



جمهورية العراق
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة كربلاء
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الأعمال
الدراسات العليا

تأثير الاستبصار الإستراتيجي في تعزيز الرشاقة الإستراتيجية
(دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات في جامعة وارث الأنبياء (عليه السلام))

بحث مقدم

إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة كربلاء

وهو جزء من متطلبات نيل درجة الدبلوم العالي / إدارة مشاريع / في علوم إدارة الأعمال

تقدم به الطالب

أمير فوزي جميل الفتلاوي

بإشراف الأستاذ المساعد الدكتور

علاء حسين فاضل

2026م

1447هـ



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

((فَفَهَّمْنَاهَا سُلَيْمَانَ ۗ وَكُلًّا آتَيْنَا حُكْمًا وَعِلْمًا ۗ وَسَخَّرْنَا مَعَ

دَاوُدَ الْجِبَالَ يُسَبِّحْنَ وَالطَّيْرَ ۗ وَكُنَّا فَاعِلِينَ))

صَدَقَ اللَّهُ الْعَلِيُّ الْعَظِيمُ

إقرار رئيس لجنة الدراسات العليا

بناءً على إقرار المشرف العلمي والخبير اللغوي على بحث الدبلوم العالي
إدارة المشاريع قسم إدارة الأعمال والعائد للطالب (امير فوزي جميل)
الموسوم (تأثير الإستبصار الاستراتيجي في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية)
ارشح هذا البحث للمناقشة .



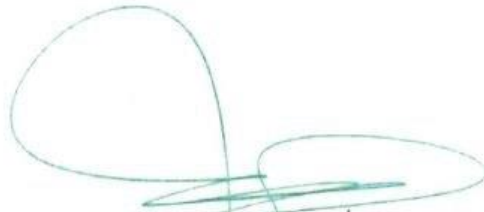
رئيس لجنة الدراسات العليا

معاون العميد للشؤون العلمية والدراسات العليا

أ . م . د حيدر عباس الجنابي

مصادقة مجلس الكلية

مجلس كلية الإدارة والإقتصاد - جامعة كربلاء على توصية لجنة المناقشة



أ . م . د هاشم جبار الحسيني

عميد كلية الإدارة والإقتصاد

إقرار المشرف

اشهد أن البحث الموسوم (تأثير الإستبصار الاستراتيجي في تعزيز الرشاقة الإستراتيجية) الذي تقدم به الطالب (امير فوزي جميل) وقد جرت مناقشته في جامعة كربلاء - كلية الإدارة والإقتصاد وهو جزء من متطلبات نيل شهادة الدبلوم العالي في إدارة المشاريع قسم إدارة الأعمال .



الإمضاء

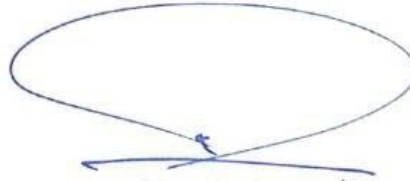
المشرف أ. م. د علاء حسين فاضل

القسم إدارة الأعمال

الكلية الإدارة والإقتصاد

توصية السيد رئيس القسم

بناء على توصية الأستاذ المشرف أرشح البحث للمناقشة



أ. د فيصل علوان الطائي

رئيس قسم إدارة الأعمال

إقرار الخبير اللغوي

أشهد أن البحث الموسوم ب(تأثير الاستبصار الاستراتيجي في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية)
للطالب امير فوزي جميل| قسم إدارة الأعمال قد جرت مراجعتها من الناحية اللغوية حتى
غدت خالية من الأخطاء اللغوية والأسلوبية ولأجله وقعت .


٢٠٢٥/١١/٢٣
الخبير اللغوي

م .د. محمد سلام مظهر العامري

إقرار لجنة المناقشة

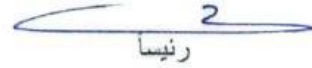
اشهد نحن أعضاء لجنة المناقشة بأننا قد اطلعنا على البحث الدبلوم العالي /
إدارة المشاريع / قسم إدارة الأعمال الموسوم (تأثير الإستبصار
الاستراتيجي في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية) بحث مقدم من قبل الطالب (
امير فوزي جميل) وقد ناقشنا الطالب في محتوياته وفيما له علاقة به
ووجدنا انه جدير بالقبول لنيل شهادة الدبلوم العالي إدارة المشاريع قسم
إدارة الأعمال وبتقدير (اصياز) .



عضواً

أ . م . د دورين بنامين هرمز

جامعة كربلاء / كلية الإدارة والاقتصاد



رئيساً

س . أ . د سحر عباس حسين

جامعة كربلاء / كلية الإدارة والاقتصاد



عضواً ومشرفاً

أ . م . د علاء حسين فاضل

جامعة كربلاء / كلية الإدارة والاقتصاد

إهداء

إلى من أذهب الله عنهم الرجس وطهرهم تطهيراً نبينا محمد (صلى الله عليه وآله وسلم) وأهل بيته الطيبين
الطاهرين (عليهم السلام)

إلى سفينة النجاة ومصباح الهدى سيدي ومولاي الإمام الحسين (عليه السلام)
إلى من سيملاً الارض عدلاً وقسطاً بعد ما ملئت ظلماً وجوراً سيدي ومولاي صاحب العصر
والزمان (عجل الله تعالى فرجه الشريف)

إلى من أنارا بصيرتي إجلالاً وإكباراً	أبي وأمي رحمهما الله
إلى من صبرت على مصاعب الطريق	رفيقة دربي زوجتي الغالية
إلى فلذة كبدي ونور عيني	ولدي حسنين
إلى سندي وعضدي ومرتكزي	إخوتي الأعزاء
إلى القناديل التي أنارت دربي بالعلم والمعرفة	أساتذتي ومن علمني

أهدي جهدي المتواضع

هـ الباحث

شكر و عرفان

قال تعالى....." وَمَنْ يَشْكُرْ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ"

الحمد لله رب العالمين فاطر السماوات والأرضين وبارئ الخلائق أجمعين وبه نستعين وأفضل الصلاة وأزكى التسليم على سيد الأنبياء وخاتم المرسلين المبعوث المسدد والمنصور المؤيد المصطفى الأجدد والمحمود الأحمد أبي القاسم محمد وعلى آله الطيبين الطاهرين المنتجبين وبعد

بعد أن منَّ الله سبحانه وتعالى علي بإتمام جهدي المتواضع أتقدم بخالص الشكر والامتنان إلى أستاذي ومشرفي الأستاذ المساعد الدكتور (علاء حسين فاضل) لتفضله بالإشراف على هذا البحث ، ولما بذله من جهود فاضلة ومقترحات قيمة وإرشادات علمية لها الأثر البالغ في إعداد البحث وفقه الله عز وجل لعمل المزيد من فعل الخير وجزاه الله عني خير الجزاء .

وأتقدم بالشكر والتقدير والعرفان إلى السادة (رئيس وأعضاء لجنة المناقشة) الموقرين على تفضلهم بقبول مناقشة البحث وتحملهم عناء قراءته ، وشكري و عرفاني للأساتذة (المقوم العلمي والمقوم اللغوي) على جهودهما في إظهار البحث بشكله اللائق علمياً ولغوياً . كما وأتقدم بخالص شكري و امتناني إلى السادة المحكمين الذين قدموا الملاحظات العلمية والتوجيهات القيمة الخاصة باستبانة هذه الدراسة. كما وأتقدم بشكري المتواصل وثنائي العطر إلى السيد عميد كلية الإدارة والإقتصاد والسيد معاون العميد للشؤون العلمية لدعمهما الأبوي في تذليل الصعاب أمام طلبة الدراسات العليا ، ومن واجب العرفان أن أتقدم بالشكر إلى كل من رئيس قسم إدارة الأعمال الأستاذ الدكتور (فيصل الطائي) وكل أساتذة القسم كما أتقدم بالشكر والعرفان إلى كل الأكاديميين والعاملين في الجامعة المبحوثة لتعاونهم في إنجاز الجانب التطبيقي من هذا البحث. وأتوجه بشكري و عرفاني إلى زملائي في الدراسة وأتمنى لهم دوام التوفيق والخير.

الباحث



المستخلص

هدف هذا البحث إلى بيان تأثير الاستبصار الإستراتيجي في تعزيز الرشاقة الإستراتيجية على مستوى عينة من الجامعة المبحوثة ، ومن أجل تحقيق ذلك تم قياس متغير الاستبصار الإستراتيجي ببعدين هما (المسح البيئي ، الاختيار الإستراتيجي) وتم قياس الرشاقة الإستراتيجية بثلاثة أبعاد فرعية هي (الحساسية الإستراتيجية ، انسيابية الموارد ، وحدة القيادة) وقد انطلقت الدراسة بمشكلة رئيسة ضمت تساؤلات عدة تدور حول طبيعـة العلاقة بين متغيراتها ميدانياً وكان أهمها (ما مستوى الاستبصار الإستراتيجي في الجامعة المبحوثة ، وما مستوى تبني الرشاقة الإستراتيجية في الجامعة المبحوثة عينة الدراسة ؟) . اشتمل مجتمع الدراسة جامعة وارث الانبياء (عليه السلام) في محافظة كربلاء المقدسة وبلغت عينة الدراسة (65) فرداً من المسؤولين القادة في الجامعة المبحوثة ، تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات والمعلومات اللازمة للدراسة ، ولغرض تحليل البيانات ومعالجتها إحصائياً اعتمدت الدراسة على مجموعة من البرامج الإحصائية (SPSS, V.25, AMOS, V.25) .

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تمثلت أهمها بوجود علاقتي ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين الاستبصار الإستراتيجي والرشاقة الإستراتيجية اي كلما اهتمت الجامعة المبحوثة عينة الدراسة بتشجيع القادة على الاهتمام بالاستبصار الإستراتيجي وتبني أساليب الرشاقة الإستراتيجية وأيضاً خرج البحث ببعض التوصيات المهمة منها توفير القناعة الكاملة والثقة لدى قادة الجامعة باهمية الاستبصار وتبني الأنشطة لتنفيذ متطلباتها.

المصطلحات الرئيسية : الاستبصار الإستراتيجي، الرشاقة الإستراتيجية ، جامعة وارث الأنبياء (عليه السلام) .



قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
	الآية القرآنية
أ	الإهداء
ب	شكر و عرفان
ت	المستخلص
ث	قائمة المحتويات
ج	قائمة الأشكال
ح - ج	قائمة الجداول
ح	قائمة الملاحق
1	المقدمة
21 - 2	المبحث الأول : منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة
13 - 2	المطلب الأول : الإطار المنهجي للبحث
21 - 14	المطلب الثاني : بعض الدراسات السابقة
42 - 22	المبحث الثاني : الإطار النظري للبحث
30 - 22	المطلب الأول : الاستبصار الإستراتيجي
42 - 31	المطلب الثاني : الرشاقة الإستراتيجية
66 - 43	المبحث الثالث : الجانب العملي للبحث
50 - 43	المطلب الأول : اختبار وتطوير أداة القياس
56 - 51	المطلب الثاني : الوصف والتحليل الإحصائي لبيانات البحث
66 - 57	المطلب الثالث : اختبار فرضيات الدراسة وتفسير نتائجها
70 - 67	المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات
68 - 67	المطلب الأول : الاستنتاجات
70 - 69	المطلب الثاني : التوصيات
77 - 71	المصادر
	الملاحق
	Abstract

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1	مخطط الدراسة الفرضي	5
2	عملية إجراء المسح البيئي	29
3	أبعاد الرشاقة الإستراتيجية	39
4	التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الاستبصار الإستراتيجي	46
5	التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الرشاقة الإستراتيجية	48
6	التمثيل البياني لأبعاد متغير الاستبصار الإستراتيجي	53
7	التمثيل البياني لأبعاد متغير الرشاقة الإستراتيجية	56
8	تأثير الاستبصار الإستراتيجي في الرشاقة الإستراتيجية	62
9	تأثير بعد المسح البيئي في الرشاقة الإستراتيجية	64
10	تأثير بعد الاختيار الإستراتيجي في الرشاقة الإستراتيجية	66

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	متغيرات الدراسة الرئيسية وأبعادها الفرعية ومقاييسها	7
2	وصف جامعة وارث الأنبياء (عليه السلام) مجتمع الدراسة	9
3	عدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة والصالحة للتحليل	10
4	المعلومات التعريفية لعينة البحث	11
5	بعض الدراسات العربية السابقة لمتغير الاستبصار الإستراتيجي	14 - 15
6	بعض الدراسات الأجنبية السابقة لمتغير الاستبصار الإستراتيجي	15 - 16
7	بعض الدراسات العربية السابقة لمتغير الرشاقة الإستراتيجية	17 - 18
8	بعض الدراسات الأجنبية السابقة لمتغير الرشاقة الإستراتيجية	18 - 19
9	ترميز وتوصيف مقاييس البحث	43
10	نسب اتفاق السادة المحكمين حول فقرات أداة القياس	44
11	اختبار كولموغوروف- سميرونوف لمتغيرات البحث	45
12	مؤشرات مطابقة الأنموذج الهيكلي	45
13	معلومات الصدق البنائي التوكيدي لمقياس متغير الاستبصار الإستراتيجي	47

49	معلومات الصدق البنائي التوكيدي لمتغير الرشاقة الإستراتيجية	14
50	معاملات الثبات لمتغيرات البحث وأبعادها الفرعية	15
52 - 51	الإحصاءات الوصفية لمتغير الاستبصار الإستراتيجي بأبعاده	16
55 - 54	الإحصاءات الوصفية لمتغير الرشاقة الإستراتيجية بأبعاده	17
57	تفسير قيمة علاقة الارتباط	18
59	علاقات الارتباط بين الاستبصار الإستراتيجي بأبعاده والرشاقة الإستراتيجية بأبعادها	19
62	مسارات ومعلومات اختبار تأثير الاستبصار الإستراتيجي في الرشاقة الإستراتيجية	20
65 - 64	مسارات ومعلومات اختبار تأثير بعد المسح البيئي في الرشاقة الإستراتيجية	21
66	مسارات ومعلومات اختبار تأثير بعد الاختيار الإستراتيجي في الرشاقة الإستراتيجية	22

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
1	استمارة الإستبانة
2	أسماء السادة المحكمين

المقدمة

تشهد المنظمات المعاصرة تحديات كبيرة في بيئة الأعمال فأن نجاح الجامعات الأكاديمية وبمختلف مجالاتها يعتمد بدرجة كبيرة على مدى تأثير الاستبصار الإستراتيجي في تحديد الرؤيا الإستراتيجية للجامعة الأكاديمية مما يساعدها في تحقيق أهدافها العلمية والسعي لتكون في مصاف الجامعات العالمية من حيث الرصانة العلمية ومعرفة مدى تأثير الاستبصار الإستراتيجي في تعزيز الرشاقة الإستراتيجية لذا يعد الاستبصار الإستراتيجي جزءا هاما من تحقيق الرشاقة الإستراتيجية لعمل الجامعات .

تجلت أهمية هذه الدراسة لحدثة وأهمية متغيراتها في الجامعات العراقية ومنها جامعة وارث الأنبياء (عليه السلام) ، فضلا عن ما سوف تتوصل إليه من نتائج تفضي إلى توصيات تدعم إدارة الجامعة المبحوثة وتكون رافدا أدبيا يضاف إلى الأدبيات السابقة . ومن هنا تبلورت فكرة الدراسة الحالية التي تمحورت حول دراسة تأثير الاستبصار الإستراتيجي في تعزيز الرشاقة الإستراتيجية ، إذ تم اختيار جامعة وارث الأنبياء (عليه السلام) في محافظة كربلاء المقدسة ، للكشف عن مدى تطبيق الجامعة المبحوثة لتأثير الاستبصار الإستراتيجي في تعزيز الرشاقة الإستراتيجية .

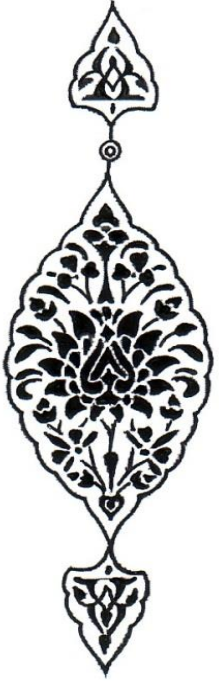
وبهدف أن يكون هيكل الدراسة واضحا في تحقيق أهدافه فقد جرى تقسيمه على (أربعة مباحث) . إذ تضمن المبحث الأول مطالبين (اختص المطلب الأول منهجية الدراسة ، أما المطلب الثاني فتناول بعض الدراسات السابقة) . فيما تضمن المبحث الثاني مطالبين (خصص المطلب الأول لمتغير الاستبصار الإستراتيجي ، فتناول المبحث الثاني الرشاقة الإستراتيجية ، أما المبحث الثالث فقد تضمن الجانب العملي وبثلاثة مطالب (خصص المطلب الأول لاختبارات الصدق والثبات لمقاييس الدراسة ، أما المطلب الثاني فتناول الوصف والتحليل الإحصائي لمتغيرات البحث ، أما المطلب الثالث فتضمن اختبار فرضيات الدراسة) . واختتمت الدراسة بالمبحث الرابع والذي يتضمن مطالبين (مطلب الاستنتاجات ، ومطلب التوصيات) .

المبحث الأول

منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة

المطلب الأول: منهجية البحث

المطلب الثاني: بعض الدراسات السابقة



المطلب الأول : منهجية البحث

توطئة...

تتمثل منهجية البحث بمجموعة من القواعد والأنظمة العامة التي يتم وضعها من أجل الوصول إلى حقائق مقبولة حولة الدراسة، إذ تمثل منهجية الدراسة مسار يسلكه الباحث في دراسته لإرساء الجانبين النظري والتطبيقي ومن أساسيات البحث العلمي وضع منهجية تبدأ بمشكلة الدراسة وتوضح أهدافها التي تسعى إلى تحقيقها وبيان أهمية الدراسة وفرضياتها وبيان مجتمع الدراسة وعينتها ، والوسائل الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات ، وتوضيح الحدود الزمانية والمكانية والبشرية للدراسة ، وكذلك بناء المخطط الفرضي بالإضافة إلى عرض التعريفات الاجرائية للدراسة ومتغيراتها الرئيسة والفرعية يمكن تحديد فقرات منهجية البحث بما يلي :

أولاً : مشكلة الدراسة

تعد متغيرات الدراسة الحالية (الاستبصار الإستراتيجي ، الرشاقة الإستراتيجية) من الموضوعات الحديثة التي بدأت تأخذ اهتماماً من قبل الأكاديميين والباحثين في هذا المجال إذ نلاحظ أن هذه الدراسة ما زالت بحاجة إلى البحث والاستقصاء وبالخصوص فيما يتعلق بالكتابات العربية

إذ تبرز مشكلة الدراسة بضعف الرؤية الإدراكية للقيادات في جامعة وارث الأنبياء (عليه السلام) عينة الدراسة لمستوى أهمية الرشاقة الاستراتيجية بأبعاده (الحساسية الاستراتيجية ، انسيابية الموارد ، وحدة القيادة) . إذ إن مدخل الرشاقة الإستراتيجي يوفر للمنظمات وخاصة جامعة وارث الأنبياء (عليه السلام) عينة الدراسة مساراً فاعلاً يمكنها من تحقيق أهدافها لذلك تكمن مشكلة الدراسة الحالية في عدم وضوح الدور الرشيق عينة الدراسة في التعامل مع الظروف البيئية المتغيرة ، وتكمن أيضاً مشكلة البحث في محدودية اهتمام الجامعة في توظيف الاستبصار الإستراتيجي في تعزيز الرشاقة الإستراتيجية إذ يمكن صياغة مشكلة الدراسة من خلال التساؤلات الآتية :

- 1- ما مستوى الاستبصار الإستراتيجي في الجامعة المبحوثة ؟
- 2- ما مستوى تبني الرشاقة الاستراتيجية في الجامعة المبحوثة ؟
- 3- ما مستوى علاقة الارتباط بين الاستبصار الإستراتيجي والرشاقة الإستراتيجية من وجهة نظر عينة الدراسة ؟
- 4- ما مستوى تأثير الاستبصار الإستراتيجي بأبعاده في الرشاقة الإستراتيجية ؟

5- ما هو أكثر أبعاد الاستبصار الإستراتيجي تأثراً في الرشاقة الإستراتيجية على مستوى الجامعة عينة الدراسة ؟

ثانياً : أهمية الدراسة

تأتي أهمية الدراسة من خلال أهمية المتغيرات التي تناولتها الاستبصار الإستراتيجي والرشاقة الإستراتيجية وتسعى الدراسة إلى تقديم مستوى الاستفادة من الاستبصار الإستراتيجي والرشاقة الإستراتيجية ومدى أهميتها في تعزيز قدرات الإستراتيجية كما أنها ستقدم مواضيع تنتم بالحدثة في مجال الإدارة يمكن للباحثين الاستفادة منها في البحوث المستقبلية ، تكمن أهمية الدراسة الحالية بالنقاط الآتية :

1- تبرز أهمية البحث كونه يهتم بتأثير الاستبصار الإستراتيجي في عمل الجامعة وهذا بدوره يعمل على التكيف مع التغيرات البيئية وتحقيق الرشاقة الإستراتيجية التي تعمل بدورها على تحقيق الميزة التنافسية للجامعات .

2- كما تأتي أهمية هذه الدراسة من الدور الذي تتبناه إدارات الجامعة لإنجاح عملها وتحقيق أهدافها البيئية والاقتصادية والاجتماعية .

3- تناولت الدراسة متغيرين مهمين في نجاح عمل الجامعات المتضمن (الاستبصار الإستراتيجي ، الرشاقة الإستراتيجية) والتي ينبغي دراستهما وتشخيصهما بدقة .

4- تقدم الدراسة أهمية علمية للمكتبة العراقية بما تحويها من خلاصة لأفكار الباحثين وإسهاماتهم في تشخيص العلاقة بين متغيرات الدراسة .

ثالثاً : أهداف الدراسة

إن الهدف الرئيس للدراسة هو التحقق من العلاقة والتأثير بين (الاستبصار الإستراتيجي ، الرشاقة الإستراتيجية) وذلك في ضوء مشكلة الدراسة وأهميتها ، وبشكل أكثر تحديداً تهدف الدراسة إلى تحقيق الآتي :

1- بلورة اطار مفاهيمي يتضمن أهم المقاييس للاستبصار الإستراتيجي ، والرشاقة واختيار أفضلها للتطبيق الميداني .

2- وصف وتشخيص مستوى متغيرات البحث الاستبصار الإستراتيجي والرشاقة الإستراتيجية في الجامعة المبحوثة.

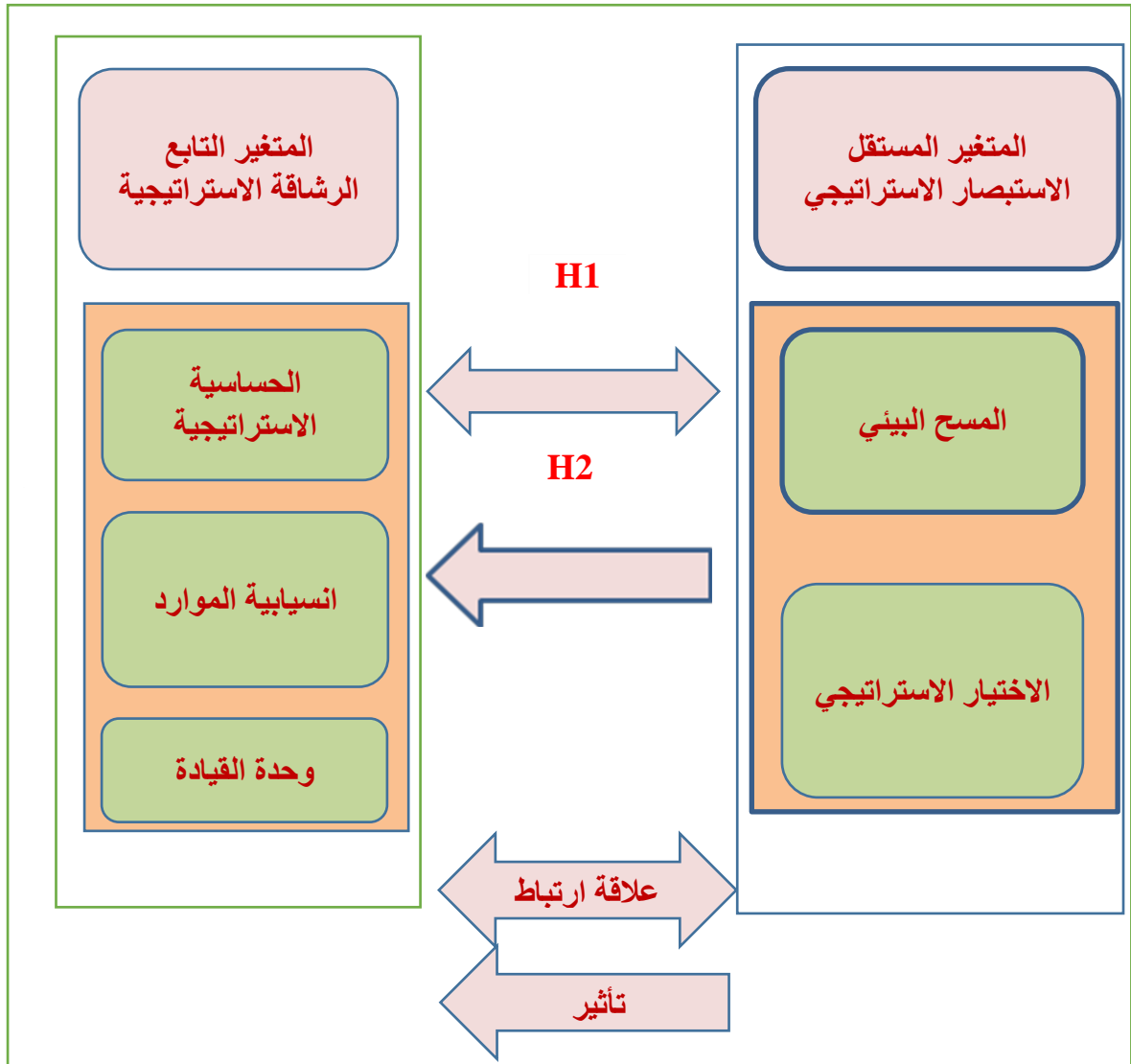
3- اختبار علاقات الارتباط والتأثير بين المتغيرات الرئيسة والفرعية على مستوى الجامعة عينة الدراسة .

4- تقديم مقترحات مفيدة لإدارات الجامعة عينة الدراسة بخصوص التخطيط المستقبلي لمتغيرات الدراسة الاستبصار الإستراتيجي ، والرشاقة الإستراتيجية .

رابعاً : مخطط الدراسة الفرضي

تم تصميم مخطط فرضي من قبل الباحث لبيان علاقة الارتباط والتأثير بين المتغير المستقل (الاستبصار الإستراتيجي) إذ تمثلت أبعاد المتغير المستقل بـ (المسح البيئي ، الاختيار الإستراتيجي) والمتغير التابع الرشاقة الإستراتيجية التي تمثلت في أبعادها (الحساسية الإستراتيجية ، انسيابية الموارد ، وحدة القيادة) .

ويمكن بيان العلاقة كما موضح في الشكل رقم (1)



شكل رقم (1) مخطط الدراسة الفرضي

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات الادارية الوارد ذكرها

خامساً : فرضيات الدراسة

تمثل فرضيات الدراسة بياناً للموضوع الذي هو عينة الدراسة ، إذ توضح علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة وأبعادها ، وتعد محاولة للإجابة عن التساؤلات التي تم طرحها في مشكلة الدراسة ، ولغرض تحقيق أهداف الدراسة واختبار المخطط الفرضي لذا تستند الدراسة الحالية إلى فرضيتين رئيسيتين ويتفرع منهما مجموعة من الفرضيات الفرعية وكالاتي :

1- الفرضية الرئيسية الأولى : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاستبصار الإستراتيجي والرشاقة الإستراتيجية) على مستوى المتغيرات الرئيسية والأبعاد الفرعية في الجامعة المبحوثة وتتفرع منها :

أ. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد المسح البيئي والرشاقة الإستراتيجية .

ب. توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين بعد الاختيار الإستراتيجي والرشاقة الإستراتيجية .

2- الفرضية الرئيسية الثانية : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للاستبصار الإستراتيجي في الرشاقة الإستراتيجية) على مستوى المتغيرات الرئيسية والأبعاد الفرعية في الجامعة المبحوثة وتتفرع منها :

أ. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمسح البيئي في الرشاقة الإستراتيجية.

ب. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للاختيار الإستراتيجي في الرشاقة الإستراتيجية .

سادساً : متغيرات الدراسة ومقاييسها المعتمدة والتعريف الإجرائية

يوضح الجدول رقم (1) متغيرات الدراسة الرئيسية وأبعادها الفرعية ورموزها وعدد فقراتها ومصدر المقياس المعتمد لكل متغير.

جدول رقم (1) متغيرات الدراسة الرئيسية وأبعادها الفرعية ومقاييسها

مصادر الأبعاد	عدد الفقرات	المتغيرات		ت
		الفرعية	الرئيسية	
(Fathi & Peiravian 2021).	8	المسح البيئي	الاستبصار الإستراتيجي	1
	3	الاختيار الإستراتيجي		
Doz, & Kosonen, (2010)	8	الحساسية الإستراتيجية	الرشاقة الإستراتيجية	2
	8	انسيابية الموارد		
	4	وحدة القيادة		

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على الأدبيات الإدارية المذكورة

أما ما يخص التعريفات الإجرائية التي اعتمدها في وصف متغيرات الدراسة الرئيسية للمتغير المستقل (الاستبصار الإستراتيجي) والمتغير التابع (الرشاقة الإستراتيجية) وكما يأتي :

1 - المتغير المستقل الاستبصار الإستراتيجي **strategic foresight (SF)**

ويعرف هو القدرة على بناء رؤية مستقبلية عالية الجودة ومتماسكة وفعالة والحفاظ عليها، واستخدام الرؤى الناشئة بطرق مفيدة للمنظمة .
ويتفرع من المتغير المستقل (الاستبصار الإستراتيجي) بعدين فرعيين وهما :

أ- المسح البيئي (Environmental Scanning)

هو عملية منهجية لجمع وتحليل المعلومات حول البيئة الداخلية والخارجية بهدف تحديد الفرص والتهديدات واتخاذ قرارات مستنيرة ، إذ يهدف المسح البيئي إلى فهم العوامل التي قد تؤثر على أداء الجامعة وقدرتها التنافسية في المستقبل .

ب- الاختيار الإستراتيجي (Strategic Selection)

هو عملية اتخاذ قرار بشأن الإستراتيجية الأنسب للمنظمة لتحقيق أهدافها بعد تقييم مختلف البدائل المتاحة بناء على الكفاءات الداخلية وظروف السوق الخارجية .

2- المتغير التابع

الرشاقة الإستراتيجية (SA) (strategic agility)

هي قدرة المنظمة على التكيف بسرعة مع التغييرات في بيئة الأعمال من خلال تعديل إستراتيجياتها وانماط عملها لتلبية هذه المتغيرات إذ انها القدرة على الاستشعار السريع للتغيرات البيئية والاستجابة لها بفاعلية مما يضمن بقاء المنظمة وقدرتها التنافسية

ويتفرع من المتغير التابع ثلاثة أبعاد وهي:

أ- الحساسية الإستراتيجية Strategic Sensitivity

قدرة المنظمة على استشعار التغيرات البيئية المحيطة بها وتحليلها والاستجابة لها بشكل فعال .

ب- انسيابية الموارد Resource Flow

هي قدرة المنظمة على تحريك الموارد (مثل الموارد البشرية ، المعلومات ، التقنية) بكفاءة وفاعلية لتلبية المتطلبات الإستراتيجية وتعد جزء من الرشاقة الإستراتيجية وتمكن المنظمة من الاستجابة للتغيرات البيئية والاستفادة من الفرص المتاحة .

ج- وحدة القيادة Unity of Command

وحدة القيادة : هي قدرة القائد على توجيه المنظمة نحو تحقيق أهدافها طويلة الأمد وتتضمن توجيه الموارد واتخاذ القرارات الصعبة والهام وتحفيز الفريق لتحقيق الأهداف المشتركة.

سابعاً : الحدود الزمانية والمكانية للدراسة

1- الحدود الزمانية : استغرقت مدة اعداد الدراسة الحالية بجانبها النظري والميداني ابتداء من تاريخ (2025/ 8/1) إلى (2025/12/31)، إذ جرى تقسيم المدة على قسمين ، تضمن القسم الأول إعداد منهجية الدراسة والجانب النظري ، أما القسم الثاني تضمن إعداد الجانب الميداني للدراسة والذي اشتمل على اجراء المقابلات الشخصية مع افراد العينة المبحوثة وجمع المعلومات الضرورية اضافة إلى توزيع استمارات الاستبانة وجمعها وتحليل البيانات وتفسير النتائج .

2 – الحدود المكانية : تم اجراء الدراسة الحالية في جامعة وارث الأنبياء (عليه السلام).

ثامناً : منهج الدراسة

اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي القائم على وصف الظاهرة وتحليلها وتفسير المعلومات التي تم الحصول عليها ، والاستفادة منها للوصول إلى تعميمات واستدلالات تشمل مجتمع البحث حيث تشمل خطوات المنهج الوصفي التحليلي بتحديد مشكلة الدراسة وجمع البيانات عن المشكلة ، وصياغة المشكلة ، ووضع الفرضيات المناسبة للبحث ، واختيار عينة البحث ومن ثم اختيار أداة جمع البيانات والمعلومات ، واستخراج النتائج ووضع التوصيات.

تاسعاً : وصف مجتمع الدراسة وعينتها

1- مجتمع الدراسة

انطلاقاً من هدف الدراسة الاساسي والمتمثل في معرفة مدى تأثير الاستبصار الإستراتيجي في الرشاقة الإستراتيجية لذا وقع اختيار الباحث على جامعة وارث الأنبياء (عليه السلام) في محافظة كربلاء المقدسة كمجتمع للدراسة الحالية .
لذا يتكون مجتمع الدراسة الحالية وكما موضح في الجدول (2)

جدول رقم (2) وصف جامعة وارث الأنبياء (عليه السلام) مجتمع الدراسة

ت	اسم الجامعة	نوع القطاع	الموقع	تاريخ التأسيس	رأس المال المدفوع	عدد العينة
2	وارث الأنبياء	خاص	كربلاء المقدسة	2017م	3 مليار دينار عراقي	76

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على السجلات .

2- عينة الدراسة

استناداً إلى متغيرات الدراسة والمتمثلة بـ (الاستبصار الإستراتيجي ، الرشاقة الإستراتيجية) تم اعتماد العينة (القصدية) للقيادات الإدارية في الجامعة عينة الدراسة السادة العمداء ومعاونيهم ورؤساء الأقسام والمراكز ، ومسؤولي الشعب والوحدات الإدارية حيث تم تحديد القيادات الإدارية في الدراسة للأسباب الآتية :-

1- تم اعتماد القيادات الإدارية كونهم المعنيين بترجمة الاستبصار الإستراتيجي.

2- كذلك هم المسؤولون عن قدرة المنظمة الرشاقة الإستراتيجية وتقع على عاتقهم مسؤولية الحفاظ على بقاء المنظمات والنمو .

3 - تم توزيع (76) استمارة استبانة على العينة المستهدفة وكانت صالحة منها للتحليل الإحصائي (65) استبانة أي بنسبة 94% ، وكما موضح ذلك في الجدول رقم (3)

جدول رقم (3) عدد الاستمارات الموزعة والمسترجعة والصالحة للتحليل

عينة الدراسة	الاستمارات الموزعة	الاستمارات المسترجعة	الصالحة للتحليل	نسبة الصالح للتحليل من المسترجع %
القيادات في جامعة وارث الأنبياء	76	69	65	94

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على استمارة الاستبانة.
يوضح الجدول رقم (4) اهم المعلومات الديمغرافية الخاصة بعينة الدراسة

الجدول رقم (4) : المعلومات التعريفية لعينة البحث

النسبة المئوية%	التكرار	المعلومات الشخصية	
60	39	ذكر	الجنس
40	26	انثى	
100	65	المجموع	
0	0	30 سنة فأقل	الفئة العمرية
44	29	31 - 40	
34	22	41 - 50	
11	7	51 - 60	
11	7	61 سنة فأكثر	
100	65	المجموع	
17	11	بكالوريوس	المؤهل العلمي
0	0	دبلوم عالي	
35	23	ماجستير	
48	31	دكتوراه	
100	65	المجموع	
20	13	5 سنة فأقل	مدة الخدمة الفعلية
25	16	6 - 10	
29	19	11 - 15	
26	17	16 فأكثر	
100	65	المجموع	
7	5	العميد	الموقع الاداري
12	8	معاون العميد	
25	16	رئيس قسم	
5	3	مدير مركز	
25	16	مسؤول شعبة	
26	17	مسؤول وحدة	
100	65	المجموع	

عاشراً : أدوات الدراسة وأساليبها الإحصائية

1- أساليب جمع البيانات

من أجل انجاز متطلبات النظرية والعملية للدراسة الحالية والوصول إلى شكلها النهائي فقد جرى الاعتماد على الأساليب الآتية :

أ- الجانب النظري :

يهدف إلى وضع إطار نظري يتلاءم مع أهداف الدراسة الحالية ، فقد اعتمد الباحث في بناء الجانب النظري على المصادر المتاحة التي تناولت موضوع البحث ، إذ استعان الباحث في هذا الجانب على بعض المراجع العلمية الأجنبية والعربية المتمثلة بـ (المقالات ، البحوث ، الرسائل والأطاريح) ذات الصلة بموضوع الدراسة .

ب- الجانب الميداني :

تم استخدام استمارة الاستبانة والتي توصف بأنها الوسيلة الرئيسة في جمع البيانات والمعلومات ذات العلاقة بالجانب الميداني للدراسة ، وقد تم مراعاة الوضوح والاتساق في اعدادها صياغة فقراتها اضافة إلى اعتماد العبارات السلسلة الفهم وعدم استخدام العبارات الفلسفية الغير المفهومة لكي يتم ادراكها من قبل المجيبين فضلا عن محاكاتها للجانب الميداني والعمل الواقعي في الجامعة عينة الدراسة ، وتضمنت الاستبانة محورين وكما يلي :

المحور الأول: تضمن المحور الأول من الاستبانة معلومات تعريفية عامة تخص العينة المبحوثة تمثلت بـ (النوع الاجتماعي ، العمر ، المؤهل العلمي ، العنوان الوظيفي ، سنوات الخدمة)

المحور الثاني : يتضمن متغيرات الدراسة وهي كالاتي :

أ- الاستبصار الإستراتيجي وتم قياسها ببعدين وكان اجمالي الفقرات (11) فقرة.

ب- الرشاقة الإستراتيجية وتم قياسها بثلاثة أبعاد وكان اجمالي الفقرات (20) فقرة .

وقد تم اعتماد مقياس (Likert) الخماسي في جميع مقاييس الاستبانة والذي يتدرج (اتفق تماما ، اتفق ، محايد ، لا اتفق ، لا اتفق تماما) لتصنيف درجات الاجابة والتي يتراوح مداها (5 - 1).

2- أساليب المعالجة الإحصائية :

اعتمد الباحث عدداً من الأساليب الإحصائية المتوفرة في البرامج الإحصائية (SPSS,V.25, Microsoft Excel,2016, AMOS,V.25) من أجل تحليل البيانات ومعالجتها واختبار مدى صحة فرضيات البحث وبما يتناسب مع وطبيعة البيانات وملائمتها لها ، وعلى هذا الأساس فان البحث الحالي استخدم الأساليب الإحصائية بما يأتي :

أ- أدوات الصدق والثبات : استخدم الباحث مجموعة من الأدوات التحليلية لتحديد الصدق والثبات الخاص بمقاييس الدراسة ، وفيما يأتي أهم تلك الأدوات.

- اختبار التوزيع الطبيعي (كولموغوروف – سميرنوف) : لتحديد مدى اعتدالية توزيع البيانات.
- التحليل العائلي التوكيدي : يستخدم لتوكيد الصدق البنائي للمقاييس ومدى مطابقة الهيكل النظري للمقياس مع إجابات العينة.
- اختبار كرو نباخ الفا: لقياس معامل الثبات للمقاييس المعتمدة.
- الإحصاءات الوصفية : كالوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية والتي يمكن من خلالها وصف وتشخيص مستوى المتغيرات في بيئة التطبيق.
- معامل الارتباط (Pearson) : لتحديد قوة العلاقة بين متغيرين.
- نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) : لقياس علاقات التأثير بين المتغيرات.

المطلب الثاني : بعض الدراسات السابقة

توطئة...

تمثل الدراسات السابقة أهمية كبيرة في مجال البحث العلمي؛ لأنها تمثل تراكمًا علمياً تساعد الباحث على الالمام بمتغيرات الدراسة والاستفادة منها في دعم الجانب النظري والعملي ، إذ يستفاد الباحث من الأفكار السابقة في رسم ملامح البحث وتحديد المرتكزات الأساسية للبحث ومعرفة أوجه الشبه والاختلاف ، لذا يستعرض هذه المطلب بعض الدراسات السابقة (العربية والأجنبية) ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة الحالية ، إذ يتكون هذه المطلب من الفقرات الآتية :-

أولاً : بعض الدراسات السابقة (العربية والأجنبية) الخاصة بالاستبصار الإستراتيجي.

ثانياً : بعض الدراسات السابقة (العربية والأجنبية) الخاصة بالرشاقة الإستراتيجية.

ثالثاً : أوجه التشابه والاختلاف مع الدراسات السابقة .

رابعاً : أوجه الإفادة من الدراسات السابقة

أولاً : بعض الدراسات السابقة (العربية والأجنبية) الخاصة بمتغير الاستبصار الإستراتيجي.

يوضح الجدول رقم (5) بعض الدراسات السابقة (العربية) و جدول رقم (6) بعض الدراسات (الأجنبية) الخاصة بمتغير الرشاقة الإستراتيجية.

الجدول رقم (5) بعض الدراسات العربية السابقة لمتغير الاستبصار الإستراتيجي

1- دراسة	(أسماء وسناء، 2021)
عنوان الدراسة	تأثير قدرات الاستبصار الإستراتيجي في الابداع الأخضر
هدف الدراسة	يساعد المنظمة على فهم المخاوف المستقبلية والعمل على بناء رؤى مستقبلية.
حجم ونوع العينة	دراسة حالة للشركة العامة للمنتوجات الغذائية لـ (116) من العاملين
مقياس الدراسة	تمثلت بـ (المسح البيئي ، الاختيار الإستراتيجي)
الأساليب الإحصائية	تم استخدام برنامجين إحصائيين (AMOS V.21)، (SPSS)
أهم الاستنتاجات	تبدي الشركة اهتمام نحو تقديم منتجات متميزة قادرة على التنافس في الأسواق .
2- دراسة	(رواند و سعدون، 2022)
عنوان الدراسة	تأثير الاستبصار الإستراتيجي على التجديد الإستراتيجي بوساطة إدارة الموهبة
هدف الدراسة	بيان تأثير الاستبصار الإستراتيجي على آليات التجديد الإستراتيجي
حجم ونوع العينة	دراسة ميدانية لـ (150) من العاملين في البنك المركزي العراقي
ابعاد البحث	التمثل بـ (المسح البيئي ، الاختيار الإستراتيجي)
الأساليب الإحصائية	(التوزيع الطبيعي، معادلة النمذجة الهيكلية، معامل ألفا كور نباخ ، الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ،معامل ارتباط بيرسون ومعاملات الانحدار التي تم استخراجها بواسطة برنامج (AMOS.V.25)
أهم النتائج	إن إدخال مناهج الاستبصار في الإستراتيجيات الحالية هي لضمان عملية تجديد مستمر لاستدامة الميزة التنافسية .

2- الدراسات الأجنبية :

جدول رقم (6) بعض الدراسات الأجنبية السابقة لمتغير الاستبصار الإستراتيجي

(Costanzo,2004)	1- دراسة
Strategic foresight in a high-speed environment الاستبصار الإستراتيجي في بيئة عالية السرعة	عنوان الدراسة
تطوير الرؤية الإستراتيجية وتطوير فريق الإدارة العليا .	هدف الدراسة
دراسة استطلاعية لـ عدد من مديري (صن شاين) للمعهد الدولي للخدمات المالية والمصرفية جامعة ليدز.	حجم ونوع العينة
تمثل ب(المسح البيئي ، الاختيار الإستراتيجي)	مقياس الدراسة
تم استخدام تحليل انحدار المربعات الصغرى الجزئي(PLS) استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية	الأساليب الإحصائية
قدرة المنظمة على تطوير الاستبصار الإستراتيجي	أهم النتائج

(Rohrbeck, & Schwarz 2013))	2- دراسة
The value contribution of strategic foresight: Insights from an empirical study of large European companies مساهمة القيمة في الاستبصار الإستراتيجي: رؤى من دراسة تجريبية للمنظمات الأوروبية الكبرى	عنوان الدراسة

هدف الدراسة	تهدف هذه الدراسة إلى تعزيز فهم كيفية تحقيق القيمة من خلال المساهمة المحتملة للاستبصار الإستراتيجي
حجم ونوع العينة	بحث الاستكشافي ، تم إجراء مسح لـ (77) شركة متعددة الجنسيات. تضمنت أكثر من (200) موظف في هذه الدراسة.
مقياس الدراسة	تمثلت الأبعاد بـ (المسح البيئي ، الاختيار الإستراتيجي)
الأساليب الإحصائية	تم استخدام برنامج Smart PLS لنمذجة المعادلات الهيكلية
أهم الاستنتاجات	تكشف هذه الدراسة عن مساهمة الاستبصار الإستراتيجي في تحقيق القيمة للمنظمات في المستقبل.

ثانياً : بعض الدراسات السابقة (العربية والأجنبية) الخاصة بمتغير الرشاقة الإستراتيجية

1-الدراسات العربية :

جدول رقم (7) بعض الدراسات العربية السابقة لمتغير الرشاقة الإستراتيجية

1-دراسة	(فاضل، 2024)
عنوان الدراسة	دور إدارة الموهبة في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية عن طريق الدور الوسيط لسلوك العمل الابداعي للعاملين
هدف الدراسة	استكشاف وتفسير دور إدارة الموهبة في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية
مقياس الدراسة	تمثلت أبعاد الدراسة بـ (انسيابية الموارد، الحساسية الإستراتيجية ، وحدة القيادة)
حجم ونوع العينة	عينة من القادة الأكاديميين (337) الجامعات الاهلية في محافظات الفرات الاوسط (كربلاء ،النجف، بابل)

اعتمدت الدراسة مجموعة من وسائل الإحصاء الوصفي (التوزيع الطبيعي، التحليل العملي التوكيدي، اختبارات الصدق والثبات ، بعض الإحصاءات الوصفية ، معامل الارتباط (pearson) ، تحليل الانحدار باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية ، وتحليل المسار.	الأساليب الإحصائية
ان سلوكيات العمل الابداعي لعينة لعينة الدراسة عززت العلاقة الايجابية وبشكل معنوي لتأثير عمليات إدارة الموهبة في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية لقطاع التعليم الاهلي في العراق	أهم الاستنتاجات

(الشمري ، 2019)	2- دراسة
العلاقة بين المعرفة الإستراتيجية والطاقة الامتصاصية وأثرها في تعزيز البراعة التنظيمية من خلال الرشاقة الإستراتيجية	عنوان الدراسة
اختبار تأثير العلاقة بين المعرفة الإستراتيجية والطاقة الامتصاصية كمتغيرين مستقلين في تعزيز البراعة التنظيمية عن طريق الرشاقة الإستراتيجية كمتغير وسيط في شركات الاتصالات المتنقلة في العراق.	هدف الدراسة
(169) العاملين والزبائن	حجم العينة
تمثلت أبعاد الدراسة بـ (انسيابية الموارد، الحساسية الإستراتيجية ، وحدة القيادة)	مقياس الدراسة
ان هناك دورا تأثيرا وسيطا وفاعلا وذا دلالة معنوية لمقدرات الرشاقة الإستراتيجية في تعزيز العلاقة بين المعرفة الإستراتيجية والطاقة الامتصاصية في تحقيق البراعة التنظيمية	أهم الاستنتاجات

2- الدراسات الأجنبية :

جدول رقم (8) بعض الدراسات الأجنبية السابقة لمتغير الرشاقة الإستراتيجية

(Mace, 2016)	1- دراسة
<p>Business model innovation, business model enablers, and the paradox of strategic agility</p> <p>ابتكار أنموذج الأعمال ، ممكنات أنموذج الأعمال وتناقض الرشاقة الإستراتيجية</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>معرفة مدى ارتباط ابتكار أنموذج العمل وتمكين أنموذج العمل والرشاقة الإستراتيجية باتخاذ قرار الأعمال والقيادة في سياق الإستراتيجية والابتكار</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>يتمثل مجتمع الدراسة بدراسة حالة واحدة نوعية متضمنة المقابلات الشخصية المباشرة مع صانعي القرار الأساسيين من شركات تكنولوجيا الصغيرة في ولاية مينيسوتا بالولايات المتحدة</p>	<p>حجم ونوع العينة</p>
<p>تمثلت أبعاد الدراسة بـ (انسيابية الموارد، الحساسية الإستراتيجية، وحدة القيادة)</p>	<p>مقياس الدراسة</p>
<p>ان ركيزة الحساسية الإستراتيجية تؤثر في ابتكار نموذج الأعمال ، وان وحدة القيادة تعمل بدون حواجز مثل تلك الحواجز التي تضمنها اجندات سياسية أو شخصية.</p>	<p>أهم الاستنتاجات</p>

ثالثاً : مدى الافادة من الدراسات السابقة

بعد الدراسة والاطلاع على الدراسات السابقة بنوعها العربية والأجنبية المتضمنة لكل متغير من متغيرات الدراسات الحالية توصل الباحث إلى مجموعة من الملاحظ الآتية :-

1- الهدف الاساسي من الاطلاع على الدراسات السابقة يكمن في اهميتها حيث أدت إلى اتساع أفق الباحث من خلال الاطلاع على العديد من البحوث والدراسات والدوريات والمواقع الالكترونية التي مثلت المرتكزات الاساسية في كثير من مفاصل الدراسة الحالية .

2 - كان للدراسات السابقة دور مهم وفعال للباحث من خلال الاطلاع على الأبعاد والمقاييس المستخدمة في الدراسات واثراء متغيرات الدراسة الحالية من خلال اسناد وتأكيد مقياس الدراسة الحالية .

3- من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتمثلة بأساليب جمع المعلومات والبيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة في البحوث العلمية ادت إلى اثراء الجانب النظري والعملي واستفادة الباحث في البحث الحالي .

4- الاستفادة من كيفية تصميم استمارة الاستبيان وتحديد نوع وحجم العينة التي يمكن أن تثمر بتحقيق نتائج واقعية وذات مصداقية عالية في تطبيق البحث الحالي .

5- من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة لاحظ الباحث متغيري الدراسة الحالية في البحوث السابقة طبقت في مختلف القطاعات التعليمية والصناعية وهذا يبين أهمية متغيرات الدراسة الحالية ومدى تطبيقها في القطاعات المختلفة .

6- ساهمت الدراسات السابقة في بناء المنهجية العلمية للدراسة الامر الذي مكن الباحث من تصميم منهجية الدراسة الحالية من خلال التعرف على المشكلات الفكرية والميدانية من خلال نماذج الدراسات السابقة .

7- الاستفادة من الدراسات السابقة في دعم الجانب النظري للدراسة الحالية .

8- ان الدراسات السابقة توفر الدعم الفكري والمفاهيمي للباحث حيث تعمل على توفير صورة شاملة وملمة تسهم في دعم البحث الحالي للباحث .

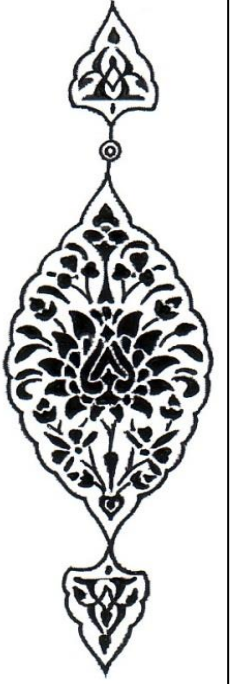
9- تساعد الباحث في تصميم منهجية البحث الحالي من خلال الإطلاع على أهمية وأهداف وفرضيات وعينة الدراسات السابقة والبرامج الإحصائية .

المبحث الثاني

الجانب النظري

المطلب الأول: الاستبصار الاستراتيجي

المطلب الثاني: الرشاقة الاستراتيجية



المطلب الأول

الاستبصار الإستراتيجي

توطئة ...

يستعرض هذا المبحث موضوعاً في غاية الأهمية بمجال والحدثة في مجال الإدارة الإستراتيجية ، إذ يعد موضوع الاستبصار الإستراتيجي من الموضوعات الحديثة والمهمة في عالمنا المعاصر ، إذ إن المنظمات العالمية وجدت من الضروري الاستجابة للقضايا البيئية الناشئة من خلال اتخاذ نهج استبصار إستراتيجي لسرعة التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في المنظمات لذلك يعد منهج علمي حديث في الإدارة الإستراتيجية لما يحقق من أهداف البقاء والنمو والتوسع في بيئة الأعمال المضطربة . في هذا المطلب تناول عدة محاور اساسية تبدأ بمفهومه ومن ثم الأهمية والأهداف ومميزات وأخيراً التعرف على أبعاد الاستبصار الإستراتيجي .

أولاً: الاستبصار الإستراتيجي *The concept of strategic foresight*

قبل البدء بمفهوم الاستبصار الإستراتيجي لابد من التعرف على الاستبصار بصورة عامة : إذ أشار كل من (MalekAkhlagh & Fatahi 2024:10) أن الاستبصار هو عملية اكتشاف ورسم افتراضات بديلة حول المستقبل، مستمدة من فهم الحاضر ، ولكنه لا يدّعي تخمين أحداث محددة بالتفصيل، إذ يستخدم لتطوير سياسات متينة وجاهزة للمستقبل فهو عملية إبداعية يربط من خلالها المديرين الأحداث والوقائع التي تبدو غير ذات صلة بفهم ذي معنى لمسارات التنمية العالمية المتغيرة باستمرار ، مما يتيح تحديد المبادرات الإستراتيجية التنبؤية .

وقد أوضح كل من (Poliakova & Mekhovych 2024:72) أن الاستبصار يتيح للمنظمات إرساء أسس ميزة تنافسية مستقبلية وهو يشمل تحديد العوامل التي تُحفز التغيير ومراقبتها وتفسيرها ، وتحديد الآثار المحتملة على المنظمة ، وتحفيز الاستجابات التنظيمية المناسبة ، ويشرك استبصار الشركات العديد من أصحاب المصلحة ، ويخلق قيمة من خلال توفير الوصول إلى الموارد الأساسية قبل المنافسة ، وإعداد المنظمة للتغيير ، وتمكينها من التوجه بشكل استباقي نحو المستقبل المنشود .

يعرف الاستبصار الإستراتيجي على أنه مجموعة من الممارسات التي تساعد الجهات الفاعلة على اختيار المسار الأمثل للمضي قدماً من خلال فهم العواقب المحتملة (Harris, B., & Brooker 2025:8) .

وفي ذات الصدد عرف (Nashwan et al.,2025:2) أن الاستبصار الإستراتيجي عملية منهجية قائمة على التحليل الكمي أو النوعي، تُتيح فرصة قيّمة لدراسة السيناريوهات المستقبلية المحتملة إذ أنه يُمكن أن يُساعد في تعديلها لتصبح أكثر ملاءمةً وقابليّةً التكيف والمرونةً مع مرور الوقت .

وفسر كل من (نافع و سعيد،2025:6) بأنه عملية بناء رؤية إستراتيجية مستقبلية طويلة المدى من خلال تحليل البيئية الداخلية والخارجية والتكامل بين الموارد المتاحة وتحديد الخيارات الإستراتيجية المناسبة .

وبين كل من (Reilly-King & Wilner 2024:3) فهو طريقة منظمة ومنهجية لاستخدام الأفكار المتعلقة بالمستقبل لتوقع التغيير والاستعداد له بشكل أفضل يتعلق الأمر باستكشاف مختلف السيناريوهات المستقبلية المحتملة التي قد تنشأ ، والفرص والتحديات.

فقد عرف (Mohammadi, 2023:42) بأنه أداة مهمة تُستخدم في أنشطة التخطيط الإستراتيجي طويل الأجل ودعم عملية صنع القرار في القطاعين العام والخاص على حد سواء . وأشار (Watermeyer, et al.,2021:960) هو القدرة على خلق رؤيا مستقبلية عالية الجودة ومتناسكة من اجل الكشف عن الظروف وتوجيه السياسات لاكتشاف اسواق ومنتجات وخدمات جديدة على مستوى المؤسسة .

و عرف (Nascimento et al .,2021:2) بأنه وسيلة لتعزيز الأداء الإبداعي المتفوق للسماح للمنظمات باستثمار الفرص في بيئات عالية السرعة والاستجابة للتغيرات التي تحدث. وبين (Gordon et al.,2019:102) الاستبصار الإستراتيجي هو الرؤية المستقبلية عالية الجودة بحيث يمثل الروى التي تولد بطرق مفيدة من الجانب التنظيمي . و عرف (Kononiuket al.,2018:78) هي عملية تشاركية ومنهجية يقودها القائد والتي من خلالها تحدد الفرص والمخاطر لدى المجال الاجتماعي والثقافي والاقتصادي والسياسي والقانوني والتكنولوجي . وبين (Adegbile et al.,2017:2) انه يمثل القدرات التنظيمية المتميزة التي توجد ضمن نقاط القوة للمنظمة والتي تمكن المنظمة من استثمار الفرص بالطريقة المثلى .

وأشار (Rohrbecket al.,2015:6) أن الاستبصار الإستراتيجي هو القدرة على الرؤية لاكتساب التطورات قبل أن تصبح اتجاهات لمعرفة الانمط بهدف تشكيل الأحداث المستقبلية .

أما الباحث فقد عرف الاستبصار الإستراتيجي بأنه قدرة التنبؤ المستقبلي ووضع سيناريوهات مناسبة لاقتناص الفرص المتاحة في بيئة الأعمال من أجل تحقيق التفوق الإستراتيجي والإبداع والكفاءة .

ثالثاً : أهمية الاستبصار الإستراتيجي **The importance of strategic foresight**

زادت أهمية الاستبصار الإستراتيجي في الأونة الاخيرة على المستوى العالمي حيث اهتمت المنظمات بعنصر الاستبصار الإستراتيجي كونها تحقق الأهداف التي تسعى إليها في بيئة الأعمال من خلال أداء متميز للمنظمات (Nashwan et al.,2025:4) . وأوضح كل من (Jihad & Hamed 2020:5) تُمكن أهمية أدوات الاستبصار الأفراد والمنظمات من استبصار التحديات والفرص المستقبلية، مع تحسين فهمهم لكيفية تطور القضايا الاجتماعية والتكنولوجية والبيئية والاقتصادية والسياسية والقيمية المعقدة (STEEP-V) ، وكذلك القضايا الإستراتيجية.

وأكد (Mohammadi 2023:42) على أهميته في التخطيط قصير المدى لأن نظام المسح يحتوي على نقاط جوهرية تتطلب التفكير المسبق للمسح بشكل منظم يمكن أن يولد الكثير من البيانات الجديدة، ولكن الجزء الصعب هو اختيار المعرفة القيمة، لتحديد تداعيات العمل واختيار السيناريو المستقبلي المفضل يجب على المنظمات الحصول على المعلومات التكنولوجية والسوقية والتنافسية وتصفيتها عند العثور على فرص جديدة لأول مرة من أجل تحديد عواقب العمل .

واتفق كل من (Kuosa, 2014: 32) & (Reilly-King & Wilner 2024:5) على أن أهميته : تكمن في الآتي :

- 1- يحقق الفاعلية في اتخاذ القرارات .
- 2- يلهم المنظمات الحفاظ على مرونة كافية في صنع ووضع سياسات في مساندة التطورات المستقبلية والظروف الغير متوقعة .
- 3- يساعد الاستبصار على تشجيع ودعم القرار الشامل عن طريق امعان النظر في القضايا المعقدة وذلك لصعوبة رسم صورة للظروف المستقبلية بالطرق التقليدية ومنها (العولمة ، الابتكار ، رأس المال الاجتماعي) .
- 4- يقدم منهجاً تفسيريّاً لوضع أساليب اقتناص الفرص من المنافسين الضعفاء والتحالف مع المنافسين الأقوياء .

5-يولد روح التعاون والتشارك مع المستويات الإدارية في وضع السيناريوهات والتنبؤ بالفرص المستقبلية.

وأشار كل من (Iden Methlie & Christensen 2017:1) أن أهميته تتضح في ضوء فهم المستقبل وتطبيق الرؤى الموجهة نحو المستقبل على الأنشطة الإستراتيجية للمنظمة واتخاذ القرارات إذ تهتم المنظمات في توجهاتها السابقة الأساسية بمُدخلات من البيئة الحالية، مثل معلومات السوق والإشارات الاقتصادية واللوائح الحكومية لكن قليلين هم من يحاولون ربط هذه العوامل من الماضي والحاضر بعلاقة متماسكة مع الرؤية المستقبلية ومشاركة صانع القرار في عملية الاستبصار .

رابعاً : أهداف الاستبصار الإستراتيجي Strategic foresight objectives

بين كل من (Pérez-Ortiz 2024:7) أن أهدافه تتضح في تطبيق أساليبه في مجالات معروفة عملياً . منذ زمن طويل إذ يركز على دمج هذه تقنيات الاستبصار في عملية صنع القرار الإستراتيجي ، إذ يهتم بتوفير الاستبصار الإستراتيجي رؤىً حول بيئة عمل المنظمات من تحديات وفرص ، ويُحدّد الابتكارات ، ويُتيح المجال التنافسي .

وأكد كل من (Marciano & Robiat 2024:4) أن أهدافه تؤكد على توفير أساليب السيناريو والذي يعد مصدراً قيماً للتقنيات التي يُمكن أن تُساعد في توسيع القدرة والتوقعات للسياسات العامة المُوجهة نحو تحقيق الأهداف ومع مرور الوقت ، تحولت السيناريوهات من كونها أداة لتعزيز الإمكانيات الإستراتيجية لبعض الأجهزة إلى نقاط قوة للمنظمات . وأشار كل من (Koivuniem & Luttamäki 2024:14) أن أهدافه تعتمد على مبادئه الرئيسية والتي تتمثل بالآتي :-

1- الاهتمام بالمستقبل المحتمل المتعدد .

2- وتحديد ودراسة محركات التغيير .

3- والإيمان بالقدرة على التأثير في المستقبل .

اهتمت المنظمات بالاستبصار الإستراتيجي في الآونة الأخيرة خاصاً في البيئات المعقدة وغير المؤكدة من اجل تحقيق الأهداف التي تسعى اليها المنظمات ويتم ذلك من خلال تحقيق عنصر الاستجابة السريعة للتغيرات التي تحدث في بيئة الأعمال (Mohammadi 2023:43).

ويرى كل من (Christensen et al.,2017:6) أن هدفه يجب أن يكون مُتجذراً في الإدارة الإستراتيجية وفق الأهداف الآتية :

- 1- تحل المشكلات البيئية والاجتماعية
- 2- زيادة قيمة العلامة التجارية وسمعتها .
- 3- تحديد الاتجاه والأدوات التي بها يتم تحقق أهداف المنظمة .
- 4- بناء شبكات اتصال واسعة وفعالة لتبادل الآراء والخبرات وتحديد المشكلات المراد إيجاد الحلول لها .
- 5- جذب المواهب والاحتفاظ بها .
- 6- تحسين إدارة المخاطر والتغلب عليها .
- 7- زيادة الأداء المالي .
- 8- تحفيز الابتكار والتعلم من اشراك جميع الجهات في عملية الاستبصار الإستراتيجي وتنظيم العمل الجماعي لتحفيز التصور وبناء إستراتيجيات متكاملة للعاملين .

خامساً : مزايا الاستبصار الإستراتيجي **Advantages of strategic foresight**

إن المنظمات تعمل في اقتصاد عالمي شديد المنافسة حيث يجب أن تكون فعالة وتقدم قيمة إذ إن الاستبصار يمكن أن يجلب المزيد من المزايا التنافسية للمنظمات والعمل من اجل البقاء والنمو (هديل و بيداء 2023: 16) .

وأوضح كل من (Malek Akhlagh & Fatahi, 2024:189) تتضح مميزات الاستبصار الإستراتيجي في ظل بيئة الأعمال التي غالباً ما تتميز بالتغيير المستمر وغير المستقرة لذلك ، يعتبر عدد متزايد من المنظمات الاستبصار أداة مهمة للتحضير للمستقبل فمن خلال استخدام أساليب الاستبصار يحقق الميزة والبقاء للمنظمات .

وأوضح كل من (Koivuniemi & Lauttamäki, 2024:9) تتضح ميزات الاستبصار الإستراتيجي لكون بيئات الأعمال الحديثة تمتاز بالغموض الجوهري والناجم عن عوامل مثل نماذج الأعمال المزعزعة للاستقرار ، والتطورات التكنولوجية السريعة ، والعولمة، والتوترات الجيوسياسية . ونظراً لطبيعة المستقبل غير المؤكدة بطبيعتها ، تواجه المنظمات ورجال الأعمال حول العالم مهمةً صعبةً تتمثل في اتخاذ قرارات تضمن ازدهار المستقبل وقد أكدت أبحاث واسعة النطاق على قيمة الاستبصار الإستراتيجي وفوائده المتنوعة كأداةٍ للتغلب على التعقيد وعدم اليقين .

وأشار كل من (Vecchiato & Roveda 2010:14) وتمتاز ايضاً بالاهتمام بالمستقبل طويل الأجل واستخدام آفاق زمنية ، قد تختلف الأطر الزمنية طويلة الأجل من خمس إلى أكثر من عشرين عاماً حسب الصناعة تم الاعتراف بأهمية الاستبصار الإستراتيجي كعنصر حاسم في التخطيط الإستراتيجي الفعال للمنظمات لعقود من الزمن يمكن للاستبصار الإستراتيجي أن يوجه عملية صنع القرار .

وفي السياق نفسه (MalekAkhlagh & Fatahi 2024:23). يمكن أن تعزز القدرات الديناميكية والإدارة الإستراتيجية الفعالة التي قد تؤدي إلى الحفاظ على الميزة التنافسية.

وأوضح (Marzi et al., 2024:1) ويُعدّ أداةً لتوجيه عمليات صنع القرار التنظيمي . وفي السياق نفسه بين كل من (Kononiuket al.,2018: 82) تتضح مزايا الاستبصار الإستراتيجي من خلال فوائده المتعددة والمتمثلة بالآتي :

1-تحسين القدرة على التكيف مع التغيير .

2-تحديد الفرص والمخاطر المحتملة .

3-تعزيز القدرة على اتخاذ القرارات الأفضل .

4-تطوير إستراتيجيات أكثر فاعلية .

5-تحسين الأداء التنظيمي بشكل عام .

سادساً : أبعاد الاستبصار الإستراتيجي **Dimensions of strategic foresight**

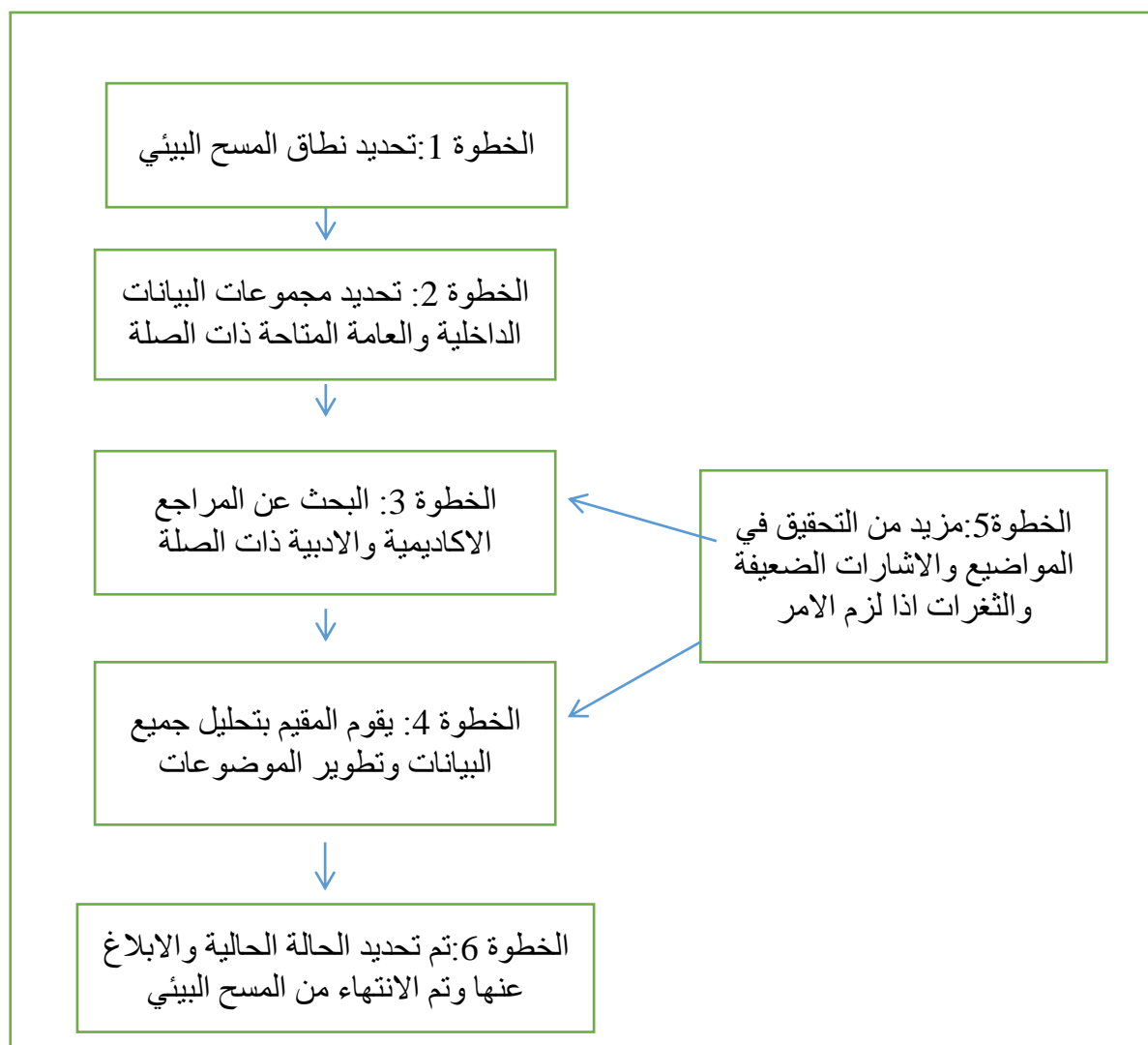
أولاً : المسح البيئي **Environmental scanning**

عرف (Du Toit, 2016:2) أن المسح البيئي هو "جمع واستخدام المعلومات حول الأحداث والاتجاهات والعلاقات في البيئة الخارجية للمنظمة ، والتي من شأن معرفتها أن تساعد الإدارة في تخطيط مسار عملها المستقبلي فهي عملية لجمع المعلومات وتفسيرها واستخدام النتائج في عملية التخطيط الإستراتيجي .

وبين (Salehi et al.,2020:34) أن المسح البيئي يعمل كرادار لتحديد الإشارات البيئية ، ويساعد في تطوير إستراتيجيات متوافقة لتوجيه المنظمة بطريقة قابلة للتكيف ومن ثم فهو عملية إستراتيجية فعالة، إذ يتنبأ المسح البيئي ويفهم العوامل التنظيمية الداخلية والخارجية وترابطها لتقليل مستوى عدم اليقين فإنه يحدد التهديدات والفرص التي قد تؤثر على الأداء أو تعرض استدامة المنظمة أو أداؤها للخطر للحصول على مزايا تنافسية مستدامة لذلك يهدف المسح البيئي إلى توفير رؤية شاملة ومتكاملة للبيئة الأوسع . وأشار (Dehnavieh, 2024:3) أن تحليل SWOT يستخدم لتقييم نقاط القوة والضعف الداخلية للمنظمة، بالإضافة إلى الفرص والتهديدات الخارجية إذ يعد المسح البيئي نموذجاً قيماً يُفيد في وضع السياسات والتخطيط والبرامج أمراً ضرورياً للتخطيط الفعال . وعرف كل من (Harris & Brooker, 2025:34) المسح البيئي بأنه عملية منهجية لجمع وتحليل المعلومات حول البيئة الداخلية والخارجية بهدف تحديد الفرص والتهديدات واتخاذ قرارات مستنيرة .

وأكد (Rauh-Hain, 2024:2) نشأ المسح البيئي في قطاع الأعمال لتحليل نقاط القوة والتحديات الداخلية مع التأثيرات الخارجية لتحسين الإستراتيجيات التنظيمية والأداء .

وبين كل من (Harris, B., & Brooker2025:12) خطوات إجراء المسح البيئي :
لا توجد صيغة أو عملية متفق عليها لإجراء المسح البيئي عادةً ما يطور الأفراد الذين يُجرون مسوحات بيئية بانتظام صيغتهم بما يتناسب مع بيئتهم وقيود الوقت كما مبين في الشكل أدناه :



شكل رقم (2) عملية اجراء المسح البيئي

Harris, B., & Brooker, J. (2025). Environmental Scanning: A Look to the Future. *New Directions for Evaluation*, 2025(185-186), 33-41(37) .

ثانياً : الاختيار الإستراتيجي Strategic selection

بين (Dehnavieh, 2024:4) الاختيار الإستراتيجي هو عملية اتخاذ قرار بشأن أفضل مسار عمل للمؤسسة لتحقيق أهدافها طويلة المدى ويتضمن الاختيار دراسة العوامل الداخلية المتمثلة بنقاط القوة والضعف والعوامل الخارجية المتمثلة بالفرص والتهديدات .

عرف كل من (Majeed & Abd Al-Razaq 2024:38) الاختيار الإستراتيجي بأنه عملية اتخاذ قرار بشأن الإستراتيجية الأنسب للمنظمة لتحقيق أهدافها بعد تقييم مختلف البدائل المتاحة بناءً على الكفاءات الداخلية وظروف السوق الخارجية .

وعرف كل من (هرامزة سندس & زوايمية 2024: 45) أن الخيار الإستراتيجي هو عملية تراكمية يتم فيها اختيار البديل الأفضل من بين البدائل المتاحة وهو المسار المتبع الذي تقوم به المنظمة الاقتصادية بعد قيامها بتحديد اتجاهها الإستراتيجي بما في ذلك غايتها وأهدافها التي تتطلع إلى تحقيقها.

وأكد كل من (Majeed & Abd Al-Razaq, 2024:40) أن الاختيار يجب أن يكون لديه مجموعة متنوعة من الخيارات، ولكل منها نتائج مميزة ومتسقة مع الإطار العام، حتى يكون أصلياً. ولكي يكون القرار فريداً، يجب أن يكون صانعو القرار قادرين على الاختيار بحرية من بين الخيارات يمكن أن يكون الخيار استباقياً أو أكثر كفاءة أو تفاعلياً إذ يركز الخيار الأفضل على أخذ زمام المبادرة لتطوير المنتجات والخدمات، لذلك يعد الاختيار الإستراتيجي باعتباره فهماً للأسس الضمنية للإستراتيجية المستقبلية على المستوى العام ومستوى وحدات الأعمال والبدايل المقترحة لتطوير إستراتيجية في حدود اتجاهات وأساليب التنمية .

المطلب الثاني

الرشاقة الإستراتيجية

توطئة ...

يرى العديد من الباحثين والمحللين أن الرشاقة الإستراتيجية أنموذج إداري مبتكر ومتطور، تتبناه المؤسسات المعاصرة لتحقيق التميز والتفوق على المنافسين في ظل ظروف عدم الاستقرار البيئي وعدم اليقين فبسبب التغيرات السياسية والاجتماعية والتكنولوجية وتداعيات العولمة اليوم يتطلب من المنظمات التعامل مع تلك التغيرات الكبيرة والسريعة لذلك تعد الاستجابة السريعة للتغيرات الخارجية امراً مهماً في عالم الأعمال اليوم من اجل البقاء والنمو. في هذا المطلب سيتم التعرف على مفهوم الرشاقة الإستراتيجية ، واهميتها والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنظمات وخصائص الرشاقة الإستراتيجية وأخيراً معرفة الأبعاد للرشاقة الإستراتيجية.

أولاً : مفهوم الرشاقة الإستراتيجية *The concept of strategic agility*

الرشاقة الإستراتيجية مفهوم إداري حديث نسبياً، برز كنموذج إداري متطور في الأدبيات المتخصصة خلال السنوات القليلة الماضية. تعكس الرشاقة الإستراتيجية في جوهرها مدى قدرة الإدارة العليا للمنظمة على التكيف والمرونة والإبداع، وتوقع الصدمات غير المتوقعة داخل بيئة العمل وخارجها، والاستجابة لها بشكل استباقي وسريع وفعال ، بحيث تتحول التهديدات إلى فرص (Kosonen & Doz 2008:2) وعرف (Jamhour et al., 2012:12) الرشاقة الإستراتيجية بأنها القدرة على إنتاج المنتجات المناسبة في المكان والوقت المناسبين بالسعر المناسب وللعلاء المناسبين فهي قدرة المؤسسة على تجديد نفسها والحفاظ على مرونتها دون التضحية بالكفاءة .

وبين كل من (الرميدي و بسام 2019:32) هي قدرة المنظمة على الاستجابة المرنة والسريعة للتغيرات في بيئة الأعمال الداخلية والخارجية لاستغلال جميع الفرص المتاحة إذ أنها القدرة على التكيف المستمر مع التوجه الإستراتيجي في الأعمال الأساسية، تبعاً للطموحات الإستراتيجية والظروف المتغيرة، وابتكار منتجات وخدمات ونماذج أعمال جديدة وطرق مبتكرة لإضافة قيمة للمنظمة .

وبين (Elali, 2021:2) بأنها "مفتاح النجاح" في بيئة أعمال سريعة التغير ، إذ إنها قادرة على التكيف مع التغيرات المفاجئة بهدف الاستفادة من فرص السوق المتغيرة .

وعرف كل من (العنزي و نايف 2022:12) هي القدرة والسرعة على اغتنام الفرص وتغيير الاتجاه والحصول على الايجابيات والمزايا التي توفرها بيئة العمل والمساعدة على مواجهة التهديدات والتحديات التي تتعرض لها المنظمات من اجل اتخاذ الإستراتيجيات المناسبة والملائمة والعمل بها .

وأكد كل من (Mollah et al., 2021:596) الرشاقة الإستراتيجية بأنها القدرة على البقاء مرناً في مواجهة التطورات الجديدة، وتعديل الاتجاه الإستراتيجي للمنظمة باستمرار ، وتطوير طرق مبتكرة لخلق القيمة .

وعرف (الضابط ، 2022: 19) الرشاقة الإستراتيجية بانها قدرة القيادات في المنظمة على سرعة الاستجابة واغتنام الفرص وتغيير الاتجاه في مواجهة إدارة الأزمات والتحديات التي تواجه المنظمات من خلال الاستخدام الأمثل للإستراتيجيات المناسبة والعمل بها .

ويرى كل من (Amini & Rahmani 2023:8398) الرشاقة الإستراتيجية على أنها قدرة المنظمة على اكتشاف التغييرات من خلال الفرص والتهديدات الموجودة في بيئة الأعمال، وتقديم استجابة سريعة من خلال إعادة تجميع الموارد والعمليات والإستراتيجيات. وأشار كل من (Ali Yusoff, & Che 2024:32) أن الرشاقة الإستراتيجية هي القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية المتسارعة في بيئة الأعمال

وبين كل من (Mollah et al., 2024:2) أن الرشاقة الإستراتيجية هي قدرة المنظمة على تقديم وعود كبيرة مع الحفاظ على المرونة الكافية للتكيف مع الظروف والاضطرابات المتغيرة وتنظم عمليات المنظمة وأنشطتها وهياكلها وثقافتها وصفاتها وقدراتها وعلاقتها للحفاظ على المرونة في الاستجابة للتطورات الجديدة .

وعليه يمكن تعريف الرشاقة الإستراتيجية من قبل الباحث هو قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية الخارجية واقتناص الفرص والحد والتقليل من التهديدات وتعزيز نقاط القوة الداخلية والتغلب على نقاط الضعف داخل المنظمة .

ثانياً : أهمية الرشاقة الإستراتيجية **The importance of strategic agility**

تتطلب أهمية الرشاقة الإستراتيجية إنشاء آليات تعاون وتواصل على مستوى المنظمة ، من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى، والتي تحدد وتعزز المبادرات التي تشجع على الاستجابة السريعة للتحديات التنظيمية الداخلية / الخارجية (Obeidat et al .,2024:21).

بين (Elali, 2021:3) أهمية الرشاقة الإستراتيجية أنها تركز على الاستدامة في تعزيز القيمة وإعادة تشكيلها من خلال اختراق أسواق جديدة ، وتبني نماذج أعمال جديدة ، وطرح منتجات جديدة للوصول إلى عملاء جدد إذ تتبنى المنظمات الرشاقة إستراتيجياً الابتكار والإبداع والسرعة في خلق السوق وزيادة العوائد والأرباح مقارنةً بالمنظمات المنافسة الأخرى في نفس السوق .

وبين كل من (الرميدي و بسام 2019:19) أن أهميتها كميزة تنافسية تميز بيئة العمل بالتغيرات السريعة والمنافسة الشديدة ونتيجة لذلك ، تحتاج المنظمات إلى التطوير لضمان بقائها في مواجهة منافسيها من خلال امتلاك قوة عاملة تتمتع بالمهارات والقدرات اللازمة لمواكبة هذه التغيرات وتعد أفضل طريقة للتنافس والبقاء في السوق ولكي تكون المنظمة مرنة ، يجب عليها التكيف مع التغيرات غير المتوقعة في بيئة العمل والتنافسية العالمية في السوق ، وتقديم مجموعة متنوعة من الخدمات السريعة ، وتطوير العمليات ، وإدارة التغيير ، والابتكار بالإضافة إلى ذلك ، يجب عليها اكتساب المعرفة ومشاركتها .

وفي ذات الصدد أشار (Lungu, 2020:1-2) أن أهميتها تبرز بشكل أكبر في الأسواق الناشئة والانتقالية منها في الأسواق المتقدمة ، نظراً للطبيعة الأكثر سيولة للدعم المؤسسي للأسواق الناشئة وقدرة التعامل مع التحديات الكبرى ، أي انه يمكن القول إنه في وجود مؤسسات أكثر قابلية للتنبؤ وأكثر فعالية ، فإن المزايا الخاصة بالمنظمة مثل الرشاقة تصبح أكثر أهمية ؛ خاصةً إذا انخرطت المنظمة في منظمات تعاونية دولية وعمليات اندماج واستحواذ .

وأوضح كل من (Amini & Rahmani 2023:8397) ان أهميتها تتضاعف اليوم نتيجة التغيرات البيئية اليوم أصبحت أسرع وأكثر تعقيداً من الماضي إذ تحتاج المنظمات إلى رصد مسار بيئة الأعمال واستبصاره بنجاح للتكيف معه يجب تصميم المنتجات والخدمات بما يتناسب مع طلب الزبائن ، وفي بعض الحالات ، يجب تحفيز هذا الطلب من الزبائن ، في حين يعتمد هذا الطلب على الرشاقة الإستراتيجية .

بمعنى آخر أنها توجه المنظمات نحو تبني رؤية داخلية لاكتساب الكفاءة اللازمة للتنافس ، ورؤية خارجية لاغتنام الفرص الناشئة عن التغيير .

وأشار (Czinkota et al .,2021:7) أن أهميتها تتضح في ضوء تركيزها على كيفية محافظة المنظمة على مرونتها وتكيفها بسرعة مع الأفكار والتقنيات والجوانب الاجتماعية والاقتصادية الجديدة ومعايير وقيم الدول المضيفة وأصحاب المصلحة المضيفين ، إلى جانب مخاوف مختلف المنظمات الحكومية وغير الحكومية في تلك الأسواق المستهدفة .

وبين كل من (العنزي و نايف 2022:227) أن أهميتها تتمثل بالنقاط الآتية :

- 1-تساعد على تحسين وزيادة سرعة الأداء التنظيمي .
 - 2-تمثل مفتاح النجاح والتميز في بيئة الأعمال .
 - 3-تساعد في السيطرة على الأزمات .
 - 4-تحقق الاستقرار التنظيمي .
 - 5-تساعد في الاستفادة من الفرص المتاحة في ظل الظروف البيئية المتغيرة (بيئة عدم اليقين) والتنافس الحاد بين المنظمات .
- وأشار (Obeidat et al .,2024:43) أن الرشاقة الإستراتيجية تعزز مكانتها وأهميتها بشكل أكبر في أعقاب جائحة كوفيد-19، والتي تعتبر الأزمة الأكثر أهمية في العالم الحديث إذ كان التكيف السريع واستغلال الفرص الجديدة أمراً أساسياً للتعامل مع مثل هذه البيئات المضطربة والمتغيرة ، تم أيضاً إثبات أن التحول الرقمي له أهمية إستراتيجية للمنظمات التي تسعى إلى تحقيق قدرة تنافسية عالية من خلال الرشاقة الإستراتيجية .

وبين كل من (ياسين ونوي2023:31) أن أهمية الرشاقة الإستراتيجية تساعد على الآتي :

- 1-تساعد على تحقيق القدرة على البقاء والنمو .
- 2-تساهم الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق الأهداف التنموية عن طريق المساهمة في النمو الاقتصادي .
- 3-تعتبر من أسباب نجاح الأعمال الديناميكية وقدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية الطارئة والمفاجئة .
- 4-تؤكد على ضرورة الرؤية الواضحة والتفكير الإستراتيجي.

5-تساعد الرشاقة الإستراتيجية على سرعة الاستجابة للظروف المحيطة بها والعمل على اقتناص الفرص الملائمة.

وفسر كل من (Amini, & Rahmani, 2023:8399) أن المنظمة المرنة يمكن أن تكون ناجحة في بيئة تنافسية من خلال قدرات الاستجابة والكفاءة والمرونة والسرعة بحيث تحقق ميزة تنافسية في السوق. إذ تؤثر الرشاقة بشكل مباشر على قدرة المنظمة على إنتاج وتوزيع منتجات جديدة وفعالية التكلفة. وان خفض تكاليف الإنتاج وزيادة رضا الزبائن والتخلص التدريجي من الأنشطة التي لا تحتوي على قيمة مضافة وزيادة القدرة التنافسية هي الفوائد التي يمكن تحقيقها من خلال إستراتيجيات المرونة .

ثالثاً : أهداف الرشاقة الإستراتيجية Strategic fitness goals

تساعد القدرة على اختيار الأهداف والغايات الإستراتيجية المنظمة على تعديل قدراتها أو تحسينها أو تطويرها من أجل تنسيق الفرص الحالية والناشئة والعمل على تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمات من اجل البقاء والنمو تحقيق ميزة تنافسية تميزها عن غيرها (Brueller et al., 2014:5).

وأشار كل من (Lungu, 2020:14) ان المنظمات التي تتبنى الرشاقة الإستراتيجية تهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف وهي كالآتي :

1-الاستجابة السريعة للتغيرات الحاصلة في الأسواق وتلبية متطلبات الزبائن .

2-رد الفعل المناسب للظروف البيئية المحيطة بالمنظمة .

3-استخدام التكنولوجيا المناسبة لمواكبة التطورات في بيئة الأعمال .

4-تحقيق هدف التوسع في الأسواق المحلية والعالمية .

وفي السياق نفسه اشار كل من (Czinkota et al., 2021:8) أن المنظمات التي تمتلك رشاقة إستراتيجية يكون لديها معرفة لاستغلال إمكانات المنظمات بشكل كامل واستباقي لإدخال المرونة في عملياتها المحلية أو الدولية ، دون التضحية بقيمتها الأساسية وكفاءتها الحالية ، و بهدف البقاء والازدهار في الأسواق المحلية والعبارة للحدود .

وأوضح كل من (Czinkota et al., 2021:21) انها تمتلك من الأهداف الرئيسية والمهمة والتي يمكن أن نلخصها بالآتي :

- 1-الاستجابة السريعة للتغيرات في بيئة الأعمال .
 - 2-تحقق منتجات ذات جودة عالية .
 - 3-تهدف الرشاقة الإستراتيجية إلى تحقيق التكامل المؤسسي .
 - 4-الاستخدام الأمثل للقدرات التكنولوجية .
 - 5-التجاوب مع التغيرات البيئية الخارجية .
 - 6-السرعة والمرونة في مواجهة الظروف الطارئة .
- وبين كل من (Amini & Rahmani 2023:8399) أن الرشاقة الموجهة إستراتيجياً بأنها مهارات إدارة التغيير، المهارة هي تغيير الجدارة التي تسمح للمنظمة بتطبيق المعرفة بطريقة فعالة إذ إن مهارتها تساعد على تحقيق هدفين يتمثلان بالآتي :

(1) ضمان الفعالية والجدوى (مهارة التغييرات التفاعلية - تحقيق الريادة في السوق) .

(2) ضمان استخدام المعرفة بطريقة فعالة لمواكبة التطورات البيئية المفاجئة (مهارة التغيير النشط) .

وفسر كل من (Amini & Rahmani 2023:8396) أن الهدف من تحقيق الرشاقة الإستراتيجية هو تقييم الأداء إذ إن هناك سبعة مؤشرات لتقييم الرشاقة الإستراتيجية وهي :

- 1- القدرة على اكتشاف التغييرات على الفور .
- 2- قدرة الشركاء على اتخاذ قرارات جماعية سريعة .
- 3- القدرة على الاستجابة السريعة للتغييرات .
- 4- استخدام تكنولوجيا المعلومات لمشاركة البيانات .
- 5- تكامل العمليات وتنسيق الشبكات .
- 6- تطوير المنتجات بالتعاون بين الشركاء .
- 7- شبكة مزدهرة بسبب قوة الشركاء وتهدف إلى وضوح الرؤية ومعرفة الزبائن وفهم القدرات الأساسية واختيار الأهداف الإستراتيجية والمسؤولية المشتركة ومعرفة المنافسين واتخاذ الإجراءات المقاسة للرشاقة الإستراتيجية.

وبين كل من (Mueller-Saegebrecht, & Walter 2025:410) أن الرشاقة الإستراتيجية تهدف إلى خلق ونشر توازن ديناميكي بين استشعار الفرص المحلية، وتنفيذ التكاملات العالمية، واغتنام القيمة المحلية بمرور الوقت .

رابعاً : - خصائص المنظمات الرشيقة Characteristics of Agile Organizations

تُمثل الرشاقة الإستراتيجية ميزةً مهمة تُمكن المنظمات من التأقلم مع عالم متغير وغير مستقر وفي الوقت نفسه، ثمة فرصٌ كبيرةٌ لتطوير هذه الخصائص لفهم توافقه النسبي مع النظريات التي تسعى إلى فهم الروابط بين الهيكل والتغيير داخل المنظمات (Brueller et al., 2014:2) .

وبين (Elali, 2021:5) أن الخصائص الأساسية للمنظمات الرشيقة تتكون مما يأتي :-

- 1- التركيز على العميل والتكيف مع احتياجاته الحالية والمستقبلية .
 - 2- تشكيل فرق ذكية قادرة على الاستجابة الجماعية للأزمات والصدمات .
 - 3- تبني ثقافة النمو والنجاح حيث يعتبر الفشل جزءاً من التعلم للمضي قدماً .
- وبين كل من (Amini & Rahmani2023:8389) تعني أن تكون مستجيباً ورشيقاً ونتيجة لذلك، فإن الرشاقة، من الناحية الإستراتيجية، تميز المنظمات بأن تكون استباقيةً في توقع التغيير، الاستجابة للتغيير.
- وفسر كل من (Idris & Al-Rubaie, 2013:70) وتتمثل أو تظهر خصائصها في منظمات الأعمال كحلّ إستراتيجي لمواجهة التحديات التي تواجهها المنظمات في بيئة الأعمال التي تتسم بالتغيرات السريعة والمنافسة الشديدة التي تشهدها الأسواق وتعتمد قدرة البقاء للتفوق على المنافسين من خلال تعزيز قدراتها وكفاءتها الأساسية.
- وفسر (Lungu, 2020:5) أن المنظمات الناجحة تدرك اليوم أنها تعمل في بيئة مُعقدة وما أحدثته التكنولوجيا من ثورة في أنموذج الأعمال التقليدية، وتُصبح فيها الميزة التنافسية مؤقتة، وتكون نتائج الأعمال غير متوقعة في مثل هذا السياق، لذلك تعد درجة الرشاقة الإستراتيجية عاملاً رئيسياً يُميّز المنظمات الفاشلة والناجحة إذ تحتاج المنظمات إلى رشاقة أكبر ليس فقط للتخفيف من حدة التهديدات التي تُهدد بقائها، بل أيضاً للاستفادة من الفرص الناشئة من أجل بناء ميزة تنافسية والحفاظ عليها للبقاء والإزدهار في بيئة الأعمال المضطربة اليوم .

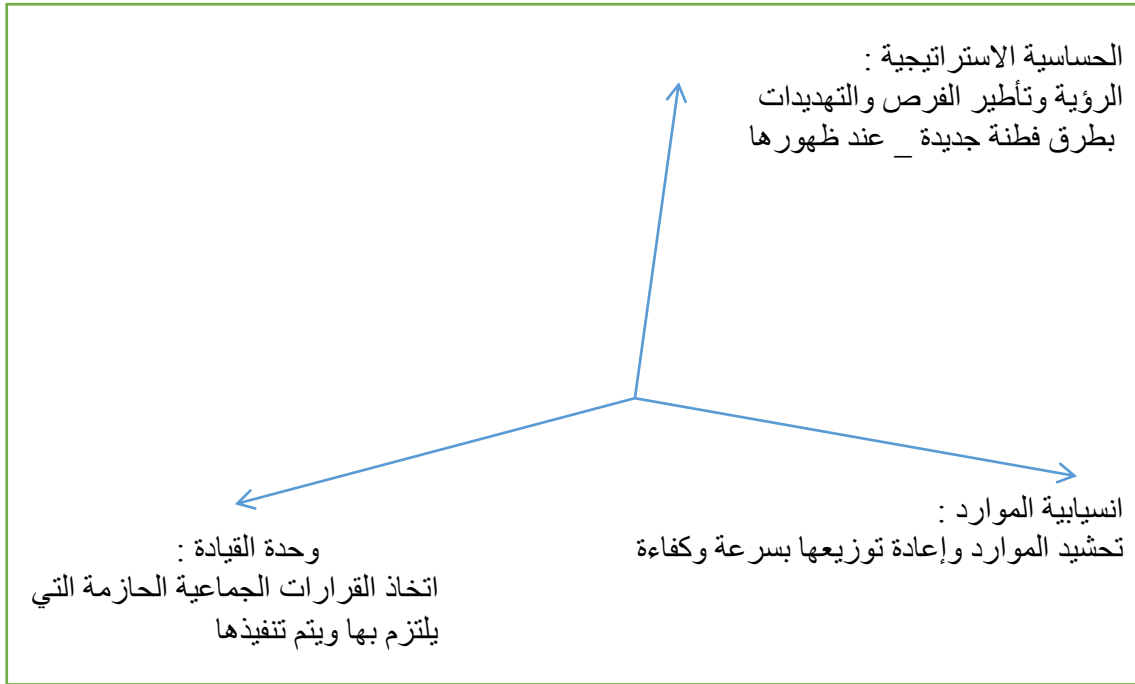
وأشار كل من (خالد ومحمد 2024: 748) أن الرشاقة الإستراتيجية تتميز بجملة من الخصائص التي تميز المنظمات الرشيقة وكالاتي :-

- 1-القدرة على اكتشاف التغيرات والاستجابة السريعة لها .
- 2-اعادة ترتيب وتنظيم موارد المنظمة والعمليات التشغيلية والإنتاجية بما يتناسب مع التغيرات البيئية والأهداف الجديد التي تسعى إلى تحقيقها المنظمات .
- 3-تحقق الرشاقة الإستراتيجية كفاءة الرؤية الإستراتيجية وإدارة التغيير وتستخدم التقنيات التكنولوجية الحديثة .
- 4-مرونة العمليات من خلال توسيع القدرات التنظيمية التي ترتبط دائماً بزيادة الرشاقة الإستراتيجية داخل المنظمة إذ لا بد من أن تكون عمليات المنظمة على قدر كبير من الرشاقة.
- 5-المنظمة الرشيقة هي التي يمكنها أن تدير التغيير بنجاح .

خامساً : أبعاد الرشاقة الإستراتيجية **Dimensions of strategic agility**

اشارت مراجعة ادبيات الرشاقة الإستراتيجية المتمثلة بمساهمات العديد من الباحثين أمثال (Brueller et al., 2014) ., (Doz & Kosonen, 2010) ., (Doz & Kosonen,2008) (Kosonen & Doz, 2020) ., و(فاضل ، 2023) و(الشمري 2019) على أنموذج (Doz,2020) في تحديد أبعاد الرشاقة الإستراتيجية والتي تتكون (الحساسية الإستراتيجية strategic sensitivity ، انسيابية الموارد Resource Fluidity، وحدة القيادة Command unit) .

لذلك اتفق الباحث على اعتماد هذه الأبعاد ومتمثلة بالشكل الآتي :



شكل رقم (3) أبعاد الرشاقة الإستراتيجية

Source: Doz, Yves, 2020, "Fostering strategic agility: How individual executives and human resource practices contribute", Human Resource Management Review, Vol. 30, p: 2.

أولاً : الحساسية الإستراتيجية strategic sensitivity

واتفق كل من (Brueller et al., 2014; Doz & Kosonen, 2008:90) أن الحساسية الإستراتيجية تُسهّل هذه القدرات مجتمعةً قدرة المنظمة على إدراك التغيرات البيئية والتكيف معها، واتخاذ قرارات متماسكة، وتخصيص الموارد بكفاءة ، مما يدعم تنمية الرشاقة الإستراتيجية والعمل على تنسيق الوظائف التنظيمية المتنوعة - إدارة المعرفة ، وإدارة المواهب الديناميكية، والابتكار المفتوح ، والرقمنة ، والاستدامة لتشكيل إطار شامل للرشاقة الإستراتيجية إذ تكشف كل وظيفة من هذه الوظائف عن رؤى فريدة، وهي جزء لا يتجزأ من تطوير الرشاقة الإستراتيجية واستدامتها في ظل بيئة تنافسية متغيرة باستمرار.

وأوضح كل من (Kosonen & Doz, 2010:371) على أنها "حدة الإدراك" و "شدة الوعي" بالتطورات الإستراتيجية ، حيث تجمع بين التوجه الخارجي والعمليات

الداخلية التشاركية لتمكين صنع المعنى في الوقت الفعلي ، هذه القدرة ضرورية للمنظمات التي ترغب في توقع تطورات السوق والتصرف قبل منافسيها من أجل مواءمة الاستبصار الإستراتيجي مع احتياجات العمل ، على أهمية قدرات الاستبصار الإستراتيجي للحفاظ على القدرة التنافسية .

وبين (Zott,2010:3) هي نوع من أنواع القدرات الديناميكية التي تساعد في محافظة المنظمة على عمليات الإستراتيجية المفتوحة والحوار الداخلي ذو الجودة العالية ورفع مستوى اليقظة الإستراتيجي . وفسر (Liu,2010:5) وتعني أيضاً الانفتاح على قدر كبير من المعلومات وتوظيف الابداع من خلال الحفاظ على تنمية العلاقات مع الأفراد والمنظمات الأخرى من اجل الحصول على المعلومات اللازمة واغتنام الفرص والاستفادة منها في تحقيق الأهداف التنظيمية التي تسعى اليها المنظمات .

ان الحساسية الإستراتيجية هي التي تمكن المنظمات من التعرف على التغيرات في البيئة والاتجاهات الناشئة والاستجابة لها بشكل استباقي في عملهم الرائد فهي حدة الإدراك وكثافة الوعي والانتباه للمواقف الإستراتيجية أثناء تطورها (Doz,2020:2) .

وبين (Elali, 2021:5) انها تعكس قدرة المنظمة على فهم وإدراك بيئتها الخارجية وبيئتها الداخلية والتغيرات التي تطرأ عليها من خلال الانفتاح والاستشعار والبصيرة واغتنام الفرص بشكل أسرع من المنافسين .

وأوضح كل من (Tsilionis & Wautelet, 2022:5) أن الحساسية الإستراتيجية على أنها قدرة المنظمة على دمج وبناء وإعادة تكوين الكفاءات الداخلية والخارجية للتعامل مع البيئات المتغيرة بسرعة وتمثل هذه القدرات عناصر أساسية لقدرة المنظمة على الابتكار والتكيف مع التغيير وخلق تغيير مواتٍ للعملاء وغير مواتٍ للمنافسين .

ويؤكد كل من (Mueller-Saegebrecht, & Walter 2025:410) على دورها في تمكين المنظمات القائمة من الحفاظ على مرونتها وقدرتها على التكيف في ظل التغيرات السريعة في السوق علاوة على ذلك تم ربط الحساسية الإستراتيجية بقدرات الابتكار، مشيرين إلى أن المنظمات ذات الحساسية الإستراتيجية المتزايدة تكون أكثر قدرة على دمج التقنيات الجديدة والاستفادة من الابتكارات الرائدة كما تعزز التعاون الداخلي والتوافق الخارجي من خلال تحديد الفرص الإستراتيجية مع مواءمة أولويات المديرين التنفيذيين وتعزيز التماسك التنظيمي .

وعليه يمكن تعريف الحساسية الإستراتيجية من قبل الباحث بأنها مدى قدرة المنظمات للحفاظ على مرونتها والتكيف والاستجابة السريعة للتغيرات التي تطرأ عليها .

ثانياً : سيولة الموارد Resource Fluidity

عرف كل من (Kostonen & Doz 2008:12) سيولة الموارد تشير إلى قدرة المنظمة على إعادة تكوين مواردها ديناميكياً للاستجابة للأولويات الإستراتيجية المتغيرة والظروف البيئية . إذ حدد كل من (Doz&Kostonen 2010:8) أن القدرة على تخصيص الموارد بمرونة بين الاستغلال والاستكشاف أمراً بالغ الأهمية للتوفيق بين الكفاءة قصيرة الأجل والابتكار طويل الأجل ومن الطرق الأخرى لتحقيق الكفاءة التنظيمية الفصل الذي يتضمن فصل الموارد عن ملكية الموارد وإطلاقها لأغراض أكثر قيمة، لسد الفجوات الداخلية وتوسيع القدرات ، أن المنظمات تُكيّف إستراتيجياتها المتعلقة بالموارد لموازنة تكاليف المعاملات وظروف السوق وتشابه الموارد .

وفسر كل من (Mueller-Saegebrecht, & Walter 2025: 412) أن من دون توفر عنصر سيولة الموارد لن تجدي الحساسية الإستراتيجية ووحدة القيادة نفعاً لتحقيق الرشاقة الإستراتيجية ومن هذا المنطلق تتطلب سيولة الموارد عمليات منضبطة لتقييم الوحدات الفردية وإعادة تخصيص الموارد الأساسية .

وبين (Elali,2021:5) سيولة الموارد تلخص قدرة المنظمة على جذب الموارد والمهارات والخبرات اللازمة لبقائها واستدامة نموها وميزتها التنافسية والتحرك بمرونة إليها .

وبناءً على ما تقدم يمكن تعريف سيولة الموارد من قبل الباحث هو مدى توفر الموارد اللازمة للمنظمات بما يوفر انسيابية التدفق السلس والفعال وتوزيع تلك الموارد بكفاءة وفعالية مما يضمن تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمات .

ثالثاً : وحدة القيادة Command unit

بين كل من (Kosonen & Doz 2008:13) وحدة القيادة هي القدرة على اتخاذ قرارات صعبة بسرعة ولكن بتأنٍ ودون غموض سياسي، كما أنها تُمكن الإدارة العليا من توصيل أهداف المنظمة المُحددة حديثاً والأنشطة الناتجة عنها والضرورية للتغيير وخلق جو من التعاطف بين الموظفين الأفراد في المنظمة.

وبين كل من (Mueller-Saegebrecht, & Walter 2025:410) أن وحدة القيادة تُمكن من اتخاذ القرارات بسرعة بمجرد فهم الموقف الإستراتيجي واغتنام الفرص الناتجة فكرياً .

وفسر كل من (Kosonen & Doz 2020:8) يمكن الآن تخصيص الموارد بشكل إستراتيجي حيث تساهم بشكل أكبر في فعالية النظام والخيارات المبررة للجميع أن المنظمة هي نظام من الجهات الفاعلة التي قد تتطور باستمرار وتعيد تشكيل نفسها أحياناً بطريقة غير مخططة ناشئة عندما تتطلب الحاجة إلى المرونة الإستراتيجية لزيادة سيولة الموارد.

وأشار (Gathenya, 2023:2) الهدف الرئيسي للقائد الإستراتيجي هو فهم أفضل لوضع الأعمال والبيئة والجوانب الأخرى التي تحدد التحديات المستقبلية وان القيادة الإستراتيجية هي القدرة على التأثير على الآخرين لاتخاذ قرارات طوعية تزيد من قدرة المنظمة على البقاء على المدى الطويل.

وعليه عرف الباحث وحدة القيادة هي قدرة القائد على تحديد رؤية واضحة للمنظمة من اجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية مع الاخذ بنظر الاعتبار التغيرات في البيئة الخارجية والقدرة على التكيف والاستجابة السريعة واتخاذ القرارات المناسبة التي تصب في مصلحة المنظمات.

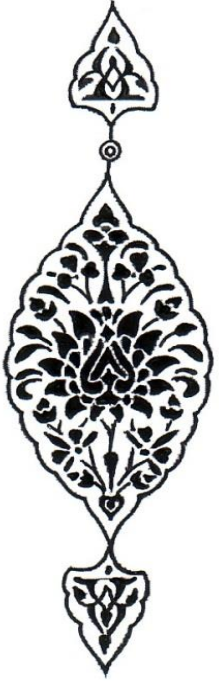
المبحث الثالث

الجانب العملي

المطلب الأول: اختبار وتطوير أداة القياس

المطلب الثاني: الوصف والتحليل الاحصائي لبيانات البحث

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة وتفسير نتائجها



المطلب الأول

اختبار وتطوير أداة القياس

توطئة ...

يختص هذا المبحث بفحص واختبار الأداة الرئيسة لجمع البيانات (استمارة الاستبانة) قبل وبعد توزيعها على عينة البحث بهدف التأكد من مدى صدقها ومقدار الثبات في فقراتها ومدى ملاءمتها لواقع جامعة وارث الأنبياء (عليه السلام) عينة البحث ، وكما يأتي : -

أولاً : ترميز متغيرات البحث ووصفها

تهدف عملية ترميز مقاييس البحث إلى تسهيل مهمة قراءتها والتعرف عليها خلال عملية اجراء التحليل الإحصائي ، إذ يوضح الجدول (9) متغيرات البحث الرئيسة وأبعادها الفرعية ورموزها وعدد الفقرات في كل بُعد .

جدول رقم (9) ترميز وتوصيف مقاييس البحث

عدد الفقرات	الرمز الإحصائي	أبعادها الفرعية	متغيرات الدراسة الرئيسة	دور المتغير
8	ES	المسح البيئي	الاستبصار الإستراتيجي StrFor	المستقل
3	SS	الاختيار الإستراتيجي		
7	SE	الحساسية الإستراتيجية	الرشاقة الإستراتيجية StrAgI	التابع
8	LC	وحدة القيادة		
4	RF	انسيابية الموارد		

المصدر : اعداد الباحث .

ثانياً : اختبار الصدق الظاهري لأداة القياس وصدق المحتوى

لتحديد مستوى الصدق الظاهري وصدق المحتوى تبني الباحث اعداد نموذج اولي لأداة البحث (استمارة الاستبانة) لغرض اختبار صدقها الظاهري الذي يحدد قدرتها على قياس متغيرات البحث ومحتوى المقاييس من حيث الأبعاد والفقرات، إذ جرى عرض استمارة الاستبانة على مجموعة من السادة المحكمين ذوي الخبرة والاختصاص في مجال إدارة الأعمال الموضحة أسماءهم في (الملحق 1) بغية الاستفادة من خبرتهم للتأكد من صحة فقرات الاستبانة ومدى ملاءمتها لأهداف البحث وقدرتها على قياس متغيراته وبما يضمن وضوح فقراتها وشموليتها ودقتها من الناحية العلمية ، واعتماداً على مجموعة الملاحظات التي تم توثيقها من قبل السادة المحكمين جرى تعديل محتوى

بعض الفقرات والصياغات على النحو الذي حصلت فيه الاستبانة على رأي الأغلبية من المحكمين في صحة فقراتها وشموليتها بما ينسجم مع الهدف الذي أعدت من أجله. وبعد عرض أداة القياس على الخبراء المحمدين، جاءت النتائج كما هي عليه في الجدول (10) الذي يتضمن عدد الفقرات الكلي لكل بعد من أبعاد القياس وعدد الفقرات المتفق عليها ونسب الاتفاق على فقرات القياس.

جدول رقم (10) : نسب اتفاق السادة المحكمين حول فقرات أداة القياس

نوع التعديل	نسبة الاتفاق %	عدد الفقرات المتفق عليها	عدد الفقرات الكلي	الأبعاد الفرعية	المتغيرات	ت
اعادة صياغة حسب الملاحظات المحددة من قبل السادة المحكمين	75	6	8	المسح البيئي	الاستبصار	1
	100	3	3	الاختيار الإستراتيجي	الإستراتيجي	
المحددة من قبل السادة المحكمين	86	6	7	الحساسية الإستراتيجية	الرشاقة الإستراتيجية	2
	88	7	8	وحدة القيادة		
	100	4	4	انسيابية الموارد		
	87	26	30	المجموع		

المصدر : اعداد الباحث في ضوء نتائج تحكيم أداة القياس .

ثالثاً : اختبار التوزيع الطبيعي

لمعرفة طبيعة توزيع البيانات الخاصة بمتغيرات البحث (الاستبصار الإستراتيجي ، والرشاقة الإستراتيجية) اعتمد الباحث لتحقيق هذا الغرض اختبار (Kolmogorov-Smirnov test) ، إذ تبين نتائج الاختبار الموضحة في الجدول (11) بأن مستوى المعنوية قد بلغ (0.200 ، 0.089) وهو اعلى من المستوى المعياري البالغ (0.05) وبالتالي فهو غير دال معنوياً ، وهذا يعني بأن بيانات متغيرات البحث تخضع للتوزيع الطبيعي الذي يعتمد على استخدام الإحصاءات المعلمية في التحليل والاختبار.

الجدول رقم (11) اختبار كولموغوروف-سميرنوف لمتغيرات البحث

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test			
		الاستبصار الإستراتيجي	الرشاقة الإستراتيجية
N		65	65
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	4.156	4.083
	Std. Deviation	.4557	.3920
Most Extreme Differences	Absolute	.062	.064
	Positive	.047	.064
	Negative	-.062	-.058
Test Statistic		.062	.064
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 ^{c,d}	.089 ^c

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS).

رابعاً- اختبار الصدق البنائي التوكيدي لأداة القياس

لأجل التأكد من الصدق البنائي التوكيدي ، اعتمد الباحث أسلوب التحليل العاملي التوكيدي وهو يعد شرطاً أساسياً للتأكد من انسجام الهيكل النظري لمقاييس البحث مع اجابات افراد العينة ، إذ سيتم استخدام البرنامج التطبيقي (Amos V.23) في اختبار الاسلوب اعلاه من خلال اختبار مستوى التقديرات المعيارية لفقرات المقياس وتحديد مدى تطابق المقياس مع مؤشرات جودة ملائمة المعادلة الهيكلية : (Trevor, 2013:12) ويوضح الجدول (12) اهم مؤشرات مطابقة الأنموذج الهيكلية وقاعدة القبول الخاصة بكل منها .

جدول رقم (12) : مؤشرات مطابقة الأنموذج الهيكلية

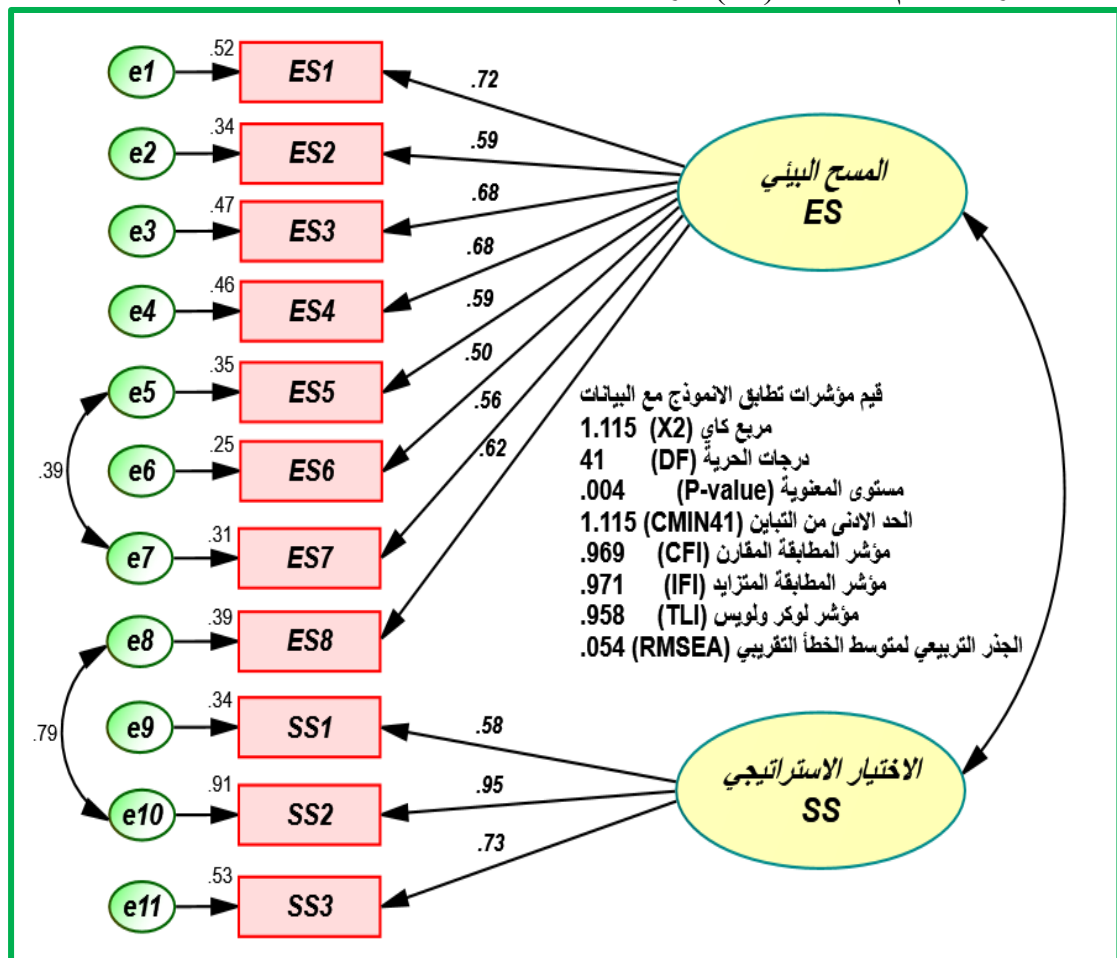
ت	المؤشرات	قاعدة جودة المطابقة
1	النسبة بين قيم χ^2 ودرجات الحرية df	اقل من 5
2	مؤشر المطابقة المقارن (CFI) Comparative Fit Index	مدى القيمة بين (0 - 1) ، قاعدة القبول اكثر من (.90).
3	مؤشر المطابقة المتزايد (IFI) The Incremental Fit Index	، اكثر من (.95) مطابق.
4	مؤشر توكر ولويس (TLI) The Tucker-Lewis Index	
5	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA) Root Mean Square Error of Approximation	اقل من .08

Source : Byrne, B. (2010) " Structural equation modeling with AMOS: basic concepts, applications, and programming " 2nd ed , Taylor & Francis Group, U . S . A . , P.73-85.

وفي ضوء ما تقدم كانت نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمقاييس متغيرات البحث كالآتي :

1- التحليل العاملي التوكيدي لمقياس متغير الاستبصار الإستراتيجي :

يتضح من الشكل (4) أن كل تقديرات المعلمات المعيارية لفقرات أبعاد متغير الاستبصار الإستراتيجي قد تجاوزت نسبة (40). وهي النسب الظاهرة على الأسهم التي تربط الأبعاد الفرعية الاثنى عشر بفقراتها ، وكانت جميعها نسب معنوية لأنه عند متابعة قيم النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (13) أتضح إنها قيم معنوية ، وهذا يشير إلى جدوى هذه المعلمات وصدقها. أما بالنسبة إلى مؤشرات مطابقة الأنموذج وبعد اجراء مؤشرين تعديل اثنين ، فقد أظهرت النتائج وكما مبينة في الشكل (4) بأن جميعها كانت مستوفية لقاعدة القبول المخصصة لها ، وهذا يتضح من خلال قيمة (CMIN/DF = 1.115) وقيمة (CFI = 0.969) وقيمة (IFI = 0.971) وقيمة (TLI = 0.958) وقيمة (RMSEA = 0.054) وبذلك فان الأنموذج الهيكلي قد حاز على مستوى عالٍ من المطابقة مما يؤكد أن متغير الاستبصار الإستراتيجي يقاس ببعدين فرعيين يتم قياسهما بـ(11) فقرة .



الشكل رقم (4) : التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الاستبصار الإستراتيجي

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.25).

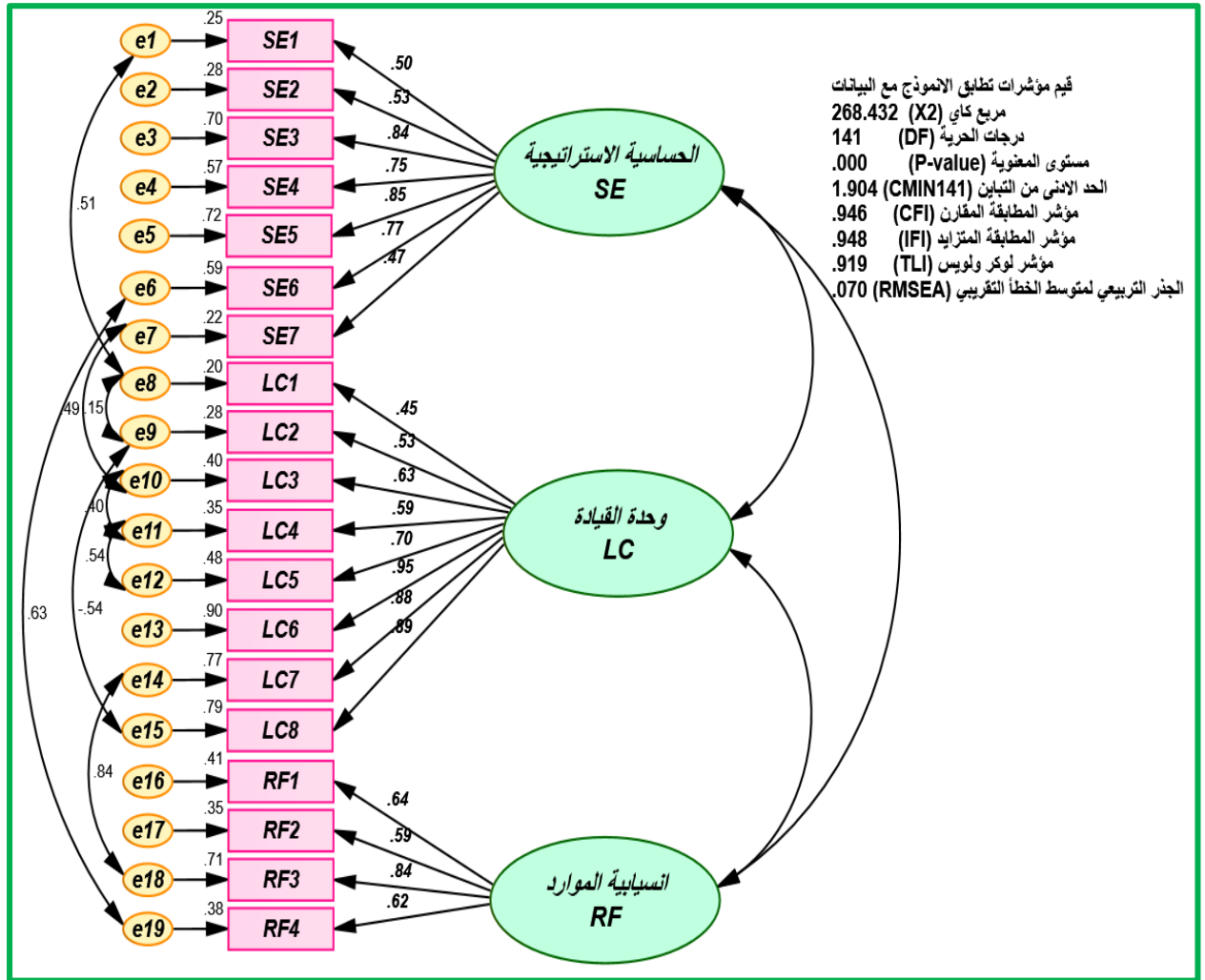
جدول رقم (13) معلمات الصدق البنائي التوكيدي لمقياس متغير الاستبصار الإستراتيجي

المسارات	التقدير المعياري	التقدير اللامعاري	الخطأ المعياري	النسبة الحرجة	النسبة المعنوية	
ES1 <---	المسح البيئي	.721	1.060	.275	3.849	***
ES2 <---	المسح البيئي	.586	.716	.223	3.216	.001
ES3 <---	المسح البيئي	.683	1.000			
ES4 <---	المسح البيئي	.678	.986	.270	3.653	***
ES5 <---	المسح البيئي	.593	.921	.284	3.240	.001
ES6 <---	المسح البيئي	.504	.741	.265	2.799	.005
ES7 <---	المسح البيئي	.560	.945	.308	3.073	.002
ES8 <---	المسح البيئي	.623	1.292	.380	3.404	***
SS1 <---	الاختيار الإستراتيجي	.584	1.000			
SS3 <---	الاختيار الإستراتيجي	.726	1.207	.333	3.627	***
SS2 <---	الاختيار الإستراتيجي	.951	1.544	.408	3.782	***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.25).

2- التحليل العاملي التوكيدي لمقياس متغير الرشاقة الإستراتيجية

يتضح من الشكل (5) أن كل تقديرات المعلمات المعيارية لفقرات أبعاد متغير الرشاقة الإستراتيجية قد تجاوزت نسبة (40). وهي النسب الظاهرة على الأسهم التي تربط الأبعاد الفرعية الثلاث بفقراتها ، وكانت جميعها نسب معنوية لأنه عند متابعة قيم النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (14) أتضح إنها قيم معنوية ، وهذا يشير إلى جدوى هذه المعلمات وصدقها. أما بالنسبة إلى مؤشرات مطابقة الأنموذج وبعد إجراء (8) من مؤشرات التعديل ، فقد أظهرت النتائج وكما مبينة في الشكل (5) بأن جميعها كانت مستوفية لقاعدة القبول المخصصة لها ، وهذا يتضح من خلال قيمة (CMIN/DF = 1.940) وقيمة (CFI = 0.946) وقيمة (IFI = 0.948) وقيمة (TLI = 0.919) وقيمة (RMSEA = 0.070) وبذلك فإن الأنموذج الهيكلي قد حاز على مستوى عالٍ من المطابقة مما يؤكد أن متغير الرشاقة الإستراتيجية يقاس بثلاثة أبعاد فرعية تم قياسهم بـ(19) فقرة قياس .



الشكل رقم (5) : التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الرشاقة الاستراتيجية
 المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.25).

جدول رقم (14) معاملات الصدق البنائي التوكيدي لمقياس متغير الرشاقة الإستراتيجية

المسارات	التقدير المعياري	التقدير اللامعاري	الخطأ المعياري	النسبة الحرجة	النسبة المعنوية	
SE7 <---	الحساسية الإستراتيجية	.472	.499	.146	3.420	***
SE6 <---	الحساسية الإستراتيجية	.767	.849	.143	5.927	***
SE5 <---	الحساسية الإستراتيجية	.850	1.000			
SE4 <---	الحساسية الإستراتيجية	.753	.847	.156	5.432	***
SE3 <---	الحساسية الإستراتيجية	.839	.743	.116	6.384	***
SE2 <---	الحساسية الإستراتيجية	.530	.544	.158	3.442	***
SE1 <---	الحساسية الإستراتيجية	.498	.514	.144	3.558	***
LC8 <---	وحدة القيادة	.889	1.482	.296	5.006	***
LC7 <---	وحدة القيادة	.876	1.364	.269	5.077	***
LC6 <---	وحدة القيادة	.949	1.435	.271	5.288	***
LC5 <---	وحدة القيادة	.695	1.103	.273	4.045	***
LC4 <---	وحدة القيادة	.594	.813	.175	4.658	***
LC3 <---	وحدة القيادة	.631	1.000			
LC2 <---	وحدة القيادة	.527	.711	.229	3.107	.002
LC1 <---	وحدة القيادة	.447	.722	.247	2.919	.004
RF4 <---	انسيابية الموارد	.619	1.000			
RF3 <---	انسيابية الموارد	.844	1.691	.404	4.190	***
RF2 <---	انسيابية الموارد	.588	1.086	.330	3.291	***
RF1 <---	انسيابية الموارد	.642	1.246	.351	3.556	***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.25).

خامسا- اختبار الثبات لأداة القياس

بغية التعرف على مدى صلاحية المقياس وثبات استمارة الاستبانة اعتمد الباحث على إختبار كرونباخ الفا ، إذ تبين أن قيم معامل كرونباخ الفا لمتغيرات البحث الرئيسة وأبعادها الفرعية قد تراوحت بين (0.736 - 0.908) وتعد هذه القيم مقبولة في الدراسات الوصفية كونها قيم عالية بالمقارنة مع قيم كرونباخ ألفا المعيارية البالغة (0.70) (Sharma , 2016 : 273) وبذلك أصبحت أداة البحث صالحة للتطبيق النهائي كونها تتصف بالدقة والثبات العالي . ويبين الجدول (15) معاملات الثبات لأداة قياس البحث الحالي .

الجدول رقم (15) : معاملات الثبات لمتغيرات البحث وأبعادها الفرعية

المتغيرات الرئيسة	كرونباخ الفا للمتغير الرئيسي	الأبعاد الفرعية	كرونباخ الفا للبعد
الاستبصار الإستراتيجي	.869	المسح البيئي	.832
		الاختيار الإستراتيجي	.797
الرشاقة الإستراتيجية	.908	الحساسية الإستراتيجية	.871
		وحدة القيادة	.903
		انسيابية الموارد	.736

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

المطلب الثاني

الوصف والتحليل الإحصائي لبيانات البحث

يسعى هذا المبحث إلى وصف وتشخيص إجابات افراد عينة البحث وتحليلها استنادا إلى إجابات العينة في جامعة وارث الأنبياء (عليه السلام) من خلال استخدام الأساليب المناسبة المتمثلة بـ(الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، والأهمية النسبية) وبهدف التحديد الأفضل لمستوى إجابات الأفراد عينة البحث فقد اعتمد الباحث على رأي (15 : 2004 ، Dewberry) الذي اشار إلى انه في حالة اعتماد مقياس ليكرت الخماسي فان هناك خمس فئات تفسيرية تنتمي لها المتوسطات الحسابية¹ ، وعلى النحو الآتي :

أولا : وصف وتشخيص متغير الاستبصار الإستراتيجي وأبعاده الفرعية

يظهر الجدول (16) نتائج الإحصاءات الوصفية لمتغير الاستبصار الإستراتيجي والذي يقاس ببعدين ميدانيين ، إذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا المتغير (3.728) وبلغ الانحراف المعياري (0.900) و بلغت الأهمية النسبية (74.56%) ، وتشير هذه النتائج إلى أن متغير الاستبصار الإستراتيجي قد حاز على درجة مرتفعة من الأهمية حسب اجابات الافراد المبحوثين ، مما يدل على أن جامعة وارث الانبياء (عليه السلام) عينة البحث اولت متغير الاستبصار الإستراتيجي اهتماماً مرتفعاً وهي تسعى إلى تبني شبكة اتصالات متقدمة لتفعيل تواصلها مع فئات المجتمع المختلفة وتعمل على جمع المعلومات المحدثة من مصادرها الداخلية والخارجية بهدف مواكبة مختلف التطورات والتغيرات التي تحصل في الظروف البيئية خاصة ما يتعلق بتطورات التعليم العالي والبحث العلمي اضعف إلى ذلك أهمية مراقبة ومتابعة توجهات الجامعات المنافسة من اجل الحفاظ وتنمية الحصة السوقية والتفاعل والاستجابة للتغيرات التكنولوجية وتطورات سوق العمل.

الجدول رقم (16) : الإحصاءات الوصفية لمتغير الاستبصار الإستراتيجي بأبعاده

ت	الفقرات والأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	ترتيب الأبعاد
1	تمتلك شبكة تواصل نشطة مع المجتمع العلمي والبحثي	4.075	1.095	81.50	1

¹ الفئات الخمسة هي: (1.80-1) منخفض جداً، (2.60-1.81) منخفض، (3.40-2.61) معتدل، (4.20-3.41) مرتفع، (5.00-4.21) مرتفع جداً.

5	75.00	0.899	3.750	تقوم بجمع المعلومات حول براءات الاختراع بأحدث طرق التعلم.	2
4	75.50	1.074	3.775	ترصد التطورات في البيئات التكنولوجية والسياسية والاجتماعية والثقافية والتعليمية	3
6	74.00	0.966	3.700	تقوم بمسح وتحليل سلوكيات واحتياجات سوق العمل	4
2	76.50	1.010	3.825	ترصد أداء وتحركات الجامعات والكليات المنافسة	5
7	73.50	0.997	3.675	ترصد التطورات المستجدة في الاسواق أو القطاعات المختلفة	6
3	76.50	1.083	3.825	تأخذ بعين الاعتبار القضايا والاتجاهات والتقنيات الجديدة التي لم تتضح بعد مدى علاقتها بأعمالها	7
8	72.50	1.125	3.625	تخطط على المدى المتوسط والطويل للقضايا المعاصرة.	8
-	75.62	0.898	3.781	اجمالي الإحصاءات الوصفية لبعده المسح البيئي	
1	76.50	1.107	3.825	نستخدم السيناريوهات لوصف الاحتمالات المستقبلية.	9
2	72.50	1.005	3.625	تطبق أساليب الرؤيا المستقبلية، مثل بطاقة الأداء المتوازن، واستقصاء التقدير، ورسم خارطة الطريق.	10
3	71.50	0.984	3.575	تقوم بتطوير خطط عمل تحسن من التقدم نحو تحقيق الإستراتيجية التنظيمية.	11
-	73.50	0.950	3.675	اجمالي الإحصاءات الوصفية لبعده الاختيار الإستراتيجي	
-	74.56	0.900	3.728	اجمالي الإحصاءات الوصفية لمتغير الاستبصار الإستراتيجي	

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (Microsoft Excel) (SPSS)

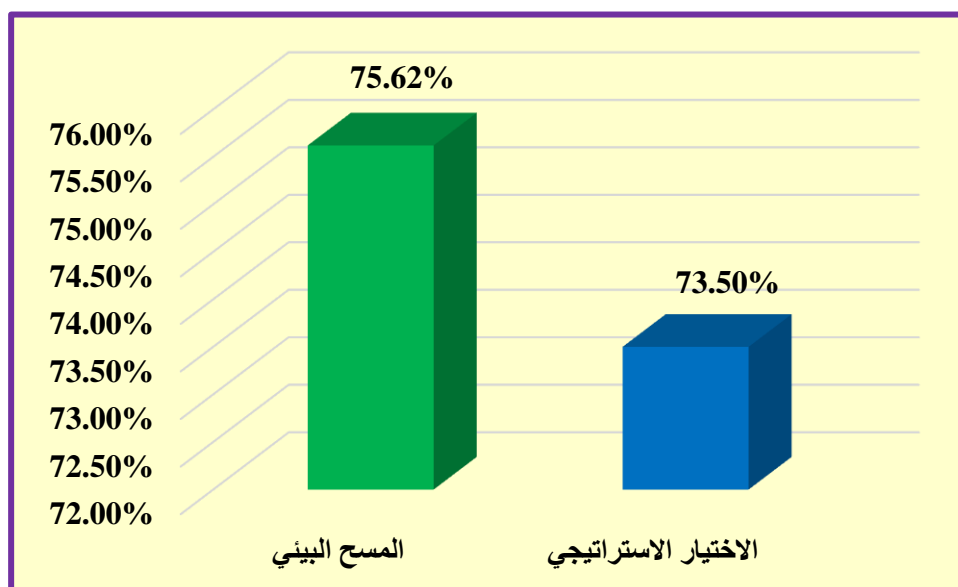
كما يتضح من الجدول (16) أن ترتيب أبعاد الاستبصار الإستراتيجي الفرعية ميدانياً على مستوى جامعة وارث الأنبياء عينة البحث كان كالآتي :

1- جاء بعد المسح البيئي بالمرتبة الأولى ميدانياً على مستوى جامعة وارث الأنبياء عينة البحث، إذ بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (3.781) وبلغ الانحراف المعياري (0.898) وبلغت الأهمية النسبية (75.62%) ، وتشير هذه النتائج إلى أن بعد المسح البيئي قد حاز على درجة مرتفعة من الأهمية حسب اجابات الافراد المبحوثين.

2- جاء بعد الاختيار الإستراتيجي بالمرتبة الثانية ميدانياً على مستوى جامعة وارث الانبياء عينة البحث ، إذ بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (3.675) وبلغ الانحراف المعياري (0.950) وبلغت

الأهمية النسبية (73.50%) ، وتشير هذه النتائج إلى أن بعد الاختيار الإستراتيجي قد حاز على درجة مرتفعة من الأهمية حسب اجابات الافراد المبحوثين.

ويوضح الشكل (6) ترتيب الأهمية النسبية للأبعاد الفرعية لمتغير الاستبصار الإستراتيجي بالاعتماد على الاوساط الحسابية الموزونة.



الشكل رقم (6) : التمثيل البياني لأبعاد متغير الاستبصار الإستراتيجي

المصدر: مخرجات برنامج (Microsoft Excel).

ثانياً : وصف وتشخيص متغير الرشاقة الإستراتيجية

يظهر الجدول (17) نتائج الإحصاءات الوصفية لمتغير الرشاقة الإستراتيجية والذي يقاس بثلاثة أبعاد ميدانية ، إذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا المتغير (3.686) وبلغ الانحراف المعياري (0.867) و بلغت الأهمية النسبية (73.72%) ، وتشير هذه النتائج إلى أن متغير الرشاقة الإستراتيجية قد حاز على درجة مرتفعة من الأهمية حسب اجابات الافراد المبحوثين ، مما يدل على أن جامعة وارث الأنبياء (عليه السلام) عينة البحث تسعى إلى الاهتمام بمتغير الرشاقة الإستراتيجية من حيث سعيها إلى ايلاء عمليات اتخاذ القرارات الإستراتيجية الاهتمام المطلوب وضمان إضافة القيمة لمخرجاتها من الطلبة في سبيل تعزيز استجابتها ومرونتها لكل التحديات التي تحصل في قطاع التعليم العالي وهنا تظهر أهمية وحدة القيادة وطبيعة السلوكيات الإيجابية التي تتبعها في التعامل مع العاملين وكيفية اثاره دوافعهم وتحفيزهم نحو الإفادة من جميع الموارد التنظيمية التي تمتلكها الجامعة .

الجدول رقم (17) : الإحصاءات الوصفية لمتغير الرشافة الإستراتيجية بأبعاده

ت	الفقرات والأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	ترتيب الأبعاد
1	تستخدم البيانات الداخلية والخارجية لاتخاذ القرارات الإستراتيجية.	3.775	1.050	75.50	2
2	تحدد الاتجاهات التي تؤثر في أعمالها قبل الجامعات/الكليات المنافسة.	3.800	0.992	76.00	1
3	تستخدم البيانات لتطوير وإدراك واضح لمنافسيها في القطاع الخاص والحكومي.	3.750	0.954	75.00	3
4	تحدد العمليات التي من المرجح أن تضيف قيمة لمخرجاتها.	3.750	1.056	75.00	4
5	تدرك المهارات والمعرفة الأكثر أهمية والتي تحقق لها النتائج المهمة.	3.750	1.080	75.00	5
6	تدرك اي المقدرات التي تحتاجها لتقديم أو لتعزيز خدمة أفضل لشرائح المجتمع.	3.650	1.027	73.00	7
7	تحدد العمليات التي تحتاجها لتقديم أو تحسين الخدمة الأفضل لأصحاب المصلحة.	3.650	0.949	73.00	6
-	اجمالي الإحصاءات الوصفية لبعد الحساسية الإستراتيجية	3.732	0.888	74.64	-
8	تمتلك ادراك واضح بالهدف وتستخدمه لتوجيه قراراتها.	3.825	1.083	76.50	1
9	تسهل شرح أهدافها العامة بشكل واضح وفاعل لأصحاب المصلحة.	3.550	0.904	71.00	5
10	لديها اتفاق على المبادئ الأساسية التي توجه عملياتها.	3.575	0.903	71.50	3
11	تشجع الافراد للتعامل مع الأخطاء كفرص للتعلم والتطوير بدل وضعها تنازع لإلقاء اللوم.	3.450	0.876	69.00	7
12	تحفز الافراد للتصرف كما لو أن كل فرد منها مسؤول عن النتيجة النهائية لكل مهمة وليس فقط عن المهام التي كلف بها.	3.350	0.975	67.00	8
13	تضمن إيصال إستراتيجياتها وأهدافها للأفراد وشركائها.	3.575	0.958	71.50	4
14	تشرك أعضاء الفريق في المناقشات عن أفضل الطرائق لتنفيذ الإستراتيجيات.	3.500	0.987	70.00	6

2	74.50	0.960	3.725	تستطيع تكييف إستراتيجياتها لتلائم الظروف المتغيرة دون اهمال هدفها العام.	15
-	71.38	0.818	3.569	اجمالي الإحصاءات الوصفية لبعده وحدة القيادة	
1	76.50	1.107	3.825	تقوم بمواءمة الموارد المادية على أساس المتطلبات الإستراتيجية.	16
3	74.50	1.062	3.725	تقوم بإعادة تخصيص الموارد المعرفية استناداً إلى متطلبات العمل المتغيرة.	17
4	73.50	1.047	3.675	تنقل الموارد المادية بناءً على متطلبات العمل المتغيرة.	18
2	76.00	1.043	3.800	توفر وصولاً سهلاً للمعلومات التي تهتم عاملها.	19
-	75.12	0.970	3.756	اجمالي الإحصاءات الوصفية لبعده انسيابية الموارد	
-	73.72	0.867	3.686	اجمالي الإحصاءات الوصفية لمتغير الرشاقة الإستراتيجية	

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (Microsoft Excel) (SPSS)

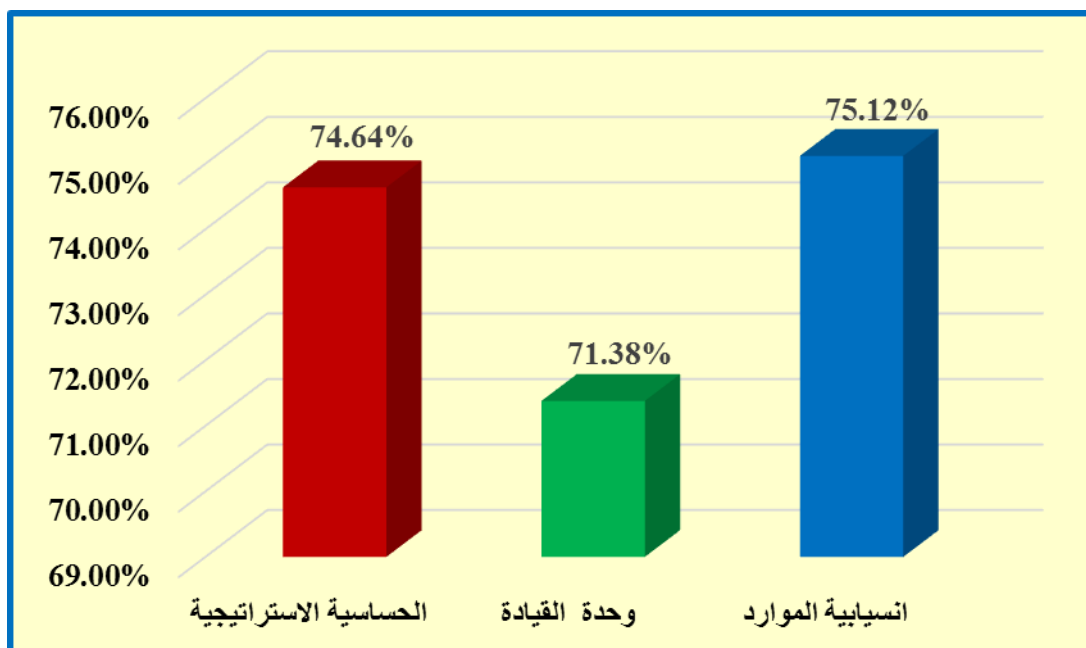
كما يتضح من الجدول رقم (17) أن ترتيب أبعاد الرشاقة الإستراتيجية الفرعية ميدانياً على مستوى جامعة وارث الأنبياء عينة البحث كان كالآتي :

1- جاء بعد انسيابية الموارد بالمرتبة الأولى ميدانياً على مستوى جامعة وارث الأنبياء عينة البحث ، إذ بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (3.756) وبلغ الانحراف المعياري (0.970) وبلغت الأهمية النسبية (75.12%) ، وتشير هذه النتائج إلى أن بعد انسيابية الموارد قد حاز على درجة مرتفعة من الأهمية حسب اجابات الافراد المبحوثين.

2- جاء بعد الحساسية الإستراتيجية بالمرتبة الثانية ميدانياً على مستوى جامعة وارث الأنبياء عينة البحث ، إذ بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (3.732) وبلغ الانحراف المعياري (0.888) وبلغت الأهمية النسبية (74.64%) ، وتشير هذه النتائج إلى أن بعد الحساسية الإستراتيجية قد حاز على درجة مرتفعة من الأهمية حسب اجابات الافراد المبحوثين.

3- جاء بعد وحدة القيادة بالمرتبة الثالثة ميدانياً على مستوى جامعة وارث الأنبياء عينة البحث ، إذ بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (3.569) وبلغ الانحراف المعياري (0.818) وبلغت الأهمية النسبية (71.38%) ، وتشير هذه النتائج إلى أن بعد وحدة القيادة قد حاز على درجة مرتفعة من الأهمية حسب اجابات الافراد المبحوثين.

ويوضح الشكل رقم (7) ترتيب الأهمية النسبية للأبعاد الفرعية لمتغير الرشاقة الإستراتيجية بالاعتماد على الاوساط الحسابية الموزونة.



الشكل رقم (7) : التمثيل البياني لأبعاد متغير الرشاقة الإستراتيجية

المصدر: مخرجات برنامج (Microsoft Excel).

المطلب الثالث

اختبار فرضيات الدراسة وتفسير نتائجها

توطئة ...

يتضمن هذا المبحث اختبار فرضيات الدراسة التي تم عرضها في منهجية البحث وتفسير نتائجها حسب اجابات العينة على مستوى إجابات العينة في جامعة وارث الأنبياء (عليه السلام) ، ولتحقيق ذلك تبنى الباحث اختبار فرضيات الارتباط والتأثير الرئيسة والفرعية استناداً إلى مجموعة من أساليب التحليل المناسبة والتي نفذت على البرامج الإحصائية (SPSS V. 25 , Amos V. 25) وكما يأتي :

أولاً : اختبار فرضيات الارتباط

سيتم في هذه الفقرة اختبار فرضيات الارتباط الرئيسة والفرعية باعتماد معامل الارتباط البسيط (Pearson) لكونه أداة قوية لفهم العلاقات بين المتغيرات التي تخضع بياناتها للتوزيع الطبيعي. إذ يمكّن هذا الاختبار الباحثين والمحللين الحصول على رؤى قيمة حول البيانات التي يعملون عليها، وللتأكد من مستوى التوافق بين متغيرات الدراسة الرئيسة وأبعادها الفرعية، وقد استخدم لتحقيق هذا الهدف البرنامج الإحصائي (SPSS V.25)، ولتفسير قوة معامل الارتباط والتعامل معه، سيتم تبنى التفسير الخاص بتقسيمه إلى خمس فئات وكما موضح في الجدول (18):

الجدول رقم (18) تفسير قيمة علاقة الارتباط

ت	تفسير علاقة الارتباط	قيمة معامل الارتباط
1	ضعيف جدا	(0 - 0.19)
2	ضعيف	(0.20 - 0.39)
3	متوسط	(0.40 - 0.59)
4	قوي	(0.60 - 0.79)
5	قوي جدا	(0.80 - 1.00)

Source : Putra, D. A., & Suprpto, M. (2018). Assessment of the road based on PCI and IRI roadroad measurement. In MATEC Web of Conferences (Vol. 195, p. 04006). EDP Sciences. P. 4.

وتأسيساً على ما تقدم يمكن اختبار فرضيات الارتباط كالاتي :-

1- اختبار الفرضية الرئيسة الأولى (H1) : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متغير

الاستبصار الإستراتيجي والرشاقة الإستراتيجية بأبعادها)

يظهر من الجدول (19) تحقق مستوى ارتباط قوي دال معنوياً بين المتغير المستقل الاستبصار الإستراتيجي والمتغير التابع الرشاقة الإستراتيجية بأبعادها، إذ بلغ مستوى معامل الارتباط هنا (**0.803) وهذه القيمة دالة معنوياً عند مستوى دلالة (1%) وهذا يؤسس نسبة ثقة عالية بنتائج العلاقة قدرها (99%) ، كما يتضح أن أبعاد متغير الرشاقة الإستراتيجية (انسيابية الموارد، وحدة القيادة، والحساسية الإستراتيجية) قد حققت ثلاثة علاقات ارتباط ذات دلالة معنوية مع متغير الاستبصار الإستراتيجي ، بلغت قيمها (**0.786 , **0.778 , **0.779) على التوالي ، مما يدل على توافر مستوى من التوافق والارتباط الطردي بين المتغيرين عملياً حسب اجابات افراد العينة على مستوى جامعة وارث الانبياء (عليه السلام) عينة البحث .

وتشير هذه النتيجة إلى أن إدارة الجامعة عينة الدراسة كلما سعت إلى الاهتمام بأبعاد الاستبصار الإستراتيجي من حيث متابعة الظروف البيئية والمتغيرات الاساسية التي تتنوع تأثيراتها على قرارات التعليم ومراقبة تحركات المنافسين وطبيعة الإستراتيجيات التي يتبعوها من اجل تحقيق أهدافهم اضعف إلى ذلك متابعة قرارات الوزارة وطبيعة التشريعات التي تحكم عملها ومواكبة التحديات المستمرة في هذا الصدد وفي ذات الوقت أهمية معرفة مستوى التنامي في اراء ومتطلبات المستفيدين من الخدمات التي تقدمها الجامعة وهذا بدوره أن يعزز مستوى الرشاقة الإستراتيجية للجامعة وتفعيل استنشعارها لتغيرات البيئة .

وتأسيساً على ما سبق ، يمكن قبول الفرضية الرئيسية الأولى .

الجدول رقم (19) : علاقات الارتباط بين الاستبصار الإستراتيجي بأبعاده والرشاقة الإستراتيجية بأبعادها

الرشاقة الإستراتيجية	انسيابية الموارد	وحدة القيادة	الحساسية الإستراتيجية	المتغير التابع / المتغير المستقل
.778**	.742**	.761**	.768**	المسح البيئي
.000	.000	.000	.000	
65	65	65	65	
.763**	.751**	.732**	.741**	الاختيار الإستراتيجي
.000	.000	.000	.000	
65	65	65	65	
.803**	.779**	.778**	.786**	الاستبصار الإستراتيجي
.000	.000	.000	.000	
65	65	65	65	

(n=65)

المصدر : مخرجات برنامج (SPSS)

واعتماداً على نتائج الجدول (19) يمكن اختبار فرضيات الارتباط الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى ، وكالاتي :

أ. اختبار الفرضية الفرعية الأولى (H1-1) : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد المسح البيئي والرشاقة الإستراتيجية بأبعادها)

يظهر من الجدول (19) تحقق مستوى ارتباط قوي دال معنوياً بين البعد المستقل المسح البيئي والمتغير التابع الرشاقة الإستراتيجية بأبعادها، إذ بلغ مستوى معامل الارتباط هنا (0.778^{**}) وهذه القيمة دالة معنوياً عند مستوى دلالة (1%) وهذا يؤسس نسبة ثقة عالية بنتائج العلاقة قدرها (99%) ، كما يتضح أن أبعاد متغير الرشاقة الإستراتيجية (انسيابية الموارد ، وحدة القيادة ، والحساسية الإستراتيجية) قد حققت ثلاثة علاقات ارتباط ذات دلالة معنوية مع متغير الاستبصار الإستراتيجي ، بلغت قيمها (0.768^{**} ، 0.761^{**} ، 0.742^{**}) على التوالي ، مما يدل على توافر مستوى من التوافق والارتباط الطردي بين المتغيرين عملياً حسب اجابات افراد العينة على مستوى جامعة وارث الأنبياء (عليه السلام) عينة البحث .

وتشير هذه النتيجة إلى أن اهتمام إدارة الجامعة عينة الدراسة ببعد المسح البيئي من حيث الاهتمام بإجراء المسوحات وعمل الاستبيانات التي ترصد التغيرات في الظروف البيئية ومتابعة مجمل التطورات المجتمعية التي لها اثر كبير في على الإستراتيجيات والأهداف التي تتبناها الجامعة وتشخيص تحركات المنافسين ومراقبة حصصهم السوقية للإفادة في مجال تحسين ادوار الجامعة وزيادة حصتها السوقية وتبني ومواكبة التطورات التكنولوجية الحاصلة في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي من اجل تحسين مستوى الرشاقة الإستراتيجية .

واعتماداً على ما تقدم ، يمكن قبول الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى .

ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية (H1-2) : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الاختيار الإستراتيجي والرشاقة الإستراتيجية بأبعادها)

يظهر من الجدول (19) تحقق مستوى ارتباط قوي دال معنوياً بين البعد المستقل الاختيار الإستراتيجي والمتغير التابع الرشاقة الإستراتيجية بأبعادها، إذ بلغ مستوى معامل الارتباط هنا (**0.763) وهذه القيمة دالة معنوياً عند مستوى دلالة (1%) وهذا يؤسس نسبة ثقة عالية بنتائج العلاقة قدرها (99%) ، كما يتضح أن أبعاد متغير الرشاقة الإستراتيجية (انسيابية الموارد، وحدة القيادة، والحساسية الإستراتيجية) قد حققت ثلاثة علاقات ارتباط ذات دلالة معنوية مع متغير الاستبصار الإستراتيجي ، بلغت قيمها (**0.741 , **0.732 , **0.751) على التوالي ، مما يدل على توافر مستوى من التوافق والارتباط الطردي بين المتغيرين عملياً حسب اجابات افراد العينة على مستوى جامعة وارث الانبياء عليهم السلام عينة البحث .

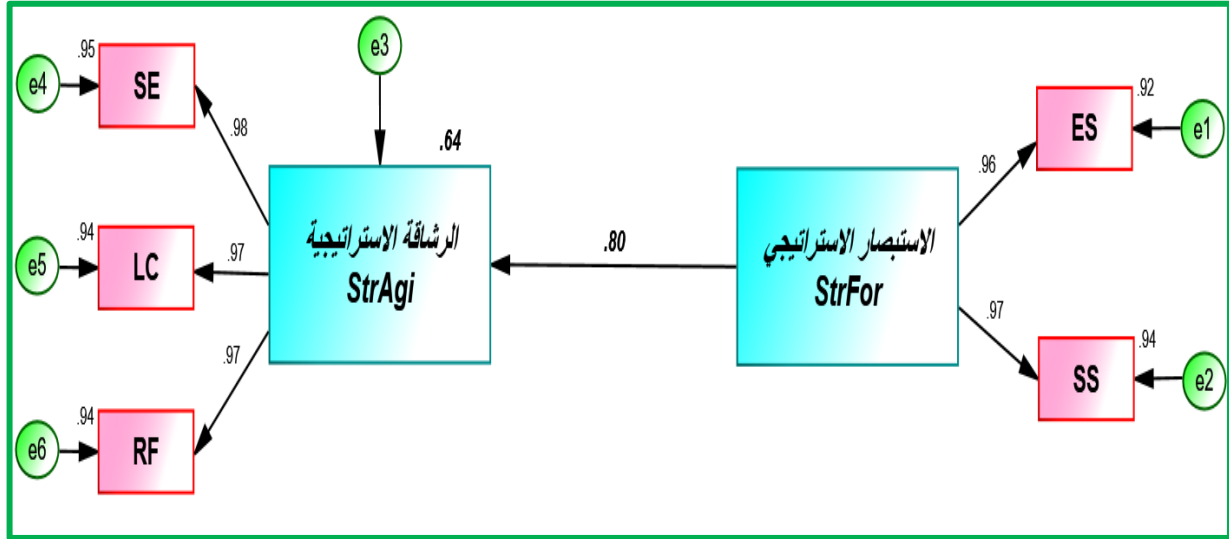
وتشير هذه النتيجة إلى أن إدارة الجامعة عينة الدراسة كلما سعت إلى تحسين مستوى الاختيار الإستراتيجي واستخدام اسلوب السيناريوهات الخاصة بتوقع الاحداث المستقبلية من اجل الاستعداد لها والتكيف مع احداثها وتبني الأساليب المناسبة في التعامل معها ووضع الخطط المناسبة للسيطرة على بيئتها الخاصة وتطوير خطط العمل وبناء اجراءات التعامل مع الاخرين وسن القواعد والتشريعات اللازمة لتحقيق الإستراتيجيات المعدة سابقا وهذا من شأنه أن يعزز دور الجامعة في تحسين مستوى الرشاقة الإستراتيجية.

واعتماداً على ما تقدم ، يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى .

2- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية (H2) : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للاستبصار الإستراتيجي في الرشاقة الإستراتيجية)

يوضح الشكل رقم (8) وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لمتغير الاستبصار الإستراتيجي في الرشاقة الإستراتيجية إذ يتضح أن قيمة تقدير المعلمة (معامل التأثير المعياري) قد بلغ (0.80) ، وهذا يعني أن متغير الاستبصار الإستراتيجي يؤثر في متغير الرشاقة الإستراتيجية بنسبة (80%) على مستوى جامعة وارث الانبياء (عليه السلام) عينة البحث وهذا يعني أن المتغير التابع الرشاقة الإستراتيجية سيزداد مستواه بمقدار (80%) في حال زيادة الاهتمام بمتغير الاستبصار الإستراتيجي بوحدة واحدة . كما نلاحظ أن قيمة معامل التأثير هي قيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (20) البالغة (14.702) هي قيمة معنوية عند مستوى المعنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته.

كما يتضح من الشكل (8) أن قيمة معامل التفسير (R^2) قد بلغت (0.64) وهذا يعني أن التغيرات التي تحصل في متغير الرشاقة الإستراتيجية يعود (64%) منها إلى تغير الاستبصار الإستراتيجي والنسبة المتبقية البالغة (36%) تعود إلى متغيرات اخرى غير داخلية في أنموذج الدراسة. وبالتالي تشير هذه النتيجة إلى وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لمتغير الاستبصار الإستراتيجي في الرشاقة الإستراتيجية على مستوى جامعة وارث الأنبياء عليهم السلام عينة البحث ، وهذا بدوره يشير إلى أن اهتمام إدارة الجامعة بالاستبصار الإستراتيجي وتعزيز مستوى الرؤيا الإستراتيجية لأحداث المستقبل وقراءة الظروف البيئية وتشخيص التغيرات التي تحدث في أساليب التعليم والتعامل مع الطلبة وتطبيق الأساليب الجديدة في إيصال المادة العلمية للطلاب وتحديث المناهج التعليمية وهذا من شأنه أن يعزز الرشاقة الإستراتيجية لدى الجامعة .
واعتماداً على ما ذكر اعلاه ، يمكن قبول الفرضية الرئيسية الثانية .



شكل رقم (8) : تأثير الاستبصار الإستراتيجي في الرشافة الإستراتيجية
المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.25)

جدول رقم (20) : مسارات ومعلمات اختبار تأثير الاستبصار الإستراتيجي في الرشافة الإستراتيجية

المسارات		الاوران الانحدارية المعيارية	التقدير اللامعباري	الخطأ المعباري	النسبة الحرجة	النسبة المعنوية	
الرشافة الإستراتيجية	<---	الاستبصار الإستراتيجي	.803	.718	.049	14.702	***
ES	<---	الاستبصار الإستراتيجي	.960	.994	.027	37.308	***
SS	<---	الاستبصار الإستراتيجي	.967	1.008	.024	41.726	***
SE	<---	الرشافة الإستراتيجية	.976	1.000	.020	49.267	***
RF	<---	الرشافة الإستراتيجية	.972	1.087	.024	45.198	***
LC	<---	الرشافة الإستراتيجية	.968	.913	.022	41.854	***

المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.25).

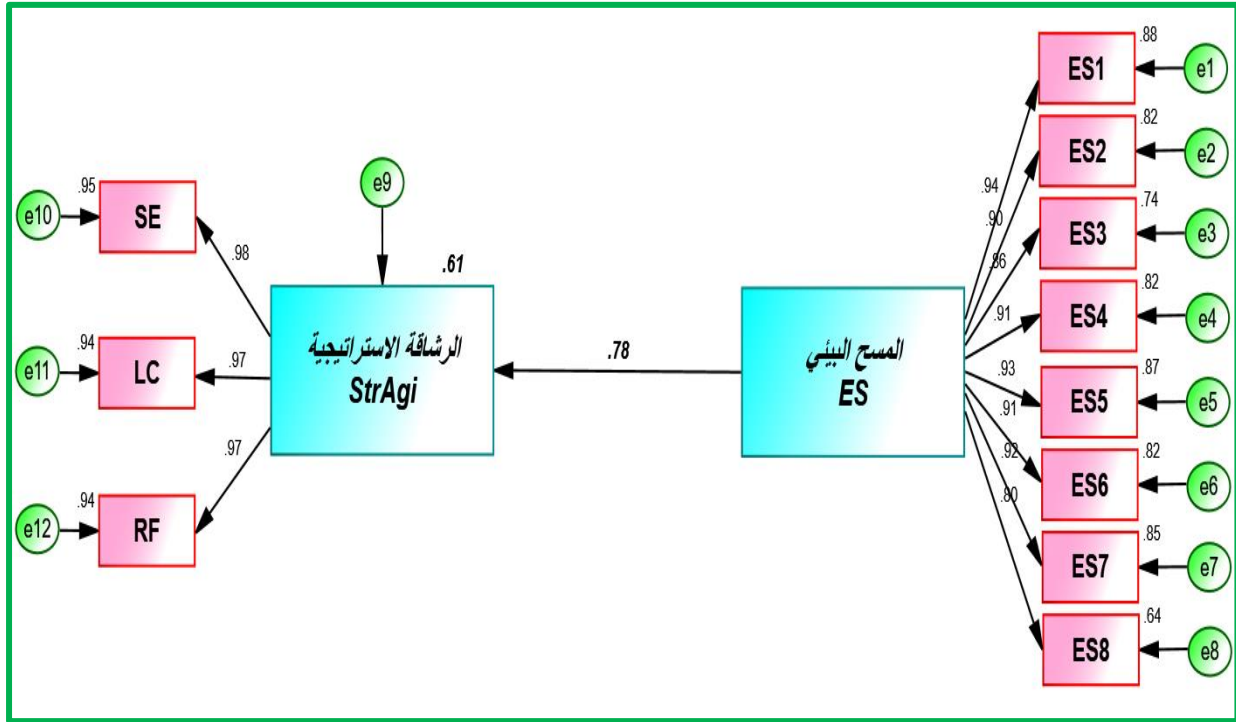
وبناءً على ما سبق ، يمكن اختبار فرضيات التأثير الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية وكما يأتي :

أ. اختبار الفرضية الفرعية الأولى (H2-1) : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعده المسح البيئي في الرشاقة الإستراتيجية)

يوضح الشكل (9) وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لبعده المسح البيئي في الرشاقة الإستراتيجية ، إذ يتضح أن قيمة تقدير المعلمة المعيارية (معامل التأثير المعياري) قد بلغ (0.78) وهذا يعني أن بعد المسح البيئي يؤثر في متغير الرشاقة الإستراتيجية بنسبة (78%) على مستوى جامعة وارث الأنبياء (عليه السلام) عينة البحث ، وهذا يعني أن المتغير التابع الرشاقة الإستراتيجية سيزداد مستواه بمقدار (78%) في حال زيادة الاهتمام ببعده المسح البيئي بوحدة واحدة . كما نلاحظ أن قيمة معامل التأثير هي قيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول رقم (21) البالغة (13.505) هي قيمة معنوية عند مستوى المعنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته .

كما يتضح من الشكل رقم (9) أن قيمة معامل التفسير (R^2) قد بلغت (0.61) وهذا يعني أن التغيرات التي تحصل في متغير الرشاقة الإستراتيجية يعود (61%) منها إلى تغير بعد المسح البيئي والنسبة المتبقية البالغة (39%) تعود إلى متغيرات اخرى غير داخلية في أنموذج الدراسة. وبالتالي تشير هذه النتيجة إلى وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لبعده المسح البيئي في الرشاقة الإستراتيجية على مستوى جامعة وارث الأنبياء (عليه السلام) عينة البحث ، وهذا بدوره يشير إلى أن اهتمام إدارة الجامعة بالمسح البيئي وتقصي الظروف البيئية وتتبع تغيراتها المستمرة خاصة ما يتعلق بتحديث التعليمات الوزارية وتطبيق الأساليب الجديدة في التعليم كتطبيق بعض أساليب التعليم المستحدثة وإدخال التقنيات وشبكات الانترنت في إيصال المادة العلمية للطلبة والتواصل من اجل تحديث البحث العلمي الذي بدوره يعزز مستوى الرشاقة الإستراتيجية .

واعتماداً على ما ذكر اعلاه ، يمكن قبول الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية ..



شكل رقم (9) : تأثير بعد المسح البيئي في الرشاقة الإستراتيجية
المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.25)

جدول رقم (21) : مسارات ومعلمات اختبار تأثير بعد المسح البيئي في الرشاقة الإستراتيجية

المسارات		الاوران الانحدارية المعيارية	التقدير اللامعباري	الخطأ المعباري	النسبة الدرجة	النسبة المعنوية	
الرشاقة الإستراتيجية	<---	المسح البيئي	.778	.672	.050	13.505	***
ES1	<---	المسح البيئي	.941	1.135	.038	30.251	***
ES2	<---	المسح البيئي	.904	.908	.039	23.121	***
ES4	<---	المسح البيئي	.906	.950	.041	23.318	***
ES6	<---	المسح البيئي	.906	.966	.041	23.353	***
ES7	<---	المسح البيئي	.921	1.069	.042	25.741	***
ES8	<---	المسح البيئي	.800	.943	.065	14.560	***
ES3	<---	المسح البيئي	.860	.996	.054	18.382	***

ES5	<---	المسح البيئي	.934	1.034	.036	28.445	***
SE	<---	الرشاقة الإستراتيجية	.976	1.000	.020	49.267	***
RF	<---	الرشاقة الإستراتيجية	.972	1.087	.024	45.198	***
LC	<---	الرشاقة الإستراتيجية	.968	.913	.022	41.854	***

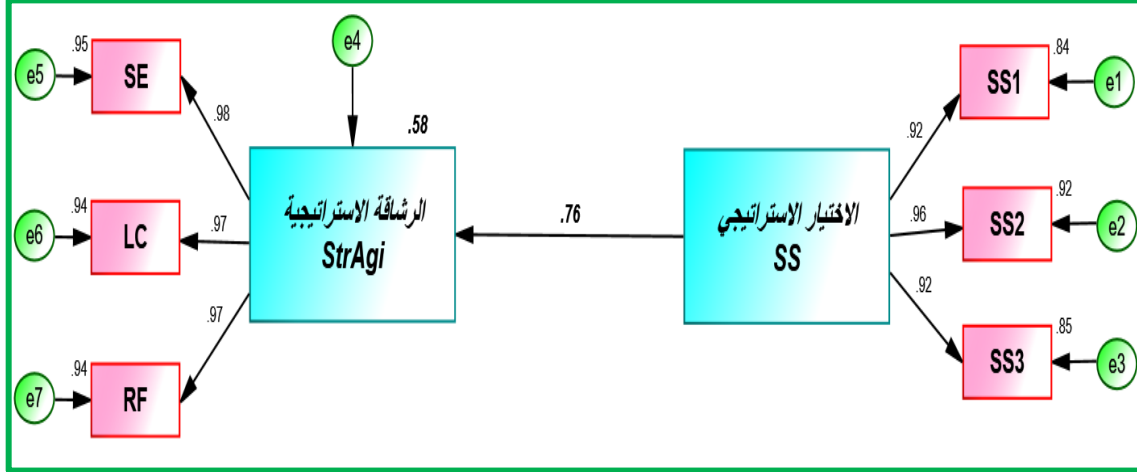
المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.25).

ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية (H2-2) : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعده الاختيار الإستراتيجي في الرشاقة الإستراتيجية)

يوضح الشكل (10) وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لبعده الاختيار الإستراتيجي في الرشاقة الإستراتيجية ، إذ يتضح أن قيمة تقدير المعلمة المعيارية (معامل التأثير المعياري) قد بلغ (0.76) وهذا يعني أن بعد الاختيار الإستراتيجي يؤثر في متغير الرشاقة الإستراتيجية بنسبة (76%) على مستوى جامعة وارث الأنبياء (عليه السلام) عينة البحث ، وهذا يعني أن المتغير التابع الرشاقة الإستراتيجية سيزداد مستواه بمقدار (76%) في حال زيادة الاهتمام ببعده الاختيار الإستراتيجي بوحدة واحدة . كما نلاحظ أن قيمة معامل التأثير هي قيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (22) البالغة (12.877) هي قيمة معنوية عند مستوى المعنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته.

كما يتضح من الشكل (10) أن قيمة معامل التفسير (R^2) قد بلغت (0.58) وهذا يعني أن التغيرات التي تحصل في متغير الرشاقة الإستراتيجية يعود (58%) منها إلى تغير بعد الاختيار الإستراتيجي والنسبة المتبقية البالغة (42%) تعود إلى متغيرات اخرى غير داخلية في أنموذج الدراسة. وبالتالي تشير هذه النتيجة إلى وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لبعده الاختيار الإستراتيجي في الرشاقة الإستراتيجية على مستوى جامعة وارث الأنبياء (عليه السلام) عينة البحث ، وهذا بدوره يشير إلى أن اهتمام إدارة الجامعة بالاختيار الإستراتيجي وتحسين إجراءاتها في تعزيز رؤيتها الإستراتيجية واعتماد أساليب التنبؤ والتوقع للظروف المستقبلية من اجل الاستعداد وتبني الخطط اللازمة للتعامل معها وتقليل تأثيراتها السلبية على الجامعة وهذا من شأنه أن يعزز مستوى الرشاقة الإستراتيجية لدى الجامعة .

واعتماداً على ما ذكر أعلاه ، يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية ..



شكل رقم (10) : تأثير بعد الاختيار الإستراتيجي في الرشافة الإستراتيجية
المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.25)

جدول رقم (22):مسارات ومعلمات اختبار تأثير بعد الاختيار الإستراتيجي في الرشافة الإستراتيجية

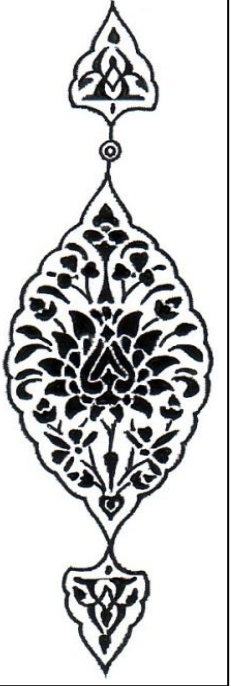
المسارات		الاوران الانحدارية المعيارية	التقدير اللامعباري	الخطأ المعباري	النسبة الحرجة	النسبة المعنوية	
الرشافة الإستراتيجية	<---	الاختيار الإستراتيجي	.763	.655	.051	12.877	***
SS1	<---	الاختيار الإستراتيجي	.917	1.062	.042	25.087	***
SS2	<---	الاختيار الإستراتيجي	.958	1.007	.028	36.559	***
SS3	<---	الاختيار الإستراتيجي	.922	.931	.036	25.902	***
SE	<---	الرشافة الإستراتيجية	.976	1.000	.020	49.267	***
RF	<---	الرشافة الإستراتيجية	.972	1.087	.024	45.198	***
LC	<---	الرشافة الإستراتيجية	.968	.913	.022	41.854	***

المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.25).

المبحث الرابع

المطلب الأول: الاستنتاجات

المطلب الثاني: التوصيات



المطلب الأول

الاستنتاجات

توطئة...

يتضمن هذا المطلب أهم الاستنتاجات الميدانية التي توصلت إليها الدراسة الحالية والنتيجة عن (وصف وتشخيص متغيرات الدراسة ، اختبار فرضيات الدراسة) وبالتالي تعكس الجهود الميدانية المبذولة في اعداد هذه الدراسة والمتمثلة بما يلي :-

أولاً : اظهرت عينة الدراسة جامعة وارث الانبياء (علية السلام) المبحوثة تصورا مرتفعا تجاه الاستبصار الإستراتيجي

ثانياً : الاستنتاجات الخاصة بوصف وتشخيص متغيرات الدراسة

1- حاز متغير الاستبصار الإستراتيجي على درجة مرتفعة من الأهمية حسب إجابات الأفراد عينة الدراسة ، مما يؤكد أن جامعة وارث الأنبياء (عليه السلام) تركز إلى حد ما على جانب الاستبصار في كافة نشاطاتها ، وان اعتدال درجة أهمية هذا المتغير تعود إلى نتائج الإحصاءات الوصفية الخاصة بأهمية أبعاده الفرعية وكما يلي:

أ- حقق بعد المسح البيئي المرتبة الأولى من حيث الأهمية وبدرجة عالية ، وهذا يدل على أن الجامعة المبحوثة تهتم بتحسين القضايا البيئية.

ب- حقق بعد الاختيار الإستراتيجي المرتبة الثانية من حيث الأهمية وبدرجة معتدلة ، وهذا يدل على أن الجامعة المبحوثة تهتم بالأفراد ذات الأفكار والخبرات العالية من خلال ترجمتها في تحقيق الأهداف ، تستخدم ادارة الجامعة السيناريوهات لوصف الازوضاع المستقبلية.

2- اظهرت اجابات عينة الدراسة تصورا ذا درجة أهمية مرتفعة لمتغير الرشاقة الإستراتيجية ويمكن فهم تفاصيل هذا التصور المرتفع من خلال تحليل متوسطات أبعاده الفرعية وكما يلي:

أ- أن الجامعة المبحوثة لديها مستوى عالي من اغتنام الفرص المتاحة والاستخدام الأمثل دون الهدر التي تساعد في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية.

ب- حقق بعد الحساسية الإستراتيجية المرتبة الثانية من حيث الأهمية وبدرجة عالية ، أن بعد الحساسية الإستراتيجية قد حاز على درجة مرتفعة من حيث الأهمية حسب إجابات الأفراد .

ج- حقق بعد وحدة القيادة المرتبة الثالثة من حيث الأهمية وبدرجة مرتفعة ، وهذا يدل على أن الجامعة المبحوثة لديها مستوى عالي من الاهتمام بتلبية احتياجات الموظفين والطلبة وتحقيق المساواة داخل الجامعة وهذا بدوره يساعد في تحقيق الأهداف .

ثالثاً : الاستنتاجات الخاصة باختبار فرضيات الدراسة

1- الاستنتاجات الخاصة بعلاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

أ- يرتبط الاستبصار الاستراتيجي ايجابيا بالرشاقة الاستراتيجية وهذا يعني ان اهتمام ادارة جامعة الوارث بجمع المعلومات ورصد التطورات والتغيرات سيؤدي الى تحقيق الرشاقة الاستراتيجية.

ب- ان استخدام الجامعة للسيناريوهات المستقبلية وتطوير خطط عمل جديدة وتطبيق اساليب جديدة تؤدي الى تحقيق الرشاقة الاستراتيجية .

2 -الاستنتاجات الخاصة بعلاقات التأثير بين متغيرات الدراسة

أ- تؤثر عملية المسح البيئي واستخدام السيناريوهات المستقبلية ورسم الرؤى الاستراتيجية في تعزيز عمليات الرشاقة الاستراتيجية .

ب- ادارة الجامعة يمكنها زيادة وتعزيز رشاقته في جمع البيانات والمعلومات واهتمت في رصد كل المستجدات في بيئتها الداخلية والخارجية واستخدمت خطط عمل حديثة لتحسين قدراتها التنظيمية .

المطلب الثاني

التوصيات

توطئة...

في ضوء الاستنتاجات التي تم التوصل إليها نورد مجموعة من التوصيات التي نأمل أن تكون محط اهتمام جامعة وارث الأنبياء (عليه السلام) ، والتي يمكن أن تساعد في الاستفادة من تأثير الاستبصار الإستراتيجي في الرشاقة الإستراتيجية ، وكما يلي :

أولا : يمكن ايضاح التوصيات بالنقاط الآتية :

1-تعزيز اهتمام قيادات جامعة وارث الانبياء (عليه السلام) بتوظيف البرامج والإتصالات في كافة القطاعات ، وذلك لأنها تسهم وبشكل كبير في زيادة دوافع العمل وإدراك المزيد من الفرص فضلاً عن تعزيز سمعة الجامعة المبحوثة وتحقيق الميزة التنافسية الأمر الذي ينعكس إيجاباً على تعزيز الرشاقة الإستراتيجية ، ويتحقق ذلك من خلال قيام الجامعة المبحوثة بآليات التطبيق الآتية :

أ- زيادة الاهتمام بالمسح البيئي باعتباره الأساس الذي تستند عليه الجامعة ، في رصد المنافسين والتشريعات والتكنولوجيا.

ب- زيادة الاهتمام بتوفير بدائل استراتيجية الاختيار الإستراتيجي في جميع مستويات الجامعة المبحوثة باعتباره وسيلة فاعلة في استثمار الأفكار وترجمتها في موقع العمل مما يساعد القادة في اتخاذ قرارات مستنيرة تحسن من سمعة وصورة جامعة وارث الأنبياء (عليه السلام) .

2- ينبغي على قيادات الجامعة التركيز في خطتهم وتوجهاتهم المستقبلية على تبني أبعاد الرشاقة الإستراتيجية لتحقيق الأهداف من خلال قيامهم بآليات التطبيق الآتية :

أ- تعزيز الاهتمام ببعده انسيابية الموارد في الجامعة المبحوثة لتحسين قدرتها على حسن استخدام الموارد واستثمارها برشد وبأقل تكاليف واستثمار ما متحقق منها لتعزيز الإيرادات الاقتصادية للجامعة .

ب- زيادة الاهتمام ببعده الحاسوبية الإستراتيجية في الجامعة المبحوثة لتعزيز قدرتها في مواكبة التطورات المتسارعة في الجامعات المنافسة .

ج- زيادة الاهتمام ببعدها وحدة القيادة للجامعة المبحوثة لتعزيز قدرتها على تحقيق المسؤولية التعليمية تجاه الطلبة وتبني الاسهامات الواقعية في التطوير والتدريب .

3 - توفير القناعة الكاملة والثقة لدى قادة الجامعة عينة الدراسة بأهمية الاستبصار الإستراتيجي وتبني الأنشطة لتنفيذ متطلباتها بأفضل صورة ممكنة وهذا يتحقق من خلال مراجعة تجارب الجامعات السابقة بهذا الصدد والأدبيات ذات العلاقة .

4- محاكاة التجارب الميدانية الناجحة الخاصة بتنمية الاستبصار الإستراتيجي والرشاقة الإستراتيجية سواء على المستوى العربي أو العالمي ومحاولة الافادة منها وتكييف نقاط قوتها لتطبيقها في واقع جامعة وارث الأنبياء (عليه السلام) عينة الدراسة .

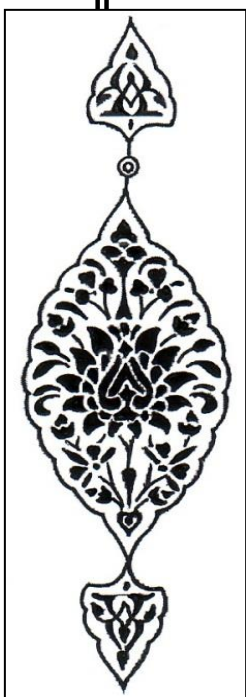
5 - تهيئة بيئة العمل والمناخ الداعم والأجواء المناسبة اللازمة لنجاح البرامج والأفكار وتوجيه الثقافة العامة في الجامعة إلى دعم وتعزيز هذه البرامج والعمل بروح الفريق الواحد .

6- دعوة قيادات الجامعة (عينة الدراسة) إلى التنسيق مع الخبراء والمتخصصين في الإدارة الإستراتيجية لإقامة ورش عمل تطبيقية حول المنهجيات الصحيحة ، للمسح البيئي الإستراتيجي بما في ذلك تحليل المنافسين، ورصد التغيرات التكنولوجية ، والتشريعات الناظمة لقطاع التعليم العالي .

7- التعاون مع اساتذة الجامعات من المتخصصين في تنمية الموارد البشرية والإدارة لعقد الندوات وورش العمل الميدانية واقامة المؤتمرات العلمية الخاصة بتنمية الاستبصار الإستراتيجي لدى الملاكات الجامعية .

8- بناءً على النتائج الإيجابية القوية التي أظهرتها العينة، يُوصى بأن تستغل الجامعة هذا "النتائج الإيجابية" لوضع خطط إستراتيجية لتعميق ممارسات الاستبصار ، والتي تساهم إيجاباً في تعزيز الرشاقة الإستراتيجية على المدى الطويل.

المصادر



أولا // القرآن الكريم
ثانياً // المصادر العربية

1- الرسائل والاطاريح

1- الشمري ، احمد عبد الله (2019) المعرفة الإستراتيجية والطاقة الامتصاصية واثرها في تعزيز البراعة التنظيمية من خلال الرشاقة الإستراتيجية ، دراسة استطلاعية تحليلية في بعض فروع شركات الاتصالات المتنقلة في العراق، اطروحة دكتوراه جامعة كربلاء / كلية الإدارة والاقتصاد .

2-فاضل، علاء حسين (2024) دور إدارة الموهبة في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية عن طريق الدور الوسيط لسلوك العمل الابداعي للعاملين ،إدارة الجامعات والكليات الاهلية في محافظات الفرات الاوسط (كربلاء ، النجف ، بابل) في العراق ، اطروحة دكتوراه جامعة صفاقس التونسية /كلية الإدارة والاقتصاد.

2--المجلات والدوريات

1 - العنزي & نايف بن عمّاش السويلم. (2022). دور الرشاقة الإستراتيجية في إدارة الأزمات في الجامعات السعودية. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية-265, (3), 46, 294.

2- الرميدي & بسام. (2019). الرشاقة الإستراتيجية كميزة تنافسية في شركات الطيران (دراسة حالة: شركة مصر للطيران). (مجلة كلية السياحة والفنادق-جامعة مدينة السادات1-15, 3(1), 3,

3- بعلي، ياسمين & نوي. (2023). (اثر الرشاقة الإستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية, Doctoral dissertation, جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي تبسة

4 - خالد احمد & محمد عبد التواب (2024). الرشاقة الإستراتيجية لتحسين الممارسات والتطبيقات.(المجلد الخامس عشر قسم العلوم السلوكية وإدارة الافراد بأكاديمية السادات للعلوم الادارية.

5 - لعمائرية & نورالدين. (2024). (دور الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية-دراسة حالة عينة من المؤسسات الصيدلانية في ولاية قسنطينة (Doctoral dissertation).

- 6- محمود محمد الضابط، دور الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق في المؤسسات الغير ربحية بالسعودية، المجلة العربية للإدارة ، المنظمة العربية لتنمية الإدارة- جامعة الدول العربية ، مجلد 42 عدد 02 ، مصر ، 2022، ص:29
- 7- نافع & سعيد عبده. (2025). الإستبصار الإستراتيجي والتحول الرقمي: مدخل لصناعة مستقبل الجامعات المصرية. مجلة كلية التربية. 1-40, 22(124), 22.
- 8- هرامزة سندس & زوايمية روضة. (2024) أثر التحليل البيئي في تحديد الخيار الإستراتيجي في المؤسسة الإقتصادية.
- 9- هديل طارق علي & ا.د. بيداء ستار لفته. (2023). اتجاهات القيادات المصرفية نحو ممارسة الاستبصار الإستراتيجي وعلاقته بالتألق التنظيمي: بحث تطبيقي في عدد من المصارف التجارية العراقية الخاصة *Journal of Accounting and Financial Studies (JAFS)*, 18(65), 149-163.
10. HABIB, Asmaa; ABDULRAHEEM, Sanaa. تأثير قدرات الاستشراف الاستراتيجي في الابداع الاخضر دراسة استطلاعية للشركة العامة للمنتوجات الغذائية *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 2021, 27.125: 233-242.

ثالثاً // المصادر الأجنبية

Journals& Periodicals

- 1-Alajrab, S. S., Oweidat, I. A., Nassar, O., ALBashtawy, M., & healthcare services in the presence of artificial intelligence solutions in Jordan. *BMC nursing*, 24(1), 165.
- 2-Amini, M., & Rahmani, A. (2023). How strategic agility affects the competitive capabilities of private banks. *International Journal of Basic and Applied Sciences*, 10, 8397-8406.
- 3-Al Jabri, M. A., Shaloh, S., Shakhoor, N., Haddoud, M. Y., & Obeidat, B. Y. (2024). The impact of dynamic capabilities on enterprise agility: The intervening roles of digital transformation

and IT alignment. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10(2), 100266.

4-Agha, S., Alrubaiee, L., & Jamhour, M. (2012). Effect of core competence on competitive advantage and organizational performance. *International Journal of Business and management*, 7(1), 192 .

5-Adegbile, A., Sarpong, D., & Meissner, D. (2017). Strategic foresight for innovation management: A review and research agenda. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 14(04).

6- Ali, M., Yusoff, M. E. B., & Che, H. I. (2024). The Mediating Effect of Strategic Flexibility between Strategic Agility and Liquidity Risk in Iraqi Commercial Banks. *INTERNATIONAL JOURNAL OF ACADEMIC RESEARCH IN BUSINESS AND SOCIAL SCIENCES*, 14(11)..

7-Bednar, E. M., Nitecki Wilke, R., Jorgensen, K., Walsh Jr, M. T., Nutt, S., Lu, K. H., ... & Rauh-Hain, J. A. (2024). Feasibility of an environmental scan-based approach to collecting information about factors impacting cancer genetics services in Latin American countries. *Journal of Community Genetics*, 15(6), 681-686

8- Byrne, B. (2010) " Structural equation modeling with AMOS: basic concepts, applications, and programming " 2nd ed , Taylor & Francis Group, U . S . A . , P. 73.85.

9-Costanzo, L. A. (2004). Strategic foresight in a high-speed environment. *Futures*, 36(2), 219-235.

10-Doz, Y. (2020). Fostering strategic agility: How individual executives and human resource practices contribute. *Human Resource Management Review*, 30(1), 100693.

11-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.

12-Du Toit, A. S. (2016). Using environmental scanning to collect strategic information: A South African survey. *International Journal of Information Management*, 36(1), 16-24

13-Elali, W. (2021). The importance of strategic agility to business survival during corona crisis and beyond. *International Journal of Business Ethics and Governance (IJBEG)*, 1-8.

14-Fathi, M., Yousefi, N., Vatanpour, H., & Peiravian, F. (2021). The effect of organizational resilience and strategic foresight on firm performance: competitive advantage as mediating variable. *Iranian Journal of Pharmaceutical Research: IJPR*, 20(4), 497.

15- Gathenya, L. W. (2023). Influence of Strategic Leadership on Performance of Micro-Finance Institutions in Nairobi County, Kenya (Doctoral dissertation, University of Nairobi)

16-Gordon, A., Rohrbeck, R., & Schwarz, J. (2019, august). Escaping the” faster horses” trap: bridging strategic foresight and design-based innovation. *technology innovation management review*, 8, pp. 30-43.

17-Harris, B., & Brooker, J. (2025). Environmental Scanning: A Look to the Future. *New Directions for Evaluation*, 2025(185-186), 33-41(37).

- 18- Iden, J., Methlie, L. B., & Christensen, G. E. (2017). The nature of strategic foresight research: A systematic literature review. *Technological Forecasting and Social Change*, 116, 87-97
- 19-Idris, W. M. S., & Al-Rubaie, M. T. K. (2013). Examining the impact of strategic learning on strategic agility. *Journal of Management and Strategy*, 4(2), 70
- 20-Kononiuk, A., Sacio-Szymańska, A., & Gáspár, J. (2018). How do companies envisage the future? Functional foresight approaches. *Engineering Management in Production and Services*, 9(4), pp. 21-33. doi: 16.1515/emj-2017-0028
- 21- Kalavani, K., Mehrolihasani, M. H., Pedram, A., Vosoogh-Moghaddam, A., & Dehnavieh, R. (2024). Environmental scanning model in health system and implementation steps: A scoping review. *Iranian Journal of Public Health*, 53(6), 1261.
- 22-Koivuniemi, V., & Lauttamäki, V. (2024). Measuring Strategic Foresight Impact in Global Firms (Doctoral dissertation, Master's thesis. Turku School of Economics, University of Turku
- 23-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, pp. 102-110). Sciendo.
- 24-Liu, B. (2010). Sentiment analysis and subjectivity. *Handbook of natural language processing*, 2(2010), 627-666.
- 25-Mollah, M. A., Al Masud, A., & Chowdhury, M. S. (2024). How does digital leadership boost competitive performance? The role of digital culture, affective commitment, and strategic agility. *Heliyon*, 10(23).
- 26-Majeed, H. J., & Abd Al-Razaq, F. J. (2024). The Investigation of Knowledge Management Tools in the Success of the Strategic

Choice. Journal of Production and Industrial Engineering, 5(2), 38-47.

27-Mohammadi, R. (2023). The role of strategic foresight on dynamic capabilities. International Journal of Innovation in Management, Economics and Social Sciences, 3(1), 40-45.

28-MalekAkhlagh, E., & Fatahi, M. (2024). The effect of strategic alliance on strategic learning by role of strategic foresight. Journal of Strategic Management Studies, 15(60), 185-208

29-Marciano, C., Fergnani, A., & Robiati, A. (2024). Mission-oriented scenarios: a new method for urban foresight. foresight, 26(2), 351-364

30- Mueller- Saegebrecht, S., & Walter, A. T. (2025). Strategic Agility—An Urgent Capability for Successful Business Model Innovation? A Conceptual Process Model and Theoretical Framework. Strategic Change, 34(3), 407-428

31-Mace, R. (2016). Business model innovation, business model enablers and the strategic agility paradox. Capella University.

32- Nascimento, L. D. S., Reichert, F. M., Janissek-Muniz, R., & Zawislak, P. A. (2021). Dynamic interactions among knowledge management, strategic foresight and emerging technologies. Journal of Knowledge Management, 25(2), 275-297.

33-Putra, D. A., & Suprpto, M. (2018). Assessment of the road based on PCI and IRI roadroid measurement. In MATEC Web of Conferences (Vol. 195, p. 04006). EDP Sciences. P. 4.

34-Pereira, V., Budhwar, P., Temouri, Y., Malik, A., & Tarba, S. (2021). Investigating Investments in agility strategies in overcoming the global financial crisis-The case of Indian IT/BPO offshoring firms. Journal of International Management, 27(1), 100738.

35-Pourmohammadi, K., Bastani, P., Shojaei, P., Hatam, N., & Salehi, A. (2020). A comprehensive environmental scanning and strategic analysis of Iranian Public Hospitals: a prospective approach. *BMC research notes*, 13(1), 179.

36-Peco-Yeste, M. (2024). How to do strategic foresight. NATO Defense College, Research Division.

37- Poliakova, T., & Mekhovych, K. (2024). Mechanisms of using foresight methods to increase the efficiency of innovative marketing. *Загальнодержавний науково-виробничий та інформаційний журнал «Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит»*, (4 (194)), 71-87.

38-Pérez-Ortiz, M. (2024). From Prediction to Foresight: The role of AI in designing responsible futures. *Journal of Artificial Intelligence for Sustainable Development*, 1(1), 1-9.

39-Reilly- King, F., Duggan, C., & Wilner, A. (2024). Foresight and futures thinking for international development co- operation: Promises and pitfalls. *Development Policy Review*, 42, e12790.

40 Rohrbeck, R., Thom, N., & Arnold, H. (2015). “IT tools for foresight: The integrated insight and response system of Deutsche Telekom Innovation Laboratories”. *Technological Forecasting and Social Change*, 97, 115-126

41-Rohrbeck, R., & Schwarz, J. O. (2013). The value contribution of strategic foresight: Insights from an empirical study of large European companies. *Technological Forecasting and Social Change*, 80(8), 1593-1606.

42-Slaughter, R. A. (1997). Developing and applying strategic foresight. *ABN Report*, 5(10), 13-27.

43-Shams, R., Vrontis, D., Belyaeva, Z., Ferraris, A., & Czinkota, M. R. (2021). Strategic agility in international business: A conceptual framework for “agile” multinationals. *Journal of International Management*, 27(1), 100737.

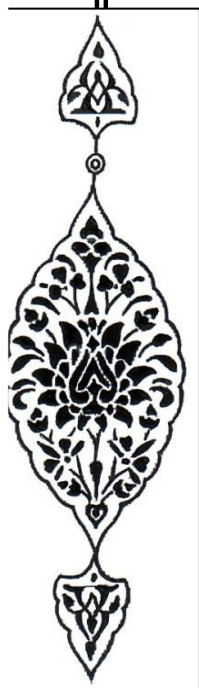
44-Tsilionis, K., & Wautelet, Y. (2022). A model-driven framework to support strategic agility: Value-added perspective. *Information and Software Technology*, 141, 106734.

45- van der Duin, P., Trott, P., & Marzi, G. (2024). Tomorrow is already here: Exploring how corporate foresight can contribute to ambidexterity. *Strategic Change*, 33(3), 187-200.

46 -watermeyer, R., Crick, T., Knight, C., & Goodall. (2021). COVID-19 and digital disruption in UK universities: afflictions and affordances of emergency online migration. *Higher Education*, 81, pp. 1-19.

47-Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2010). The business model: Theoretical roots, recent developments, and future research. *IESE Research Papers*, 3(4), 1-43

الملاحق



الملحق (1)

استبانة البحث (المقياس المحكم)



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة كربلاء

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال / الدراسات العليا

دبلوم عالي / إدارة مشاريع

بسم الله الرحمن الرحيم

م/استمارة الاستبانة

حضرة السيد المجيب المحترم

تحية طيبة ...

نضع بين ايديكم استمارة الاستبانة التي اعدت لقياس متغيرات بحث الدبلوم عالي في إدارة مشاريع الموسوم بـ (تأثير الاستبصار الإستراتيجي في تعزيز الرشاقة الإستراتيجية بحث وصفي تحليلي في عينة من جامعة وارث الأنبياء (عليه السلام) في محافظة كربلاء المقدسة) وهي جزء من متطلبات نيل شهادة دبلوم عالي في إدارة مشاريع في علوم إدارة الأعمال لذا فإن تفضلكم بالإجابة الموضوعية والدقة النابعة من عمق خبرتكم في مجال عملكم سوف يؤدي للوصول إلى نتائج دقيقة وواضحة في تحقيق أهدافها املين تفضلكم بالإجابة خدمة للبحث العلمي والمسيرة العلمية. لذا يرجى اخذ الملاحظات الاتية بنظر الاعتبار

- 1.يرجى التفضل بوضع علامة (✓) امام الخيار المناسب لكل سؤال
- 2.ان الاجابة تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط فلا حاجة لذكر الاسم او التوقيع على الاستمارة

مع خالص شكرنا وتقديرنا لتعاونكم معنا متمنين لكم دوام التوفيق والنجاح

المحور الأول / المعلومات التعريفية بعينة البحث

يرجى وضع علامة (✓) في المربع المناسب لكل فقرة

أ- الجنس:

أنثى ذكر

ب- الفئة العمرية:

30 سنة فأقل 40-31 50-41

60-51 61 سنة فأكثر

ج- المؤهل العلمي:

بكالوريوس دبلوم عالي ماجستير دكتوراه

د- مدة الخدمة الفعلية:

أقل من 5 سنوات 10-5 15-11 16 سنة فأكثر

و- الموقع الإداري

العميد المعاون الإداري المعاون العلمي رئيس قسم
مدير مركز مسؤول شعبة مسؤول وحدة

المحور الثاني / الفقرات المتعلقة بمتغيرات البحث

أولاً: الاستبصار الإستراتيجي **strategic foresight (SF)** هو القدرة على بناء

رؤية مستقبلية عالية الجودة ومتماسكة وفاعلة والحفاظ عليها، واستخدام الرؤى الناشئة بطرق مفيدة للمنظمة

ويتضمن الاستبصار الإستراتيجي بعدين هما:

1- المسح البيئي : هو عملية منهجية لجمع وتحليل المعلومات حول البيئة الداخلية والخارجية بهدف تحديد الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف واتخاذ قرارات مستنيرة ، إذ يهدف المسح البيئي إلى فهم العوامل التي قد تؤثر في أداء المنظمة وقدرتها التنافسية في المستقبل.

ت	الفقرات إدارة الجامعة	المقياس			
		اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة
1	تمتلك شبكة تواصل نشطة مع المجتمع العلمي والبحثي				
2	تقوم بجمع المعلومات حول براءات الاختراع بأحدث طرق التعلم.				
3	ترصد التطورات في البيئات التكنولوجية والسياسية والاجتماعية والثقافية والتعليمية				
4	تقوم بمسح وتحليل سلوكيات واحتياجات سوق العمل				
5	ترصد أداء وتحركات الجامعات والكليات المنافسة				
6	ترصد التطورات المستجدة في الاسواق أو القطاعات المختلفة				
7	تأخذ بعين الاعتبار القضايا والاتجاهات والتقنيات الجديدة التي لم تتضح بعد مدى علاقتها بأعمالها				
8	تخطط على المدى المتوسط والطويل للقضايا المعاصرة.				

2- : الاختيار الإستراتيجي: هو عملية اتخاذ قرار بشأن الإستراتيجية الأنسب

للمنظمة لتحقيق أهدافها بعد تقييم مختلف البدائل المتاحة بناء على الكفاءات الداخلية وظروف السوق الخارجية.

ت	إدارة الجامعة	المقياس				
		اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
9	نستخدم السيناريوهات لوصف الاحتمالات المستقبلية.					
10	تطبق أساليب الرؤيا المستقبلية، مثل بطاقة الأداء المتوازن، واستقصاء التقدير، ورسم خارطة الطريق.					
11	تقوم بتطوير خطط عمل تحسن من التقدم نحو تحقيق الإستراتيجية التنظيمية.					

ثانياً: الرشاقة الإستراتيجية: هي القدرة على التعديل أو إعادة تطوير المنظمة وإستراتيجيتها الديناميكية في ظل تغير بيئة الأعمال بحيث تجمع بين القدرات الديناميكية المختلفة مثل الحساسية الإستراتيجية والالتزام الجماعي والموارد (Elali, 2021)

1. الحساسية الإستراتيجية: هي قدرة المنظمة على تحديد التغيرات في بيئتها وفهمها وتتضمن قوة الإدراك والوعي والاهتمام بالبيئة المحيطة (Al-Hakim et al., 2017).

ت	إدارة الجامعة	المقياس				
		اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
12	تستخدم البيانات الداخلية والخارجية لاتخاذ القرارات الإستراتيجية.					
13	تحدد الاتجاهات التي تؤثر في أعمالها قبل الجامعات/الكليات المنافسة.					
14	تستخدم البيانات لتطوير وإدراك واضح لمنافسيها في القطاع الخاص والحكومي.					
15	تحدد العمليات التي من المرجح أن تضيف قيمة لمخرجاتها.					
16	تدرك المهارات والمعرفة الأكثر أهمية والتي تحقق لها النتائج المهمة.					
17	تدرك أي المقدرات التي تحتاجها لتقديم أو لتعزيز خدمة أفضل لشرائح المجتمع.					
18	تحدد العمليات التي تحتاجها لتقديم أو تحسين الخدمة الأفضل لأصحاب المصلحة.					

2. وحدة القيادة: انه تماسك وقدرة فرق الإدارة على اتخاذ قرارات جريئة وحاسمة دون الوقوع في سياسة القيمة الصفرية إذ تتكون ممارسات الإدارة من الثقة المتبادلة وتعاون فريق الإدارة العليا والمهارات وأسلوب الإدارة لكبار المديرين التنفيذيين (Pesonen, 2010).

ت	إدارة الجامعة	المقياس				
		أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
19	تمتلك ادراك واضح بالهدف وتستخدمه لتوجيه قراراتها.					
20	تسهل شرح أهدافها العامة بشكل واضح وفاعل لأصحاب المصلحة.					
21	لديها اتفاق على المبادئ الأساسية التي توجه عملياتها.					
22	تشجع الافراد للتعامل مع الأخطاء كفرص للتعلم والتطوير بدل وضعها تنازع لإلقاء اللوم.					
23	تحفز الافراد للتعامل كما لو أن كل فرد منها مسؤول عن النتيجة النهائية لكل مهمة وليس فقط عن المهام التي كلف بها.					
24	تضمن إيصال إستراتيجياتها وأهدافها للأفراد وشركائها.					
25	تشرك أعضاء الفريق في المناقشات عن أفضل الطرائق لتنفيذ الإستراتيجيات.					
26	تستطيع تكييف إستراتيجياتها لتلائم الظروف المتغيرة دون اهمال هدفها العام.					

3. انسيابية الموارد: هي الموارد المتاحة لمتابعة الفرص والإستراتيجيات والأعمال الجديدة والاستخدام المرن وإعادة تكوين هذه الموارد مما يحسن من أداء المنظمة (Hemmati et al., 2016).

ت	إدارة الجامعة	الفقرات			
		أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق بشدة
27	تقوم بمواءمة الموارد المادية على أساس المتطلبات الإستراتيجية.				
28	تقوم بإعادة تخصيص الموارد المعرفية استناداً إلى متطلبات العمل المتغيرة.				
29	تنقل الموارد المادية بناءً على متطلبات العمل المتغيرة.				
30	توفر وصولاً سهلاً للمعلومات التي تهتم عاملها.				

الملحق (2) أسماء السادة المحكمين

موقع العمل	الاختصاص		الاسم واللقب العلمي	ت
	الدقيق	العام		
جامعة كربلاء / كلية الإدارة والاقتصاد	الإدارة الإستراتيجية	علوم مالية ومصرفية	أ. د. احمد كاظم بريس	1.
جامعة كربلاء / كلية الإدارة والاقتصاد	الإدارة الإستراتيجية وإدارة المعرفة	إدارة أعمال	أ. د. احمد عبد الله امانة الشمري	2.
جامعة كربلاء / كلية الإدارة والاقتصاد	إدارة الموارد البشرية	إدارة أعمال	أ. د. حسين حريجة غالي الحسناوي	3.
جامعة كربلاء / كلية الإدارة والاقتصاد	نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي	إدارة أعمال	أ. د. ميثاق هاتف الفتلاوي	4.
جامعة كربلاء / كلية الإدارة والاقتصاد	الإدارة الإستراتيجية	إدارة أعمال	أ. د. زينب مكي البناء	5.
جامعة كربلاء / كلية الإدارة والاقتصاد	الإدارة الإستراتيجية وإدارة الجودة	إدارة أعمال	أ. د. سحر عباس حسين	6.
جامعة كربلاء / كلية الإدارة والاقتصاد	إدارة انتاج وعمليات	إدارة أعمال	أ. م. صفاء عبد علي عبد الامير	7.
جامعة كربلاء / كلية الإدارة والاقتصاد	نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي	إدارة أعمال	أ. م. د. صلاح مهدي عباس حبيب اليساري	8.
جامعة بغداد / كلية الإدارة والاقتصاد	إدارة الإستراتيجية	إدارة أعمال	أ. م. د. عادل عباس عبد الحسين الجنابي	9.
جامعة وارث الأنبياء (عليه السلام) / كلية الإدارة والاقتصاد	مالية عامة	اقتصاد	أ. م. د. علاء حسين معتوق	10 .

ملاحظة : تم ترتيب أسماء السادة المحكمين حسب الحروف الهجائية واللقب العلمي.

Abstract

This study aims to demonstrate the impact of strategic foresight on enhancing strategic agility at a sample of the university under study. To achieve this, the strategic foresight variable was measured using two dimensions: environmental survey and strategic choice. Strategic agility was measured using three sub-dimensions: strategic sensitivity, resource flow, and leadership coordination. The study began with a main problem encompassing several questions about the nature of the relationship between its variables in the field, the most important of which were: What is the level of strategic foresight at the university under study, and what is the level of adoption of strategic agility at the university sample? The study population consisted of Warith Al-Anbiya University (peace be upon him) in the holy city of Karbala, and the study sample comprised 65 leading officials from the university. A questionnaire was used as the primary instrument for collecting the necessary data and information for the study. To analyze and statistically process the data, the study relied on a set of statistical methods (SPSS, version 25, AMOS, version 25). The study reached a number of conclusions, the most important of which was the existence of two statistically significant correlations and influences between strategic foresight and strategic agility. Specifically, the more the university under study encouraged its leaders to focus on strategic foresight and adopt strategic agility techniques, the greater the agility. The research also yielded some important recommendations. Key terms: Strategic foresight, Strategic agility, Warith Al-Anbiya University (peace be upon him) .

**The Republic of Iraq
Ministry of Higher Education and
Scientific Research
Karbala University
Faculty of Administration and Economics
Business Administration Department
Graduate Studies**



(The Impact of Strategic Foresight on Enhancing Strategic Agility)

**An Analytical Study of a Sample of Leaders at Warith Al-Anbiya
University (peace be upon him)**

**Research paper submitted to the Council of the College of
Administration and Economics, University of Karbala**

This is part of the requirements for obtaining a Higher Diploma in Project
.Management in Business Administration

***Submitted by*
student Amir Fawzi Jamil Al-Fatlawi**

***Supervised by*
Assistant Professor Dr. Alaa Hussein Fadhil**

2025 A.D.

1447 A.H.