين أدائه باستمرار والذي يصب في عملية توظيف المنظمة البارعة بالشكل الأمثل (Martin et al., 2022: 31).

د. مكافآت الطوارئ للفريق الأقدم: وتظهر المكافآت درجة المنافع التي تعود على الفريق الأقدم، وتتبنى التعاون وتخلق الالتزام للأهداف التنظيمية، وتحفز الأعضاء لتجاوز المصالح الفردية، وخلق الانسجام وتحقيق العدالة، وتقديم الأفكار والمشاركة في حل المشاكل واقتراح الحلول للقضايا المعقدة، وتخفيض المنافسة الشخصية. إذ أن منح المكافآت هو أحد الطرق لزيادة الحافز من أجل العمل بحرية أكبر، وهذا يتحقق عن طريق توفر نظام عادل للمكافآت (داودي، 2011: 53).

## 2-2. الرشاقة الاستراتيجية:

2-2-1. مفهوم الرشاقة الاستراتيجية: تم تناول مفهوم الرشاقة الاستراتيجية بشكل موسع في دراسة مرجعية أجراها معهد إياكوكا في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1991، والتي شكلت أساساً نظرياً لفهم ديناميكيات التكيف المؤسسي في البيئات التنافسية المتغيرة (Mata et al. 2023: 2). وعرف

(الضمور، 2017: 70) المقدرة الاستراتيجية لتعديل أو إعادة هيكلة الجامعة واستراتيجياتها بشكل ديناميكي في البيئة التي تعمل فيها الجامعة من خلال الترقى والتكيف والمبادرة المستمرة وتلبية احتياجات المستفيدين والتمسك بالرؤيا الاستراتيجية للجامعة، وإلى قدرة الجامعات على البقاء في حالة تنافسية في أعمالهم من خلال التعديل والتكيف مع الأفكار المبتكرة والجديدة واستخدام هذه الأفكار لتكوين خدمات جديدة، وكذلك نماذج أعمال تنافسية جديدة» بينما عرفت 3: Chang, et al, 2023. هي القدرة على تجنب التعثرات عن طريق تغيير الاتجاه والتعرف بسرعة على الفرص واغتنامها. قدرة الجامعة على إدارة وتطبيق المعرفة بشكل فعال للتكيف السريع مع التغييرات، وخلق حلول مبتكرة لإنشاء ميزات تنافسية من خلال منتجات وخدمات جديدة عالية الجودة وقابلة للتسويق (هلال، 2021: 266). قدرة المنظمة على توقع التغييرات في بيئتها والاستشعار بها، بل والاستجابة لها واتخاذ القرارات اللازمة في الوقت المناسب وتنفيذها بفاعلية (Saeed, 2022: 494-508).

تأسيساً على ما سبق نورد تعريفاً إجرائياً للرشاقة الاستراتيجية على أنه نهج إداري يعتمد على المرونة الفكرية والتنظيمية التي تمكن القادة والمنظمات من التكيف السريع مع المتغيرات، واغتنام الفرص الناشئة، وإعادة توجيه الاستراتيجيات بذكاء لضمان الاستدامة والابتكار في بيئة تنافسية متسارعة من خلال تبني إبعاد البراعة التنظيمية المتمثلة في سلوكيات القيادة التحويلية الهادفة إلى إعادة توجيه الموارد والاستراتيجيات وكذلك الرؤية المشتركة والتكامل الاجتماعي ومنح مكافآت الطوارئ.

**2-2-2. أهداف الرشاقة الاستراتيجية:** تسعى الرشاقة الاستراتيجية لتحقيق مجموعة من الأهداف إذ تمنح المرونة في البيئة التعليمية، وتهيئة وضبط التغيرات المفاجئة التي قد تتعرض لها المؤسسة، وأداء الخطط الاستراتيجية التي تمكن المؤسسة من النجاح ومتابعة تنفيذ آليات الاستراتيجيات المناسبة للمؤسسة؛ إذ تتمثل في. (Lengnick-Hall, & Beck, 2016:72). (أهداف الرشاقة الاستراتيجية = توليد التركيز + السرعة + مرونة المؤسسة + القيادة) كما إشارة (خضير أحمد وصباح شعير، 2021: 124) تهدف المؤسسات التي تتبنى الرشاقة الاستراتيجية لمجموعة أهداف منها:

- أ. الاستجابة السريعة للتغير في الطلب واتجاهات الزبائن.
  - ب. تطوير منتجات لفئات سوقية معينة ولزبائن محددین.
  - ج. رد الفعل المناسب للمنتجات الجديدة التي يتم طرحها من قبل المنافسين.
  - د. تقديم جداول اسعار جديدة اعتباراً واستجابة للتغير في أسعار المنافسين.
  - هـ. التوسع في السوق المحلي او الدولي فيما يخص تسويق المنتجات.
  - و. تبني تكنولوجيات جديدة لإنتاج منتجات أفضل بشكل سريع ورخيص.
- 2-2-3. أبعاد الرشاقة الاستراتيجية:**

أ. **الحساسية الاستراتيجية:** إن الحساسية الاستراتيجية تعني الانفتاح على قدر كبير من المعلومات من خلال الحفاظ على العلاقات مع مجموعة متنوعة من الأفراد والمنظمات، وإن هناك مجموعة من العوامل المترابطة تساهم في الحفاظ على مستوى ملائم من الحساسية الاستراتيجية، وهي عمليات الاستراتيجية المفتوحة التي يمكن من خلالها التواصل المستمر ومشاركة الجهات ذات العلاقة في وضع وتصميم الاستراتيجيات المناسبة، ورفع مستوى اليقظة الاستراتيجية لكل ما يمكن أن يؤثر على المنظمة في العالم الخارجي بمرونة عالية، فضلاً عن الحوار الداخلي عالي الجودة الذي يتطلب مستوى عالي من التنوع المعرفي يمكن من خلاله تحويل الرؤى والأفكار المشتركة إلى توجه استراتيجي (Doz & Kosonen, 2008: 370-382).

ب. **الالتزام الجماعي:** والذي يمثل مفهوماً يتطلب وجود التفاهم والالتزام المشترك بين أفراد المنظمة. يسهم هذا المفهوم في تعزيز التعاون والثقة بين أعضاء المنظمة. مما يؤدي إلى زيادة مشاركتهم وتعاونهم بشكل إيجابي. إلى جانب ذلك. يضمن الالتزام الجماعي قدرة المنظمة على التكيف بفعالية مع التحديات والفرص دون أن تعيقها الصراعات الداخلية أو الاهتمامات الشخصية (ناجي وأمانة، 2024: 100) ويرى (مدحت، 2020: 27-28) أن الالتزام الجماعي ينقسم على:

- الالتزام في مكان العمل: الالتزام الكامل داخل المؤسسة بالقوانين والمبادئ المعمول بها.  
- الالتزام تجاه تحقيق الأهداف: استخدام الأساليب والمقدرات الجوهرية للمؤسسة لتحقيق أهدافه بالسرعة والكفاءة المطلوبة.

- الالتزام الوظيفي: إتمام المهام الوظيفية المطلوبة ضمن القوانين الوظيفية، دون الوقوع في أخطاء ومشاكل العمل.

- التزام الفرق: الالتزام بقوانين المجموعات للتغلب على الأداء الفردي وإنجاز الأعمال بسرعة فائقة.  
- التزام القادة والمديرين: التزام القادة والمديرين بالقوانين وعدم التردد باستخدامها مهما كانت صارمة.  
- الالتزام التنظيمي: تطبيق القوانين التنظيمية بشكل كامل لتجنب الوقوع بالأخطاء الحالية والمستقبلية.

ج. **سيولة الموارد:** الموارد من الأنشطة الحالية، وإعادة نشرها بسرعة نحو فرص نمو جديدة، ومن ثم سهولة وصول العاملين إلى الملفات التي يحتاجون إليها بشكل أسرع). ويرى (ناجي وأمانة، 2024: 101) من خلال ما تقدم يمكن تعريف سيولة الموارد وأهميتها سيولة الموارد هي المفهوم الذي يصف كيفية توفر المنظمة لمواردها وقدرتها على إعادة توزيعها وإدارتها بكفاءة وسرعة لتلبية احتياجاتها والتكيف مع التحولات في البيئة الداخلية والخارجية. كما يشير (أسامة عبد الرحمن، وليد بن أحمد: 2022: 423) قدرة المؤسسة على توفير الموارد المطلوبة في أي وقت من أجل إنجاز مهامها، وإنتاج منتجاتها، والوفاء بمتطلبات والتزامات العملاء دون تكبد خسائر غير مقبولة. (إبراهيم بن حنش، 2022: 106) فتنمية الموارد اللازمة وتوفيرها بمرونة يمكن المؤسسة من تلبية الاحتياجات في المكان والوقت المناسب، وأداة تنظيمها، وتوفير قنوات ممتدة للوصول إلى الموارد اللازمة، وبذلك يمكن أداة توزيع الموارد بسهولة وبسرعة تتناسب مع سرعة التغيير المطلوبة.

**2-3. العلاقة النظرية بين متغيري الدراسة:** وتعد البراعة التنظيمية أحد المداخل الحديثة في التعليم الجامعي لتحقيق الميزة التنافسية واستدامتها على جميع المستويات، فالبراعة التنظيمية تُساهم بشكل أساسي في تعزيز موقف الجامعة بشكل يجعلها أفضل من الجامعات الأخرى من خلال استغلال الطاقات والمواهب والخبرات والكفاءات التي يتمتع بها أفرادها واستثمارها عن طريق تشجيع وتقوية روح الفريق والعمل الجماعي، كما تُساهم في تعزيز قدرتها التنظيمية وتحقيق أداء أفضل (إبراهيم، 2021: 260)، وفي هذا الصدد أكدت دراسة (إبراهيم، 2022: 86) على أن البراعة التنظيمية مدخل إداري حديث يُشير إلى حسن استغلال واستكشاف موارد المؤسسة بما يحقق لها الريادة التنافسية، تُعد الرشاقة الاستراتيجية وسيلة لتحدي المنظمات لزيادة مستوى الابتكار والتنافسية في السوق (Lungu, 2018:557) ويُشير الباحثون أيضاً إلى أن تأثير العوامل المختلفة مثل التكنولوجيا والابتكار واتجاهات الصناعة وزيادة المنافسة يزيد من الحاجة إلى تأمين الميزة التنافسية (Lungu, 2020:102)، للرشاقة الاستراتيجية أهمية بالغة، إذ تساعد المؤسسات في التكيف مع التغييرات بسرعة وكفاءة، وتحسين الجودة، واستخدام التكنولوجيا المتقدمة بهدف تحقيق التميز في السوق، وتقليل التكاليف، واستغلال موارد المؤسسة بفعالية لزيادة الإنتاجية وتقديم خدمات متنوعة في الوقت المناسب لتلبية احتياجات الزبائن بسرعة وزيادة رضاهم. فضلا عن ذلك، ينبغي أن يكون

التعامل مرنا في التعامل مع التغييرات الداخلية والخارجية، مع اتخاذ قرارات سريعة وصائبة. يركز مفهوم الرشاقة الاستراتيجية على الطريقة التي تتبعها المؤسسات في التعامل مع الاضطرابات والأزمات التي تواجهها في السوق. فلا يمكن تحقيق الرشاقة الاستراتيجية في ظل الروتين والبيروقراطية (الضابط، 2022: 30-31). فرشاقة الجامعة ضرورة حتمية لنجاح الجامعات المعاصرة؛ فهي تساعد على زيادة قدرتها على الاستشعار والاستجابة للمتغيرات البيئية والتكيف معها بما يحقق أهدافها الحالية والمستقبلية، وترتبط ارتباطاً متزايداً بالإبداع التنظيمي في ظل بيئات اليوم التنافسية، وتعد كفاءة أساسية، وميزة تنافسية، وتمايزاً يتطلب تفكيراً استراتيجياً، وعقلية مبتكرة، وحاجة لا يمكن الاستغناء عنها فلم تعد الرشاقة الاستراتيجية مسألة اختيارية للجامعات، بل ضرورة تميز بين الجامعات الناجحة وغيرها (Harraf, et al., 2015: 676)

ويرى (Audry, 2011: 65) أن الرشاقة والبراعة مفهومان تشبه النمط الظاهري تأسست بشكل أساسي لمراقبة الصفات المميزة للمنظمات الناجحة العاملة في بيئات المتغيرة، وان العلاقة بينهما تتعلق بمدى تطبيقها في ادبيات الإدارة، فالبراعة المنظمة تركز على جوانب تنظيمية لكن الرشاقة الاستراتيجية تنطبق على الكثير من المجالات، وإن كلاهما يستخدمان من قبل المنظمة كرد فعل للحفاظ على ميزة تنافسية في ظل ظروف سريعة التغيير وكثيرة التعقيد، ويرى أيضاً أن البراعة المنظمة والرشاقة الاستراتيجية تتشابهان كثيراً على سبيل المثال كلاهما يركزان على هياكل تنظيمية مرنة بدلاً من هياكل ميكانيكية ودمج الثقافات فرعية ومتباينة، لذا فإن البراعة المنظمة تعد سمة تنظيمية وأحد أنماط المنظمات الرشيقة، أي إن المنظمات بارعة تنظيمياً تعد رشيقة استراتيجياً.

### 3. الجانب الميداني

**3-1. وصف مجتمع البحث وعينته:** تمثل مجتمع البحث بجميع أعضاء مجالس الكليات في الجامعات الخاصة في مدينة أربيل، والبالغ عددهم (191) عضواً، وفقاً لبيانات المديرية العامة للدراسات الخاصة في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في إقليم كردستان. ونظراً لطبيعة المجتمع وحجمه المتوسط، فقد تم استخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة لاختيار عينة تمثيلية من المجتمع الأصلي، إذ تم اختيار (110) عضواً بشكل عشوائي لضمان الحيادية وتقليل الانحياز في النتائج. وقد تم اعتماد هذا الحجم من العينة استناداً إلى معايير إحصائية معتمدة تأخذ في الاعتبار حجم المجتمع الأصلي ومستوى الثقة المطلوب (95%)، وهو ما يُعد كافياً لتحقيق تمثيل مناسب وتحليل موثوق للمتغيرات المدروسة. كما أخذ في الاعتبار توفر الأفراد واستعدادهم للتعاون في تعبئة الاستبانة، مما ساعد في تحقيق استجابة ذات جودة عالية.

### 3-2. وصف الخصائص الشخصية للمستجيبين:

جدول (1): وصف خصائص العامة للمستجيبين

النسبة %	العدد	الفئة	الجنس
67.3	74	ذكور	الجنس
32.7	36	اناث	
100 %	110	المجاميع	العمر
7.3	8	21 – 30 سنة	
37.3	41	31 – 40 سنة	
26.4	29	41 – 50 سنة	
29.1	32	51 سنة – فأكثر	
100%	110	المجاميع	

النسبة %	العدد	الفئة	الجنس
67.3	74	ذكور	الجنس
32.7	36	اناث	
48.2	53	دكتوراه	التحصيل الدراسي
51.8	57	ماجستير	
%100	110	المجاميع	اللقب العلمي
28.2	31	مدرس مساعد	
40.9	45	مدرس	
21.8	24	استاذ مساعد	
9.1	10	استاذ	
%100	110	المجاميع	مدة الخدمة في المنصب الحالي
12.7	14	2 سنة فأقل	
50	55	3 - 5 سنة	
37.3	41	6 سنة فأكثر	
2.7	3	2 سنة فأقل	
11.8	13	3 - 5 سنة	المجموع
85.5	94	6 سنة فأكثر	
100	110		

المصدر: من اعداد الباحثان

- أ. توزيع أفراد العينة على وفق الجنس: يشير الجدول رقم (1) إلى أن نسبة الذكور في الجامعات المبحوثة هي (67.3%)، أما نسبة الإناث هي (32.7%)، مما يشير إلى أن معظم أعضاء مجالس الكليات في الجامعات الخاصة هم من الذكور. على الرغم من هيمنة الذكور على مناصب مجالس الكليات في الجامعات الخاصة، إلا أن نسبة مشاركة الإناث تُعد ملحوظة. هذا التوزيع النسبي يبرز أهمية الدور الذي تلعبه النساء في المناصب الإدارية، على الرغم من التحديات المرتبطة بالالتزامات العائلية وساعات العمل الطويلة. تعزيز مشاركة المرأة في هذه المناصب يساهم في تحقيق توازن جنس أفضل، مما ينعكس إيجاباً على البيئة الأكاديمية والإدارية في الجامعات.
- ب. توزيع الأفراد المستجيبين على وفق العمر: يوضح الجدول رقم (1) توزيع أفراد المستجيبين على وفق سمة العمر، إذ تبين أن أعلى نسبة من الأفراد المستجيبين كانت من بين الفئة العمرية (31 - 40 سنة) والتي بلغت نسبة (37.3%)، وتلتها نسبة (29.1%) للفئة العمرية (51 سنة - فأكثر)، ثم جاءت الفئة العمرية (41 - 50 سنة) بالمرتبة الثالثة بالنسبة (26.4%)، وجاءت بالمرتبة الأخيرة الفئة العمرية (21 - 30 سنة) وبنسبة بلغت (7.3%). مما يعكس توازناً بين الخبرة المهنية والقدرات الذهنية والجسدية، وهو ما يعتبر ميزة إيجابية في بيئة العمل الأكاديمية.
- ج. توزيع الأفراد المستجيبين على وفق التحصيل الدراسي: يتبين من المعلومات في الجدول رقم (1) أن توزيع المستجيبين حسب سمة التحصيل الدراسي بأن غالبية الأفراد المستجيبين هم من الذين يمتلكون مؤهلات أكاديمية ومن حملة شهادة الماجستير والتي بلغت (51.8%) في حين كان نسبة الحاصلين على شهادة دكتوراه (48.2%)، هذا التوزيع يعكس التزام الجامعات الخاصة بتطبيق التعليمات الجامعية التي تشترط أن يكون أعضاء مجالس الكليات من حملة الشهادات العليا، سواء الدكتوراه أو الماجستير.

د. توزيع الأفراد المستجيبين على وفق اللقب العلمي: يتبين من المعلومات في الجدول رقم (1) أن توزيع المستجيبين حسب اللقب العلمي يشير إلى أن غالبية الأفراد المستجيبين يحملون لقب (مدرس) حيث بلغت نسبتهم (40.9%)، يليهم حملة لقب (مدرس مساعد) بنسبة (28.2%). أما حملة لقب (أستاذ مساعد) جاءت في المرتبة الثالثة فقد بلغت نسبتهم (21.8%)، في حين كانت نسبة (الأساتذة) (9.1%) فقط وفي المرتبة الأخيرة. وتوضح أن الأغلبية تنتمي إلى الفئات الأكاديمية الوسطى. يشير هذا التوزيع إلى وجود تدرج وظيفي يعكس تطور المسار الأكاديمي لأعضاء الهيئة التدريسية، بما يتوافق مع أنظمة الترقيّة المعتمدة في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية.

ه. توزيع الأفراد المستجيبين على وفق مدة الخدمة في المنصب الحالي: يتضح من المعلومات في الجدول رقم (1) أن النسبة الكبرى من الأفراد المستجيبين لديهم خدمة في المنصب الحالي تتراوح بين (3 – 5 سنوات)، حيث شكلت نسبتهم (50%). تلتها فئة الأفراد الذين لديهم خدمة (6 سنوات فأكثر) بنسبة (37.3%)، ثم جاءت فئة الأفراد الذين لديهم خدمة (سنتين فأقل) بنسبة (12.7%). هذا التوزيع يدل على أن أكثرية الأفراد المستجيبين قد تراكت لديهم الخبرات الوظيفية في المنصب الحالي، حيث أن 87.3% منهم لديهم خدمة تمتد من ثلاث سنوات إلى أكثر. وهذا يعكس استقراراً في المناصب ويدل على أن أعضاء مجالس الكليات يتمتعون بخبرة واسعة نسبياً في مهامهم الوظيفية.

و. توزيع الأفراد المستجيبين على وفق سنوات الخدمة في القطاع التعليمي: يتبين من المعلومات في الجدول رقم (1) أن توزيع الأفراد المستجيبين حسب سنوات الخدمة في القطاع التعليمي يظهر أن النسبة الكبرى من الأفراد المستجيبين لديهم خدمة (6 سنوات فأكثر)، إذ بلغت نسبتهم (85.5%)، مما يشير إلى أن غالبية الأفراد المستجيبين لديهم خبرة طويلة في القطاع التعليمي. تلتها فئة الأفراد الذين لديهم خدمة تتراوح بين (3 – 5 سنوات) بنسبة (11.8%)، ثم جاءت فئة الأفراد الذين لديهم خدمة (سنتين فأقل) بنسبة (2.7%). يشير هذا التوزيع إلى أن هناك تركيزاً كبيراً في الخبرات المهنية في القطاع التعليمي، إذ إن الأغلبية الساحقة من الأفراد المستجيبين يمتلكون خبرة طويلة تتجاوز الست سنوات، ما يعكس استقراراً مهنيّاً في القطاع. كما إن نسبة الأفراد الذين يمتلكون خبرة قصيرة (سنتين فأقل) ضئيلة جداً، مما يعكس قلة التغيرات في القوى العاملة في القطاع التعليمي.

### 3-3. وصف وتشخيص متغيرات البحث:

#### أ. وصف وتشخيص متغير البراعة التنظيمية:

❖ وصف بعد القيادة التحويلية: تشير معطيات الجدول رقم (2) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه العبارات (X1 – X5) والخاصة بوصف آراء الأفراد المستجيبين تجاه بُعد القيادة التحويلية، والتي تميل إلى الاتفاق وبمستويات جيدة، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (86.73%) من الأفراد المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (1.45%) غير متفقين مع ذلك، وجاء هذا بوسط حسابي (4.33) وانحراف معياري (0.740). وبلغ نسبة الاتفاق (86.62%)، وجاء هذا بوسط حسابي (4.33) وانحراف معياري (0.740). مما يعطي دلالة أولية على توافر القيادة التحويلية لدى الجامعات المبحوثة وبمستويات جيدة. وكانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي لعبارة (X1) والتي بلغت نسبته (87.64%)، وبوسط حسابي بلغ (4.38)، والتي تنص على سعي المديرين في الجامعات المبحوثة إلى تطوير أعضاء الهيئة التدريسية لتزويدهم بمعارف وخبرات ومهارات جديدة. في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات بعد القيادة التحويلية كان للعبارة (X4) والتي بلغت (85.64%)، وبوسط حسابي بلغ (4.28) وبانحراف معياري (0.768)، والتي تنص حرص المديرين على رفع

الروح المعنوية للمرؤوسين ومحاولة المديرين لتعزيز دوافعهم الذاتية وذلك بربط أهدافهم بالأهداف المرجو تحقيقها.

❖ **وصف بعد الرؤية المشتركة:** تشير معطيات الجدول رقم (2) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه العبارات (X10-X6) والخاصة بوصف آراء المستجيبين تجاه بعد الرؤية المشتركة والتي تميل إلى الاتفاق بمستويات جيدة، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (88.55%) من المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (0.91%) غير متفقين مع مضمون عبارات هذا البعد، وبلغت نسبة الاتفاق (86.22%)، وجاء ذلك بوسط حسابي (4.31) وانحراف معياري (0.694). وهذا يمثل نتيجة أولية على توافر مؤشرات بعد الرؤية المشتركة لدى الجامعات المبحوثة بمستويات جيدة. وبحسب المؤشر الجزئي فقد كانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي لعبارتي (X9) و(X10) والتان بلغتا (87.27%)، وبوسط حسابي بلغتا (4.36) وانحراف معياري (0.646) و(0.687) وعلى التوالي، والتان تشيران إلى سعي الجامعات المدروسة إلى بث روح الحماس بين أعضاء الهيئة التدريسية لتحقيق الأهداف الجماعية والرسالة الخاصة بالجامعة بشكل كامل. وميل إلى تشجيع أعضاء الهيئة التدريسية لاستثمار قدراتهم لتبني التقنيات الجديدة لا نجاز الأعمال. في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات بعد الرؤية المشتركة هي للعبارة (X6) والتي بلغت (84.73%)، وبوسط حسابي بلغ (4.24) وانحراف معياري (0.729)، والتي تنص على مشاركة أعضاء الهيئة التدريسية في صياغة ووضع رؤيا واضحة للجامعة.

جدول (2): وصف أبعاد متغير البراعة التنظيمية

نسبة الاتفاق (%)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		العبارات	البراعة التنظيمية
			1		2		3		4		5			
			%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.		
87.64	0.704	4.38	0.00	0	0.00	0	12.73	14	36.36	40	50.91	56	X1	القيادة التحولية
86.00	0.736	4.30	0.00	0	1.82	2	10.91	12	42.73	47	44.55	49	X2	
86.36	0.690	4.32	0.00	0	1.82	2	7.27	8	48.18	53	42.73	47	X3	
85.64	0.768	4.28	0.00	0	0.91	1	16.36	18	36.36	40	46.36	51	X4	
87.45	0.800	4.37	0.00	0	2.73	3	11.82	13	30.91	34	54.55	60	X5	
86.62	0.740	4.33	0.00		1.45		11.82		38.91		47.82		المعدل	
			1.45				86.73							
84.73	0.729	4.24	0.00	0	0.91	1	14.55	16	44.55	49	40.00	44	X6	الرؤية المشتركة
86.36	0.690	4.32	0.00	0	0.91	1	10.00	11	45.45	50	43.64	48	X7	
85.45	0.716	4.27	0.00	0	1.82	2	10.00	11	47.27	52	40.91	45	X8	
87.27	0.646	4.36	0.00	0	0.00	0	9.09	10	45.45	50	45.45	50	X9	
87.27	0.687	4.36	0.00	0	0.91	1	9.09	10	42.73	47	47.27	52	X10	
86.22	0.694	4.31	0.00		0.91		10.55		45.09		43.45		المعدل	
			0.91				88.55							
81.64	0.780	4.08	0.00	0	3.64	4	15.45	17	50.00	55	30.91	34	X11	التكامل الاجتماعي
78.18	0.904	3.91	0.00	0	7.27	8	23.64	26	40.00	44	29.09	32	X12	
68.00	1.042	3.40	4.55	5	14.55	16	30.91	34	36.36	40	13.64	15	X13	
80.91	0.882	4.05	0.91	1	3.64	4	20.00	22	40.91	45	34.55	38	X14	
82.18	0.708	4.11	0.91	1	0.91	1	11.82	13	59.09	65	27.27	30	X15	
78.18	0.863	3.91	1.27		6.00		20.36		45.27		27.09		المعدل	
			7.27				72.36							
84.91	0.719	4.25	0.91	1	0.00	0	10.91	12	50.00	55	38.18	42	X16	مكافئات الطوارئ
80.55	0.784	4.03	0.91	1	0.91	1	20.91	23	49.09	54	28.18	31	X17	
75.82	0.889	3.79	1.82	2	3.64	4	30.00	33	42.73	47	21.82	24	X18	
76.18	0.943	3.81	3.64	4	2.73	3	25.45	28	45.45	50	22.73	25	X19	
78.91	0.937	3.95	1.82	2	4.55	5	21.82	24	40.91	45	30.91	34	X20	
79.27	0.854	3.96	1.82		2.36		21.82		45.64		28.36		المعدل	
			4.18				74.00							

المصدر من اعداد الباحثان

❖ **وصف بعد التكامل الاجتماعي:** تشير معطيات الجدول رقم (2) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه العبارات (X11 – X15) والخاصة بوصف آراء المستجيبين تجاه بعد التكامل الاجتماعي والتي تميل إلى الاتفاق وبمستويات جيدة، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (72.36%) من المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (7.27%) غير متفقين مع مضمون عبارات هذا البعد، وبلغ نسبة الاتفاق (78.18%)، وجاء ذلك بوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري (0.863). وهذا يمثل نتيجة أولية على توافر مؤشرات وصف بعد التكامل الاجتماعي لدى الجامعات المبحوثة وبمستويات جيدة. وكانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للعبارة (X15) والتي بلغت (82.18%)، وبوسط حسابي بلغ (4.11) وانحراف معياري (0.708)، والتي تشير إلى احترام أعضاء الهيئة التدريسية وجهات النظر المختلفة فيما بينهم. في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات التكامل الاجتماعي فهي للعبارة (X13) والتي بلغت (68%)، وبوسط حسابي بلغ (3.40) وانحراف معياري بلغ (1.042)، والتي تنص على عدم الوصول إلى قرار نهائي لعلم رضا عضو واحد من الأعضاء عن القرار.

❖ **وصف بعد مكافآت الطوارئ:** تشير معطيات الجدول رقم (2) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه العبارات (X16 – X20) والخاصة بوصف آراء المستجيبين تجاه بعد مكافآت الطوارئ والتي تميل إلى الاتفاق وبمستويات جيدة، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (74%) من الأفراد المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (4.18%) غير متفقين مع مضمون عبارات هذا البعد، وبلغ نسبة الاتفاق (79.27%)، وجاء ذلك بوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري (0.854). مما يؤشر وبشكل أولي توافر إلى مؤشرات بعد مكافآت الطوارئ لدى الجامعات المبحوثة وبمستويات جيدة. وكانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للمؤشر (X16) والتي بلغت (84.91%)، وبوسط حسابي بلغ (4.25) وانحراف معياري بلغ (0.719)، والتي تشير إلى حرص إدارة الجامعات المدروسة على تحفيز أعضاء الهيئة التدريسية لتقديم الأفكار والمشاركة لحل المشاكل. في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للمؤشر (X18) والتي بلغت (75.82%)، وبوسط حسابي بلغ (3.79) وانحراف معياري بلغ (0.889)، والتي تشير إلى تخصيص إدارة الجامعة نظام مكافآت لتحفيز الأفراد العاملين وتشجيعهم على الابتكار والابداع.

ب. **وصف وتشخيص متغير الرشاقة الاستراتيجية:**

❖ **وصف بعد الحساسية الاستراتيجية:** تشير إجابات المستجيبين في الجدول رقم (3) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات الخاصة بمضمون العبارات (Y6 - Y1) والخاصة بوصف آراء المستجيبين تجاه وصف بعد الحساسية الاستراتيجية والتي تميل إلى الاتفاق وبمستويات جيدة، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (79.85%) من الأفراد المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (2.42%) غير متفقين مع مضمون عبارات هذا البعد، وبلغ نسبة الاتفاق (81.48%)، وجاء ذلك بوسط حسابي (4.07). وهذا يشير إلى أن الجامعات المبحوثة تميل إلى التركيز على بعد الحساسية الاستراتيجية وبمستويات جيدة. وكانت

أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للعبارة (Y1) والتي بلغت نسبته (84.55%)، وبوسط حسابي (4.23) وبانحراف معياري (0.762)، والذي يشير إلى إدراك عمادة الكلية الاتجاهات الحديثة في السوق وتأخذها بنظر الاعتبار عند صياغة استراتيجياتها. في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للعبارة (Y6) والتي بلغت (78.36%)، وبوسط حسابي بلغت (3.92) وبانحراف معياري (0.825)، والتي تشير إلى قيام عمادة الكلية بأشراك الشركاء الخارجيين في صياغة استراتيجية الجامعة

❖ **وصف بعد الالتزام الجماعي:** تشير معطيات الجدول (3) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات الخاصة بمضمون العبارات (Y7-Y12) والخاصة بوصف آراء المستجيبين تجاه وصف بعد الالتزام الجماعي والتي تميل إلى الاتفاق وبمستويات جيدة، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (80.15%) من الأفراد المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (2.73%) غير متفقين مع مضمون عبارات هذا البعد، وبلغ نسبة الاتفاق (82.18%)، وجاء ذلك بوسط حسابي (4.11) وانحراف معياري (0.774). وهذا يدل على أن الجامعات المبحوثة تميل إلى الالتزام الجماعي وبمستويات جيدة. وكانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للعبارة (Y7) والتي بلغت (85.27%)، وبوسط حسابي بلغ (4.26)، والتي تشير إلى لجوء عمادة الكلية إلى تشكيل لجان لإيجاد الحلول المناسبة للمشكلات المحتملة. في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للمؤشر (Y8) والتي بلغت (79.64%)، وبوسط حسابي بلغ (3.98) وبانحراف معياري بلغت (0.790)، والتي تشير إلى اعتماد عمادة الكلية على حصيلة الخبرات السابقة للتعامل مع الظروف الحالية.

❖ **وصف بعد سيولة الموارد:** تشير معطيات الجدول رقم (3) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات الخاصة بمضمون العبارات (Y13-Y18) والخاصة بوصف آراء المستجيبين تجاه وصف بعد سيولة الموارد والتي تميل إلى الاتفاق وبمستويات جيدة، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (79.55%) من الأفراد المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (2.73%) غير متفقين مع مضمون عبارات هذا البعد، وكانت نسبة الاتفاق (81.15%)، وجاء ذلك بوسط حسابي (4.06). وهذا يدل على أن الجامعات المبحوثة تميل إلى الإفادة من سيولة الموارد وبمستويات جيدة. وكانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للمؤشر (Y17) والتي بلغت (83.45%)، وبوسط حسابي بلغ (4.17)، التي يشير إلى تحفيز عمادة الكلية على تطوير المهارات بهدف تحسين الأداء الوظيفي للعاملين. أما أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد فكانت للعبارة (Y14) والتي بلغت (78.18%)، وبوسط حسابي بلغ (3.91) وبانحراف معياري (0.761)، والتي تشير إلى مساهمة عمادة الكلية في إعادة هيكلة الموارد البشرية لتواكب التغيرات الحاصلة.

جدول (3): وصف أبعاد متغير الرشاقة الاستراتيجية

نسبة الاتفاق (%)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		العبارات	الرشاقة الاستراتيجية
			1		2		3		4		5			
			%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.		
84.55	0.762	4.23	0.91	1	0.00	0	14.55	16	44.55	49	40.00	44	Y1	الحساسية الاستراتيجية
81.09	0.788	4.05	0.91	1	2.73	3	14.55	16	53.64	59	28.18	31	Y2	
80.91	0.817	4.05	0.91	1	1.82	2	20.00	22	46.36	51	30.91	34	Y3	
81.82	0.773	4.09	0.91	1	0.91	1	17.27	19	50.00	55	30.91	34	Y4	
82.18	0.758	4.11	0.91	1	0.00	0	18.18	20	49.09	54	31.82	35	Y5	
78.36	0.825	3.92	0.91	1	3.64	4	21.82	24	50.00	55	23.64	26	Y6	
81.48	0.787	4.07	0.91		1.52		17.73		48.94		30.91		المعدل	
			2.42						79.85					
85.27	0.738	4.26	0.00	0	1.82	2	11.82	13	44.55	49	41.82	46	Y7	الالتزام الجماعي
79.64	0.790	3.98	0.00	0	2.73	3	23.64	26	46.36	51	27.27	30	Y8	
81.64	0.825	4.08	0.00	0	3.64	4	19.09	21	42.73	47	34.55	38	Y9	
80.36	0.790	4.02	0.00	0	3.64	4	19.09	21	49.09	54	28.18	31	Y10	
82.55	0.743	4.13	0.00	0	2.73	3	13.64	15	51.82	57	31.82	35	Y11	
83.64	0.756	4.18	0.00	0	1.82	2	15.45	17	45.45	50	37.27	41	Y12	
82.18	0.774	4.11	0.00		2.73		17.12		46.67		33.48		المعدل	
			2.73						80.15					
82.91	0.740	4.15	0.00	0	2.73	3	12.73	14	51.82	57	32.73	36	Y13	سيولة الموارد
78.18	0.761	3.91	0.00	0	3.64	4	22.73	25	52.73	58	20.91	23	Y14	
81.27	0.758	4.06	0.00	0	2.73	3	17.27	19	50.91	56	29.09	32	Y15	
80.36	0.766	4.02	0.91	1	1.82	2	17.27	19	54.55	60	25.45	28	Y16	
83.45	0.765	4.17	0.00	0	2.73	3	13.64	15	47.27	52	36.36	40	Y17	
80.73	0.777	4.04	0.00	0	1.82	2	22.73	25	45.45	50	30.00	33	Y18	
81.15	0.761	4.06	0.15		2.58		17.73		50.45		29.09		المعدل	
			2.73						79.55					

المصدر: من اعداد الباحثان

## 4-3 اختبار فرضيات البحث:

## أ. اختبار فرضية علاقات الارتباط:

❖ العلاقة حسب المؤشر الكلي: بينت نتائج تحليل الارتباط بين متغيري الدراسة وحسب المؤشر الكلي الموضحة في الجدول رقم (4) وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين تلك المتغيرات وعلى مستوى المؤشر وبمستويات عالية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بين متغير البراعة التنظيمية ومتغير الرشاقة الاستراتيجية قيمة (\*\*0.781) وعند مستوى معنوية (0.01).

جدول (4): علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة منفردة ومجموعة

المؤشر الكلي	الرشاقة الاستراتيجية (Y)			المتغير المعتمد	
	سيولة الموارد	الالتزام الجماعي	الحساسية الاستراتيجية	المتغير المستقل	
0.542**	**516.0	**495.0	**428.0	القيادة التحويلية	البراعة التنظيمية (X)
**656.0	**611.0	**609.0	**521.0	الرؤية المشتركة	
**589.0	**478.0	**498.0	**581.0	التكامل الاجتماعي	
**715.0	**555.0	**554.0	**778.0	مكافئات الطوارئ	
0.781**	0.672**	0.670**	0.725**	المؤشر الكلي	

\*\* معنوية عالية عندما تكون القيمة الاحتمالية (Sig. ≤ 0.01) N= 110

المصدر: إعداد الباحثة على وفق نتائج التحليل الاحصائي

❖ **العلاقة حسب المؤشر الجزئي:** من أجل فهم أوسع لعلاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة وعلى مستوى أبعاد كل منها منفردة ومجموعة وبحسب المؤشر الجزئي فإن النتائج في الجدول رقم (4) تشير إلى وجود علاقات ارتباط معنوية وموجبة بين أبعاد متغير البراعة التنظيمية وأبعاد متغير الرشاقة الاستراتيجية منفردة ومجموعة، إذ كانت أقوى علاقة ارتباط منفردة بين بعد مكافئات الطوارئ وبعد الحساسية الاستراتيجية والتي بلغت قيمة المعامل لهذه العلاقة (\*\*0.778) وبمستوى معنوية (0.01)، في حين أن أقل علاقة ارتباط معنوية منفردة فكانت بين بعد القيادة التحويلية وبعد الحساسية الاستراتيجية وبقية بلغت (\*\*0.428) وبمستوى معنوية (0.01). أما علاقات الارتباط بين كل بعد من أبعاد البراعة التنظيمية وبين متغير الرشاقة الاستراتيجية فقد كانت أقوى هذه العلاقات بين بعد مكافئات الطوارئ ومتغير الرشاقة الاستراتيجية والتي بلغت (\*\*0.715) وبمستوى معنوية (0.01)، وسجل بعد الرؤية المشتركة قيمة معامل ارتباط بلغت (\*\*0.656) وعند مستوى معنوية (0.01) مع متغير الرشاقة الاستراتيجية، ثم جاء بعد التكامل الاجتماعي بقيمة معامل ارتباط بلغت (\*\*0.589) وعند مستوى معنوية (0.01) مع متغير الرشاقة الاستراتيجية، في حين أن أقل ارتباط معنوية فكانت بين بعد القيادة التحويلية ومتغير الرشاقة الاستراتيجية وبقية بلغت (\*\*0.542) وبمستوى معنوية (0.01). وبذلك فإن هذه النتائج تدعم تحليل الارتباط حسب المؤشرين الكلي والعام، وأنه كلما زاد توجه الجامعات المبحوثة على استخدام أبعاد البراعة التنظيمية أدى ذلك إلى تحسين تبني تلك الجامعات في عمليات الرشاقة الاستراتيجية. (النتائج الانفة تدعم صحة الفرضية الرئيسية الأولى).

**ب. اختبار فرضيه التأثير:**

- تحليل الانحدار البسيط: تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتعرف على تأثير المتغير المستقل (البراعة التنظيمية) في المتغير المعتمد (الرشاقة الاستراتيجية) وعلى المستوى الكلي لتلك المتغيرات حيث تشير نتائج التحليل الموضحة في الجدول رقم (5) إلى الآتي:

أظهرت نتائج تحليل الانحدار البسيط وجود تأثير معنوي واضح للبراعة التنظيمية في الرشاقة الاستراتيجية على المستوى الكلي، إذ بلغت قيمة مستوى المعنوية (0.000)، وهي أدنى بكثير من الحد المعتمد (0.05)، مما يؤكد معنوية التأثير. كما أن قيمة (F) المحسوبة (168.933) جاءت أعلى من القيمة الجدولية (3.929)، مما يعزز قوة العلاقة.

أشارت معادلة الانحدار إلى أن قيمة الثابت (0.474) تعني وجود مستوى مبدئي للرشاقة الاستراتيجية حتى في غياب البراعة التنظيمية. في حين أن قيمة الميل الحدي (0.873) توضح أن كل زيادة بمقدار واحد في البراعة التنظيمية تقابلها زيادة قدرها 0.873 في الرشاقة الاستراتيجية، وهو تأثير كبير ومباشر.

أما معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغ (0.610)، مما يدل على أن 61% من التغيرات في الرشاقة الاستراتيجية تفسرها البراعة التنظيمية، في حين أن 39% المتبقية تعود لعوامل أخرى لم يتضمنها النموذج.

جدول (5): تأثير البراعة التنظيمية في الرشاقة الاستراتيجية على المستوى الكلي

الرشاقة الاستراتيجية				المتغير المعتمد
R2	F	B1	الثابت-B0	المتغير المستقل
%61	168.933 Sig.(0.000)**	0.873 t(12.997) Sig.(0.000)**	0.474 t(1.698) Sig.(0.000)**	البراعة التنظيمية

\*\* معنوية عالية عندما تكون القيمة الاحتمالية (Sig. ≤ 0.05)  $F(1, 108) = 3.929$  (N = 110)

المصدر: إعداد الباحثة على وفق نتائج التحليل الاحصائي

**3-5. تحليل الانحدار على المستوى الجزئي:** بهدف التعرف على مستويات التأثير لكافة أبعاد المتغير المستقل البراعة التنظيمية في المتغير المعتمد والمتمثل بالرشاقة الاستراتيجية فقد تم اللجوء إلى تحليل الانحدار المتعدد، إذ أفصحت نتائج التحليل عن وجود عدة نماذج للانحدار (التأثير) الموضحة في الجدول رقم (6) وكالآتي:

أ. النموذج الأول: تبين أن أعلى تأثير بحسب هذا الأنموذج كان لبعده مكافئات الطوارئ، إذ بلغت قيمة مستوى المعنوية (P-Value) المحسوبة (0.000)، ويدل على قوة تأثير هذا البعد قيمة ( $R^2$ ) والتي بلغت (0.511) حيث أن بعد مكافئات الطوارئ يفسر لوحده ما نسبته (51.1%) من التغير الذي يحصل في متغير الرشاقة الاستراتيجية. ويؤكد هذا التحليل قيمة معامل الاختبار (t) والتي بلغت (10.630) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1.659) وبدرجة حرية (108).

ب. النموذج الثاني: في المرحلة الثانية وبحسب تحليل الانحدار المتعدد بطريقة (Stepwise) خطوة بخطوة تم دخول بعد الرؤية المشتركة إلى الأنموذج السابق للمشاركة مع بعد مكافئات الطوارئ لترتفع قوة التأثير ( $R^2$ ) بحسب هذا الأنموذج إلى قيمة (0.595) حيث أن بعدي مكافئات الطوارئ والرؤية المشتركة معاً يفسران ما نسبته (59.5%) من التغير الذي يحصل لمتغير الرشاقة

الاستراتيجية. ويؤكد هذا التحليل قيم معامل الاختبار (t) والتي بلغت (6.603) و(4.707) وعلى التوالي وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1.659) وبدرجة حرية (108).  
ج. النموذج الثالث: في المرحلة الثالثة تم دخول بعد التكامل الاجتماعي إلى النموذج السابق للمشاركة مع بعدي مكافئات الطوارئ والرؤية المشتركة لارتفاع قوة التأثير (R2) بحسب هذا النموذج إلى قيمة (0.645) حيث أن الأبعاد الثلاثة معاً تفسر ما نسبته (64.5%) من التغير الذي يحصل لمتغير الرضاقة الاستراتيجية. ويؤكد هذا التحليل قيم معامل الاختبار (t) والتي بلغت (4.972) و(4.508) و(3.859) وعلى التوالي وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1.659) وبدرجة حرية (108).  
وبحسب الانحدار المتعدد فإنه تم استبعاد بعد القيادة التحويلية من نماذج التأثير الثلاثة والتي تبين أنها عدم معنوية تأثيرها في متغير الرضاقة الاستراتيجية، أي أن الرضاقة الاستراتيجية لا تستمد خصائصها من بعد القيادة التحويلية وذلك على وفق نتائج تحليل. مما يمكن للباحثة من الاستنتاج بأن أفضل نموذج للعلاقة التأثيرية لأبعاد المتغير المستقل في المتغير المعتمد في الدراسة الحالية (هو النموذج الثالث للانحدار كونه يضم أكبر عدد من الأبعاد فضلاً عن ارتفاع القوة التأثيرية للأبعاد). النتائج الأنفة تدعم صحة الفرضية الثانية على المستوى الكلي وعلى المستوى الجزئي عدا بُعد القيادة التحويلية إذ لم تظهر لها تأثيراً في الرضاقة الاستراتيجية.

جدول (6): الانحدار المتعدد بالطريقة التدريجية

الأنموذج	أبعاد الدراسة الداخلة إلى الأنموذج خطوة بخطوة	قيمة B <sub>0</sub>	قيمة B <sub>1</sub>	قيمة R <sup>2</sup>	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية	درجات الحرية	P-Value المحسوبة
1	مكافئات الطوارئ	1.805	0.574	0.511	10.630	1.659	109	0.000
2	مكافئات الطوارئ	0.982	0.404	0.595	6.603	1.659	109	0.000
	الرؤية المشتركة	0.347	0.347		4.707			
3	مكافئات الطوارئ	0.311	0.311	0.645	4.972	1.659	109	0.000
	الرؤية المشتركة	0.499	0.315		4.508			
	التكامل الاجتماعي	0.254	0.254		3.859			

المصدر: إعداد الباحثة على وفق نتائج نتائج التحليل الاحصائي

### الاستنتاجات والتوصيات

#### أولاً. الاستنتاجات:

1. تؤكد نتائج البحث أن البراعة التنظيمية تلعب دوراً رئيساً في تطوير القدرات الديناميكية للجامعات، مما يعزز من قدرتها على التكيف مع البيئة التنافسية المتغيرة. فالمؤسسات الأكاديمية التي تمتلك مستويات عالية من البراعة التنظيمية تتمتع بقدرة أكبر على مواجهة التحديات والاستفادة من الفرص الناشئة في بيئة التعليم العالي المتجددة.
2. تدعم النتائج مفهوم الرضاقة الاستراتيجية، الذي يشير إلى قدرة المؤسسات على التكيف السريع مع المتغيرات البيئية من خلال تبني ممارسات تنظيمية مرنة ومستدامة. فالجامعات التي تعتمد على نهج استراتيجي قائم على الرؤية المشتركة والتكامل الاجتماعي ومكافئات الطوارئ تكون أكثر قدرة على تحقيق التوازن بين الاستقرار والتغيير، مما يعزز من تنافسيتها واستدامتها على المدى الطويل.
3. أظهرت نتائج تحليل خصائص المستجيبين أن أغلبية أفراد العينة هم من الذكور، وينتمون إلى الفئات العمرية الناضجة، ويحملون شهادة الماجستير، فضلاً عن حصولهم على لقب مدرس وشغلهم

لمناصب قيادية في الجامعات. كما بينت النتائج أن غالبية المستجيبين يشغلون مناصبهم الحالية لمدة تتراوح بين 3 إلى 5 سنوات، في حين أن لديهم خبرة طويلة في القطاع التعليمي تمتد إلى 6 سنوات فأكثر، مما يعكس مزيجاً من الخبرة الأكاديمية والتدرج الوظيفي التدريجي. وتدل هذه المؤشرات على أن الجامعات الخاصة في أربيل لا تزال في طور النمو والتطوير، إذ تعتمد على كوادر ذات خبرة أكاديمية متوسطة إلى طويلة، مع توليهم مناصب قيادية في مراحل مبكرة نسبياً، مما يعزز من قدرتها على التكيف مع متطلبات البيئة الأكاديمية المتغيرة.

4. أشارت نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة إلى أن البراعة التنظيمية تتوافر بنسب جيدة في الجامعات المبحوثة، إذ تبين أن مستوى القيادة التحويلية مرتفع، مما يشير إلى سعي إدارات الجامعات إلى تعزيز الثقافة التنظيمية القائمة على الشفافية والابتكار. مما يعزز من سرعة استجابة الجامعات للتحديات والفرص.

5. كشفت النتائج عن أن الجامعات المبحوثة تمتلك رؤية مشتركة واضحة، وهو ما ينعكس على تبنيها لخطط استراتيجية مرنة ومتنوعة تتوافق مع احتياجات سوق العمل، مما يعزز من قدرتها على التكيف مع المتغيرات البيئية. مما يرفع من مستوى الرضاقة الاستراتيجية.

#### ثانياً. التوصيات:

1. يوصي البحث بضرورة ترسيخ ممارسات القيادة التحويلية في الجامعات الخاصة، لما لها من دور فاعل في تعزيز الروح المعنوية لدى أعضاء الهيئة التدريسية من خلال تنظيم برامج تدريبية في مجال القيادة التحويلية وتطبيق أدوات تقييم دوري لأساليب القيادة المتبعة وتحفيز تبني الأنماط التحويلية.

2. يشدد البحث على أهمية تطوير رؤية استراتيجية مشتركة داخل الجامعات، بوصفها ركيزة أساسية لتعزيز الرضاقة الاستراتيجية. وتوصي بإشراك الكوادر الأكاديمية في عملية بلورة وصياغة هذه الرؤية، من خلال تنظيم ورش عمل تشاركية وحلقات نقاش مفتوحة مع أعضاء الهيئة التدريسية.

3. يوصي البحث بتعزيز التكامل الاجتماعي بين مكونات المؤسسة الأكاديمية من خلال إشراك الأطراف المعنية في عمليات اتخاذ القرار من خلال تفعيل لجان مؤسسية تضم ممثلين من مختلف الفئات الوظيفية والأكاديمية ووضع آلية تشاور رسمية قبل إقرار السياسات أو القرارات الاستراتيجية.

4. يوصي البحث بإنشاء نظام منصف وواضح لمكافآت الطوارئ في الجامعات، يهدف إلى تحفيز الأداء المتميز سواء على المستوى الأكاديمي أو الإداري من خلال وضع إطار مؤسسي لنظام المكافآت يشمل معايير الأداء وأشكال الحوافز.

5. يؤكد البحث على أهمية دمج الأطراف الخارجية—بما في ذلك القطاع الصناعي، مؤسسات المجتمع المدني، والجهات الحكومية—في صياغة السياسات والاستراتيجيات الجامعية. إذ يعزز هذا التكامل من قدرة الجامعات على التفاعل مع متطلبات السوق وتطوير برامجها بما يتماشى مع الاحتياجات المجتمعية، من خلال إنشاء مجلس استشاري خارجي يضم ممثلين من القطاعات المختلفة فضلاً عن إدراج ممثلين عن المجتمع المحلي ضمن لجان تطوير البرامج الأكاديمية.

#### المصادر

##### اولاً. المصادر العربية:

1. أحمد خضير أحمد، وحاضر صباح شعير (2021)، دور الرضاقة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي، مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، (01)05.

2. إبراهيم، م، ش، ح، (2022)، أثر تطبيق البراعة التنظيمية في استدامة الميزة التنافسية للمنظمات العامة: دراسة ميدانية على البنوك التجارية الحكومية في مصر، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 23(2)، 61-93.
3. أسامة عبد الرحمن جلد، ووليد بن أحمد السعدي، (2022)، أثر الرقابة الاستراتيجية على إدارة الأزمات في المنظمات الحكومية، المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، ع421، 24.
4. داودي، م. (2011)، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال البراعة التنظيمية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الكوفة
5. الزهراني، إبراهيم بن حنش الزهراني، (2022)، أثر الرقابة الاستراتيجية في تعزيز أبعاد الميزة التنافسية بجامعة القصيم، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية، مج 14، ع 1.
6. الضمور، معتصم محمد (2017)، الرقابة الاستراتيجية لدى القادة الأكاديميين وعلاقتها بالتميز التنظيمي للجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
7. الضابط، محمود محمد (2022)، دور الرقابة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على المنظمات غير الربحية بالسعودية، المجلة العربية للإدارة، 42(02).
8. علوان، سهام أحمد محمد (2021) القيادة الملهمة وعلاقتها بتحقيق البراعة التنظيمية بجامعة الزقازيق، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، كلية التربية جامعة عين شمس، 4، 45.
9. عويس، ممدوح زكي احمد، (2015)، دور ممارسات ادارة الموارد البشرية في بناء البراعة المنظمة وأثرهما على الاداء التنظيمي، مجلة الادارة العامة، المجلد الخامس والخمسون العدد الثاني.
10. الغنای، مصباح احمدودة مصباح الغنای، 2022، دور البراعة التنظيمية والميزة التنافسية وانعكاساتها على المنظمات المتعلمة، مجلة القرطاس للعلوم الانسانية والتطبيقية، (18).
11. فيلون، م. (2014)، القيادة التحويلية والبراعة التنظيمية، بيروت: دار الكتب العلمية للنشر، ص، 70
12. ناجي، حيدر علي وأمانة، احمد عبدالله، (2024)، دور ادارة الموارد البشرية الإلكترونية في تعزيز الرقابة الاستراتيجية، المجلة العراقية للعلوم الادارية، 20(79).
13. هلال، محمد سعيد عبد المطلب، (2021) تعزيز القدرات التنافسية للجامعات المصرية في ضوء الرقابة الاستراتيجية، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية 8، 29.

ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Åkesson, Maria, Carsten Sørensen, Carina Ihlström Eriksson, (2018), Ambidexterity under digitalization, Elsevier Inc., Scandinavian Journal of Management, 34.
2. Alshaer, A. (2020), The Effect of Strategic Vigilance on Organizational Ambidexterity in Jordanian Commercial Banks. Modern Applied Science, Vol. 14, No. 6.
3. Audran, A. (2011). "Strategic agility: a winning phenotype in turbulent environments" (Master of Science in Management, Economics and Industrial Engineering), Politecnico Di Milano, Scuola di IngegneriadeiSistemi
4. Chang, A., Lee, T. S., Lee, H. M., & Wang, J. (2023). The Influence of Responsible Leadership on Strategic Agility: Cases from the Taiwan Hospitality Industry. Sustainability, 15(3).

5. Datta, Avimanyu, 2011, Review and Extension on Ambidexterity, *Journal of Management and Strategy*, Vol. 2, No. 1.
6. Doz, Y., & Kosonen, M. (2008). Embedding Strategic Agility, *Long Range Planning*, 43(2).
7. Gerald, stei & Alexander Rossmann (2024) Leveraging organizational knowledge to develop agility and improve performance: the role of ambidexterity, *International Journal of Operations and Production Management*, 112–130.
8. Harraf, A., Wanasika, I., Tate, K., & Talbott, K. (2015). Organizational agility. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 31(2), 675-686.
9. Hwang, B. N., Lai, Y. & Wang, C. (2021). Open Innovation and Organizational Ambidexterity. *European Journal of Innovation Management*: 1-23.
10. Jacobs, Madeleine & Maritz, Rachel. (2020) "Dynamic strategy. *South African Journal of Business Management*, 51.1.
11. Kettunen, O. (2010). Agile Product Development and Strategic Agility in Technology Firms [Unpublished Master Thesis]. Faculty of Information and Natural Sciences, Helsinki University of Technology.
12. Khoshnood, N. T., & Nematizadeh, S. (2017). Strategic agility and its impact on the competitive capabilities in Iranian private banks. *International Journal of Business and Management*, 12(2).
13. Lengnick-Hall, C. A., & Beck, T. E. (2016). Resilience capacity and strategic agility Prerequisites for thriving in a dynamic environment. In *Resilience Engineering Perspectives*, Volume 2.
14. Lieshout, J. W. F, Velden, J. M. V., Blomme, R. J. & Peters, P. (2021). The Interrelatedness of Organizational Ambidexterity, Dynamic Capabilities and Open Innovation, *European Journal of Management Studies*. 26 (2/3).
15. Ludviga, I., & Kalvina, A. (2023). Organizational Agility During Crisis Employee Responsibilities and Rights *Journal*, 1-21.
16. Lungu, M. F. (2018). Achieving strategic agility through business model innovation. The case of telecom industry. In *Proceedings of the International Conference on Business Excellence (Vol. 12, No. 1, pp. 557-567)*
17. Lungu, M. F. (2020). The influence of strategic agility on firm performance. In *Proceedings of the International Conference on Business Excellence (Vol. 14, No. 1)*.
18. Mahmood, R.H, & Mohammed, R.B., (2023), " The Role of Talent Management in Enhancing Organizational Innovation an analytical study of the opinions of a sample of employees in the Royal Jordanian Airlines in Erbil city", *QALAAI ZANIST SCIENTIFIC JOURNAL*, 8(5), 1419–1442.
19. Martin, S. R., Emich, K. J., McClean, E. J., & Woodruff, C. T. (2022). Keeping teams together. *Journal of Business Ethics*, 176(1).
20. Mata, M. N., Martins, J. M., & Inácio, P. L. (2023). Impact of absorptive capacity on project success through mediating role of strategic agility. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8(1).

21. Palm, K., & Lilja, J. (2017), " Key enabling factors for organizational ambidexterity in the public sector", *International Journal of Quality and Service Sciences*, 9(1).
22. Saddam Mohammad & Ali ALkhaldeh (2024), *The Impact of Strategic Agility on Organizational Ambidexterity at Lafarge Cement Company*, *International journal of Academic and research in Business and social science*.
23. Waad Zaki Salih, Abdulbari Abdulmajeed Ahmed, Omar Yaseen Mohammed (2024), *The Effect of Organizational Ambidexterity on Organizational Agility: Empirical study in some universities in Iraq.*, *Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences*, Vol. 20, No. 65, Part (1): 371-392.