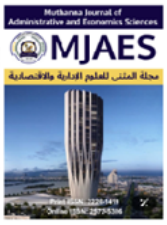
Al-Muthanna Journal of Administrative and Economic Sciences

PRINT ISSN: 2226-1419 - ONLINE ISSN: 2572-5386



Manuscript 1552

The Impact of Psychological Sustainability on the Strategic Agility System: The Role of Design Thinking : An Analytical Study of Technical Opinions from Senior Officials at Several Private Universities in Basra Governorate

Iman Hato Jahlol

Muhammed Nabeel AL-Salim

Follow this and additional works at: https://muthjaes.researchcommons.org/mjaes

Part of the Accounting Commons, Business Administration, Management, and Operations Commons, Finance Commons, Operations and Supply Chain Management Commons, and the Public Administration Commons

The Impact of Psychological Sustainability on the Strategic Agility System: The Role of Design Thinking: An Analytical Study of Technical Opinions from Senior Officials at Several Private Universities in Basra Governorate

Lect. Iman Hato Jahlol*, **Asst. Lect. Muhammed Nabeel AL-Salim**

University of Basra - College of Administration and Economics - Department of Business Administration

ABSTRACT

This study seeks to address the limited ability of private colleges in Basra Governorate to cope with organizational and educational challenges by examining the relationship between employees' **psychological well-being** (faculty members and administrators) and **strategic agility**, while testing the mediating role of **design thinking**. The study adopted a descriptive–analytical approach and employed validated scales: Ryff (1989) for psychological well-being, Ergin (2024) for design thinking, and Doz & Kosonen (2008) for strategic agility. The sample consisted of 196 participants selected through stratified random sampling.The study was guided by a main hypothesis stating that the combined dimensions of psychological well-being (purpose in life, self-acceptance, positive relations with others, personal growth, and environmental mastery) have a statistically significant effect on strategic agility. It further examined whether this effect is amplified through the mediating role of design thinking. Data analysis involved reliability testing, confirmatory factor analysis, regression, correlation, mediation models, and path analysis.Findings revealed that psychological well-being has a direct positive effect on strategic agility, and that design thinking serves as a partial mediator in this relationship. The study recommends enhancing psychological stability and fostering design thinking as mechanisms to build more adaptive and resilient organizational environments, thereby strengthening the sustainability and competitiveness of private colleges in Iraq.

Keywords: Psychological well-being, design thinking, strategic agility, self-acceptance, resource flexibility

Received 26 August 2025; Revised 19 October 2025; Accepted 20 October 2025
Available online 31 December 2025

*Corresponding author: Lect. Iman Hato Jahlol
E-mail address: iman.hatoo@uobasrah.edu.iq

https://doi.org/00.000/2572-5386.1552
2572-5386/© 2025 Published by Muthanna Journal of Administrative and Economics Sciences (MJAES). This is an open access article under the CC BY 4.0 Licence (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

تأثير الاستدامة النفسية في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية الدور الوسيط للتفكير التصميمي دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات العليا في عدد من الجامعات الاهلية في محافظة البصرة

م.د. ايمان هاتو جهلول* ، **م.م. محمد نبيل السالم**

جامعة البصرة – كلية الإدارة والاقتصاد – قسم إدارة الاعمال

المستخلص

تسعى الدراسة إلى معالجة ضعف قدرة الكليات الأهلية في محافظة البصرة على مواجهة التحديات التنظيمية والتعليمية، من خلال فحص العلاقة بين **الاستدامة النفسية** للعاملين (أعضاء هيئة التدريس والإداريين) و**الرشاقة الاستراتيجية**، مع اختبار دور **التفكير التصميمي** كوسيط في هذه العلاقة، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت مقاييس معتمدة Ryff (1989) للاستدامة النفسية، و Ergin (2024) للتفكير التصميمي، و Doz & Kosonen (2008) للرشاقة الاستراتيجية، تكونت العينة من (196) مشاركاً جرى اختيارهم وفق العينة العشوائية الطبقية.

انطلقت الدراسة من فرضية رئيسة تنص على أن لأبعاد الاستدامة النفسية مجتمعةً (الهدف من الحياة، تقبل الذات، العلاقة الإيجابية مع الآخرين، النمو الشخصي، الإتقان البيئي) تأثيراً ذا دلالة إحصائية في الرشاقة الاستراتيجية، كما تم اختبار مدى تعاظم هذا التأثير بتوسط التفكير التصميمي، وقد جرى تحليل البيانات باستخدام معامل الثبات، والتحليل العامل التأكيدي، والانحدار، والارتباط، واختبارات الوساطة إضافة إلى تحليل المسار.

أظهرت النتائج أن الاستدامة النفسية تترك أثراً موجباً مباشراً على الرشاقة الاستراتيجية، وأن التفكير التصميمي يؤدي دور الوسيط الجزئي في هذه العلاقة. وتوصي الدراسة بضرورة **تعزيز الاستقرار النفسي وتفعيل التفكير التصميمي** لبناء بيئة جامعية مرنة وقادرة على التكيف، بما يعزز استدامة الكليات الأهلية وتنافسيتها في العراق.

الكلمات المفتاحية: الاستدامة النفسية، التفكير التصميمي، الرشاقة الاستراتيجية، تقبل الذات، مرونة الموارد

تم الاستلام في 26 اب 2025؛ تم المراجعة في 19 تشرين الاول 2025؛ تم القبول في 20 تشرين الاول 2025
متاح على الإنترنت 31 كانون الاول 2025

*المؤلف المراسل: م.د. ايمان هاتو جهلول
عنوان البريد الإلكتروني: iman.hatoo@uobasrah.edu.iq

https://doi.org/00.000/2572-5386.1552
2572-5386/© 2025 Published by Muthanna Journal of Administrative and Economics Sciences (MJAES). This is an open access article under the CC BY 4.0 Licence (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

المقدمة

تشهد المنظمات المعاصرة تحولات ديناميكية متسارعة وأزمات اقتصادية واجتماعية وسياسية متداخلة، مما يفرض عليها البحث عن مداخل إدارية وفكرية قادرة على التعامل بمرونة وفعالية مع بيئة تتسم بالغموض والتقلبات، وفي هذا السياق، برز مفهوم الرشاقة الاستراتيجية باعتباره احد المفاهيم الإدارية الحديثة التي تبين قدرة المنظمات على التكيف الاستباقي، والاستجابات السريعة للتغير، وصياغة استراتيجيات مرنة ومبتكرة، الا أن تحقيق هذه الرشاقة يحتاج الى دعائم إنسانية ونفسية عميقة تساهم بتعزيز استمرارية الأداء والقدرة على التجدد، وهو ما يوضح أهمية مفهوم الاستدامة النفسية كونه إطارًا يدعم وعي العاملين، والتكيف الإيجابي لهم، ومقدرتهم على التصدي للضغوط والتغييرات.

كما يبرز التفكير التصميمي باعتباره منهجية إبداعية تستند الى إعادة صياغة المشكلات وتحويل التحديات إلى فرص، وهو ما يؤهله للعب دور الوسيط الذي يربط بين الاستدامة النفسية للعاملين والرشاقة الاستراتيجية للمنظمات، اذ ان البيئة الجامعية الأهلية في محافظة البصرة، بحكم ما تواجهه من تحديات تنافسية وتنظيمية وضغوط مستمرة، تعد ساحة مثالية لاختبار هذه العلاقة الثلاثية بصورة تطبيقية.

وعليه، تتحدد مشكلة البحث في السؤال الرئيس الآتي:

إلى أي مدى تساهم الاستدامة النفسية للعاملين في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية للكليات الأهلية في محافظة البصرة، وما الدور الذي يؤديه التفكير التصميمي كمتغير وسيط في هذه العلاقة؟

كما تكمن أهمية هذا البحث في سد الفجوة المعرفية في الأدبيات العربية التي تناولت غالباً المتغيرات الثلاثة بصورة منفصلة، دون دمجها ضمن إطار تكاملي يُبرز الروابط السببية بينها، كما يهدف البحث إلى تقديم رؤية تطبيقية يمكن أن تدعم الجامعات الأهلية العراقية في صياغة استراتيجيات أكثر مرونة واستدامة في بيئة تتسم بالاضطراب.

المبحث الاول: بعض الدراسات السابقة ومنهجية البحث

بعض الدراسات السابقة

ان الدراسات السابقة من الركائز الرئيسة التي يستند إليها البناء العلمي للبحث، إذ تساعد على توضيح الخلفية المعرفية لموضوع الدراسة، الى جانب دورها بكشف المسارات البحثية التي درست الظاهرة قيد البحث، سواء من حيث المناهج أو المفاهيم أو النتائج ومن هذه الدراسات:

1 – الدراسات ذات الصلة بالمتغير المستقل الاستدامة النفسية

جدول (1): بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغير الاستدامة النفسية

	دراسة (Hubscher - Davidson ,2020)
عنوان الدراسة	The Psychology of Sustainability and Psychological Capital: New Lenses to Examine Well-Being in the Translation ProfessionEuropean Journal of Sustainable Development Research الاستدامة النفسية ورأس المال النفسي: منظورات جديدة لدراسة الرفاهية في مهنة الترجمةالمجلة الأوروبية لأبحاث التنمية المستدامة
هدف الدراسة	استكشاف كيف يمكن لمفهومي «الاستدامة النفسية و»رأس المال النفسي" أن ان يقدّما إطارًا نظريًا ومهنيًا جديدًا لفهم وتعزيز رفاه المترجمين في بيئة العمل، خاصة في ظل التحديات النفسية والمهنية المتزايدة في مهنة الترجمة.
اهمية الدراسة	**إطارًا مفاهيميًا جديدًا** يدمج بين المفاهيم الحديثة ويقدّم **الاستدامة النفسية** كمفهوم ناشئ يركز على استمرارية رفاه العاملين في بيئة العمل. وتمثل الدراسة عملاً رياديًا في تأطير هذا المفهوم مهنياً، مؤكدة أن تعزيز الصحة النفسية ينبغي أن يستند إلى موارد دائمة ومستقرة، لا إلى برامج دعم مؤقتة بعد الأزمات.
منهج الدراسة	المنهج الاستكشافي التحليلي
اهم النتائج	بيّنت الدراسة أن الاستدامة النفسية تمثّل إطارًا جديدًا لتفسير كيف يمكن للعاملين المحافظة على رفاههم النفسي والمهني في ظل التغيرات المستمرة في سوق العمل.
اهم التوصيات	دمج الاستدامة النفسية في سياسات الموارد البشرية لتحسين رفاه العاملين بشكل مستدام وطويل الأمد. تنمية رأس المال النفسي (PsyCap) من خلال برامج تدريبية تعزز الأمل، التفاؤل، الكفاءة الذاتية، والصلابة النفسية.

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر المذكورة

2 – الدراسات ذات الصلة بالتفكير التصميمي

جدول (2): بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغير التفكير التصميمي

دراسة (Melazzini & Carella ,2024)	
اسم الدراسة	Nurture employees' creative behaviors: unveiling the impact of design thinking on human organizational behavior 5-2024 تعزيز السلوكيات الإبداعية للعاملين: كشف أثر التفكير التصميمي على السلوك التنظيمي البشري مايو 2024
اهداف الدراسة	استكشاف تأثير تبنّي عمليات التفكير التصميمي على سلوكيات العاملين على المستوى الفردي داخل المنظمات. بناء نموذج يوضح كيف يؤثر التفكير التصميمي على: الدوافع، المواقف، القدرات، والسلوكيات الإبداعية لدى العاملين.
اهمية الدراسة	سد فجوة معرفية حول تأثير التفكير التصميمي على السلوكيات الفردية داخل المنظمات، وليس فقط على جداول الأعمال أو مستويات الإدارة العليا.
منهج الدراسة	دراسة حالة في بنك بأيطاليا
اهم النتائج	زيادة الثقة في العملية الإبداعية تعزز من مشاركة العاملين واستباقهم في المبادرات التنظيمية.
اهم التوصيات	تعزيز الثقة بالعملية الإبداعية: أدى الى تعزيز شعور العامل بالقدرة على الإبداع إلى زيادة المشاركة والاندفاع الذاتي. تشجيع حل المشكلات بشكل استباقي: ساهم التعرض لتجارب التصميم في رفع قدرة العامل على مواجهة المشكلات مبكرًا وبشكل مبادر.

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر المذكورة

3 – دراسة سابقة ذات الصلة الرشاقة الاستراتيجية

جدول (3): بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغير الرشاقة الاستراتيجية

دراسة (Ololtuaa & Juma, 2025)	
اسم الدراسة	Effect of Strategic Agility on Organizational Performance of Private Primary Schools in Narok County, Kenya تأثير الرشاقة الاستراتيجية على الأداء التنظيمي للمدارس الابتدائية الخاصة في مقاطعة ناروك، كينيا
اهداف الدراسة	قياس العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية بمكوناتهاالحساسية الاستراتيجية + تكامل التكنولوجيا) والأداء التنظيمي.
اهمية الدراسة	الدراسة مهمة لفهم كيف يمكن للمؤسسات التعليمية مواجهة التحديات من خلال التوجهات الاستراتيجية والتكنولوجية، لتعزيز الأداء المستدام في المجالات الأكاديمية والإدارية.
منهج الدراسة	مسح وصفي
عينة الدراسة	128 مدرّسة/مدير (تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية)
اهم النتائج	أن الرشاقة الاستراتيجية، ممثلة في الحساسية الاستراتيجية وتكامل تكنولوجيا المعلومات، تؤثر بشكل إيجابي وذو دلالة إحصائية على الأداء التنظيمي للمدارس الابتدائية الخاصة في محافظة ناروك – كينيا، حيث فسّرت ما نسبته 61.1% من التباين في الأداء.

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر المذكورة

منهجية البحث

اولا – مشكلة البحث

تشهد المنظمات في بيئات العمل المعاصرة ضغوطًا بشكل متزايد تتطلب منها القدرة على التكيف السريع (الرشاقة الاستراتيجية) بالتوازي مع اهمية المحافظة على الصحة النفسية المستدامة للعاملين، كما تُعد الاستدامة النفسية إطارًا يتجاوز مفهوم المرونة الانية ليعكس حالة متواصلة من التوازن الداخلي والنمو الشخصي الى جانب القدرة على التكيف، مما يجعلها ركيزة أساسية تعمل على تعزيز قدرة المنظمات على تبنّي استجابات استراتيجية ذات مرونة عالية. وفي هذا السياق، يبرز التفكير التصميمي باعتباره منهجية إبداعية يمكن أن يعمل كوسيط يجمع بين الموارد النفسية المستدامة للعاملين وبين ممارسات الرشاقة الاستراتيجية.

ورغم أن الدراسات السابقة مثل (Luthans et al., 2020; Doz & Kosonen, 2018) أكدت اهمية دور الموارد النفسية في دعم الأداء والمـرونة التنظيمية، كما أشارت أبحاث أخرى (Brown, 2019; Liedtka, 2021) إلى دور التفكير التصميمي في تعزيز الابتكار، إلا أن العلاقة التكاملية بين الاستدامة النفسية والرشاقة الاستراتيجية من خلال التفكير التصميمي لم تُختبر بصورة مباشرة، خاصة في السياق العربي والعراقي. وهنا تكمن الفجوة العلمية التي يعمل هذا البحث إلى معالجتها.

بناءً على ماسبق، تتمثل مشكلة البحث في السؤال الرئيس الآتي:

إلى أي مدى تؤثر الاستدامة النفسية للعاملين في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية للجامعات الأهلية في محافظة البصرة، وما الدور الوسيط الذي يلعبه التفكير التصميمي في هذه العلاقة؟

ويتفرع عنه ثلاثة أسئلة فرعية:

1- ما هي طبيعة العلاقة بين أبعاد الاستدامة النفسية والرشاقة الاستراتيجية لدى العاملين في الجامعات الأهلية في محافظة البصرة؟
2- ما هو مستوى ممارسة التفكير التصميمي في الجامعات الأهلية في محافظة البصرة ؟
3- هل يساهم التفكير التصميمي في زيادة أثر الاستدامة النفسية على الرشاقة الاستراتيجية؟

ثانياً – اهداف البحث

1- العمل على تقييم الاستدامة النفسية للعاملين والاهتمام بتحليل أبعادها الأساسية ودورها في تعزيز القدرة الذاتية للتكيف والفاعلية في بيئة العمل.
2- فحص دور التفكير التصميمي باعتباره وسيط بين الاستدامة النفسية والرشاقة الاستراتيجية، لتحديد مدى قدرته في المساهمة في تحويل الموارد النفسية المستدامة إلى ممارسات استراتيجية مرنة.
3- تحليل أثر الاستدامة النفسية والتفكير التصميمي على الرشاقة الاستراتيجية، بهدف توضيح كيفية تعزيز القدرة التنظيمية على التكيف واتخاذ القرارات الاستباقية ضمن بيئة العمل المعاصرة.

ثالثاً – اهمية البحث

1- توسيع الفهم النظري لطبيعة العلاقة بين العامل والمنظمة: تساهم الدراسة في تحديد كيف يمكن للصفات النفسية المستدامة (مثل الاتزان والهدف الوجودي والرضا الذاتي) أن تؤثر على بنية المنظمة الى جانب استجابتها الاستراتيجية، مما يساهم بأعادة تقديم العامل كعنصر فاعل ومبتكر ضمن النظام.
2- التركيز على دور الاستدامة النفسية: تبين الدراسة أن الاستدامة النفسية هي عامل رئيس في تعزيز المرونة والابتكار التنظيمي وليست مجرد رفاه شخصي، ما يساهم بزيادة قدرة العامل على مواجهة التحديات البيئية وتحويلها إلى فرص.
3- تشخيص التفكير التصميمي باعتباره حلقة وسيطة: توضح الدراسة كيفية عمل التفكير التصميمي كجسر معرفي يربط بين الموارد النفسية للعاملين وبين القدرات الاستراتيجية للمنظمة، مما يساهم بتعزيز دور العامل في صياغة المبادرات الاستراتيجية المرنة.
4- تركز الدراسة على تعزيز التكامل بين علم النفس والإدارة الاستراتيجية: بواسطة دمج مفاهيم الصحة النفسية مع الرشاقة الاستراتيجية الى جانب التفكير التصميمي، لتفتح الدراسة آفاقًا جديدة تساهم في بناء أطر تفسيرية متعددة التخصصات بإمكانها التعامل مع التعقيد التنظيمي.

5- قيمة الدراسة العملية للبحث ضمن السياق العربي والعراقي: تساهم الدراسة بتقديم إطارًا تطبيقيًا لدعم الجامعات الأهلية في التصدي الى التحولات البيئية، عن طريق ربط البنية النفسية للموارد البشرية مع القدرات الاستراتيجية من خلال التفكير التصميمي، ما يعزز جاهزية المؤسسة ويُنشئ مزايا تنافسية مستدامة.

رابعا – المخطط الفرضي

إنّ البناء المفاهيمي لهذا البحث ينطلق من رؤية تحليلية تدرس جدلية التفاعل بين الذات الإنسانية باعتبارها نظامًا نفسيًا داخليًا يهدف إلى المعنى والتوازن (الاستدامة النفسية)، وبين النظام المؤسسي بوصفه كيانًا استراتيجيًا يتلائم مع تحديات بيئته (الرشاقة الاستراتيجية)، ويتم ذلك من خلال وسيط معرفي ومنهجي متمثل (بالتفكير التصميمي)، كممارسة عقلية تجريبية تحول الأثر من الداخل النفسي إلى الفعل التنظيمي، اذ تم الاعتماد في هذا البحث على مقاييس ونماذج علمية رصينة بهدف تجسيد كل متغير بأبعاده المعرفية والسلوكية، على النحو الآتي:

المتغير المستقل: الاستدامة النفسية (Psychological Well-being) تمثل عن الحالة الداخلية للعامل من حيث شعوره بالرضا، والنمو الشخصي، واندماجه الوجودي، وقد تم اعتماد مقياس (Ryff, 1989) لما يتصف به من ثبات ومصداقية في القياس من خلال ستة أبعاد رئيسة:

1- الهدف من الحياة (Purpose in Life)
2- تقبل الذات (Self-Acceptance)
3- العلاقات الإيجابية مع الآخرين(Positive Relations)
4- النمو الشخصي (Personal Growth)
5- الاستقلالية (Autonomy)
6- الإتقان البيئي (Environmental Mastery).

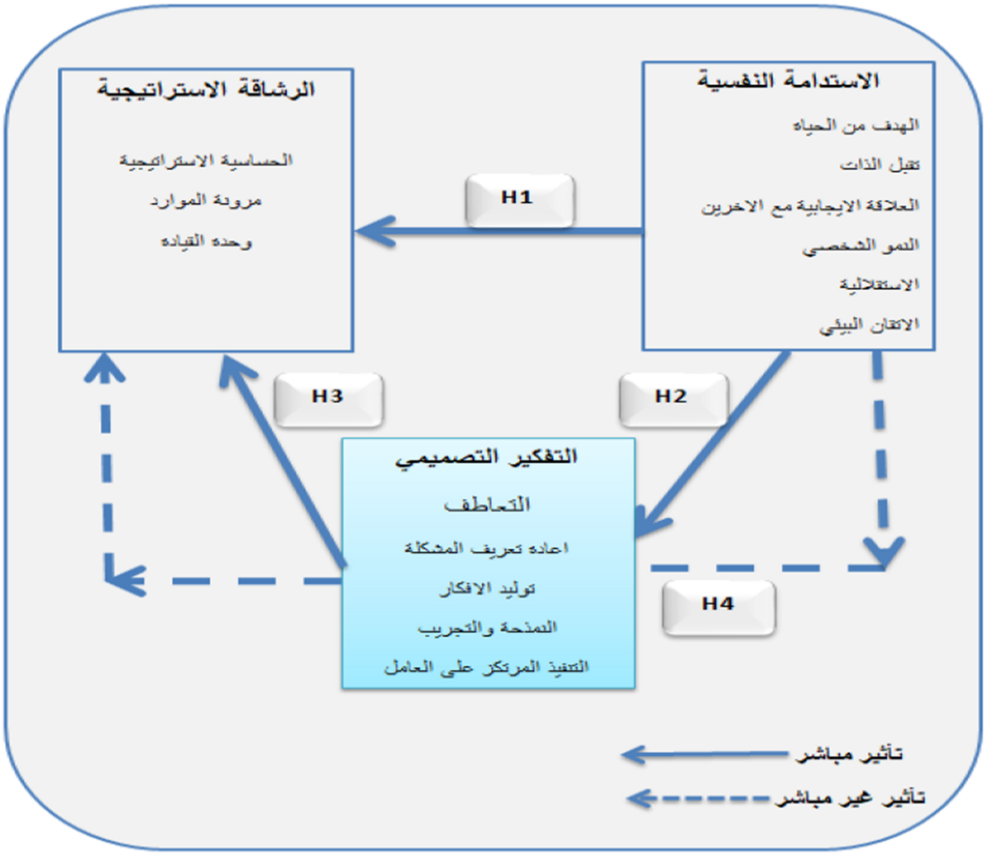
المتغير الوسيط: التفكير التصميمي (Design Thinking) يمثل نمط تفكير إبداعي يربط بين الحلول العملية والرؤية الإنسانية، ويعتبر وسيطًا ديناميًا في التحول من المشاعر والمعاني الفردية إلى انشاء وابتكار حلول تنظيمية، وقد تم تبنّي مقياس (Ergin, 2024) اذ يقيس التفكير التصميمي من خلال الابعاد الاتية:

1- التعاطف (Empathy)
2- إعادة تعريف المشكلات (Problem Reframing)
3- توليد الأفكار (Ideation)
4- النمذجة والتجريب (Prototyping & Testing)
5- التنفيذ المرتكز على العامل (employee -Centered Implementation).

المتغير التابع:الرشاقة الاستراتيجية (Strategic Agility) تعبر عن قدرة المنظمة على التكيّف السريع والقدرة على اتخاذ قرارات استراتيجية مرنة ضمن بيئة مضطربة، وقد تم اعتماد مقياس (Doz & Kosonen 2008) بأعتباره نموذجًا مركّبًا يعكس الأبعاد التالية:

1- الحساسية الاستراتيجية (Strategic Sensitivity)
2- مرونة الموارد (Resource Fluidity)
3- وحدة القيادة (Leadership Unity).

وبناءً على هذه المنطلقات النظرية، تم تطوير مخطط فرضي يمثل العلاقات التفاعلية بين المتغيرات الثلاثة، اذ يفترض أن الاستدامة النفسية تؤثر بشكل مباشر على الرشاقة الاستراتيجية، وأن التفكير التصميمي متغيراً وسيطًا معرفيًا وسلوكيًا يساهم بتعزيز هذا التأثير و تشكيل العلاقة بين الذات والنسق التنظيمي.



شكل (1): المخطط الفرضي

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر المذكورة

خامساً- فرضية البحث

بالاعتماد على عنوان الدراسة: دور الاستدامة النفسية في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية: التفكير التصميمي كمتغير وسيط، ومع الأخذ بنظر الاعتبار الأبعاد النظرية والتساؤلات الفرعية التي طرحت سابقاً، فيما يلي صياغة فرضيات البحث الرئيسة والفرعية:

H1: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لأبعاد الاستدامة النفسية مجتمعة (الهدف من الحياة، تقبل الذات، العلاقة الايجابية مع الاخرين، النمو الشخصي، الاتقان البيئي) في الرشاقة الاستراتيجية.وتتفرع الى الفرضيات الفرعية التالية:

1- تؤثر الاستدامة التنظيمية بأبعادها مجتمعة في الحساسية الاستراتيجية تأثيراً معنوياً.
2- تؤثر الاستدامة التنظيمية بأبعادها مجتمعة في مرونة الموارد تأثيراً معنوياً
3- تؤثر الاستدامة التنظيمية بأبعادها مجتمعة في وحدة القيادة تأثيراً معنوياً.

H2: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لأبعاد الاستدامة النفسية مجتمعة (الهدف من الحياة، تقبل الذات، العلاقة الايجابية مع الاخرين، النمو الشخصي، الاتقان البيئي) في التفكير التصميمي وتتفرع الى الفرضيات الفرعية التالية:

1- تؤثر الاستدامة التنظيمية بأبعادها مجتمعة في اعادة تعريف المشكلة تأثيراً معنوياً.
2- تؤثر الاستدامة التنظيمية بأبعادها مجتمعة في توليد الافكار تأثيراً معنوياً.
3- تؤثر الاستدامة التنظيمية بأبعادها مجتمعة في النمذجة والتجريب تأثيراً معنوياً.
4- تؤثر الاستدامة التنظيمية بأبعادها مجتمعة في التنفيذ المرتكز على العامل تأثيراً معنوياً.

H3: يوجد علاقة تأثير ذو دلالة احصائية لأبعاد التفكير التصميمي مجتمعة (اعادة تعريف المشكلة، توليد الافكار، النمذجة والتجريب التنفيذ المرتكز على العامل) في الرشاقة الاستراتيجية وتتفرع الى الفرضيات الفرعية التالية:

1- يؤثر التفكير التصميمي بأبعاده مجتمعة في الحساسية الاستراتيجية تأثيراً معنوياً.
2- يؤثر التفكير التصميمي بأبعاده مجتمعة في مرونة الموارد تأثيراً معنوياً.
3- يؤثر التفكير التصميمي بأبعاده مجتمعة في وحدة القيادة تأثيراً معنوياً.

H4: يتعاظم تأثير الاستدامة النفسية في الرشاقة الاستراتيجية بتوسط التفكير التصميمي.

سادساً – منهج الدراسة

ان الطابع المركب للعلاقة بين الاستدامة النفسية على انها بنية داخلية تتصف بالاتزان الوجودي والنمو الشخصي، وبين الرشاقة الاستراتيجية على انها مظهراً تنظيمياً ديناميكياً يتفاعل مع المتغيرات البيئية المعاصرة، مروراً بالتفكير التصميمي باعتباره وسيط معرفي إبداعي، اذ تتطلب الضرورة البحثية اتباع منهج وصفي تحليلي يستند الى الأسلوب الكمي للتوصل الى طبيعة هذه العلاقات، وقياس مستوى تأثيرها المباشر وغير المباشر، اذ ان سبب اختيار هذا المنهج يعود استجابةً للحاجة إلى تحديد الظاهرة كما هي في الواقع التنظيمي والنفسي (Collis & Hussey, 2014)، و تحليل الارتباطات والتأثيرات السببية المحتملة بين تلك المتغيرات (Creswell & Creswell, 2018)، وبالخصوص ما يرتبط بدور التفكير التصميمي في التوسط بين خصائص العامل النفسية وبين قدرات المنظمة الاستراتيجية.

وبما أن فرضيات الدراسة تعتمد اختبار علاقات وساطة، فإن نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) تعتبر الأداة الأكثر ملاءمة، إذ توفر اختبار النموذج المفاهيمي بمجموع أبعاده المعقدة ضمن إطار رياضي دقيق (Hair et al., 2019)،. لذا، فإن المنهج المتبع لا يكتفي بالوصف السطحي، بل يعد مدخلاً معرفيًا يساعد الباحث على تفكيك المستويات المفاهيمية للسلوك الإنساني والتنظيمي، برؤية تحليلية تؤكد أن التحول المؤسسي يبدأ من داخل العامل، لكنّه لا يتجسد إلا من خلال أدوات تفكير جماعي مثل التصميم الإبداعي.

سابعاً – مجتمع وعينة الدراسة

ان الدراسة تهدف إلى اختبار العلاقات بين متغيرات نفسية وتنظيمية داخل بيئة تعليمية خاصة، لذلك تم اختيار الكليات الأهلية في محافظة البصرة لتكون مجتمع البحث، اذ تجمع هذه المؤسسات بين التحديات الإدارية والتفاعلات النفسية للعاملين، مما يجعلها البيئة المناسبة لاختبار تأثير الاستدامة النفسية والتفكير التصميمي على الرشاقة الاستراتيجية، يتكوّن المجتمع الأصلي للدراسة من العاملين الأكاديميين والإداريين في (5) كليات أهلية معتمدة ضمن محافظة البصرة، ان العدد الإجمالي للعاملين قُدر (أعضاء الهيئة التدريسية والإدارة الوسطى والعليا) بحوالي (N = 400) مشترك، وفق البيانات المتوفرة من سجلات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ومجالس الكليات. ولتحقيق اهداف الدراسة، تم اعتماد الطريقة الطبقية العشوائية لتوزيع العينة بهدف ضمان التمثيل المتوازن للتخصصات، والمواقع الإدارية، والجنس، وسنوات الخدمة. بالاعتماد على جدول (Krejcie & Morgan, 1970)، فإن الحجم المناسب لعينة تمثل مجتمع حجمه 400 عامل هو (s = 196) عامل على الأقل.

وقد تم توزيع الاستبانة على (210) مشترك لضمان استرداد كافٍ بعد الاستبعاد، وتم استلام (200) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، بنسبة استجابة بلغت (95%)، وهذه النسبة مرتفعة لتعزز من موثوقية النتائج وتحليل العلاقات بين المتغيرات.

ثامنا- اداة الدراسة

اعتمدت الدراسة الاستبانة بوصفها الوسيلة الرئيسة لجمع البيانات الميدانية من عينة الدراسة، لِما تتصف به من قدرة على قياس الاتجاهات النفسية والسلوكية بدقة، الى جانب إمكانية استخدامها في البيئات التنظيمية المختلفة، وملاءمتها لطبيعة متغيرات الدراسة، اذ تتطلب جمع بيانات من عدد كبير من الأفراد بطريقة موحدة وموضوعية (Oppenheim, 1992).

وقد تم بناء الاستبانة بالاستناد الى مقاييس معيارية دولية معتمدة، اذ تم ترجمتها وتكييفها بما يتلائم مع البيئة الإدارية والأكاديمية العراقية، كما تم التأكد من صدقها وثباتها بخطوات إحصائية دقيقة، وسيتم توضيح ذلك في فقرات لاحقة، شملت الاستبانة ثلاثة محاور رئيسة تعكس متغيرات البحث، اذ تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) لقياس استجابات افراد العينة على فقرات الاستبانة، بدرجات تتراوح بين (1 = لا أوافق إطلاقًا) إلى (5 = أوافق بشدة).

تم اعتماد استبانة تتكوّن من ثلاثة اجزاء رئيسة

1- الجزء الأول: الاستدامة النفسية: تضمّن (18) فقرة توزعت على خمسة أبعاد رئيسية (الهدف في الحياة، تقبل الذات، النمو الشخصي، الاستقلالية، العلاقات الايجابية مع الاخرين، الاتقان البيئي).

2- الجزء الثاني: التفكير التصميمي: وتضمّن (10) فقرة توزعت على خمسة أبعاد رئيسة: (التعاطف، اعادة تعريف المشكلات، توليد الافكار، النمذجة والتجريب، التركيز).
3- الجزء الثالث: الرشاقة الاستراتيجية: تضمن (15) فقرة توزعت على ثلاثة ابعاد رئيسة (الحساسية الاستراتيجية، مرونة الموارد، وحدة القيادة.

تاسعاً – الاساليب الاحصائية المستخدمة

تم اعتماد برنامج SPSS في معالجة البيانات، من خلال استخدام الأساليب الآتية:
1- التحليل الوصفي (المتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري، الوسيط، القيم الدنيا والعظمى).
2- اختبار التوزيع الطبيعي (Shapiro-Wilk)
3- معاملات الارتباط (Pearson) لقياس العلاقة بين أبعاد المتغيرات.
4- الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لقياس التأثير التنبؤي.
5- معامل الثبات (Cronbach's Alpha) للتحقق من استقرار الإجابات.
6- تحليل المسار (Path Analysis)، بهدف قياس الأثر الوسيط للتفكير التصميمي ضمن العلاقة بين الاستدامة النفسية والرشاقة الاستراتيجية، باستخدام Bootstrap method بهدف تقدير المعنوية الإحصائية للعلاقات غير المباشرة.
7- اختبارات الصدق البنائي (Construct Validity)باعتماد التحليل العاملي التوكيدي (CFA) بهدف ضمان جودة المطابقة بين النموذج النظري والبيانات الميدانية.

تم اختيار هذه الأساليب بسبب تناسبها مع الطابع البنيوي المعقد لنموذج الدراسة المفترض، والذي يعتمد اختبار علاقات سببية مباشرة وغير مباشرة في نظام متغيرات متعدد الأبعاد. كما تُمكن هذه الإجراءات من تحليل البيانات بدقة للتوصل الى استنتاجات نتائج قابلة للتعميم ضمن سياق مؤسسي أكاديمي.

المبحث الثاني - الجانب النظري

الاستدامة النفسية

ان العقود الأخيرة شهدت اهتماماً متزايداً بمفاهيم الاستدامة، في المجالات البيئية والاقتصادية، الى جانب اتساع هذا المفهوم ليشمل الجوانب الإنسانية والنفسية، وفي اطار التحولات والضغوط المعيشية المتسارعة التي شهدها العالم، ومن هذا المنطلق ظهر مفهوم الاستدامة النفسية باعتباره مفهوم معاصر يهدف إلى تعزيز قدرة العامل في الحفاظ على توازنه النفسي ورفاهيته الداخلية باستمرار، رغم التغيرات والتحديات الحياتية.

اولا – مفهوم الاستدامة النفسية

ان الاستدامة النفسية تعد من المتغيرات الناشئة ذات الطابع التداخلي بين علم النفس الإيجابي والتنمية المستدامة، اذ يُعاد النظر في كينونة الإنسان بوصفه كائناً عاملاً أو منتجاً ضمن نسق اجتماعي، الى جانب وصفه ذاتًا متكاملة تهدف للاتزان، والاستمرارية، والتجذر في المعنى، إن مفهوم الاستدامة النفسية يتعدى مفاهيم الصلابة النفسية أو المرونة الظرفية، إذ يعبر عن قدرة العامل على الحفاظ على نمط داخلي مستقر من الرفاهية النفسية ذات الامد الطويل، في التصدي لمتغيرات الحياة والمحيط التنظيمي (Ryff, 1989:p1070).

ان الاستدامة النفسية تأخذ بُعدًا وجوديًا حين يُنظر إليها كمحاولة لإعادة تشكيل العلاقة بين العامل وذاته، وبينه وبين بيئته، بشكل يدعم إدراك العامل لقيمته ودوره ومعناه، دون الوقوع في خطأ الإجهاد أو الانفصال النفسي. ولهذا فإن الاستدامة النفسية تمثّل منظومة توازن طويلة الأمد، تهدف الى الحفاظ على الطاقة النفسية الإيجابية، والمناعة الانفعالية، الى جانب الاتساق الداخلي حتى ضمن بيئات مليئة باللاتاكد أو التغيير التنظيمي المستمر (Seligman, 2011:p27).

تنطلق الاستدامة النفسية من رؤية وجودية تنظر الى العامل على انه مشروعًا مفتوحًا للتحول والتجدد، الا انها تربط هذا الانفتاح بقدرة العامل على الحفاظ على تماسكه الذاتي، واستقراره القيمي، وقدرته على تحقيق معنى الحياة في سياقات متغيرة. فهي تتشكل من مفاهيم مثل الغاية، النمو الشخصي، الاستقلال، والرضا عن الذات، وتلك المفاهيم تدعم نظرية الرفاه النفسي التي وضعت الإطار النظري الأكثر رسوخًا لهذا البناء المفاهيمي (Ryff, 1989:1071).

ان الصلابة النفسية أو المرونة الانفعالية تُشير إلى القدرة على الاستجابة للأزمات، لذلك فإن الاستدامة النفسية تقدم إليها بعداً بنيوياً واستراتيجياً، اذ انها لا تقتصر على الصمود اللحظي، بل تسعى إلى انشاء نمط حياة داخلي يراكم المعنى الى جانب القدرة والطمأنينة خلال الزمن (Luthans et al,.2017:344)

وتظهر أهمية الاستدامة النفسية في السياق التنظيمي، كرافعة داخلية تعزز من أداء العاملين وزيادة قدرتهم على الابتكار والانسجام الوظيفي، خاصة في بيئات العمل المعاصرة التي تحرص على مواكبة سريعة للتغير، ومهارات تواصل متقدمة، والتصدي الى ضغوط نفسية متكررة، اذ ان العامل المستقر نفسياً هو أكثر قدرة على التكيف، الى جانب قدرته باتخاذ قرارات عقلانية، والقدرة على التفكير بعيد المدى ولا تستهلكه الأزمات الظرفية أو الإحباطات الوقتية. (Di Fabio & Rosen, 2018:p140)

كما أن الاستدامة النفسية تعبر عن إطاراً كليًا للتنمية البشرية، يتعدى تحقيق الرفاه اللحظي إلى بناء بيئة نفسية داعمة ضمن المنظمات، تستند الى قيم التعاطف، والتفويض، والتقدير، والاعتراف بالجهود. الى جانب انها تُعد شرطًا بنيويًا لتحقيق الرشاقة المنظمية، لأنها تمنح العاملين القدرة على مواجهة الضغوط، والاستجابة للغموض، والعمل الجماعي رغم وجود التحديات (Hubscher-Davidson, 202:p128)

عرفت (Ryff, 1989:1071) الاستدامة النفسية على انها "تحقيق توازن متعدد الأبعاد يتضمن الغاية في الحياة، النمو الشخصي، تقبل الذات، العلاقات الإيجابية، الاستقلالية، والإتقان البيئي، مما يعزز استقرار الرفاه النفسي عبر الزمن».

كما عرفها (Luthans & Youssef-Morgan, 2017:346) "هي جزء من رأس المال النفسي الإيجابي، تعبر عن مخزون القدرات والموارد النفسية التي تساعد العامل على مواجهة التحديات وتحقيق الأداء المستدام في البيئة العملية والشخصية».

وعرفها (Di Fabio & Rosen, 2018:p132) "هي قدرة العامل في الحفاظ على حالة متوازنة من الرفاهية النفسية والعاطفية والمعرفية في التصدي للضغوط والتحديات البيئية والمهنية، الى جانب الاحتفاظ بهويته الذاتية وقيمه"

اما (Hubscher-Davidson, 2020:p126) فقد عرف الاستدامة النفسية على انها "الحالة الديناميكية التي يتمكن فيها العامل من مواصلة العطاء والإنتاج، مع تحقيق احساس مستدام بالمعنى والانتماء، دون الوصول إلى الإنهاك النفسي أو الفقدان الذاتي»

واخيراً الاستدامة النفسية "هي القدرة على الوصول الى حالة من الازدهار المستمر، تتضمن السعادة، والرضا، والإنتاجية، والارتباط بالذات والآخرين، بحيث يستطيع العامل التصدي للضغوط دون أن يتعرض للتآكل النفسي» (Seligman, 2011:p33).

وهكذا، فإن الاستدامة النفسية لا تعد هدفاً بحد ذاته، بل انها وسيطاً وجودياً وإداريًا يساعد العامل على الاستمرار، ليس فقط على مستوى ادائه، بل على مستوى المعنى والرضا والهوية. فلاستدامة النفسية تحول العامل من كونه كائن يعمل إلى ذات تعيش وتتطور في العمل، وهو ما يجعلها متغير جوهري في فلسفة الإدارة الإنسانية الجديدة، التي ترفع من قيمة الكينونة إلى جانب الإنتاجية.

ثانيا – اهمية الاستدامة النفسية

ان تصاعد التعقيدات المهنية، وتزايد التحديات داخل البيئات التنظيمية، جعل من الضروري إعادة النظر في البُنى النفسية التي تمكّن العاملين من الاستمرار في العمل والإنتاج ضمن ضوابط غير مثالية، وفي هذا السياق، تظهر الاستدامة النفسية ليس كمفهوم ثانوي ضمن علم النفس التنظيمي، انما أحد اهم أعمدة الفكر الإداري المعاصر الذي يهدف إلى تحقيق التوازن بين الأداء والرفاهية، وبين تكيف العامل والصحة النفسية، فالمنظمات التي لا تنجح في توفير بيئة عمل داعمة لاستدامة عامليها نفسيًا، سرعان ما تواجه تراجعاً في الأداء، وتآكلًا في موارها البشرية، وتدهوراً في مستوى الالتزام والانتماء (Di Fabio & Rosen, 2018:p134)

تأتي أهمية الاستدامة النفسية على مقدرتها في تحقيق المعادلة الصعبة، كيف يمكن للعامل أن يستمر بالعطاء ضمن بيئة متقلبة، دون أن يخسر ذاته أو يتآكل وجدانيًا؟ إنها لا تعني فقط المرونة في التصدي للتحديات، بل تعبر عن منظومة عميقة من التوازن الذاتي بعيد الأمد، تتمثل في الحفاظ على الدافعية، والصحة النفسية، وهوية العامل الوظيفية رغم ضغوطات السوق والتغيرات المستمرة 126: (Hubscher-Davidson, 2020).

واشار (Luthans & Youssef-Morgan ,2017:346) إلى أن الاستدامة النفسية هي الجوهر الحقيقي لما يُعرف بـ رأس المال النفسي الإيجابي، إذ تعبر عن عناصر تتجاوز التفاؤل أو الأمل العابر، إلى مضامين أكثر تجذرًا كالمعنى، والهدف، والكفاءة الذاتية المستمرة، اذ ان العامل المستدام نفسيًا لا يتأثر بسهولة بالفشل، لأنه يملك إطارًا داخليًا من التماسك والاتساق، ما يمكنه ان يكون أكثر قدرة على اتخاذ قرارات رشيدة، والمشاركة بمبادرات خلاقة، والحفاظ على جودة تفاعله الاجتماعي.

من منظور فلسفي، فإن الاستدامة النفسية ترفض التصور الكلاسيكي للعامل بوصفه وسيلة إنتاج، وتُعيد الاعتبار له كونه كائن إنساني لديه حاجات وجدانية ووجودية لا تقل أهمية عن حاجاته الاقتصادية، وهي بذلك تمثل ثورة صامتة في مفاهيم الإدارة، تتحول من الكفاءة

التقنية إلى الكفاءة الإنسانية، ومن الانضباط الخارجي إلى الانسجام الداخلي، اذ ان المنظمات التي تعزز الثقة، وتمنح الشعور بالأمان النفسي، وتزيد من شعور العامل بأنه يُحترم كفرد، وليس كوظيفة، هي الاكثر قدرة على البقاء والتطور في بيئة متقلبة (Seligman, 2011:p56).

كما ان الأهمية الاستراتيجية للاستدامة النفسية تكمن في ارتباطها الوثيق بمتغيرات إدارية رئيسة مثل: التمكين الوظيفي، والتفكير التصميمي، والرشاقة التنظيمية، والإبداع، وجودة اتخاذ القرار، اذ ان الدراسات الحديثة أظهرت ان العاملين الذين يشعرون بالاتزان النفسي هم العاملون الأكثر قدرة على مواجهة عدم الوضوح، وتوليد الأفكار، والمخاطرة بطريقة مدروسة الى جانب انهم أكثر مرونة في التنقل بين المهام، وأكثر استعدادًا للعمل بفرق ضمن اختصاصات متعددة: (Hakanen et al., 2021:118).

وفي السياق الأكاديمي، تحظى الاستدامة النفسية بأهمية خاصة، اذ يتم تكلّيف الكادر التعليمي والإداري بمهام ذهنية وتربوية معقدة، تتطلب جهود فكرية وعاطفيًا كبيرًة، اذ إن تعزيز الاستدامة النفسية في هذه البيئة يعني انشاء مناخ معرفي وإنساني يستطيع توليد المعنى، وليس مجرد نقل المعلومات، وبذلك فإن إهمال هذا الجانب سيؤدي إلى ضعف في الأداء، الى جانب انهيار غير مرئي في بيئة المنظمة الداخلية ونقديًا، فإن جزءًا من اخفاق السياسات الإدارية التقليدية يرجع إلى غياب الفهم العميق لأهمية الاستدامة النفسية، إذ يتم النظر إلى الضغوط باعتبارها اشارة الى الجدية، وينظر الى الإرهاق على انه ثمن للنجاح، في حين أن الاطر الحديثة في علم النفس التنظيمي تؤمن أن الاستنزاف لا يقود إلى الاستمرارية، وأن التفوق لا يأتي من القلق، انما من الطمأنينة (Di Fabio & Rosen, 2018:p135).

إن الاستثمار في انشاء ثقافة مؤسسية تستند الى الاستدامة النفسية هو استثمار في رأس مال حقيقي للمنظمات وتتأكد هذه الأهمية أكثر في عصر الذكاء الاصطناعي والتحول الرقمي، اذ تبقى المرونة النفسية والمعنى الإنساني من العناصر التي لا يمكن استبدالهما بأي ألية، ولذلك فإن الاستدامة النفسية لم تعد ترفًا، انما ضرورة وجودية، للبقاء الى جانب النمو والتجدد.

ثالثاً - ابعاد الاستدامة

ان تناول الاستدامة النفسية لا يكتمل دون النظر في أبعادها الرئيسة، والتي تمثل عناصر جوهرية تمثل طبيعة التوازن النفسي بعيد الأمد. إذ توضح الأبعاد النفسية للاستدامة كيفية محافظة العامل على مرونته، ورفاهيته، الى جانب شعوره بالمعنى والانتماء، في خضم ضغوط الحياة المستمرة. وتعتبر هذه الأبعاد مؤشرات ضرورية لصحة العامل النفسية وقدرته على الانسجام والنمو داخل البيئة الشخصية والمهنية ومن ان ابعاد الاستدامة النفسية تتمثل في التالي:

1 - الهدف في الحياة

ان الاستدامة النفسية لا يمكن تصورها دون وجود معنى يُوجّه حياة العامل، اذ ان الحياة بلا هدف تصبح عبثية، اذ ان هذا البُعد يتطلب انسجام بين قيم العامل وأفعاله، وإحساسًا عميقًا بأن الحياة تتعدى الاستهلاك اللحظي إلى الإسهام بعيد الأمد، وقد أثبتت الدراسات أن الغاية الحياتية ترتبط بقوة بانخفاض معدلات القلق والاكتئاب (Steger, 2012, p.166).

فلسفياً، هذا البعد يشبه فكرة الغاية الأسمى في الأرسطية، اذ يكون لكل شيء في الوجود هدف يحقق كماله، وبالنسبة للعامل، فأن هذه الغاية تتحقق من خلال الفضيلة والالتزام الأخلاقي (Steger, 2012, p.1).

2 - تقبل الذات

ان تقبل الذات يعد حجر الأساس في الاستدامة النفسية؛ لأنه يعكس قدرة العامل على تقبّل ذاته، بما في ذلك نقاط قوته وضعفه، وتصالحه مع الماضي دون الشعور بالندم، فلسفياً، يرتبط هذا المفهوم مع الفكرة الرواقية التي تدعو إلى التصالح مع ما لا يمكن تغييره و توجيه الطاقة نحو ما يمكن إصلاحه داخليًا. فالاستدامة هنا تأتي من التوازن الداخلي، اذ ان النفس تصبح مصدرًا للدعم وليس مصدرًا للقلق، ويتقاطع هذا البُعد كذلك بمفهوم الهوية الأصيلة، اذ لا يتحقق الوجود الحقيقي إلا من خلال الانكشاف على الذات، وليس من خلال الهروب منها، فالقبول الذاتي لا يعد استسلاماً بل هو نقطة الانطلاق في طريق التجدد النفسي المستدام(Ryff, 1989:p.1071).

3 - العلاقات الإيجابية مع الآخرين

ان الاستدامة النفسية لا تزدهر في فراغٍ اجتماعي؛ بل تستند على نسق من العلاقات التي تتسم بالثقة، وتبادل الاحترام. فلسفياً، يقترن هذا البُعد بمبدأ العيش المشترك، اذ تُختبر الذات من خلال الغير، وتُختبر الحرية من خلال مسؤولية العامل تجاه الآخرين، ومن منظور حديث، يؤكد علم النفس الإيجابي أن العلاقات الداعمة لا يتم اشباعها فقط بالاحتياج إلى الانتماء، انما تعمل أيضًا كمصدّات نفسية امام الانهيار المعنوي. وكلما ارتفعت جودة تلك العلاقات، ارتفعت مرونة العامل النفسية واستدامة اتزانه الداخلي(Keyes, 2002, p.210).

4 - النمو الشخصي

ان النمو الشخصي يمثل استعداد العامل المستمر لزيادة مداركه النفسية، والتصدي لتحديات الحياة على انها فرص للنمو لا عوامل تهديد، اذ يمثل هذا البعد المظهر النفسي لفكرة التحول المستمر، اذ لا يمكن للعامل أن يعبر النهر مرتين، بسبب ان التغيير جوهري للوجود، وفي سياق بحثي، يشير النمو الشخصي إلى الاستعداد لتعلّم مهارات جديدة وتجديد التصورات الذاتية، وهو ما يرفع من كفاءة التكيف النفسي بعيد الأمد، فالنمو لا يقاس بكمًّا من الإنجازات، انما بتحوّلاً نوعيًا في نظرة العامل للحياة ولذاته (Robitschek & Keye,2009:p547).

5 - الاستقلالية

تشير الاستقلالية الى القـــدرة على اتخاذ الـــقرار، الى جـانب تجسيد لقيـمة الذات باعـــتبارها مصدر للمعايير والتقييم، وليس تجـــسيد لأحكام الخارج، فالفـــعل الأخـــلاقي يمـثل فعـــلًا نابعـــًا من العـــقل الحر، وليس من التأثير الخارجي، وهذه الرؤية تتقاطع مع البُعد النفسي للاستقلالية باعتبارها تعبر عن الانسجام الداخلي وامكانية اتخاذ القرارات المستدامة ذاتيًا، اذ ان الاستقلالية تعد شرطًا لتحقيق استدامة نفسية بسبب ان الاعتمادية المفرطة تقود إلى هشاشة نفسية تهدد الاستمرارية الذاتية وهوية العامل النفسية (Deci & Ryan, 2000:p230).

6 – الاتقان البيئي

يُقصد بالإتقان البيئي قدرة العامل على توجيه الظروف والبيئة بشكل فاعل لتوافق احتياجاته وقيمه، وليس مجرد التكيّف معها. فلسفياً، ان الاتقان البيئي يماثل الرؤية البراغماتية التي تنظر أن العامل مشارك فاعل في تشكيل واقعه، وليس متلقٍ سلبي له اذ ان الاستدامة النفسية في هذا السياق تتمثل في القدرة على الحفاظ على التوازن النفسي رغم تغيرات الواقع الاجتماعي والاقتصادي، واتخاذ اجراءات عملية لترتيب بيئة تدعم الصحة النفسية، فالإتقان البيئي لا يمثل المهارة فحسب، انما يمثل موقف وجودي يتشكل من المسؤولية والوعي (Lachman & Weaver, 1998, p.121).

التفكير التصميمي

ان التفكير التصميمي يعد أحد اهم المنهجيات المعاصرة في التفكير المعرفي والابتكاري، اذ ان التفكير التصميمي لا يُستخدم في حل المـــشكلات التقنية أو التصميمية فحسب، انما تزايدت تطبيقاته لتشمل مجالات متعددة كالإدارة، والطب، والتعليم، والابتكار الاجتماعي، ان ما يميز التفكير التصميمي عن النماذج المعرفية الاخرى هو الجذور الفلسفية العميقة التي تنطلق من رؤية إنسانية للعقل، اذ لا يعد العقل باعتباره أداة تحليلية فحسب، انما هو كيان قادر على التفاعل مع العاطفة، والحدس، والخيال، والتجربة. وبذلك فإن التفكير التصميمي يتعدى التمييز التقليدي بين المنطق والابداع، ويدمج الاثنين في مدخل شمولي يركز على العامل باعتباره المحور الجوهري في كل فعل معرفي.

اولاً - مفهوم التفكير التصميمي

التفكير التصميمي ينبثق من مبدأ التمحور حول الإنسان، وهو مبدأ يعكس تحول المنظور الفلسفي من مركزية المشكلة باتجاه مركزية التجربة الإنسانية، فبدلاً من أن يبدأ المفكر أو المصمم من النظرية أو الفرضية، فإنه يبدأ من واقع انساني ويأتي من فهم عميق للاحتياجات الانسانية، وذلك عبر أدوات مثل الملاحظة، التعاطف، والمقابلات، الى جانب أساليب التفاعل المباشر مع التجربة الحياتية للآخرين، هذا التوجه يُستوحى من الفينومينولوجيا التي تركز على اهمية العودة إلى الظاهرة كما تُعاش وتُفهم من قبل العامل، وليس كما يتم تأطيرها مسبقًا ضمن قوالب نظرية (Brown, 2009, p.32).

نظرياً يرتكز التفكير التصميمي على المدخل الظواهري، خصوصاً في تأكيده على التجربة الإنسانية كما تُعاش، لا كما يتم تحليلها نظريًا، وهو ما يتمثل في المراحل الاولى من التفكير التصميمي، مرحلة التعاطف، اذ تهدف هذه المرحلة إلى فهم الانسان من الداخل، عبر اختراق أفقه الوجودي، دون الاكتفاء بملاحظة سلوكه الخارجي، اذ أن فهم الظاهرة يتطلب التوقف عن الأحكام المسبقة، والدخول في ذات التجربة، اذ تُعيد هذه المقاربة الاعتبار للفهم الحسي والحدسي، وهو ما يُعتبر شكلًا بديلًا للمعرفة قائم على العلاقة المباشرة بين الموضوع والذات (Varela, Thompson & Rosch, 1991, p.24).

كما اشار (Elsbach & Stigliani, 2018, p.227) ان الخطوات الأساسية للتفكير التصميمي والتي تشمل التعاطف، وتحديد المشكلة، وتوليد الأفكار، والنمذجة، والاختبار – ليست مراحل خطية مغلقة، انما حلقات معرفية متداخلة تتمثل ديناميكية العلاقة بين الذات والعالم. ففي خطوة توليد الأفكار، تقدم الإمكانات أمام المخيلة الإنسانية لتعطي حلولًا تتعدى الواقع الراهن، أما النمذجة، فهي لا تعد مجرد بناء

مادي أو تصور أولي فحسب، بل هي فعل فلسفي يعكس العلاقة بين الفكرة والتجربة. وأخيرًا، فإن الاختبار لا يعتبر لحظة تقييم اخيرة، بل تمثل فرصة لحوار جديد بين المصمم والواقع، اذ يتم اتباع تغذية راجعة قد تمنح حلول لمشكلات لم تكن في الحسبان.

فلسفيًا يؤكد(Liedtka, 2014, p.39) ان التفكير التصميمي يعكس رؤى مختلفة فهو براغماتي في منهجيته، وجودي في تأكيده على الحرية والاحتمال، وظواهري في تمسكه بالتجربة، فعندما يبلغ المفكر أو المصمم مرحلة التعاطف، فإنه يعتمد موقفًا وجوديًا، اذ يكون العامل مسؤولًا عن تشكيل الواقع عبر وعيه وعلاقته بالعامل الاخر، فالتفكير التصميمي لا يكتفي بتحديد المشكلة، انما يعيد تأطيرها من خلال عملية تأويلية شبيهة بمفهوم اندماج الآفاق، اذ لا يتم فهم المشكلة من الخارج انما من داخل التجربة الإنسانية التي تتضمنها.

من جانب اخر، فأن التفكير التصميمي يقدم أنموذجًا بديلًا للعقلانية التقليدية في الإدارة والتخطيط، فبينما العقلانية الأداتية تسعى إلى تحليل المشكلات ضمن إطار مغلق للتوصل إلى الحل الأمثل، يؤكد التفكير التصميمي بوجود العديد من المسارات للحل، تُبنى من خلال التجريب، ان هذا النوع من العقلانية الإبداعية يتبنى اللاتاكد، ويشجع على تكوين الأفكار دون قيد، ثم اختبارها واجراء التعديلات عليها ضمن دورة لا نهائية من عملية التعلم، ويرتبط هذا التصور بالتعامل مع العالم ليس بوصفه كيانًا خارجيًا موضوعيًا، انما باعتباره أفق من الفهم والتجربة المتبادلة (Dorst, 2011, p.523).

وبين (Elsbach & Stigliani, 2018, p.227) أنّ التفكير التصميمي لا يستعمل فقط على مستوى تقديم الحلول انما يُعيد تشكيل طريقة التفكير بحد ذاتها، إنه يُعلّم العامل كيف يتعامل مع الغموض والتعقيد، ويُشجعه على تقبلهما، ويدفعه إلى البحث عن البدائل دون الاكتفاء بالخيارات المتاحة. لذلك، لم يعد هذا النوع من التفكير حكرًا على المصممين الصناعيين أو المعماريين، انما تم تدريسه في تخصصات ادارة الأعمال، الى جانب استخدامه في تطوير السياسات الحكومية، وفي الطب من خلال تحسين تجربة المريض، وتصميم التعليم، وصولا الى معالجة الأزمات الإنسانية والاجتماعية، وتؤكد الدراسات الحديثة إلى أن المنظمات التي تتبنى التفكير التصميمي تحقق معدلات أعلى في الابتكار و الانخراط المجتمعي والرضا الوظيفي

إن التفكير التصميمي لا يقدم آلية لحل المشكلات فحسب، انما يقدم فلسفة متكاملة للحياة والعمل والإبداع. إنه يعيد الاهتمام لقيم الحدس والتجربة ورحلة المعرفة المفتوحة، مقابل الاطر المغلقة والمختزلة، فالتفكير التصميمي لا يمثل دعوة لفهم العالم كما هو، بل كما يجب أن يكون.

تم تعريف التفكير التصميمي على انه" أسلوب تفكير يربط بين حس وطريقة عمل المصمم مع ما هو قابل للتطبيق من الجانب التكنولوجي، وما هو مجدٍ من الجانب الاقتصادي، بهدف تلبية احتياجات العامل، وتحقيق قيمة مضافة له"(Brown, 2009, p. 4).

كما عرف (Liedtka & Ogilvie, 2011, p. 6) التفكير التصميمي على انه " منهجية لتشكيل حلول ابتكارية تنبثق من فهم عميق للزبون، وتربط بين التحليل العقلاني والتجريب العملي، بواسطة دورة متكررة من التصور والفهم، والاختبار

وعُرف التفكير التصميمي على انه « وسيلة لفهم المشكلات المفتوحة بواسطة إعادة تأطيرها، بعد ذلك توليد حلول جديدة من خلال دمج عناصر مألوفة ضمن علاقات غير مألوفة"(Dorst, 2011, p. 524).

وفي تعريف اخر التفكير التصميمي "هو مدخل متعدد التخصصات يهدف الى حل المشكلات المعقدة، يستند الى تمركز جذري حول العامل، ويدمج بين التعاطف والاستكشاف، والاختبار والنمذجة للتوصل إلى حلول مؤثرة اجتماعياً وإنسانياً " (Lukas & Claud, 2020: p9).

اضافة الى تعريف التفكير التصميمي بأنه» نموذج معرفي وتطبيقي يجمع بين الفكر التأملي والمهارة العملية لأنشاء أفكار مبتكرة قابلة للاختبار والتحسين المستمر، تعتمد على فهم عميق للرغبات الإنسانية (Hess & Dorothy, 2018, p18).

وحسب رأي الباحث فأن التفكير التصميمي يعتبر مدخلاً معرفيًا وإبداعيًا معاصرًا ينجح في حل المشكلات المعقدة، ويستند الى التمركز حول احتياجات ورغبات العاملين وتقديم الحلول لتلبيتها بشكل فاعل.

ثانياً – اهمية التفكير التصميمي

في عالم يتصف بتسارع التغيرات، والمشكلات المعقدة، وتداخل العوامل الاجتماعية الى جانب الاقتصادية، والتقنية، اذ ان التفكير التقليدي لم يعد كافيًا لفهم الواقع أو تحسينه بفاعلية، ومن هنا ظهرت أهمية التفكير التصميمي باعتباره استجابة معرفية ومنهجية لضغوطات عصر بات فيه الغموض صفة لا استثناءً، إن التفكير التصميمي ليس مجرد آلية لحل المشكلات، بل هو نسق معرفي جديد يعمل على اعادة صياغة علاقة العامل بالواقع بواسطة تفكير قائم على الفهم المتجذر للحاجات الإنسانية، والتفاعل الدينامي مع التجارب، والمرونة في تكوين البدائل، هذا التصور يعمق مبدأ أن الحلول الجيدة لا تأتي بالضرورة من التحليل بمفرده، انما من الانسجام في التجربة، والتعاطف مع الآخرين، وإعادة تخيّل للواقع كما يمكن أن يكون، وليس كما هو عليها الان (Brown, 2009: p 88)

فلسفياً، ان أهمية التفكير التصميمي تكمن في كونه تجاوزًا للمدخل العقلاني الأداتي الذي سيطر على نماذج التفكير الإداري والصناعي منذ القرن العشرين، اذ يفترض وجود مقاييس موضوعية وثابتة للتوصل الى الحل الأمثل، هذا النموذج من العقلانية، رغم أهميته في

اختصاصات محددة، الا انه ثبت قصوره في التصدي للمشكلات المعقدة، التي لا تكون ضمن منطق رياضي صرف، انما تحتاج تدخلًا شموليًا يدمج بين العقل والعاطفة، وبين التجربة والحدس والملاحظة التأويل، في هذا الجانب، يأتي التفكير التصميمي باعتباره بديل معرفي يعترف بعدم الوضوح، ويحتفي باللاتاكد، ويصف المشكلة على انها فرصة لإعادة تشكيل الواقع (Dorst, 2011: p. 523).

وفي سياق معرفي، تبرز أهمية التفكير التصميمي في قدرته على جمع أنماط التفكير المختلفة ضمن إطار واحد، اذ يتقاطع التحليل المـنطقي و التفكير التوليدي، ويتقارب الاستقراء بالاستبطان، وبذلك يعكس ما يسمى بالتفكير التأملي في الفعل، الذي يحول الممارسة الى مصدرًا للمعرفة، ومن الفعل ذاته مجال لاختبار الفرضيات وتكوين الرؤية، هذه الصفة تقدم للتفكير التصميمي مرونة معرفية ليصبح صالحًا للتطبيق في بيئات مختلفة، من تطوير المنتجات والخدمات، وصولاً إلى تحسين الأداء الحكومي، ثم تصميم السياسات العامة ذات الابعاد الانسانية(Schon, 1983: p. 68).

الى جانب ذلك، فأن التفكير التصميمي يمنح العاملون والمنظمات مفهوم الاستعداد للابتكار، الذي يشير الى إنتاج الأفكار الجديدة، الى جانب تطوير عقلية استكشافية لا تنظر الى الفشل كنهايةً بل بداية، ولا تنظر الى المشكلة كعقبة بل يصفها كمادة خام للتفكير، هذه المقدرة على تقبّل الغموض واستثماره تُعد من المهارات الرئيسة في القرن الحادي والعشرين، إذ تؤكد التغيرات الاجتماعية والاقتصادية المتسارعة أن يكون لدى العامل قدرة على التحول الذهني، وتفاعله الإبداعي مع الأزمات (Liedtka, 2014, p. 928).

ويبين (Varela, Thompson & Rosch, 1991, p. 23) الأهمية الرئيسة الأخرى تكمن في أن التفكير التصميمي يمنح الاعتبار للعامل كمصدر للمعرفة، وليس مجرد متلقٍ لها، ففي كل خطوة من خطوات هذا التفكير، يُعامل الفرد باعتباره شريكًا في بناء الحل، وليس مجرد طرف خارجي، وهذا يجمع بين التصورات الوجودية التي ترى في العامل ذاتًا فاعلة، بإمكانها إنتاج المعنى والمساهمة في صياغة الواقع، كما يتقاطع مع الفلسفة الظاهراتية التي تركز أن الفهم الحقيقي لا يتم إلا من جوهر التجربة المعاشة، وليس عبر الاطر التجريدية الخارجية.

من جانب اخربين (Elsbach & Stigliani, 2018, p. 233) إن أحد أعمق أوجه قيمة التفكير التصميمي تتمثل في تأثيره في تأسيس ثقافة منظمية جديدة، قوامها التعاون، والتجريب، والانفتاح، والتعلم المستمر، فالمنظمات التي تعتمد هذا النموذج من التفكير لا تبحث عن نتائج فحسب بل تسعى إلى إعادة صياغة الأسئلة، ولا تؤكد على الكفاءة فقط بل تشجع الإبداع، وتؤيد تعدد وجهات النظر، وتمنح الفرص أمام التجريب الحر، حتى وإن حدث الخطأ أو الفشل المؤقت، هذه الثقافة لا تأتي من قرارات إدارية عليا، انما من ممارسات معرفية كالتفكير التصميمي، تُشبع العقل التنظيمي بالقدرةً على تجاوز المسارات المألوفة، الى استكشاف إمكانات غير مسبوقة.

وبذلك فان اهمية التفكير التصميمي تتمثل في تجاوز الحلول الآنية ليمهد لتحولًا جذريًا في النظر الى المشكلة والحل، للعامل والمجتمع، للأبداع وللعقل، إنه لا يجيب عن ماذا نفعل فقط، انما يسأل أيضًا كيف نعرف، ومن نكون. ولذلك فإن التفكير التصميمي لا يعتبر مجرد أداة، انما نمطاً في الحياة، وأفقًا في التفكير، ومدخلاً في التفاعل مع الغموض والتعقيد الإنساني المعاصر.

ثالثاً – ابعاد التفكير التصميمي

يعتبر التفكير التصميمي تركيب معرفي منظم لا تختزل في خطوة واحدة أو مهارة بعينها، بل تتجزأ الى أبعاد متداخلة تكّون بمجموعها سلوكًا فكرياً إبداعيًا يُعيد تعريف العلاقة بين العامل والمشكلة. ومن هذه الابعاد:

1- التعاطف

ان التعاطف يعتبر نقطة الانطلاق الرئيسة في التفكير التصميمي، وهو يتخطى كونه مجرد تقدير لمشاعر الفرد، إلى كونه دخولاً في العالم الوجودي للآخرين، اذ لا يمكن فهم الظاهرة دون تعليق اطلاق الأحكام المسبقة والانخراط في التجربة المعاشة. اذ ان التعاطف لا ينظر اليه على انه خطوة ساذجة بل يعبر عن موقفًا فلسفيًا يعيد اهمية الاخرين إلى مركز عملية التفكير، ويمدد أفق المعرفة لتضم ما هو محسوس، وغير منطوق، وغير عقلاني شكلياً، لكنه اساس تكوين المشكلة(Brown, 2009, p. 48).

2 - اعادة تعريف المشكلة

ويقصد به ان المشكلة لا يتم تحديدها كما لو كانت واقع ملموس، بل تُعاد صياغتها باعتبارها نتيجة لفهم المحيط والتجربة الواقعية، وهذا يمثل تصورًا معرفيًا بنائيًا لا ينظر الى المشكلات على انها تُكتشف بل تُبنى، وأن عملية الفهم تشكّل كجزء من الحل، و تشخيص المشكلة هنا لا يسعى إلى تقليصها، انما تعميقها، وإعادة تشكيلها بطرق تمنح آفاقًا جديدة للحل (Dorst, 2011, p. 524).

3 - توليد الأفكار

ان بعد توليد الأفكار يمثل بروزاً للإبداع الإنساني المطلق، اذ يُسأل المفكر التصميمي أن يوقف أحكامه، ويُطلق العنان لاحتمالات غير محددة، ويجّرب اساليب من التفكير تتخطى المنطق الصارم، هذا البُعد يرتكز إلى ما يسمى بـالخيال الموجه، الذي يعد شكل من أشكال المعرفة التي تمثل العلاقة بين الممكن والموجود، وبين العقل والتجربة، وتشير إلى منطق يرى أن الحقيقة لا تُشخص بل تُكشف بواسطة الانفتاح على العالم (Liedtka & Ogilvie, 2011, p. 73).

4 - النمذجة والتجريب

يؤكد (Kelley & Kelley, 2013, p. 142) ان هذا البعد لا يعد بعداً تقنياً فحسب بل يمثل بعداً فلسفيًا يشكل العلاقة بين الفكر والمادة، فالمنهج الأولي هو محاولة لتحليل الفكرة المجردة إلى واقع ملموس، وهو ما يمثل فكرة التحقق الجزئي للمعنى، أي أن المعنى لا يبرز دفعة واحدة، بل يشخص تدريجيًا بواسطة التجريب والتمثل فالنمذجة والتجريب يؤكد بأن الفهم لا يُستكمل إلا من خلال التجسيد، أي أن المعرفة الحقيقية لا تنقسم عن الممارسة.

5 - التنفيذ المرتكز على العامل

ويُقصد بهذا البعد امكانية تطبيق الحلول المبتكرة بشكل فعلي في الواقع مع استمرار التركيز الدائم على احتياجات العاملين، فالبعد لا يعني مجرد الاختبار، بل يتجاوزه إلى تنفيذ الحل في بيئته الحقيقية، بهدف متابعة تأثيره على العاملين، للتأكد من استمرار تناغمه مع التجربة الإنسانية (Ergin, 2024, p. 100).

إن هذه الأبعاد بمجملها لا تمثّل خطوات بقدر ما هي اساليب معرفية يتنقل بينها الفكر التصميمي حسب طبيعة التحدي، إنها تؤسس ذاتًا تفكر وتبدع، لا في عزلة فكرية، بل في ارتباط حيّ مع العالم والآخرين. اذ لا يمكن فصل أبعاد التفكير التصميمي عن الجذور الفلسفية والفكرية، لأنها لا تعد أدوات جاهزة، انما ممارسات ذهنية تتطلب وعيًا متجذراً بالسياق، وتواضعًا في التعامل مع اللاتاكد، ومرونة في إدراك الحلول المتعددة، فكل بُعد هو نطاق للتأمل، وكل مرحلة هي وسيلة لفهم الذات والعالم بشكل متجدد وإنساني.

الرشاقة الاستراتيجية

تعقيدات البيئة الاستراتيجية المعاصرة، التي تتميز بعدم الاستقرار، وتسارع في التغيرات التكنولوجية، واتساع ترابط الأسواق العالمية، جعل من الاستراتيجيات الجامدة التي تتسم بالطابع التخطيطي التقليدي لم تعد قادرة على التصدي للتحديات المتجددة، وبذلك فقد برز مفهوم الرشاقة الاستراتيجية كتغيير معرفي وفلسفي ضمن التفكير الاستراتيجي، يسمح بمنح الاعتبار للزمن، والتغيير، والاستجابة، باعتبارها محاور حاكمة في صنع القرار التنظيمي وتأسيس المستقبل المنظمي.

اولا - مفهوم الرشاقة الاستراتيجية:

الرشاقة الاستراتيجية لا توصف بأنها سرعة آلية في اتخاذ القرار فحسب، انما هي قدرة ذهنية- تنظيمية مركّبة على توقع التحولات، وتكييف الموارد، وتخطي الجمود البنيوي بهدف انشاء استجابات ذكية، سريعة، تتزامن مع الواقع (Doz & Kosonen, 2010, p. 371)، إنها تعبير عن تحول الفكر الإداري من فلسفة السيطرة إلى فلسفة المرونة الواعية، اذ يتكامل الإدراك الاستراتيجي مع العمل الاستباقي ضمن بيئة تتميز بالتعقيد وعدم التنبؤ.

وقد تعددت التعاريف الأكاديمية لهذا المفهوم، بتعدد الزوايا النظرية التي يُقارب منها، اذ عرّفها (Doz & Kosonen ,2008: p. 5) بأنها «امكانية تجديد الاستراتيجيات بسرعة وكفاءة، والقدرة على تخصيص الموارد بسلاسة، وتحقيق انسجام قيادي فوري في التصدي للتحديات البيئية». في حين يراها (Sambamurthy et al., 2003, p. 246) بأنها " امكانية الكشف السريع للفرص ضمن البيئة الرقمية، والرد عليها بواسطة أنظمة مرنة، تدعمها البنية التكنولوجية والمعرفية». وعرّفها (الزبيدي 2020, ص 144) بأنها: "القدرة الاستباقية للمنظمة على قراءة متغيرات البيئة واتخاذ قرارات استراتيجية مرنة تؤمّن لها البقاء والنمو ضمن مناخات عدم اليقين".

وتستند الرشاقة الاستراتيجية على عدد من الأبعاد التفاعلية، منها الاستشعار الاستراتيجي الذي يبين الوعي المبكر بالتغيرات، ومرونة المـوارد التي تعكس قابلية التحول السريع في التخصيص والتشغيل، والسرعة في اتخاذ القرارات التي تعكس جوهر الفعل الرشيق، والرؤية القيادية المشتركة التي توحد وتنسق هذه الديناميات في إطار حوكمي لا مركزي (Sambamurthy et al., 2003, p. 240).

وفي تأمل فلسفي عميق، ينظر الى الرشاقة الاستراتيجية على انها الابتعاد عن منطق اليقين والتحكم إلى منطق الاحتمال والاستجابة، وبذلك المعنى انها تعكس أفقًا معرفياً جديدًا في النظر إلى الزمن الاستراتيجي، اذ لم يعد المستقبل حيزاً للتخطيط المسبق فقط، بل مجالاً

للتصميم المستمر الى جانب إعادة التشكيل، إن طبيعة الرشاقة تكمن في المرونة الديناميكية، التي لا تمنح المنظمة البقاء فحسب، انما بالازدهار ضمن عالمٍ تتحول فيه القواعد بسرعة تفوق التصور (Kosonen, 2010, p. 380).

فالرشاقة الاستراتيجية تعبر عن قدرة المنظمة بسرعة وبشكل جماعي بأتخاذ القرارات الاستراتيجية، في جميع ارجاء المنظمة وخاصة في الادارة العليا عند ادراك التحولات في البيئتين الداخلية والخارجية مع عدم السماح للمصالح الشخصية ومنع ظهور عوامل السيطرة او القوى في البيئة الداخلية، مع الحرص على وجود التعاطف والثقة المتبادلة بين فريق الادارة العليا وجميع العاملين داخل المنظمة.

اهمية الرشاقة الاستراتيجية

يرى (Doz & Kosonen, 2010, p. 375)ان في عصر يتسم بتسارع المتغيرات وتفاقم اللاتاكد، لم تعد الاستراتيجيات التقليدية المستندة الى التخطيط التقليدي والافتراضات الثابتة قادرة على ضمان بقاء المنظمات او تفوقها، من هنا ظهرت الرشاقة الاستراتيجية ليس على انها مهارة تكتيكية فحسب، بل تعد منظومة ذهنية جديدة تجعل المرونة، والسرعة، والاستباقية في مركز الفعل الاستراتيجي، إن أهمية الرشاقة الاستراتيجية تبرز من قدرتها على كسر التوازن الجامد داخل المنظمة، وإعادة هندسة ارتباطها بالزمن؛ إذ تنتقل الاستراتيجية من وثيقة مغلقة إلى عملية ديناميكية بشكل متواصل تتفاعل مع التحولات من خلال استجابات ذكية وسريعة.

فلسفيًا، يمكن النظر إلى الرشاقة الاستراتيجية باعتبارها تعبيراً لمبدأ الاستمرارية في التغير، اذ لا تُقاس القوة التنظيمية بمستوى ثباتها، انما بالقدرة على إعادة تشكيل ذاتها دون فقدان هويتها أو رؤيتها، إنها يقين استراتيجي مستمر بالبيئة، والقدرة المرنة على إعادة تخصيص الموارد، وانضباط جماعي يمكّن المنظمة من التحرك باعتبارها وحدة حية متناسقة (Sambamurthy et al., 2003, p. 248).

ووفق هذا المعنى، فإن أهمية الرشاقة الاستراتيجية لا تتوقف بالاستجابة للتحديات، بل تمتد لتشمل ابتكار الفرص وصناعة التغيير كبديل عن مجرد التكيّف معه، فالدراسات الحديثة أظهرت أن المنظمات التي تتبنى الرشاقة الاستراتيجية تنجز نتائج أعلى على مستوى الابتكار والاداء، وتتمتع بمرونة هيكلية تمكنها من التحوّل السريع دون انهيار داخلي (Shams et al., 2021, p. 3).

كما إن الرشاقة باتت تُعد من الشروط الضرورية للنجاح ضمن بيئات الأعمال الرقمية، اذ تؤكد الأبحاث أنها تساعد القادة على التعامل مع الغموض والتعقيد بأساليب واعية تستند الى التعلم المتواصل اذ ا نها تشكل ثقافة تنظيمية قائمة على الثقة والتجريب والتمكين، وهو ما يُنشئ بيئة تدعم التفاعل العاجل مع الفرص والتهديدات على حد سواء(Nguyen et al.,2022:p122)

وعليه، فالرشاقة الاستراتيجية ليست مجرد توجه استراتيجي، بل ضرورة وجودية في عصر يُوجب على المنظمات أن تسير بسرعة الضوء، دون أن تفقد بوصلة الرؤية أو توازن القيم، اذ إنها تمثل القدرة على التغيير دون الانهيار، وعلى العمل دون تردد، وعلى التوجه دون جمود، أي أنها فلسفة تنظيمية تتعدى حدود الإدارة التقليدية باتجاه قيادة واعية تتسم بالتكيف والابداع.

ثالثاً – ابعاد الرشاقة الاستراتيجية

إن الرشاقة الاستراتيجية لا تُقاس بحركية المنظمة في استجابتها للمتغيرات فحسب، بل تتمثل في منظومة متكاملة الأبعاد الإدراكية والتنظيمية التي تجعلها قادرة على إعادة التكيّف الواعي مع بيئة المنظمات التي تتسارع فيها الأحداث وتندثر فيها النماذج التقليدية. ولعل التحليل البنيوي لمفهوم الرشاقة الاستراتيجية يكشف عن ثلاثة أبعاد رئيسة مترابطة، تشكل بمجموعها البنية المعرفية والعملية للرشاقة، وتوحي عن تحول في فلسفة التنظيم والقيادة من الرؤية الخطية إلى الرؤية الديناميكية. ومن هذه الابعاد:

1- الحساسية الاستراتيجية

يشير (Doz & Kosonen, 2010, p. 374) ان هذا البُعد إلى امكانية المنظمة على التقاط اشارات البيئة الخارجية الضعيفة، ورفع درجة الوعي بالتغيرات المحتملة قبل تحولها إلى تهديدات واضحة أو فرص ضائعة، فالحساسية هنا لا تعني مجرد استجابة، بل هي نوع من الحدس المـنظمي الذي يمثل يقظة عقل جماعي يستشرف المستقبل قبل أن يُفاجأه. ويُمكن تشبيه الحساسية الاستراتيجية فلسفيًا بالبصيرة التي تسبق العمل، إذ تُعيد لفت الانتباه من الداخل المغلق باتجاه الخارج المفتوح ويتم البناء على احتمالات لا نهائية به.

2 - سيولة الموارد

يصف (Sambamurthy et al., 2003, p. 252) هذا البُعد بأنه يمثل قدرة المنظمة على إعادة توزيع الموارد المالية، والبشرية الى جانب الموارد المعرفية بسرعة ومرونة دون وقوعها في مأزق البيروقراطية أو السكون التشغيلي، تعد سيولة الموارد الشرط الضروري لتفسير الحساسية الاستراتيجية إلى أفعال في الواقع، وهي تعكس الشكل التنظيمي لفلسفة التشكُّل مقابل التثبُّت، اذ تصبح الموارد كيانات ديناميكية تعتمد الرؤية لا الهيكل.

3 - وحدة القيادة

ان القيادة في سياق الرشاقة لا تعتمد بوصفها سلطة مركزية، انما كقدرة جماعية على اتخاذ القرارات المشتركة دون إبطاء، اذ إنها الانسجام القيادي الذي يسمح بالتحول السريع دون تشتت داخلي أو صراعات على الاتجاه، فهذا البُعد يمثل فلسفة التناغم في الحركة، اذ تتحرك القيادة باعتبارها عقل استراتيجي موحد وليس أصوات متنافرة، مما يمكن المنظمة من سرعة في التوافق وسلاسة في اتخاذ القرار المصيري (Doz& Kosonen, 2008, p. 44).

المبحث الثالث: الجانب الاحصائي

في ضوء التقلبات الديناميكية التي يشهدها قطاع التعليم العالي، تبلورت الكليات الأهلية كمؤسسات تعليمية ذات طابع استجابي ومرن، بالأخص في محافظة البصرة، التي اتسمت في السنوات الأخيرة بتوسعًا ملحوظًا في هذا النمط من التعليم، فقد اصبحت هذه الكليات تمثل بيئة خصبة لدراسة الظواهر النفسية والتنظيمية المعاصرة، ومن ابرزها مفاهيم الاستدامة النفسية والرشاقة الاستراتيجية والتفكير التصميمي، لما تواجه من ضغوطات داخلية وخارجية تتطلب تحركات ذكية وسريعة.

وانطلاقًا من طبيعة الدراسة الحالية التي تهدف إلى تحليل دور الاستدامة النفسية في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية، والكشف عن الدور الوسيط للتفكير التصميمي في هذا السياق، تم اختيار عينة من الكليات الأهلية العاملة في محافظة البصرة، لتعكس مجتمعًا يتسم بالتنوع التنظيمي والتحديات الإدارية، بما يسمح اختبار العلاقات الفرضية للدراسة في بيئة واقعية.

ويهدف هذا الفصل إلى عرض المعالجة الإحصائية للبيانات الميدانية التي تم جمعها من عدد من القيادات العليا في تلك الكليات، من خلال تطبيق عدد من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية، كتحليل الثبات، وتحليل الارتباط والانحدار، وتحليل المسار، بهدف التحقق من صحة الفرضيات وتفسير العلاقات بين المتغيرات، بما يساهم في تقديم مؤشرات كمية دقيقة تدعم النتائج النظرية للدراسة وكما في التالي:

اولا - الإحصاءات الوصفية

جدول (4): الاحصاءات الوصفية

الابعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى الإجابة
purpose in life	4.473	0.454	10%	مرتفع
self Acceptance	3.430	0.484	14%	متوسط
Relations Positive	3.561	0.477	13%	متوسط
Growth Personal	4.245	0.526	12%	مرتفع
Autonomy	3.995	0.459	11%	مرتفع
Mastery Environmental	3.854	0.431	11%	مرتفع
Psychological Well-being	3.926	0.363	9%	متوسط
Empathy	3.638	0.681	19%	متوسط
Reframing Problem	3.472	0.553	16%	متوسط
deation	3.531	0.607	17%	متوسط
Testing & Prototyping	3.469	0.514	15%	متوسط
Implementation Centered- employee	3.360	0.526	16%	متوسط
Design thinking	3.494	0.459	13%	متوسط
Sensitivity Strategic	3.396	0.471	14%	متوسط
Fluidity Resource	3.590	0.494	14%	متوسط
Unity Leadership	3.364	0.543	16%	متوسط
Agility Strategic	3.450	0.425	12%	متوسط

الجدول من اعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج Excel

تبين نتائج الجدول(4) ان اغلب فقرات المتغير سجلت اتجاه ايجابي مرتفع، بينما تراوحت قيم الوسط الحسابي بين (3.430-4.473)، كما تبين النتائج ان قيم الانحراف المعياري تراوحت بين (0.425-0.681) وهي قيم صغيرة نسبيا وهذا يدل على التجانس في اختيارات افراد العينة لإجاباتهم وهذا النتيجة تأكدها قيم معاملات معامل الاختلاف اذ بلغت اكبر قيمة (19%) وهذا يعني ان (10%) من افراد العينة متفقون في اجاباتهم.

ثانيا - اختبار التوزيع الطبيعي

يبين الجدول (5) نتائج الاختبار التوزيع الطبيعي لبيانات متغيرات الدراسة باعتماد اختبار Kolmogorov-Smirnov واختبار Shapiro-Wilk وكما مبين ادناه:

جدول (5): يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات متغير الدراسة

	Kolmogorov-Smirnova			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	.Sig	Statistic	df	.Sig
purpose in life	212.	196	200.	858.	196	200.
self Acceptance	139.	196	200.	933.	196	200.
Relations Positive	195.	196	200.	905.	196	200.
Growth Personal	185.	196	200.	903.	196	200.
Autonomy	184.	196	200.	883.	196	200.
Mastery Environmental	184.	196	200.	927.	196	200.
Psychological Well-being	116.	196	200.	941.	196	200.
Empathy	265.	196	200.	858.	196	200.
Reframing Problem	200.	196	200.	940.	196	200.
deation	164.	196	200.	935.	196	200.
Testing & Prototyping	307.	196	200.	825.	196	200.
Implementation Centered- employee	186.	196	200.	912.	196	200.
Design thinking	106.	196	200.	968.	196	200.
Sensitivity Strategic	155.	196	200.	943.	196	200.
Fluidity Resource	202.	196	200.	905.	196	200.
Unity Leadership	148.	196	200.	949.	196	200.
Agility Strategic	109.	196	200.	959.	196	200.

بينت نتائج اختبار التوزيع الطبيعي ان متغيرات الدراسة تتوزع توزيع طبيعي حسب اختبار (Kolmogorov-Smirnov) واختبار Shapiro-Wilk اذ بلغت قيم (sig=0.200>0.05) وهذا يعني قبول فرضية التوزيع الطبيعي للبيانات.

ثالثاً - تحليل واختبار فرضيات

تضمنت فرضيات الدراسة فرضيات تحليل انحدار وفرضيات تحليل المسار اذ استخدم تحليل الانحدار لاختبار وتحليل الفرضيات الرئيسية الأولى (H1) واشتملت على ثلاثة فرضيات فرعية، والفرضية الرئيسة الثانية (H2) واشتملت على اربع فرضيات فرعية وفرضية رئيسة الثالثة (H3) واشتملت على ثلاثة فرضيات فرعية كما استخدم أسلوب تحليل المسار لاختبار وتحليل الفرضية الرئيسة الرابعة (H4).

1- تحليل واختبار الفرضية الرئيسة الأولى وفرضياتها الفرعية

يبين الجدول (6) نتائج تحليل الانحدار للفرضيات الرئيسة (H1,H2,H3) وفرضياتها الفرعية وتم استخدام البرنامج الاحصائي SPSS V.26 للاختبار فرضيات التأثير والحصول على نتائج دقيقة.

جدول(6): نتائج تحليل الانحدار للفرضية الرئيسة الأولى وفرضياتها الفرعية

الفرضية	Model	B	t	.Sig	Adjusted R Square	F	.Sig	القرار
الفرضية الرئيسة H1	(Constant)	1.337	4.101	0.000	0.326	16.721	000b.	قبول الفرضية الرئيسة الأولى H1
	الهدف من الحياة	0.076	4.017	0.000				
	تقبل الذات	0.203	4.907	0.000				
	العلاقات مع الاخرين	0.272	2.235	0.027				
	النمو الشخصي	0.308	3.559	0.000				
	الاستقلالية	0.369	4.223	0.000				
	الاتقان البيني	0.014	4.185	0.000				
الفرضية الفرعية الأولى التابعة للفرضية الرئيسة الأولى H1-a	(Constant)	1.463	3.643	0.000	0.296	14.677	000b.	قبول الفرضية الفرعية الأولى التابعة للفرضية الرئيسة الأولى H1-a
	الهدف من الحياة	0.118	4.284	0.000				
	تقبل الذات	0.137	4.044	0.000				
	العلاقات مع الاخرين	0.559	3.733	0.000				
	النمو الشخصي	0.445	4.174	0.000				
	الاستقلالية	0.302	2.803	0.006				
	الاتقان البيني	0.096	4.010	0.000				
الفرضية الفرعية الثانية التابعة للفرضية الرئيسة الأولى H1-b	(Constant)	1.402	4.049	0.000	0.316	16.001	000b.	قبول الفرضية الفرعية الثانية التابعة للفرضية الرئيسة الأولى H1-b
	الهدف من الحياة	0.007	4.090	0.000				
	تقبل الذات	0.291	2.574	0.011				
	العلاقات مع الاخرين	0.171	3.321	0.000				
	النمو الشخصي	0.128	4.394	0.000				
	الاستقلالية	0.406	4.372	0.000				
	الاتقان البيني	0.120	3.463	0.000				
الفرضية الفرعية الثالثة التابعة للفرضية الرئيسة الأولى H1-c	(Constant)	1.145	2.640	0.009	0.196	8.947	000b.	قبول الفرضية الفرعية الثالثة التابعة للفرضية الرئيسة الأولى H1-c
	الهدف من الحياة	0.117	4.176	0.000				
	تقبل الذات	0.181	3.279	0.000				
	العلاقات مع الاخرين	0.085	3.527	0.000				
	النمو الشخصي	0.351	3.047	0.003				
	الاستقلالية	0.399	3.435	0.001				
	الاتقان البيئي	0.173	3.686	0.003				

يتبين من نتائج تحليل الانحدار في الجدول (6) للفرضية الرئيسة الأولى وفرضياتها الفرعية

ان معلمات التأثير للمتغيرات الاستدامة النفسية وأبعاده (الهدف من الحياة، تقبل الذات، العلاقات الإيجابية مع الاخرين، النمو الشخصي، الاستقلالية، الاتقان البيئي) على متغير الرشاقة الشخصية ومتغير الحساسية الاستراتيجية و متغير مرونة الموارد ومتغير وحدة القيادة كما بينت النتائج ان متغير الاستدامة النفسية وأبعاده فسرة ما نسبته (20%;32%,30%,33%) من الانحراف في متغير الرشاقة الاستراتيجية، الحساسية الاستراتيجية، مرونة الموارد، وحدة القيادة على التوالي.

2 - تحليل واختبار الفرضية الرئيسة الثانية وفرضياتها الفرعية

يبين الجدول (7) نتائج تحليل الانحدار للفرضية الرئيسة الثانية (H2) وفرضياتها الفرعية (H2-a;H2-b;H2-c;H2-d) وتم استخدام البرنامج الاحصائي SPSS V.26 للاختبار الفرضية الرئيسة الثانية وفرضياتها الفرعية.

جدول(7): نتائج تحليل الانحدار للفرضية الرئيسة الثانية وفرضياتها الفرعية

الفرضية	Model	B	t	.Sig	Adjusted R Square	F	.Sig	القرار
الفرضية الرئيسة الثانية H2	(Constant)	0.608	1.953	0.052	0.488	31.978	000b.	قبول الفرضية الرئيسة الثانية H2
	الهدف من الحياة	0.178	2.487	0.014				
	تقبل الذات	0.173	2.719	0.011				
	العلاقات مع الاخرين	0.429	3.695	0.000				
	النمو الشخصي	0.396	4.788	0.000				
	الاستقلالية	0.618	7.408	0.000				
	الاتقان البيئي	0.212	2.873	0.005				
الفرضية الفرعية الأولى التابعة للفرضية الرئيسة الأولى H2-a	(Constant)	0.982	1.853	0.065	0.297	14.743	000b.	قبول الفرضية الفرعية الأولى التابعة للفرضية الرئيسة الثانية H2-a
	الهدف من الحياة	0.052	2.426	0.001				
	تقبل الذات	0.039	2.225	0.002				
	العلاقات مع الاخرين	0.595	3.012	0.003				
	النمو الشخصي	0.709	5.042	0.000				
	الاستقلالية	0.712	5.023	0.000				
	الاتقان البيئي	0.158	2.259	0.002				
الفرضية الفرعية الثانية التابعة للفرضية الرئيسة الأولى H2-b	(Constant)	0.353	0.858	0.392	0.472	30.02	000b.	قبول الفرضية الفرعية الثانية التابعة للفرضية الرئيسة الثانية H2-b
	الهدف من الحياة	0.464	4.922	0.000				
	تقبل الذات	0.342	2.549	0.012				
	العلاقات مع الاخرين	1.137	7.423	0.000				
	النمو الشخصي	0.881	8.069	0.000				
	الاستقلالية	0.835	7.592	0.000				
	الاتقان البيئي	0.371	3.816	0.000				
الفرضية الفرعية الأولى التابعة للفرضية الرئيسة الثالثة H2-c	(Constant)	0.163	0.51	0.61	0.663	65.042	000b.	قبول الفرضية الفرعية الثالثة التابعة للفرضية الرئيسة الثانية H2-c
	الهدف من الحياة	0.088	2.199	0.002				
	تقبل الذات	0.444	4.264	0.000				
	العلاقات مع الاخرين	0.507	4.261	0.000				
	النمو الشخصي	0.029	2.339	0.005				
	الاستقلالية	0.63	7.38	0.000				
	الاتقان البيئي	0.489	6.478	0.000				
الفرضية الفرعية الأولى التابعة للفرضية الرئيسة الرابعة H2-d	(Constant)	1.497	3.875	0.000	0.205	9.364	000b.	قبول الفرضية الفرعية الرابعة التابعة للفرضية الرئيسة الثانية H1-d
	الهدف من الحياة	0.052	2.586	0.009				
	تقبل الذات	0.249	2.977	0.009				
	العلاقات مع الاخرين	0.141	2.975	0.001				
	النمو الشخصي	0.014	2.137	0.001				
	الاستقلالية	0.242	2.343	0.02				
	الاتقان البيئي	0.015	2.167	0.008				

يتبين من نتائج تحليل الانحدار في الجدول (7) للفرضية الرئيسة الثانية وفرضياتها الفرعية

ان معلمات التأثير للمتغيرات الاستدامة النفسية وأبعاده (الهدف من الحياة، تقبل الذات، العلاقات الإيجابية مع الاخرين، النمو الشخصي، الاستقلالية، الاتقان البيئي) على متغير التفكير التصميمي ومتغير إعادة تعريف المشكلة و متغير توليد الافكار ومتغير النمذجة والتجريب و متغير التنفيذ المرتكز على العامل كما بينت النتائج ان متغير الاستدامة النفسية وأبعاده فسرة ما نسبته (20%;66%;47%,30%,49%) من الانحراف في متغير التفكير التصميمي التعاطف ومتغير إعادة تعريف المشكلة و متغير توليد الافكار ومتغير النمذجة والتجريب و متغير التنفيذ المرتكز على العامل على التوالي.

3 - تحليل واختبار الفرضية الرئيسة الثالثة وفرضياتها الفرعية

يبين الجدول (8) نتائج تحليل الانحدار للفرضية الرئيسة الثالثة (H3) وفرضياتها الفرعية (H3-a;H3-b;H3-c) وتم استخدام البرنامج الاحصائي SPSS V.26 للاختبار الفرضية الرئيسة الثانية وفرضياتها الفرعية.

جدول (8): نتائج تحليل الانحدار للفرضية الرئيسة الثانية وفرضياتها الفرعية

الفرضية	Model	B	t	.Sig	Adjusted R Square	F	.Sig	القرار
الفرضية الرئيسة الثالثة H3	(Constant)	0.996	9.108	0.000	0.818	176.554	000b.	قبول الفرضية الرئيسة الثالثة H3
	التعاطف	0.323	11.108	0.000				
	اعادة تعريف المشكلات	0.17	4.541	0.000				
	توليد الافكار	0.126	3.388	0.001				
	النمذجة والتجريب	0.191	4.747	0.000				
	التنفيذ المرتكز على العامل	0.126	3.807	0.000				
الفرضية الفرعية الأولى التابعة للفرضية الرئيسة الثالثة H3-a	(Constant)	0.985	5.921	0.000	0.71	96.697	000b.	قبول الفرضية الفرعية الأولى التابعة للفرضية الرئيسة الثالثة H3-a
	التعاطف	0.328	7.411	0.000				
	اعادة تعريف المشكلات	0.411	7.229	0.000				
	توليد الافكار	0.09	1.587	0.114				
	النمذجة والتجريب	0.027	2.445	0.007				
	التنفيذ المرتكز على العامل	0.129	2.564	0.011				
الفرضية الفرعية الثانية التابعة للفرضية الرئيسة الثالثة H3-b	(Constant)	1.528	9.189	0.000	0.622	65.132	000b.	قبول الفرضية الفرعية الثانية التابعة للفرضية الرئيسة الثالثة H3-b
	التعاطف	0.344	7.771	0.000				
	اعادة تعريف المشكلات	0.09	2.587	0.004				
	توليد الافكار	0.412	7.26	0.000				
	النمذجة والتجريب	0.029	0.467	0.641				
	التنفيذ المرتكز على العامل	0.128	2.55	0.012				
الفرضية الفرعية الأولى التابعة للفرضية الرئيسة الثالثة H3-c	(Constant)	0.475	2.566	0.011	0.65	73.313	000b.	قبول الفرضية الفرعية الثالثة التابعة للفرضية الرئيسة الثالثة H3-c
	التعاطف	0.298	6.056	0.000				
	اعادة تعريف المشكلات	0.188	2.977	0.003				
	توليد الافكار	0.123	2.946	0.003				
	النمذجة والتجريب	0.573	8.397	0.000				
	التنفيذ المرتكز على العامل	0.12	2.152	0.033				

يتبين من نتائج تحليل الانحدار في الجدول (8) للفرضية الرئيسة الثالثة وفرضياتها الفرعية

ان معلمات التأثير لمتغير التفكير التصميمي وأبعاده (التعاطف، إعادة تعريف المشكلة، توليد الافكار، النمذجة والتجريب، التنفيذ المــرتكز على العامل) على متغير الرشاقة الاستراتيجية ومتغير الحساسية الاستراتيجية و متغير مرونة الموارد و متغير وحدة القيادة كما بينت النتائج ان متغير التفكير التصميمي وأبعاده فسرة ما نسبته (65%;62%,71%,81%) من الانحراف في متغير الرشاقة الاستراتيجية ومتغير الحساسية الاستراتيجية و متغير مرونة الموارد و متغير وحدة القيادة على التوالي.

4 - الفرضية الرئيسة الرابعة

استُخدم أسلوب تحليل المسار لاختبار الفرضية الرئيسة الرابعة والتي توضح التأثير المباشر لمتغير الاستدامة النفسية وابعادها على متغير الرشاقة الاستراتيجية والتأثير غير المباشر للاستدامة النفسية وابعادها على متغير الرشاقة الاستراتيجية من خلال المتغير الوسيط التفكير التصميمي وابعاده.

جدول (9): نتائج تحليل المسار لمتغير الاستدامة النفسية على متغير الرشاقة الاستراتيجية من خلال المتغير الوسيط التفكير التصميمي

Direct effects								
Confidence 95%								
Upper	Lower	p	z-value	Std. error	Estimate			
0.176	-0.03	0.165	1.388	0.053	0.073	الرشاقة الاستراتيجية	→	الاستدامة النفسية
Indirect effects								
p	z-value	Std. error	Estimate					
001. >	4.876	0.049	0.24		→	التعاطف	→	الاستدامة النفسية
001. >	3.819	0.035	0.135		→	اعادة تعريف المشكلات	→	الاستدامة النفسية
0.026	2.22	0.051	0.113	الرشاقة الاستراتيجية	→	توليد الافكار	→	الاستدامة النفسية
001. >	3.918	0.03	0.116		→	النمذجة والتجريب	→	الاستدامة النفسية
001. >	-3.503	0.025	-0.089		→	التنفيذ المرتكز على العامل	→	الاستدامة النفسية
Total effects								
Confidence 95%								
Upper	Lower	p	z-value	Std. error	Estimate			
0.75	0.426	001. >	7.112	0.083	0.588	الرشاقة الاستراتيجية	→	الاستدامة النفسية
Total indirect effects								
Confidence 95%								
Upper	Lower	p	z-value	Std. error	Estimate			
0.674	0.355	001. >	6.337	0.081	0.515	الرشاقة الاستراتيجية	→	الاستدامة النفسية

يبين الجدول (9) نتائج تحليل المسار للعلاقة بين متغير الاستدامة النفسية وابعاده على متغير (الرشاقة الاستراتيجية) من خلال المتغير الوسيط التفكير التصميمي وابعاده (التعاطف، إعادة تعريف المشكلة، توليد الافكار، النمذجة والتجريب، التنفيذ المرتكز على العامل). حيث بينت النتائج ان التأثير المباشر بلغ (0.073) وهو تأثير غير دال احصائيا (p=0.165) وان التأثير غير المباشر فقد بلغ (0.511) وهو دال احصائيا

(p<0.001) كما بينت النتائج ان التأثير الكلي فقد بلغ (0.588) وهو ذات دلالة إحصائية (p<0.001) ومن النتائج أعلاه يتم قبول الفرضية الرئيسة الرابعة H4.

المبحث الرابع – الاستنتاجات والتوصيات

اولا – الاستنتاجات

ركزت الاستنتاجات على الكيفية التي تعمل بها الاستدامة النفسية في تعزيز قدرات الكليات الأهلية على الانسجام والابتكار بواسطة مدخل الرشاقة الاستراتيجية، وبوساطة التفكير التصميمي الذي يعمل بمثابة حلقة وصل إبداعية تتوسط الحالة النفسية للعاملين و آليات العمل المؤسسي المرن، وبالاستناد الى النتائج الميدانية للبحث تم التوصل الى الاستنتاجات التالية:

1- اكدت النتائج أن الاستدامة النفسية تعد حجر الزاوية في تمكين الكليات الأهلية من تحقيق الرشاقة الاستراتيجية، فالعامل النفسي المتزن يمثل مصدرًا داخليًا للطاقة التنظيمية التي تعمل على تحويل التهديدات إلى فرص مما يشكل بنية تحتية غير مرئية للقدرة على التكيّف ومرونة الاستجابة السريعة للتغيرات التي تتطلبها البيئة التعليمية العراقية.
2- التحليلات الإحصائية بينت أن التفكير التصميمي يؤدي دورًا وسيطًا ذا دلالة معنوية بين الاستدامة النفسية والرشاقة الاستراتيجية، مما يشير الى أن التفكير غير التقليدي المبني على التعاطف، والتحديد الدقيق للمشكلات، وإعادة صياغتها، يعد رابط حيوي بين البعد النفسي الداخلي وبين القدرة المؤسسية على إعادة ابتكار الذات.
3- تشير النتائج إلى أن تعزيز الصحة النفسية داخل البيئة الأكاديمية يعمل على تحسين الأداء الفردي، الى جانب تأثيره على الأداء المؤسسي من خلال رفع كفاءة الاستجابة للضغوطات وتخفيض مستويات المقاومة للتغيير، وهو ما يمثل الأهمية الكبيرة في بيئة الكليات الأهلية التي غالبًا ما تواجه تحولات تنظيمية وتمويلية وتشريعية.
4- بيّنت النتائج أن العلاقة بين المتغيرات الثلاثة تعكس تشعباً ديناميكيًا عميقًا، فالاستدامة النفسية تُساهم في انشاء مناخ آمن للتفكير التصميمي، والذي بدوره يعزز ممارسات الرشاقة الاستراتيجية.
5- أن المؤسسات التعليمية التي تستثمر في العامل كانسان، تصل الى مستوى أعلى من التوازن البنيوي الذي يتوسط الثبات والمرونة، اذ يمثل ذلك معادلة وجودية تهدف الكليات الأهلية لتحقيقها في ظل بيئة تسودها التقلبات التقنية، وغموض السياسات التعليمية، وتقلص الموارد.
6- بينت نتائج الدراسة ان التفكير التصميمي لا يعد مجرد تقنية لحل المشكلات بل يمثل فلسفة قيادة إبداعية تستند الى الفهم العميق للمتطلبات المتغيرة، وتيقن بأن الابتكار يبرز من الهياكل النفسية السليمة والأنظمة التنظيمية التي تحررت من البيروقراطية.

ثانيا -التوصيات

بالاستناد الى النتائج التي توصل إليها البحث، والتي اكدت وجود علاقات ذات دلالة معنوية بين الاستدامة النفسية، والتفكير التصميمي، والرشاقة الاستراتيجية، فقد تم استنباط عدد من التوصيات التطبيقية التي يمكن أن تعزز تطوير الأداء المؤسسي للكليات الأهلية في محافظة البصرة، وذلك على النحو التالي:

1- تبّني سياسات مؤسسية تهتم برفاهية العاملين وتعزيز استدامتهم النفسية، بأستحداث برامج الدعم النفسي، وانشاء بيئة عمل يسودها الأمان الوظيفي، والمرونة، والتقدير مما يساهم بأداء دور رئيس في دعم الأداء الى جانب تعزيز الرشاقة في اتخاذ القرار.
2- العمل على دمج التفكير التصميمي في الثقافة التنظيمية للكليات الأهلية، من خلال ورش تدريبية وممارسات عملية تساعد العاملين على استخدام أدوات التفكير الإبداعي بهدف حل المشكلات، وتصميم الحلول التي تتناسب مع احتياجات الطلبة وبيئة العمل المحلي.
3- إعادة هيكلة النظم الإدارية والوظيفية بما يمنح مرونة اتخاذ القرار وتخفيض حلقات الإجراءات، بما يتناغم مع خصائص الرشاقة الاستراتيجية التي تتطلب السرعة، واللامركزية، والتكيف السريع مع التقلبات البيئية الداخلية والخارجية.
4- توجيه القيادات الإدارية في الكليات الأهلية الى اعتماد ممارسات قيادية تستند الى القيم الإنسانية والاستماع الفعّال، باعتبارها أدوات غير مباشرة لتعزيز الاستدامة النفسية والتصميمية للعاملين، مما يساهم بتعزيز القدرة على المبادرة والمواجهة النوعية للظروف التنافسية.
5- استثمار التفكير التصميمي باعتباره مدخل لتطوير المناهج الطلابية والخدمات، من خلال إشراك المستفيدين (الطلبة وأعضاء الهيئة التدريسية) في تصميم الحلول التعليمية، مما يساهم بتحقيق تفاعلًا أوسع ويدعم الرشاقة على مستوى الأداء الأكاديمي.
6- تبّني مبدأ «الابتكار المتمركز حول العامل" في صنع السياسات واتخاذ القرارات الاستراتيجية في الكليات، وهو ما يتناغم مع جوهر التفكير التصميمي، ويساهم بأنشاء منظمات أكثر تكيّفًا وتتسم بالانصاف والعدالة تنظيمية.

7- توسيع مجال البحث المستقبلي ليشمل متغيرات أخرى تؤثر في العلاقة بين صحة العاملين النفسية والرشاقة المؤسسية، كالذكاء العاطفي، وأنماط القيادة التحويلية، والدعم التنظيمي المدرك، للوصول إلى نموذج أكثر شمولية يفسر الأداء الاستراتيجي الفاعل.

الموافقة الأخلاقية

لا ينطبق على هذه الدراسة

تضارب المصالح

لا يوجد تضارب في المصالح بين الباحثين

توفر البيانات

البيانات متوفرة لدى الباحث المراسل حين الطلب

بيانات التمويل

لم يحصل الباحثان على اي تمويل من اي جهة لهذا البحث

المصادر العربية

الزبيدي، عبد الكريم. (2020). الرشاقة الاستراتيجية وأثرها في الأداء المؤسسي: دراسة تحليلية في منظمات القطاع الصناعي العراقي. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، 26(118)، 135–155.

Reference

Sambamurthy, V., Bharadwaj, A., & Grover, V. (2003). Shaping agility through digital options: Reconceptualizing the role of information technology in contemporary firms. MIS Quarterly, 27(2), 237–263.

Brown, T. (2009). Change by design: How design thinking creates new alternatives for business and society. Harvard Business Press.

Brown, T. (2019). Change by Design: How Design Thinking Creates New Alternatives for Business and Society. Harvard Business Press.

Collis, J., & Hussey, R. (2014). Business research: A practical guide for undergraduate and postgraduate students (4th ed.). Palgrave Macmillan.

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (5th ed.). SAGE Publications.

Di Fabio, A., & Rosen, M. A. (2018). Opening the black box of psychological processes in the science of sustainable development: A new frontier. European Journal of Sustainable Development Research, 2(4), 129–145.

Dorst, K. (2011). The core of 'design thinking' and its application. Design Studies, 32(6), 521–532.

Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2008). Fast strategy: How strategic agility will help you stay ahead of the game. Pearson Education.

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.

Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2018). Fast Strategy: How Strategic Agility Will Help You Stay Ahead of the Game. Pearson Education.

Elali, W. (2015). Strategic agility and its impact on the operations competitive capabilities in the Jordanian pharmaceutical sector. International Review of Management and Business Research, 4(1), 298–312.

Elsbach, K. D., & Stigliani, I. (2018). Design thinking and organizational culture: A review and framework for future research. Journal of Management, 44(6), 227–255.

Ergin, M. (2024). Developing a design thinking scale for organizational innovation: A psychometric approach. International Journal of Innovation and Creativity, 12(1), 55–74.

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2019). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) (2nd ed.). SAGE Publications.

Hess, D., & Dorothy, L. (2018). Designing with empathy: Humanizing narratives for inclusive design. Design Issues, 34(3), 12–20.

Hubscher-Davidson, S. (2020). The psychology of sustainability and psychological capital: New lenses to examine well-being in the translation profession. European Journal of Sustainable Development Research, 4(4), Article em0127.

Jonas, W. (2007). Design research and its meaning to the methodological development of the discipline. In Michel, R. (Ed.), Design research now (pp. 187–206). Birkhäuser.

Kelley, T., & Kelley, D. (2013). Creative confidence: Unleashing the creative potential within us all. Crown Business.

Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. Educational and Psychological Measurement, 30(3), 607–610.

Liedtka, J. (2014). Perspective: Linking design thinking with innovation outcomes through cognitive bias reduction. Journal of Product Innovation Management, 32(6), 925–938.

Liedtka, J. (2021). Design Thinking for the Greater Good: Innovation in the Social Sector. Columbia University Press.

Liedtka, J., & Ogilvie, T. (2011). Designing for growth: A design thinking tool kit for managers. Columbia University Press.

Lukas, F., & Claud, M. (2020). Reframing design thinking for social innovation. Journal of Social Design, 6(1), 88–101.

Luthans, F., & Youssef-Morgan, C. M. (2017). Psychological capital and beyond. Oxford University Press.

Luthans, F., Youssef-Morgan, C. M., & Avolio, B. J. (2020). Psychological Capital and Beyond. Oxford University Press.

Melazzini, M., & Carella, G. (2024). Nurture employees' creative behaviors: unveiling the impact of design thinking on human organizational behavior. Proceedings of the Design Society, 4 (DESIGN 2024), 295–304.

Mintzberg, H. (2020). Simply Managing: What Managers Do – and Can Do Better. Berrett-Koehler Publishers.

Nguyen, B., Melewar, T. C., & Chen, J. (2022). The impact of strategic agility on firm performance: Evidence from dynamic capabilities theory. Journal of Business Research, 139, 121–130. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.09.064

Ololtuaa, N. D., & Juma, D. (2025). Effect of strategic agility on organizational performance of private primary schools in Narok County, Kenya. Journal of Economics, Management Sciences and Procurement, 4(1), 136–149.

Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. Journal of Personality and Social Psychology, 57(6), 1069–1081.

Sambamurthy, V., Bharadwaj, A., & Grover, V. (2003). Shaping agility through digital options: Reconceptualizing the role of information technology in contemporary firms. MIS Quarterly, 27(2), 237–263.

Scharmer, O. C. (2020). Theory U: Leading from the Future as It Emerges. Berrett-Koehler Publishers.

Schon, D. A. (1983). The reflective practitioner: How professionals think in action. Basic Books.

Seligman, M. E. P. (2011). Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being. Free Press.

Shams, S. M. R., Vrontis, D., Weber, Y., & Tsoukatos, E. (2021). Strategic agility in the era of digital transformation: A conceptual review. Journal of Strategy and Management, 14(3), 1–18. https://doi.org/10.1108/JSMA-11-2020-0324

Teece, D. J., Peteraf, M. A., & Leih, S. (2019). Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. California Management Review, 61(2), 134–153.

Varela, F. J., Thompson, E., & Rosch, E. (1991). The embodied mind: Cognitive science and human experience. MIT Press.