



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة القادسية
كلية الادارة و الاقتصاد
قسم ادارة الاعمال
الدراسات العليا

دور الاستشراف الاستراتيجي في تحقيق البراعة التنظيمية بتوسيط الرشاقة الاستراتيجية

دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الجامعية في الجامعات والكليات
الاهلية بمنطقة الفرات الاوسط

رسالة مقدمة إلى

مجلس كلية الادارة و الاقتصاد في جامعة القادسية

و هي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم ادارة الاعمال

من قبل الطالبة
لقاء حسين فليح

بإشراف الاستاذ الدكتور
أحسان دهش جلاب



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



﴿ قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا
إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ
أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ ﴾ (٣٢)

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

سورة البقرة: الآية ٣٢

الاهداء

إلى

من توكلت عليه (الحنان المنان) لرعايته حمدا وشكرا
المرسل رحمة للعالمين البشير النذير محمد واله الطيبين الطاهرين
إجلالا واکراما

من سكن حبه قلبي وطني الحبيب ... متى أراك معافى
الى والدي ووالدتي الذين غرسا حب العلم والعمل في قلبي
أطال الله في عمرهما

إلى عائلتي التي شدت ازري في رحلتي مع الدراسة وبالخصوص زوجي
الى اساتذتي الافاضل الذين من نهر علمهم الذي لا ينضب أرتويت
الى كل من قصرت في حقه لانشغالي في الدراسة
أهدي هذا الجهد المتواضع

الباحثة



شكر و عرفان

بسم الله وبالله والحمد لله والشكر لله رب العالمين، والصلاة والسلام على سيدنا (محمد) واله الطيبين الطاهرين وصحبه المنتجبين .

الهي أحمدك وأنت للحمد أهل، على حسن صنيعك لي وسبوغ نعمائك علي، وجزيل عطائك عندي، وبما انعمت علي من نعمتك، فقد اصطنعت عندي ما يعجز عنه شكري، ولولا إحسانك إلي، ما بلغت إحراز حظي، ولا إصلاح نفسي إلا بالتوكل عليك .

يدعوني واجب الوفاء والعرفان أن أسجل عظيم شكري، وبالغ امتناني لأستاذي المشرف الاستاذ الدكتور (احسان دهش جلاب)، لما أبداه من توجيهات سديدة وآراء علمية رصينة أنضجت هذه الرسالة فجزاه الله عني أفضل الجزاء.

وأقدم بخالص شكري وامتناني إلى السيدة عميدة كلية الإدارة والاقتصاد، لدعمها الأبوي لطلبة الدراسات العليا كما إن واجب العرفان يملني علي إن اتقدم بشكري وامتناني للسادة رئيس وأعضاء لجنة المناقشة المحترمين، لما تحملوه من عناء المراجعة، والتقويم رغم مشاغلهم جزاهم الله عني خير الجزاء .

واتقدم بالشكر الجزيل والامتنان لأساتذتي الأفاضل في الدراسات العليا في قسم ادارة الاعمال لما ابذوه من جهد سخي خلال المرحلة التحضيرية في دراسة الماجستير .

كما اتقدم بالشكر والتقدير إلى زملاء رحلة الدراسة، لتعاونهم ومواقفهم النبيلة، والشكر موصول الى كل من مد لي يد العون، والمساعدة في إنجاز هذه الرسالة كما، واشكر كل من شجعني، وتمنى لي النجاح والتوفيق .

المستخلص

تهدف الدراسة الحالية إلى اختبار الدور الوسيط للرشاقة الاستراتيجية أبعادها (الحساسية الاستراتيجية، الاستجابة الاستراتيجية، التعلم الاستراتيجي)، في تعزيز دور الاستشراف الاستراتيجي عبر أبعاده (قابليات المسح البيئي، قابليات الاختيار الاستراتيجي، قابليات التكامل)، في تحقيق البراعة التنظيمية بأبعادها (الاستثمار الامثل للفرص الراهنة، البحث عن الفرص الجديدة)، إذ تمثلت مشكلة الدراسة بعدد من التساؤلات بهدف التعرف على الأطر الفكرية والتطبيقية لمتغيراتها ، ومن ثم تشخيص مستوى الاهتمام بها ميدانياً ، كذلك التعرف على الاجراءات المناسبة من قبل المنظمة ، وتم وضع سبع فرضيات رئيسة ، وتتفرع منها عدة فرضيات لقياس مستوى الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة، وقد أجريت الدراسة على عدد من القيادات الجامعية في الجامعات والكليات الاهلية بمنطقة الفرات الاوسط ميداناً للدراسة واختبار فروضها ، وتم اعتماد استمارة الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات المتعلقة بالجانب الميداني من الدراسة وبلغ حجم العينة القصدية (149) ، واستخدمت الدراسة في التحليل العديد من الوسائل الإحصائية كالانحرافات المعيارية، المتوسطات الحسابية، ونمذجة المعادلة الهيكلية بمساعدة البرامج الاحصائية (SPSS.var.27) ، (AMOS.var.26) ، وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج، ومن أهمها وجود علاقة ارتباط ، وتأثير للاستشراف الاستراتيجي في البراعة التنظيمية بوجود الرشاقة الاستراتيجية.

الكلمة المفتاحية: الاستشراف الاستراتيجي ، الرشاقة الاستراتيجية، البراعة التنظيمية

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الآية
ب	الإهداء
ت	شكر وعرقان
ث	المستخلص
ج	قائمة المحتويات
ح-خ	قائمة الجداول
د-خ	قائمة الاشكال
ذ	قائمة الملاحق
1	المقدمة
30-2	الفصل الاول: منهجية الدراسة وبعض الجهود المعرفية السابقة
17-2	المبحث الاول: : منهجية الدراسة
30-18	المبحث الثاني: بعض الجهود المعرفية السابقة
85-31	الفصل الثاني: الجانب النظري لمتغيرات الدراسة
47-31	المبحث الاول: الاستشراف الاستراتيجي
65-48	المبحث الثاني: الرشاقة الاستراتيجية
80-66	المبحث الثالث: البراعة التنظيمية
85-81	المبحث الرابع: العلاقة بين متغيرات الدراسة
151-86	الفصل الثالث: الجانب التطبيقي
107-86	المبحث الاول: فحص واختبار بيانات واداة الدراسة
129-108	المبحث الثاني: الوصف الاحصائي: عرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها
151-130	المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
157-152	الفصل الرابع: الاستنتاجات والتوصيات
170-158	قائمة المصادر والمراجع
VII -I	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
11-10	التعريفات الاجرائية لمتغيرات الدراسة	1
13	محاور استمارة الاستبانة ومقاييسها	2
14-13	عدد الاستثمارات الموزعة	3
15-14	خصائص افراد العينة	4
21-18	بعض من الدراسات السابقة حول الاستشراف الاستراتيجي	5
24-21	بعض الدراسات السابقة حول الرشاقة الاستراتيجية	6
26-24	بعض الدراسات السابقة حول البراعة التنظيمية	7
28-27	بعض الدراسات السابقة الرابطة بين متغيرات الدراسة	8
30	تصنيف الدراسات السابقة على وفق طبيعتها	9
31	التطور التاريخي لمفهوم الاستشراف الاستراتيجي	10
36-34	اراء عدد من الباحثين حول مفهوم الاستشراف الاستراتيجي	11
52-50	اراء عدد من الباحثين حول مفهوم الرشاقة الاستراتيجية	12
70-68	اراء عدد من الباحثين حول مفهوم البراعة التنظيمية	13
86	توصيف متغيرات الدراسة	14
88-87	مخرجات البيانات المفقودة	15
90	نتائج التوزيع الطبيعي لمتغير الاستشراف الاستراتيجي	16
91	نتائج التوزيع الطبيعي لمتغير الرشاقة الاستراتيجية	17
92	نتائج التوزيع الطبيعي لمتغير البراعة التنظيمية	18
94	اختبار كفاية حجم العينة	19
96-95	نتائج تدوير فقرات اداة القياس	20
97	مؤشرات وقاعدة جودة المطابقة لمعادلة النمذجة الهيكلية	21
98	مؤشرات جودة المطابقة المتعلقة بمتغير الاستشراف الاستراتيجي وقرار الباحثة	22
100	تقديرات الانموذج الهيكلي لمتغير الاستشراف الاستراتيجي	23
101	مؤشرات جودة المطابقة المتعلقة بمتغير الرشاقة الاستراتيجية وقرار الباحثة	24
103	تقديرات الانموذج الهيكلي لمتغير الرشاقة الاستراتيجية	25



104	مؤشرات جودة المطابقة المتعلقة بمتغير البراعة التنظيمية وقرار الباحثة	26
106-105	تقديرات الانموذج الهيكلي لمتغير البراعة التنظيمية	27
107-106	معلومات الثبات البنائي الخاصة بأداة القياس	28
109	درجات مستويات قيم الأوساط الحسابية	29
116-115	عرض نتائج متغير الاستشراف الاستراتيجي	30
123-122	عرض نتائج متغير الرشاقة الاستراتيجية	31
129-128	عرض نتائج متغير البراعة التنظيمية	32
130	مستوى توافر العلاقة بين المتغيرات	33
133-132	مصفوفة الارتباط بين الاستشراف الاستراتيجي والبراعة التنظيمية	34
135	مصفوفة الارتباط بين الاستشراف الاستراتيجي والرشاقة الاستراتيجية	35
137	مصفوفة الارتباط بين الرشاقة الاستراتيجية والبراعة التنظيمية	36
139	مخرجات تأثير الاستشراف الاستراتيجي في البراعة التنظيمية	37
141	مخرجات تأثير ابعاد الاستشراف الاستراتيجي في البراعة التنظيمية بأبعادها	38
143	مخرجات تأثير الاستشراف الاستراتيجي في الرشاقة الاستراتيجية	39
145	مخرجات تأثير ابعاد الاستشراف الاستراتيجي في الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها	40
146	مخرجات تأثير الرشاقة الاستراتيجية في البراعة التنظيمية	41
148	مخرجات تأثير ابعاد الرشاقة الاستراتيجية في البراعة التنظيمية بأبعادها	42
150	مخرجات تأثير الاستشراف الاستراتيجي في البراعة التنظيمية بوجود الرشاقة الاستراتيجية	43
151	التحسين الذي ساهم به التأثير غير المباشر الاستشراف الاستراتيجي في البراعة التنظيمية بوجود الرشاقة الاستراتيجية	44

قائمة الأشكال

رقم الشكل	اسم الشكل	الصفحة
1	المخطط الفرضي للدراسة	7
2	قابليات الاستشراف الاستراتيجي	47
3	الرشاقة الاستراتيجية من وجهة نظر (Hall,2009)	57
4	الرشاقة الاستراتيجية من وجهة نظر (Abu-Radi , 2013)	58
5	الرشاقة الاستراتيجية من وجهة نظر (Omar,2019:4)	59
6	ابعاد البراعة التنظيمية	80



82	العلاقة بين الاستشراق التنظيمي والبراعة التنظيمية	7
84	العلاقة بين الاستشراق الاستراتيجي والرشاقة الاستراتيجية	8
85	العلاقة بين البراعة التنظيمية والرشاقة الاستراتيجية	9
88	مخرجات اختبار (Boxplot) لبيانات الدراسة	10
90	انتشار التوزيع الطبيعي لمتغير الاستشراق الاستراتيجي	11
91	انتشار التوزيع الطبيعي لمتغير الرشاقة الاستراتيجية	12
92	انتشار التوزيع الطبيعي لمتغير البراعة التنظيمية	13
99	الانموذج الهيكلي لمقياس الاستشراق الاستراتيجي	14
102	الانموذج الهيكلي لمقياس الرشاقة الاستراتيجية	15
105	الانموذج الهيكلي لمقياس البراعة التنظيمية	16
111	توزيع اهمية نتائج متغير الاستشراق الاستراتيجي	17
112	توزيع اهمية نتائج بعد قابليات الاختيار الاستراتيجي	18
113	توزيع اهمية نتائج بعد قابليات المسح البيئي	19
115	توزيع اهمية نتائج بعد قابليات التكامل	20
118	توزيع اهمية نتائج متغير الرشاقة الاستراتيجية	21
119	توزيع اهمية نتائج بعد التعلم الاستراتيجي	22
120	توزيع اهمية نتائج بعد الحساسية الاستراتيجية	23
122	توزيع اهمية نتائج بعد الاستجابة الاستراتيجية	24
125	توزيع اهمية نتائج متغير البراعة التنظيمية	25
127	توزيع اهمية نتائج بعد البحث عن الفرص الجديدة	26
129	توزيع اهمية نتائج بعد الاستثمار الامثل للفرص الراهنة	27
139	الانموذج القياسي الهيكلي لتأثير الاستشراق الاستراتيجي في البراعة التنظيمية	28
141	الانموذج القياسي الهيكلي لتأثير ابعاد الاستشراق الاستراتيجي في البراعة التنظيمية بأبعادها	29
142	الانموذج القياسي الهيكلي لتأثير الاستشراق الاستراتيجي في الرشاقة الاستراتيجية	30
144	الانموذج القياسي الهيكلي لتأثير ابعاد الاستشراق الاستراتيجي في الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها	31
146	الانموذج القياسي الهيكلي لتأثير الرشاقة الاستراتيجية في البراعة التنظيمية	32
148	الانموذج القياسي الهيكلي لتأثير ابعاد الرشاقة الاستراتيجية في البراعة التنظيمية بأبعادها	33
149	الانموذج القياسي الهيكلي لتأثير الاستشراق الاستراتيجي في البراعة التنظيمية بوجود الرشاقة الاستراتيجية	34



قائمة الملاحق

الصفحة	اسم الملحق	رقم الملحق
I	المقابلات حسب المنصب الوظيفي	1
II-VI	الاستبانة	2
VII	اسماء السادة الخبراء المحكمين حسب اللقب العلمي	3

المقدمة

المقدمة

ازدادت تحديات بيئة الأعمال في العقود الأخيرة من القرن الماضي، وأصبحت تشكل مصدر ضغط كبير على المنظمات، وبدأت تظهر الكثير من الطروحات الجوهرية في الفكر الاستراتيجي، أفرزتها طبيعة المرحلة، كونها تمثل عوامل نجاح حاسمة لأي منظمة، ومنها الاستشراف الاستراتيجي والبراعة التنظيمية التي تعد واحدة من تلك الموضوعات الاستراتيجية الهامة، من أجل مساعدة إدارة المنظمة في تحقيق أهدافها من خلال رسم السياسات وتحديد الاستراتيجيات لمواجهة التحديات والتغيرات البيئية، وبالتالي الوصول إلى التميز، بينما الرقابة الاستراتيجية تعمل على خلق نوع معين من التسهيل في سير العمليات الداخلية للمنظمة، وتحسين مكانة وسمعة المنظمة بين المنظمات الأخرى، ولقد جاءت فكرة الدراسة الحالية لتتناول موضوعات معاصرة حديثة وحيوية لها الدور الكبير والتميز في استدامة أداء المنظمات في ظل التحديات التي تواجهها من جانب، ومن جانب آخر تفعيل دور الاستشراف الاستراتيجي في قطاع التعليم الأهلي من خلال التركيز على تساؤل رئيس مفاده (هل يمكن تفسير العلاقة بين الاستشراف الاستراتيجي والبراعة التنظيمية من خلال توسط الرقابة الاستراتيجية)، وتم اعتماد المنهج التحليلي الوصفي في الدراسة بالاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات بالإضافة إلى المقابلات الميدانية مع عدد من القيادات الجامعية في الجامعات والكليات الأهلية في محافظات الفرات الأوسط (كربلاء المقدسة، والمثنى، والديوانية، والنجف الأشرف، وبابل)، وتضمنت الدراسة الحالية أربعة فصول، إذ تضمن الفصل الأول مبحثين كان المبحث الأول منها منهجية الدراسة، أما المبحث الثاني فتضمن عرض بعض الجهود المعرفية السابقة، أما الفصل الثاني فتضمن عرضاً للجانب النظري للدراسة من خلال أربعة مباحث خصص المبحث الأول للاستشراف الاستراتيجي في حين تضمن المبحث الثاني من الجانب النظري عرضاً للرقابة الاستراتيجية، كما تضمن المبحث الثالث عرضاً للبراعة التنظيمية، وأخيراً تضمن المبحث الرابع العلاقة بين متغيرات الدراسة، أما الفصل الثالث فهو التطبيقي للدراسة، في حين تمثل الفصل الرابع بتقديم الاستنتاجات، والتوصيات التي توصلت إليها الدراسة.



الفصل الاول منهجية الدراسة وبعض الجهود المعرفية السابقة

المبحث الاول: منهجية الدراسة
المبحث الثاني: بعض الجهود
المعرفية السابقة

المبحث الأول: منهجية الدراسة

تمهيد

يتطلب التمهيد للدراسة الحالية أعداد وصياغة المنهجية العلمية التي تتبعها الباحثة، من أجل تحديد الطرائق والأساليب التي ينبغي اتباعها لبناء وتوجيه محاورها، إذ يتناول هذا المبحث، مشكلة، وأهمية، وأهداف الدراسة التي تسعى إلى تحقيقها، والوقوف على أهم مرتكزاتها العلمية والفكرية، بالإضافة إلى فرضيات الدراسة، والتعريفات الاجرائية وأهم الأدوات الاحصائية المستخدمة في التحليل، كذلك مجتمع وعينة الدراسة.

أولاً:- مشكلة الدراسة:-

تواجه منظمات الأعمال المعاصرة تحديات كثيرة نظراً لسرعة التغير، وعدم الاستقرار في البيئة الخارجية ، مما يتطلب اعتماد مداخل وأساليب حديثة تمكنها من مواكبة تلك التغيرات ،ولعل من بين أهم هذه المداخل والأساليب هي (الاستشراف الاستراتيجي) وكيف يمكن توظيفه في تحقيق البراعة التنظيمية لتلك المنظمات ، وبالرغم من أهمية التخطيط الاستراتيجي كمنهج نظامي يستشرف آفاق مستقبل المنظمات، ويستعد لمواجهة، إلا أنه لم يعد كافياً لدرجة أن نقف عنده بل يتطلب تطوير إمكانيات الاستشراف الاستراتيجي وتطوير مهارة إعداد خرائط وسيناريوهات المستقبل لدى صناع القرار من خلال السعي الجاد لاستكشاف الفرص والتهديدات البيئية واستثمار الفرص الملائمة، ولدى قيام الباحثة بأجراء العديد من المقابلات مع عدد من القيادات الجامعية في بعض الكليات والجامعات الأهلية (الملحق 1) تبين ان هناك المام محدود بمفاهيم الاستشراف الاستراتيجي والبراعة التنظيمية والرشاقة الاستراتيجية ، إضافة إلى عدم

امتلاكهم تصور واضح عن العلاقة بينها والكيفية التي يمكن من خلالها تحقيق البراعة لمنظماتهم من خلال استثمار طرائق الاستشراف الاستراتيجي والرشاقة الاستراتيجية. وفي ضوء ما سبق فان الدراسة الحالية تحاول فهم وتفسير العلاقة بين المتغيرات الثلاثة من خلال صياغة تساؤل رئيسي مفاده (هل يمكن تفسير العلاقة بين الاستشراف الاستراتيجي والبراعة التنظيمية من خلال توسيط الرشاقة الاستراتيجية) وتتنبق من هذا التساؤل التساؤلات الفرعية الآتية :

- 1- هل هناك تصور واضح عن ماهية وطبيعة الاستشراف الاستراتيجي وابعاده في الكليات والجامعة المدروسة؟
- 2- هل تدرك العينة المبحوثة أهمية البراعة التنظيمية وابعادها؟
- 3- ما مدى إدراك العينة المبحوثة للرشاقة الاستراتيجية والعوامل المؤثرة فيها؟
- 4- ما طبيعة علاقة التأثير بين الاستشراف الاستراتيجي والبراعة التنظيمية؟
- 5- ما طبيعة علاقة التأثير بين البراعة التنظيمية والرشاقة الاستراتيجية ؟
- 6- هل يزداد تأثير الاستشراف الاستراتيجي في البراعة التنظيمية من خلال توسط الرشاقة الاستراتيجية؟

ثانياً: - أهمية الدراسة:-

تستمد الدراسة الحالية اهميتها من خلال الاتي:-

1- الأهمية النظرية:-

الأهمية النظرية لهذه الدراسة من خلال تطرقها لمجموعة من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الاستشراف الاستراتيجي والبراعة التنظيمية، والرشاقة الاستراتيجية في الجامعات والكليات الأهلية في منطقة الفرات الاوسط ، فضلاً عن أن هذه الدراسة

عملت على تقديم مجموعة من السبل التي يمكن من خلالها تحقيق البراعة التنظيمية للعينة المبحوثة، ، بالإضافة الى ما تمتلكه من مضمون ابعادهما بسبب قلة الدراسات السابقة، وباختصار تتمثل الاهمية النظرية للدراسة بالآتي:-

أ-حازت هذه الدراسة على اهميتها من خلال حداثة وحيوية المتغيرات التي تطرقت إليها، ولاسيما متغير الاستشراف الاستراتيجي وأبعاده والبراعة التنظيمية وابعادهما، فضلاً عن والرشاقة الاستراتيجية وابعادهما.

ب-تعريف العينة المبحوثة بماهية الاستشراف الاستراتيجي، والبراعة التنظيمية والرشاقة الاستراتيجية.

ت-لا توجد بحسب اطلاع الباحثة دراسات سابقة تتعلق بواقع الاستشراف الاستراتيجي والبراعة التنظيمية والرشاقة الاستراتيجية في الجامعات والكليات المدروسة، وبالتالي تُعد هذه الدراسة هي الأولى من نوعها التي تناولت هذا الموضوع.

ث- تعد هذه الدراسة بمثابة نقطة انطلاق يمكن من خلالها للباحثين إجراء المزيد من الدراسات والبحوث المستقبلية وتطويرها في مجال عينة الدراسة.

2-الأهمية الميدانية:-

يمكن تحديد وتوصيف الاهمية العملية للدراسة الحالية في مجموعة من النقاط المهمة، ولعل أبرزها الآتي:-

أ- اكتسبت الدراسة الحالية أهميتها من أهمية المجتمع المبحوث(القيادات الجامعية في الكليات والجامعات الأهلية) وما لهذه الفئة من دور في تخريج ملاكات كفؤة تأخذ على عاتقها تطوير الواقع في معظم المنظمات العاملة في محافظات الفرات الاوسط العراقية.

ب- تحاول الدراسة الحالية تفعيل دور الاستشراف الاستراتيجي في قطاع التعليم الاهلي.

ت- تسهم الدراسة في تأشير المعوقات التي تحول دون تحقيق الرشاقة الاستراتيجية، والبراعة التنظيمية في الجامعات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط (عينة الدراسة) .

ث- تحديد طبيعة ونوع العلاقة بين الاستشراف الاستراتيجي، والبراعة التنظيمية، والرشاقة الاستراتيجية الامر الذي يمكن للدراسات المستقبلية قياس طبيعة ونوع هذه العلاقة على عينات اخرى يمكن من خلالها الوقوف على مجموعة من الحلول الاستراتيجية التي بدورها تمثل معالجة لمشاكل كل عينة.

ج- الاسهام بتقديم مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات تساعد الجامعات الأهلية المبحوثه في تعزيز نقاط القوة لديها ومعالجة نقاط الضعف التي تعاني منها في مجال الاستشراف الاستراتيجي والبراعة التنظيمية والرشاقة الاستراتيجية.

ح- اختيار مقاييس سبق وأن ثبتت صحتها في بيئات أجنبية ومحاولة تكييفها لخدمة واقع منظماتنا المحلية.

ثالثاً:- أهداف الدراسة:-

يتمثل الهدف الرئيس للدراسة في التحقق من علاقة الارتباط والتأثير بين (الاستشراف الاستراتيجي والبراعة التنظيمية والرشاقة الاستراتيجية)، في اطار مشكلة الدراسة واهميتها ، ويمكن حصر أهداف الدراسة بالآتي: -

1- التعرف على واقع الاستشراف الاستراتيجي، والبراعة التنظيمية، والرشاقة الاستراتيجية لدى العينة المدروسة.

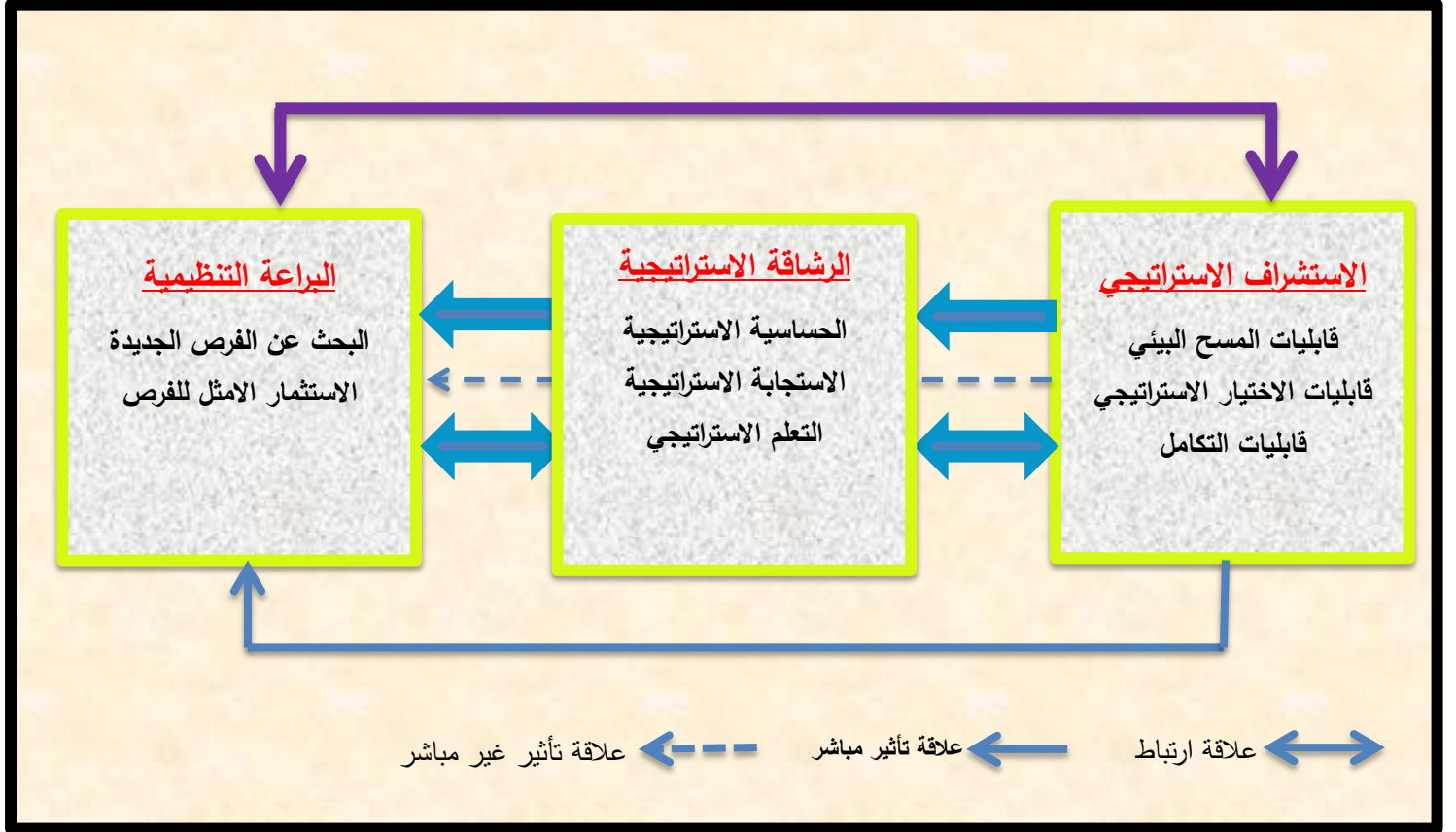
- 2- تحديد قدرة الجامعات الأهلية المدروسة من ناحية استشراف المستقبل واستثماره في تحقيق البراعة التنظيمية.
- 3- الكشف عن الجوانب التي يمكن من خلالها للاستشراف الاستراتيجي أن تحقق من خلالها الرشاقة الاستراتيجية.
- 4- تحديد طبيعة ونوع علاقة الارتباط، والتأثير بين الاستشراف الاستراتيجي والبراعة التنظيمية والرشاقة الاستراتيجية.
- 5- اختبار التأثير الوسيط للرشاقة الاستراتيجية بين الاستشراف الاستراتيجي والبراعة التنظيمية.

رابعاً: - المخطط الفرضي الدراسة:-

إن الغرض من هذه الفقرة هو وضع مخطط تفصيلي تسير عليه الدراسة، من أجل إنجاز الاهداف التي تصبوا إليها أنظر (الشكل 1) وعليه يمكن تحديد متغيرات الدراسة كالاتي: -

- 1- **المتغير المستقل:** - ويتمثل بالاستشراف الاستراتيجي والذي يتضمن ثلاثة ابعاد والمتمثلة بـ (قابليات المسح البيئي و قابليات الاختيار الاستراتيجي و قابليات التكامل)، وتم اعتماد مقياس (Paliokaité & Pačesa,2013).
- 2- **المتغير الوسيط:** - ويتمثل الرشاقة الاستراتيجية، ويتضمن ثلاثة ابعاد (الحساسية الاستراتيجية، والاستجابة الاستراتيجية، والتعلم الاستراتيجي)، وتم اعتماد مقياس (Omar,2019).

3- **المتغير التابع:** - المتمثل البراعة التنظيمية والذي يتضمن بعدين (البحث عن الفرص الجديدة والاستثمار الامثل للفرص) وتم اعتماد مقياس (De Almeida et al.,2021).



الشكل (1) المخطط الفرضي للدراسة

المصدر : اعداد الباحثة

خامساً:- فرضيات الدراسة:-

1-فرضيات الارتباط:-

الفرضية الرئيسية الاولى:- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الاستشراف الاستراتيجي والبراعة التنظيمية، وتتفرع من هذه الفرضية عدة فرضيات فرعية، هي:-

أ-توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين قابليات المسح البيئي والبراعة التنظيمية بأبعادها.

ب-توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين قابليات الاختيار الاستراتيجي والبراعة التنظيمية بأبعادها.

ت-توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين قابليات التكامل، والبراعة التنظيمية بأبعادها.

الفرضية الرئيسة الثانية:- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الاستشراف الاستراتيجي والرشاقة الاستراتيجية، وتتفرع من هذه الفرضية عدة فرضيات فرعية، هي:

أ-توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين قابليات المسح البيئي، والرشاقة الاستراتيجية بأبعادها.

ب-توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين قابليات الاختيار الاستراتيجي، والرشاقة الاستراتيجية بأبعادها.

ت-توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين قابليات التكامل، والرشاقة الاستراتيجية بأبعادها.

الفرضية الرئيسة الثالثة:- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الرشاقة الاستراتيجية والبراعة التنظيمية بأبعادها، وتتفرع من هذه الفرضية عدة فرضيات فرعية، هي:-

أ-توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الحساسية الاستراتيجية والبراعة التنظيمية بأبعادها.

ب-توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الاستجابة الاستراتيجية والبراعة التنظيمية بأبعادها.

ت-توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين التعلم الاستراتيجي والبراعة التنظيمية بأبعادها.

2-فرضيات التأثير

الفرضية الرئيسة الرابعة:- يوجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين الاستشراف الاستراتيجي والبراعة التنظيمية، وتتفرع من هذه الفرضية عدة فرضيات فرعية، هي:-

أ-توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين قابليات المسح البيئي والبراعة التنظيمية بأبعادها.

ب-توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين قابليات الاختيار الاستراتيجي والبراعة التنظيمية بأبعادها.

ت-توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين قابليات التكامل والبراعة التنظيمية بأبعادها.

الفرضية الرئيسة الخامسة:- يوجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين الاستشراف الاستراتيجي والرشاقة الاستراتيجية، وتتفرع من هذه الفرضية عدة فرضيات فرعية، هي:

أ-توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين قابليات المسح البيئي والرشاقة الاستراتيجية بأبعادها.

ب-توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين قابليات الاختيار الاستراتيجي والرشاقة الاستراتيجية بأبعادها.

ت-توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين قابليات التكامل والرشاقة الاستراتيجية بأبعادها.

الفرضية الرئيسة السادسة:- يوجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين الرشاقة الاستراتيجية والبراعة التنظيمية بأبعادها، وتتفرع من هذه الفرضية عدة فرضيات فرعية، هي:

أ-توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين الحساسية الاستراتيجية والبراعة التنظيمية بأبعادها.

ب-توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين الاستجابة الاستراتيجية والبراعة التنظيمية بأبعادها.

ت-توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين التعلم الاستراتيجي والبراعة التنظيمية بأبعادها.

الفرضية الرئيسية السابعة:- يتعاظم تأثير الاستشراف الاستراتيجي في البراعة التنظيمية بوجود الرشاقة الاستراتيجية.

سادساً:- التعريفات الاجرائية لمتغيرات الدراسة:-

تشير التعريفات الاجرائية الى المفاهيم التي استنتجها واستتبقتها الباحثة في ضوء المفاهيم والتعاريف التي تناولت موضوعات الدراسة (الاستشراف الاستراتيجي ، الرشاقة الاستراتيجية، البراعة التنظيمية)، وهي كما موضح في الجدول (1):-

الجدول (1) التعريفات الاجرائية لمتغيرات الدراسة

المتغير والابعاد	التعريف
الاستشراف الاستراتيجي	قدرة المنظمة على معرفة وفهم وتضمين ما يجري من احداث ومتغيرات بيئية في الخطط الاستراتيجية للمنظمة وقراراتها وبما يمكن المنظمة من استكشاف واستثمار الفرص البيئية اسرع من المنافسين.
أ-قابليات المسح البيئي	قابليات تمتلكها المنظمة تمكنها من معرفة وتقصي الاشارات التي تبعث بها بيئتها الداخلية والخارجية (العامة والخاصة)، وهذه القابليات تمكن المنظمة من التكيف مع البيئة واستباقها والاحتفاظ بالصدارة فيما يخص دخول الاسواق الجديدة او تقديم منتجات وخدمات مبتكرة تلبي حاجات الزبائن.
ب-قابليات الاختيار الاستراتيجي	قدرة متخذي القرار في المنظمة على انتقاء البيانات والمعلومات التي تصلح لان تكون اساساً لمعرفة مستقبلية وبما يمكن من تحديد السيناريوهات المناسبة تساهم في تجسيد رؤية المنظمة وخططها الاستراتيجية.
ت-قابليات التكامل	قدرة المنظمة على احداث تكامل في قاعدة المعرفة التي تمتلكها والتنسيق فضلاً عن امتلاك المهارات والمؤهلات القيادية المطلوبة لأجراء تكامل بناء بين الموارد التنظيمية.
الرشاقة الاستراتيجية	قدرة المنظمة على اكتشاف الفرص والتهديدات البيئية وتتبعها واجراء التغييرات المناسبة، من أجل استثمار هذه الفرص وتجنب التهديدات وتحويلها الى فرص ممكنة بالاستفادة من نقاط قوة المنظمة في اكتساب المعرفة الاستراتيجية وخلقها وخبزها وتطبيقها.

<p>الانفتاح والإبلاغ عن سعة كبيرة من المعلومات من خلال الحفاظ على العلاقات مع مجموعة متنوعة من الأفراد والمنظمات، وتكون الحساسية الاستراتيجية من ثلاث أسس أساسية ، ومن خلال هذه الأسس يمكن للمنظمة الوصول إلى الحساسية الاستراتيجية وبالتالي بناء الرشاقة الاستراتيجية والوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة في أسرع وقت ممكن وبأقل التكاليف الممكنة ، وهي العمليات الاستراتيجية المفتوحة والتأكيد على اليقظة الاستراتيجية والحوار الداخلي عالي الجودة.</p>	<p>أ- الحساسية الاستراتيجية</p>
<p>منهج اداري تروم المنظمة من خلاله تحقيق أهدافها الاستراتيجية من خلال الاستجابة للمتغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية ومواجهتها من خلال القدرات، والموارد التي تتمتع بها المنظمة ،وهي أمر في غاية الاهمية بسبب الديناميكية والتعقيد المرافقة لها.</p>	<p>ب- الاستجابة الاستراتيجية</p>
<p>عملية قمت بتطويرها لإنشاء وتنفيذ استراتيجيات اختراق بشكل مستمر لإنشاء منظمة قابلة للتكيف، ويركز التعلم الاستراتيجي على تعليم استراتيجيات المنظمة (أي ما وراء المعرفة والعقليات) التي يمكنهم الاستفادة منها لتعزيز قدرتهم على التعلم، في النهاية يتمثل الهدف من التعلم الاستراتيجي في مساعدة العاملين على أن يصبحوا متعلمين موجهين ذاتيا مدى الحياة.</p>	<p>ت- التعلم الاستراتيجي</p>
<p>قدرة المنظمة وفعاليتها في ادارة المكونات المتعارضة بقصد خلق القيمة بما في ذلك قدرة المنظمة على تخصيص الموارد المطلوبة لتحقيق النجاح في أنشطة الاستكشاف والاستثمار.</p>	<p>البراعة التنظيمية</p>
<p>عملية تجديد تهدف إلى الاستفادة من الأصول الموجودة في المنظمة من خلال تحسينها أو تحسين استخدامها، ويشتمل التعلم الاستثماري على عمليتين هما تحويل المعرفة، وتطبيق المعرفة</p>	<p>أ-الاستثمار الامثل للفرص الراهنة</p>
<p>عمليات البحث عن معارف وحلول مبتكرة، من خلال العمل على تطوير رؤى جديدة لتوسيع القاعدة المعرفية للمنظمة بهدف إيجاد مرونة عن طريق مدخل منفتح على التعلم من خلال التجربة والمباشرة في تطبيق الإبداعات ذات المخاطرة العالية ترتبط بتقديم منتجات جديدة ما يعزز من التنافسية وامتلاك القدرة بالتنبؤ بحاجات السوق أو البحث عن أسواق جديدة.</p>	<p>ب-البحث عن الفرص الجديدة</p>

سابعاً :- نطاق الدراسة:-**1- الحدود المكانية:-**

تتمثل الحدود المكانية للدراسة في الجامعات، والكليات الأهلية في محافظات الفرات الأوسط (كربلاء المقدسة، والمثنى، والديوانية، والنجف الاشرف، وبابل).

2- الحدود البشرية:-

تتمثل الحدود البشرية للدراسة الحالية بجميع القيادات الجامعية (عميد، معاون عميد ، رئيس قسم) في الجامعات والكليات الأهلية في محافظات الفرات الاوسط.

3- الحدود الزمانية:-

أمدت الدراسة النظرية والاستطلاعية للمدة من شهر تشرين الاول (2021) ولغاية شهر نيسان (2022) وتعد هذه المدة الاساس في جمع البيانات والمعلومات الخاصة بالجانب النظري والعملي ، كما تطلتها فترة توزيع الاستبانات على عينة الدراسة.

ثامناً:- طرائق جمع البيانات:-**• أدوات الجانب النظري: -**

من أجل إغناء الجانب النظري للدراسة تم الاعتماد على الكتب، والمجلات، والدوريات، فضلا الشبكة العالمية للمعلومات(الأنترنت).

• أدوات الجانب الميداني: -

من أجل اتمام الجانب الميداني للدراسة قامت الباحثة باتباع طريقتين، هما

1- الاستبانة:- تمت الاستعانة بالاستبانة بوصفها أداة رئيسة لجمع البيانات بعد ان

تم عرضها على عدد من السادة المحكمين، انظر الملحق (2)، وتضمنت الاستبانة

ثلاثة محاور رئيسة تم توضيحهما في الجدول (2).

الجدول (2) محاور استمارة الاستبانة ومقاييسها

المحاور	المتغيرات	الابعاد	عدد الفقرات	المقياس المعتمد
المحور الاول	الاستشراف الاستراتيجي	قابليات المسح البيئي	6	Paliokaitė & Pačesa,2013
		قابليات الاختيار الاستراتيجي	8	
		قابليات التكامل	6	
المحور الثاني	الرشاقة الاستراتيجية	الحساسية الاستراتيجية	5	Omar,2019
		الاستجابة الاستراتيجية	7	
		التعلم الاستراتيجي	7	
المحور الثالث	البراعة التنظيمية	البحث عن الفرص الجديدة	6	De Almeida et al.,2021
		الاستثمار الامثل للفرص	6	
المجموع الكلي			51	

المصدر: اعداد الباحثة

2- المقابلات: المقابلات الميدانية مع عدد من القيادات الجامعية لتوضيح طبيعة المتغيرات وبعض الاسئلة في الاستبانة والهدف من الدراسة.

تاسعاً:- مجتمع وعينة الدراسة:-

1-توزيع الاستبانة:-

يبلغ حجم مجتمع الدراسة (175) من القيادات الجامعية في الكليات والجامعات الاهلية بمنطقة الفرات الاوسط ،ويوضح الجدول(3) عدد الاستثمارات الموزعة في كل كلية وكالاتي :-

جدول (3) عدد الاستثمارات الموزعة

ت	المحافظة	اسم الجامعة	الاستثمارات الموزعة	الاستثمارات المسترجعة	الاستثمارات الصالحة
1	بابل	الجامعة الاسلامية	8	8	8
		جامعة المستقبل	18	11	10
		كلية الحلة الجامعة	13	10	10
2	كربلاء	جامعة اهل البيت	10	8	8
		كلية الحسين الجامعة	6	6	6
		كلية الصفوة	11	7	7
		كلية الطف	6	6	6
		كلية الزهراوي	7	7	7

8	8	12	جامعة وارث الانبياء		
6	6	6	جامعة العميد		
9	10	10	جامعة الزهراء للبنات		
8	8	8	الجامعة الاسلامية	الديوانية	3
11	12	14	الجامعة الاسلامية	النجف	4
7	7	8	جامعة الكفيل		
7	7	7	كلية الشيخ الطوسي		
9	9	9	جامعة الامام الصادق		
5	5	5	كلية الفقه الجامعة		
7	7	7	جامعة الامام الصادق	المتنى	5
10	10	10	جامعة ساوة الأهلية		
149	152	175	19	المجموع	

المصدر: اعداد الباحثة

2- عرض خصائص عينة الدراسة:-

يشير الجدول (4) الى خصائص عينة الدراسة

جدول (4) خصائص أفراد العينة

ت	خصائص المصيب	الفئة المستهدفة	التكرار	النسبة المئوية %
1	توزيع أفراد العينة بحسب النوع الاجتماعي	ذكر	102	68
		انثى	47	32
		المجموع	149	100
2	توزيع أفراد العينة بحسب العمر	اقل من 30 سنة	22	15
		31 الى اقل من 40 سنة	13	9
		41 الى اقل من 50 سنة	54	36
		51 الى 60 سنة	43	29
		60 سنة فأكثر	17	11
		المجموع	149	100
3	توزيع أفراد العينة بحسب عدد سنوات الخدمة في الكلية	5 سنوات فأقل	17	11
		من 6-10 سنة	22	15
		من 11-15 سنة	20	13
		من 16-20 سنة	29	19
		من 21-25 سنة	43	29
		25 سنة فأكثر	18	13
		المجموع	149	100
4	توزيع أفراد العينة بحسب التحصيل العلمي	ماجستير	11	7
		دكتوراه	138	93

100	149	المجموع		
78	117	رئيس قسم	توزيع أفراد العينة بحسب المنصب الوظيفي	5
14	20	معاون عميد		
8	12	عميد		
100	149	المجموع		

المصدر: من اعداد الباحثة

أ-توزيع أفراد العينة بحسب النوع الاجتماعي:-

نلاحظ من خلال الجدول (4) بأن أفراد العينة الذين تم اختيارهم بحسب النوع الاجتماعي جاء عدد الذكور 102 وبنسبة (68%) أما الإناث فكانت 47 وبنسبة (32%) وهذا يدل على ان اغلب الوظائف الموجودة في الكليات هي للذكور ومن ثم الاناث.

ب-توزيع أفراد العينة بحسب العمر:-

من خلال الجدول (4) يتضح بأن توزيع أفراد العينة بحسب العمر كانت عند الفئة العمرية (اقل من 30 سنة) بعدد كلي بلغ 22 وبنسبة (15%) ، أما الفئة العمرية (31 الى اقل من 40 سنة) بعدد كلي بلغ 13 وبنسبة (9%) ، في حين أن الفئة العمرية (41 الى اقل من 50 سنة) بلغت 54 وبنسبة (36%) ، أما الفئة العمرية (51 الى 60 سنة) بعدد كلي بلغ 43 وبنسبة (29%) ، واخيراً الفئة العمرية (60 سنة فأكثر) بعدد بلغ 17 وبنسبة (11%).

ت-توزيع أفراد العينة بحسب عدد سنوات الخدمة في الكلية:-

من خلال الجدول (4) يتضح بأن توزيع أفراد العينة بحسب سنوات الخدمة في الكلية (لـ5 سنوات فأقل) قد بلغ 17 وبنسبة (11%) ، أما عدد سنوات الخدمة في الكلية من (من 6-10 سنة) فقد بلغ 22 وبنسبة (15%) ، أما عدد سنوات الخدمة في الكلية من

(11-15 سنة) فقد بلغ 20 وبنسبة (13%) ، أما عدد سنوات الخدمة في الكلية من (16-20 سنة) فقد بلغ 29 وبنسبة (19%)، أما عدد سنوات الخدمة في الكلية من (21-25 سنة) فقد بلغ 43 وبنسبة (29%) مما يدل على توفر الخبرات اللازمة لتنفيذ الاستشراف الاستراتيجي والبراعة التنظيمية في الجامعات والكليات مجتمع الدراسة , واخيراً للـ(25 سنة فأكثر) فقد بلغ 18 وبنسبة (13%)،

ث-توزيع أفراد العينة بحسب التحصيل العلمي :-

من خلال الجدول (4) يتضح بأن أفراد العينة بحسب التحصيل العلمي قد بلغ للماجستير 11 وبنسبة (7%) ، أما شهادة الدكتوراه بعدد بلغ 138 وبنسبة (93%) .

ح-توزيع أفراد العينة بحسب المنصب الوظيفي :-

من خلال الجدول (4) يتضح بأن توزيع أفراد العينة بحسب المنصب الوظيفي كان لرؤساء الاقسام 117 وبنسبة (78%) ، أما معاون العميد فقد بلغ عددهم 20 وبنسبة (14%) ، أما العميد فقد بلغ عددهم 12 وبنسبة (8%) .

إحدى عشر: -أساليب تحليل البيانات

أعتمدت الباحثة على مقياس ليكرت الخماسي ،من أجل توزيع نقاط القوة على أداة الاستبانة، وبالتالي فمن اجل تحليل الجانب الميداني للدراسة تم استعمال عدد من الأساليب الإحصائية في التعامل مع الاستمارات التي تم جمعها من المستجيبين وباستعمال الحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.v.27): -

1-الوسط الحسابي: - يستعمل لغرض معرفة متوسط اجابات افراد العينة.

2-الانحراف المعياري: - يستعمل لغرض معرفة تشتت اجابات أفراد العينة المبحوثة

عن وسطها الحسابي.

3-الأهمية النسبية: -وهو تحديد أهمية كل فقرة من فقرات المقياس مقارنةً بالفقرات الأخرى.

4-الأهمية الترتيبية، تقنية poxplot. لاختبار صدق بناء مقياس الدراسة

5-معامل الارتباط Pearson البسيط: - يستعمل لغرض تحديد علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة.

6-معادلة النمذجة الهيكلية من خلال برنامج (Amos,.v.26) لاختبار الفرضيات المباشرة والتأثير التفاعلي.

7-معامل كرونباخ الفا: -للتأكد من ثبات مقياس الدراسة وتناسق الفقرات فيما بينها.

8-التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي: -لاختبار صدق بناء مقياس الدراسة.

9-تحليل التوزيع الطبيعي: -للتحقق من وجود توزيع طبيعي للبيانات المسحوبة من مجتمع الدراسة.

المبحث الثاني

بعض الجهود المعرفية السابقة

توطئة

يستعرض هذا المبحث عدد من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية من اجل الوقوف على مضامينها ومدلولاتها المنهجية ، فضلاً عن ارتباطها بصورة مباشرة او غير مباشرة فيها، إذ تعد الجهود المعرفية احدى المرتكزات الرئيسة في بناء الانموذج الفكري لأي دراسة بهدف تحديد اتجاهاتها، واهم النتائج التي توصلت اليها ، إذ سيتم استعراض أبرز الدراسات ذات العلاقة سواء كانت عربية او اجنبية.

أولاً: بعض من الدراسات السابقة حول الاستشراف الاستراتيجي:-

الجدول (5) بعض من الدراسات السابقة حول الاستشراف الاستراتيجي

عنوان الدراسة	The Effect Of Strategic Foresight On Competitive Advantage With The Mediating Role Of Organizational Ambidexterity تأثير الاستشراف الاستراتيجي على الميزة التنافسية مع الدور الوسيط للبراعة التنظيمية
الباحث والسنة	Amniattalab& Ansari,2016
هدف الدراسة	تهدف هذه الدراسة الى بيان العلاقات الكمية بين الاستشراف الاستراتيجي والبراعة والميزة التنافسية للمنظمات، وكيف يمكن للمنظمات التي تمتلك قدرات استشرافية أن تكتسب ميزة تنافسية عن طريق الابتكارات الاستثمارية والاستكشافية.
نوع الدراسة	دراسة تطبيقية
عينة ومكان الدراسة	شركات تكنولوجيا النانو الإيرانية.
أداة الدراسة	استمارة استبيان
أساليب التحليل	استخدم نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) لاختبار العلاقات الكمية بين الاستشراف الاستراتيجي والبراعة والميزة التنافسية للمنظمات.
أهم النتائج	يبدو أن الاستشراف الاستراتيجي له تأثير إيجابي على البراعة التنظيمية والتي بدورها تساهم في الميزة التنافسية، وأشارت النتائج إلى أنه كلما زادت الاستثمارات في الاستشراف الاستراتيجي كلما كانت كفاءات الابتكار أفضل، وكلما كان أداء الابتكار أفضل كانت الميزة التنافسية أفضل.
أهم التوصيات	يجب تشجيع العلاقات الوثيقة مع الزبائن والموردين والشبكات المتنوعة في بيئة

<p>الأعمال من قبل الإدارة ويجب أن يكون قسم البحث والتطوير قادراً ببساطة على ابتكار أفكار جديدة واستيعاب العديد من الأفكار المنبثقة من خارج المنظمة، ولتحقيق ذلك يجب أن يكون الباحثون على اتصال وثيق بفريق التسويق الذي غالباً ما يفهم توقعات كل من الزبائن والموردين.</p>		
<p>Strategic Agility: Achieving Superior Organizational Performance through Strategic Foresight الرشاقة الاستراتيجية: تحقيق أداء تنظيمي متميز من خلال الاستشراف الاستراتيجي</p>	<p>عنوان الدراسة</p>	
<p>Arokodare& Asikhia,2020</p>	<p>الباحث والسنة</p>	
<p>التحقق في العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية وأداء المنظمة من خلال الاستشراف الاستراتيجي كجزء من سابقة الاستشراف الاستراتيجي، وتصوير التفاعل بين الرشاقة الاستراتيجية وأداء المنظمة من خلال الاستشراف الاستراتيجي.</p>	<p>هدف الدراسة</p>	<p>2</p>
<p>دراسة تطبيقية</p>	<p>نوع الدراسة</p>	
<p>صناعة النفط والغاز في نيجيريا.</p>	<p>عينة ومكان الدراسة</p>	
<p>استمارة استبيان</p>	<p>أداة الدراسة</p>	
<p>استخدام تحليل الانحدار المتعدد واختبارات التباين (Anova)</p>	<p>أساليب التحليل</p>	
<p>أبعاد الرشاقة الاستراتيجية والاستشراف الاستراتيجي هي استراتيجيات أو ممارسات قد تكون معقدة في التنفيذ والتطبيق وسهلة الفهم من قبل المنظمات في الاتجاه الحالي للأعمال في القرن الحادي والعشرين حيث أعاقت الاضطرابات البيئية غير المستقرة أداء المنظمة، كما أن الاستشراف الاستراتيجي يشمل تحديد وملاحظة وتفسير العامل المحفز للتغيير ، والمسح البيئي على المدى القصير (تتبع التغييرات) وقواعد طويلة المدى (التعرف على الأنماط) ، واكتشاف الفرص والتهديدات من خلال الاتجاهات الناشئة وتحديد العوامل الممكنة.</p>	<p>أهم النتائج</p>	
<p>بشكل أساسي يجب على المديرين التنظيميين السعي لتبني أبعاد الرشاقة الاستراتيجية والاستشراف الاستراتيجي من أجل تحقيق أداء متفوق مثل الحصة السوقية وربحية المنظمة وكفاءتها والميزة التنافسية ورضا الزبائن والإبداع الراسخ.</p>	<p>أهم التوصيات</p>	
<p>Exploring the contingent effect of managerial hubris on strategic foresight استكشاف التأثير المحتمل للغطرسة الإدارية على الاستشراف الاستراتيجي</p>	<p>عنوان الدراسة</p>	
<p>Li&Sullivan,2020</p>	<p>الباحث والسنة</p>	

التعرف على دور الإدراك الإداري في اتخاذ القرار الاستراتيجي ، وكذلك دراسة العلاقة بين الغطسة الإدارية والاستشراف الاستراتيجي.	هدف الدراسة	3
دراسة تطبيقية	نوع الدراسة	
استخدام مسح جديد لـ 44 شركة عبر مقاطعات الصين	عينة ومكان الدراسة	
استمارة استبيان	أداة الدراسة	
تم استخدام انحدار المربعات الصغرى العادي (OLS) بأخطاء معيارية قوية	أساليب التحليل	
يؤدي الفشل في التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية إلى أداء مؤسسي كارثي، بينما يتفق جميع الممارسين والعلماء على أن الاستشراف الاستراتيجي ضروري للإدارة الناجحة ، كما أن التحيزات المعرفية الإدارية (الغطسة على وجه الخصوص) يمكن أن تقلل من الاستشراف الاستراتيجي، كما أن المديرين المتغطرسين يمكن أن يكونوا عمي إلى حد ما عن المستقبل اعتمادًا على السياق الذي يتم تضمينهم فيه.	أهم النتائج	
الاستشراف الاستراتيجي ضروري لبقاء المنظمة ، لذلك يتعين على المدراء الابتعاد عن الغطسة الإدارية.	أهم التوصيات	4
Strategic Foresight in High-Hazard Organizations الاستشراف الاستراتيجي في المنظمات عالية المخاطر	عنوان الدراسة	
Miethke,2021	الباحث والسنة	
التعرف على الخصائص المميزة للمنظمات عالية الخطورة وكيف تؤثر على قدرتها على توظيف الاستشراف الاستراتيجي.	هدف الدراسة	
دراسة تطبيقية	نوع الدراسة	
عينة بلغت(60) مدير في ثلاث محطات للطاقة النووية / الولايات المتحدة الامريكية	عينة ومكان الدراسة	
استمارة استبيان	أداة الدراسة	
تم إجراء التحليل باستخدام برنامج تحليل البيانات النوعية MAXQDA2020	أساليب التحليل	
إن البيئة المعقدة للغاية للمنظمات عالية الخطورة والسماوات التنظيمية الفريدة الناتجة ، إلى جانب حاجتها للتعامل مع عدم التأكد ، تجعل التحقيق في الاستشراف الاستراتيجي في المنظمات عالية الخطورة وثيق الصلة للغاية، كما ان أن الوصول إلى المعلومات عبر جميع المستويات والوظائف التنظيمية له أهمية كبيرة لبناء قدرات استشراف فعالة.	أهم النتائج	

أهم التوصيات	نظرا لأن تعقيدات المنظمات عالية المخاطر تجعلها مترددة إلى حد ما في التغيير التخريبي ، لذلك من الضروري استخدام النهج التدريجي لتطوير قدرات الاستشراف ، والذي يتطور ببطء من تمارين التنبؤ الدورية إلى ممارسة تنظيمية متأصلة .
عنوان الدراسة	Strategic Foresight and Innovation Management: A Comparative Study across International Swiss Banks الاستشراف الاستراتيجي وإدارة الابداع: دراسة مقارنة عبر البنوك السويسرية الدولية
الباحث والسنة	Baumgartner&Peter,2021
هدف الدراسة	التعرف على كيفية تنفيذ دمج الاستشراف الاستراتيجي في البنوك السويسرية الدولية لتعزيز نشاطها الابداعي.
نوع الدراسة	دراسة حالة
عينة ومكان الدراسة	تم إجراء ما مجموعه 12 مقابلة مع الخبراء (أربعة مع كل بنك) في ثلاثة بنوك سويسرية
أداة الدراسة	استخدام التقنية التحليلية داخل الحالة المعروفة باسم مطابقة النمط.
أساليب التحليل	تم استخدام نوع واحد من وحدات التحليل المضمنة ، اذ يتم استخلاص الوحدات الفرعية للتحليل ووحدات التحليل المضمنة من إطار العمل الذي تم تطويره من مراجعة الأدبيات وتمثل أبعاد إطار العمل المذكور.
أهم النتائج	يمكن تحسين نشاط الابداع مع التركيز على تحديد المعايير الصحيحة في جميع أنحاء المنظمة، كما تمكن عملية الاستشراف الاستراتيجي الممارسين من جمع المعلومات الصحيحة حول الاتجاهات المستقبلية واحتياجات الزبائن ، مما يدعم التفكير الابداعي والمشاركة البشرية ،بالإضافة الى إن تطبيق هذا الإطار يعزز تركيز البنوك على الأبعاد الحاسمة لعملية الاستشراف الاستراتيجي ويعزز نشاط الابداع.
أهم التوصيات	يجب تكييف أفق التخطيط لعملية الاستشراف الاستراتيجي مع التطبيق العملي الأكثر توجهاً نحو الأعمال لدورة تخطيط استراتيجية مركزة على المدى المتوسط تصل إلى 5 سنوات، مما يوفر مدخلات تتعلق بنماذج الأعمال والمنتجات والخدمات والعمليات الجديدة من أجل تعزيز الابداع.

5

ثانياً: بعض من الدراسات المتعلقة بالرشاقة الاستراتيجية:-

الجدول (6) بعض الدراسات السابقة حول الرشاقة الاستراتيجية

عنوان الدراسة	The relation between strategic agility and environmental change and its impact on customer satisfaction العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والتغير البيئي وأثرها على رضا الزبائن
---------------	--

Omar,2019	الباحث والسنة	6
تهدف هذه الدراسة إلى معرفة ما إذا كانت الرشاقة الاستراتيجية القائمة على الحساسية الاستراتيجية والاستجابة الاستراتيجية والتعلم الاستراتيجي لها تأثير مباشر على رضا الزبائن .	هدف الدراسة	
دراسة تطبيقية	نوع الدراسة	
زبائن قطاع التجزئة في مصر	عينة ومكان الدراسة	
استمارة استبيان	أداة الدراسة	
استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من صحة الفرضيات الرئيسة للدراسة	أساليب التحليل	
تشير النتائج إلى أن الأبعاد الأساسية الثلاثة للرشاقة الاستراتيجية لها تأثير إيجابي على رضا الزبائن.	أهم النتائج	
تعين على إدارة قطاع التجزئة في مصر أن تستثمر بكثافة في أبعاد وأدوات الرشاقة الاستراتيجية حيث تم التأكيد على أنها وسيلة مهمة تساعد في الاستجابة بسرعة وفعالية للتغيرات غير المتوقعة في بيئة الأعمال وتحسين رضا الزبائن	أهم التوصيات	
Strategic Agility and Firm Performance: The Moderating Role of Organizational Culture الرشاقة الاستراتيجية وأداء الشركة: الدور الوسيط للثقافة التنظيمية		
Arokodare et al.,2020	الباحث والسنة	7
بحث العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية وأداء الشركة مع الثقافة التنظيمية باعتبارها المتغير الوسيط.	هدف الدراسة	
دراسة نظرية	نوع الدراسة	
-----	عينة ومكان الدراسة	
-----	أداة الدراسة	
-----	أساليب التحليل	
أن توظيف استراتيجيات الرشاقة الاستراتيجية والمرونة في الثقافة التنظيمية بما يتماشى مع اتجاه الأعمال العالمي يمكن أن يكون حلاً لتهديد سياسات الأعمال غير المستقرة والاضطرابات البيئية وبالتالي تعزيز أداء المنظمة.	أهم النتائج	
يجب أن يستخدم المديرين التنظيميين المقاييس المفاهيمية الاستراتيجية للرشاقة مع الثقافة التنظيمية في تفكيرهم التجاري وأنشطتهم وعملياتهم واتجاههم لتحقيق الأداء	أهم التوصيات	

العالم.		
The Importance of Strategic Agility to Business Survival During Corona Crisis and Beyond أهمية الرشاقة الاستراتيجية لبقاء الأعمال خلال أزمة كورونا وما بعدها	عنوان الدراسة	
Elali,2021	الباحث والسنة	
التعريف بمفهوم الرشاقة الاستراتيجية وإثبات خصائصها الأساسية وأهمية اعتمادها من قبل المنظمات المختلفة لتحقيق التميز والاستدامة.	هدف الدراسة	
دراسة نظرية	نوع الدراسة	
-----	عينة ومكان الدراسة	
-----	أداة الدراسة	8
-----	أساليب التحليل	
توفر الرشاقة الاستراتيجية وسيلة قابلة للتطبيق لتسخير الإنجازات العلمية والتكنولوجية غير الخطية بهدف الاستفادة من كل من خلق المستهلك المشاعر والسلوك وانهيار سلاسل التوريد، ومن بين العديد من الاستراتيجيات التي يمكن لمنظمات الأعمال والمؤسسات العامة اعتمادها للحفاظ على نموها وتميزها في الظروف البيئية المعاكسة ، تعد "الرشاقة الاستراتيجية" ، وفقا للعديد من الأكاديميين والممارسين الرائدین ، أكثر الاستراتيجيات الواعدة التي تُعزى إلى قدرتها على تحمل الصدمات التي تشهدها السوق وبيئة الأعمال في الفرص التي تدخل في التقلبات في رغبات الزبائن - وبالتالي تحقيق التفوق التنافسي.	أهم النتائج	
يؤكد على الحاجة إلى إنشاء مؤسسات رشيقة تزدهر في عالم متقلب وغير مؤكد.	أهم التوصيات	
Examining the mediating Effect of Strategic Agility in the Relationship between Organizational Learning Mechanisms and Organizational Excellence دراسة التأثير الوسيط للرشاقة الاستراتيجية في العلاقة بين آليات التعلم التنظيمي والتفوق التنظيمي	عنوان الدراسة	
Shahesta,2022	الباحث والسنة	
تفصي العلاقة بين آليات التعلم التنظيمي ، والرشاقة الاستراتيجية ، والتفوق التنظيمي في موظفي جامعة كفر الشيخ، والتعرف على تأثير الرشاقة الاستراتيجية كوسيط لهذه العلاقة بين آليات التعلم التنظيمي والتفوق التنظيمي.	هدف الدراسة	

دراسة تطبيقية	نوع الدراسة	9
عينة بلغت 325 من المستجيبين الذين تم اختيارهم من جامعة كفر الشيخ	عينة ومكان الدراسة	
استمارة استبيان	أداة الدراسة	
استخدام الانحدار المتعدد لاختبار فرضية الدراسة	أساليب التحليل	
تشير النتائج إلى أن آليات التعلم التنظيمي وأبعاده ، وآليات التعرف على المعرفة ، وآليات استيعاب المعرفة ، وآليات استثمار المعرفة لها تأثير كبير على المرونة الاستراتيجية وكذلك التفوق التنظيمي، علاوة على ذلك تشير النتائج إلى أن الرقابة الاستراتيجية الجزئية تتوسط العلاقة بين آليات التعلم التنظيمي والتفوق التنظيمي.	أهم النتائج	
يجب أن يمتلك الموظفون في الجامعة آلية التعلم التنظيمي (تشخيص المعرفة ، واستيعاب المعرفة ، واستثمار المعرفة) لتحسين مستويات الرقابة الاستراتيجية ، وتحقيق ريادة الأعمال والتميز في مجال عملهم.	أهم التوصيات	

ثالثاً: بعض من الدراسات المتعلقة بالبراعة التنظيمية:-

الجدول (7) بعض الدراسات السابقة حول البراعة التنظيمية

Impact of strategic capabilities on organizational ambidexterity in the commercial banks in Jordan: The mediating role of knowledge management تأثير القدرات الاستراتيجية على البراعة التنظيمية في البنوك التجارية في الأردن: الدور الوسيط لإدارة المعرفة	عنوان الدراسة	10
Abazeed,2020	الباحث والسنة	
تسعى هذه الدراسة إلى شرح تأثير القدرات الاستراتيجية على البراعة التنظيمية في ظل إدارة المعرفة.	هدف الدراسة	
دراسة تطبيقية	نوع الدراسة	
عينة بلغت (200) من مديري البنوك التجارية في الأردن.	عينة ومكان الدراسة	
استمارة استبيان	أداة الدراسة	
استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) كأسلوب تحليل إحصائي استنتاجي لاختبار فرضيات الدراسة	أساليب التحليل	
أشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن إدارة المعرفة تتوسط العلاقة بين القدرات	أهم النتائج	

<p>الاستراتيجية والبراعة التنظيمية، ومن ثم فإن جميع أبعاد القدرات الاستراتيجية (القدرة التسويقية ، والقدرة على ربط السوق ، والقدرة التقنية ، والقدرة الإدارية) لها تأثير إحصائي على أبعاد إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة ، وخلق المعرفة ، وتطبيق المعرفة ، وتخزين المعرفة) وأبعاد البراعة التنظيمية (الاستثمار والاستكشاف).</p>		
<p>على مديري وصناع القرار في البنوك التجارية في الأردن بالتركيز على القدرات الاستراتيجية التي تعزز قدراتهم على تحديد واكتساب الفرص من بيئة الأعمال من خلال بناء علاقات جيدة مع كل من الزبائن والموردين.</p>	<p>أهم التوصيات</p>	
<p>The Role of Organizational Ambidexterity in Product Quality دور البراعة التنظيمية في جودة المنتج</p>	<p>عنوان الدراسة</p>	
<p>Jabbar,2021</p>	<p>الباحث والسنة</p>	
<p>بيان العلاقة بين المتغيرين الرئيسيين (البراعة التنظيمية وجودة المنتج) لمنظمة الدراسة.</p>	<p>هدف الدراسة</p>	
<p>دراسة تطبيقية</p>	<p>نوع الدراسة</p>	
<p>عينة بلغت (100) من المديرين العاملين ومديري الأقسام في شركة مصافي المركز/العراق</p>	<p>عينة ومكان الدراسة</p>	
<p>استمارة استبيان</p>	<p>أداة الدراسة</p>	
<p>نمذجة المعادلة الهيكلية</p>	<p>أساليب التحليل</p>	
<p>أن الشركة تمارس المهارة التنظيمية بمستوى عالٍ فضلاً عن وجود قوة الارتباط عالية جداً ، وكذلك توصلت إلى أن جودة المنتج كانت على مستوى عالٍ مع استنتاج تأثير معنوي إيجابي لمتغير البراعة التنظيمية في أبعادها على جودة المنتج في مجال الدراسة.</p>	<p>أهم النتائج</p>	
<p>الاستفادة من الإمكانيات الأكاديمية المتوفرة في المؤسسات التعليمية كالجامعات المتمثلة في الخبرات العلمية (أساتذة الجامعات) والبحوث والدراسات التي تركز على المشكلات والمعوقات التي تواجههم لإيجاد العديد من الحلول والأدوات.</p>	<p>أهم التوصيات</p>	
<p>Understanding The Logic Of Organizational Ambidexterity استيعاب منطق البراعة التنظيمية</p>	<p>عنوان الدراسة</p>	
<p>de Almeida& Camargo,2021</p>	<p>الباحث والسنة</p>	
<p>التحقق من تأثير أبعاد الاستكشاف والاستثمار على الربحية ونمو المبيعات من قبل المنظمات المصدرة.</p>	<p>هدف الدراسة</p>	

دراسة تطبيقية	نوع الدراسة	12
132 شركة تصدير في ولاية بارانا / البرازيل	عينة ومكان الدراسة	
استمارة استبيان	أداة الدراسة	
نمذجة المعادلة الهيكلية بمساعدة برنامج AMOS	أساليب التحليل	
تعزز النتائج المفهوم متعدد الأبعاد للبراعة التنظيمية ، وهي سمة المنظمات المصدرة المدرجة في بيئة ديناميكية، كما تُفهم البراعة التنظيمية على أنها قدرة المنظمة على استكشاف أسواق (جديدة) في وقت واحد. من خلال تطوير المهارات والمقدرات (الجديدة) ، بناءً على الموارد الملموسة و / أو غير الملموسة المتاحة.	أهم النتائج	
من الضروري تطوير مهارات ومقدرات تنظيمية جديدة تهدف إلى تطوير الهياكل والآليات المتعلقة بالبراعة التنظيمية.	أهم التوصيات	
Open innovation and organizational ambidexterity الابداع المفتوح والبراعة التنظيمية	عنوان الدراسة	
Hwang et al.,2021	الباحث والسنة	
تهدف هذه الدراسة إلى فحص العلاقات بين الابداع المفتوح والبراعة التنظيمية وأداء المنظمة.	هدف الدراسة	
دراسة تطبيقية	نوع الدراسة	13
عينة من 215 شركة عالية التقنية.	عينة ومكان الدراسة	
استمارة استبيان	أداة الدراسة	
نمذجة المعادلة الهيكلية	أساليب التحليل	
أن الابداع المفتوح يلعب دوراً معتدلاً في العلاقة بين البراعة التنظيمية وأداء المنظمة. علاوة على ذلك ، تلعب البراعة التنظيمية دوراً وسيطاً مهماً في العلاقة بين الابداع المفتوح وأداء المنظمة ، والابداع المفتوح له تأثير معتدل غير خطي عكسي على شكل حرف U على العلاقة بين البراعة التنظيمية وأداء المنظمة. يمكن أن تساعد النتائج التجريبية مديري شركات التكنولوجيا الفائقة على التأكد من ممارسات البراعة التنظيمية التي يمكن استخدامها وتحديد مستوى الابداع المفتوح لتعزيز أداء المنظمة.	أهم النتائج	
يتعين على المنظمات تطوير قدرتها على البراعة التنظيمية وتصبح أكثر كفاءة في استخدام هذه القدرة لتحسين أدائها.	أهم التوصيات	

رابعاً: بعض من الدراسات المتعلقة الرابطة بين متغيرات الدراسة :-

الجدول(8) بعض الدراسات السابقة الرابطة بين متغيرات الدراسة

<p>The relationship between organizational foresight and organizational ambidexterity العلاقة بين الاستشراف التنظيمي والبراعة التنظيمية</p>	عنوان الدراسة	
Paliokaite,2015	الباحث والسنة	
فحص العلاقة بين الاستشراف التنظيمي والمهارة التنظيمية في منظمات التصنيع الليتوانية، كذلك اقتراح نموذج مفاهيمي نهائي للعلاقة بين الاستشراف التنظيمي والبراعة التنظيمية.	هدف الدراسة	
دراسة تطبيقية	نوع الدراسة	
عينة من الصناعة التحويلية في ليتوانيا	عينة ومكان الدراسة	
استمارة استبيان	أداة الدراسة	
نمذجة المعادلة الهيكلية	أساليب التحليل	
أن الاضطرابات التكنولوجية في البيئة الخارجية للمنظمة تعمل كحافز لدرجة أعلى من أنشطة الاستشراف التنظيمي، أكدت النتائج أن المنظمات التي تواجه اضطرابات تكنولوجية أعلى من المتوسط لديها أيضاً قدرات استشراف تنظيمي أقوى ونتائج ابتكار أكبر.	أهم النتائج	14
ان قدرات التنسيق للمنظمة وكذلك قاعدة المعرفة الخاصة بها هي عوامل وسيطة مهمة في الاستفادة من المسح البيئي، وهذا يعني أنه إذا لم تستثمر المنظمة في القوى العاملة المتعلمة وذات الخبرة ، وأنشطة تطوير المنتجات مثل البحث والتطوير ، وعمليات التعلم المستمر وجهود التنسيق الداخلية ، فقد تضع قيمة المعلومات الناتجة من المصادر الخارجية.	أهم التوصيات	
<p>Strategic Agility: Achieving Superior Organizational Performance through Strategic Foresight الرشاقة الاستراتيجية: تحقيق أداء تنظيمي متفوق من خلال الاستشراف الاستراتيجي</p>	عنوان الدراسة	
Arokodare et al.,2020	الباحث والسنة	
أجريت الدراسة للتحقيق في الصلة بين الرشاقة الاستراتيجية وأداء المنظمة من خلال الاستشراف الاستراتيجي كجزء من سابقة الاستشراف الاستراتيجي	هدف الدراسة	
دراسة نظرية	نوع الدراسة	

-----	عينة ومكان الدراسة	15
-----	أداة الدراسة	
-----	أساليب التحليل	
الاستشراف الاستراتيجي يشمل تحديد وملاحظة وتفسير العامل المحفز للتغيير ، والمسح البيئي على المدى القريب (تتبع التغييرات) وقواعد بعيدة المدى (التعرف على الأنماط) ، واكتشاف الفرص والتهديدات من خلال الاتجاهات الناشئة وتحديد العوامل الممكنة. والآثار والاستجابات الاستراتيجية التي تزيد من الرشاقة الاستراتيجية وبالتالي تعزز أداء المنظمة المتفوق.	أهم النتائج	
بشكل أساسي يجب على المديرين السعي لتبني أبعاد الرشاقة الاستراتيجية والاستشراف الاستراتيجي من أجل تحقيق أداء متفوق مثل الحصة السوقية وربحية المنظمة وكفاءة المنظمة والميزة التنافسية ورضا الزبائن والإبداع الراسخ، كذلك ضرورة استخدام صانع السياسة التنظيمية والمالكيين والمديرين كلاً من الرشاقة الاستراتيجية والاستشراف في أنشطة أعمالهم وعملياتهم وقراراتهم واتجاههم من أجل تحقيق ميزة تنافسية فائقة وأداء عام.	أهم التوصيات	

خامساً: -مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة:-

من خلال استعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية، تتضح أهمية الاستشراف
الاستراتيجي والرشاقة الاستراتيجية والبراعة التنظيمية في المنظمات الجامعات الاهلية
وغيرها، حيث جاءت استفادة الباحثة من الدراسات السابقة في عدة نقاط هي:-

1 - بلورة مشكلة الدراسة الحالية، وتحديد حدودها الموضوعية، وتطبيق التوجهات
الهادفة الى استكشاف أهمية تطبيق الاستشراف الاستراتيجي والرشاقة الاستراتيجية
والبراعة التنظيمية.

2 - الاحتكام لتلك الدراسات وتحديد اسلوب الدراسة والادوات التطبيقية والاحصائية
لمعالجة مشكلة الدراسة وتحقيق اهدافها.

3 - اعتمدت الدراسة على الابعاد الاكثر اتفاقا عليها من قبل الباحثين والتوصل
للأبعاد التي تخدم اهداف الدراسة الحالية في ضوء عينة الدراسة ومجتمعها .

4 - اسهمت الدراسات العربية والاجنبية السابقة في تكوين وصياغة اسئلة استمارة الاستبيان من خلال الاستفادة من بعض فقراتها.

5- التنوع في الدراسات السابقة بين القطاع العام والخاص مما حدى بالباحثة الى اختيار العينة الملائمة للدراسة الحالية.

سادساً:-موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:-

1- محدودية الدراسات التي تناولت الاستشراف الاستراتيجي والرشاقة الاستراتيجية والبراعة التنظيمية وبشكل تطبيقي في الجامعات الاهلية المحلية على حد علم الباحثة، وفي ضوء ذلك تم اختيار مجتمع الدراسة والذي تمثل بقطاع التعليم (الجامعات الاهلية بمنطقة الفرات الاوسط) ولما له من دور كبير لمتغيرات الدراسة من تحسين اداء قطاع التعليم .

2- دراسة طبيعة العلاقة بين ابعاد الاستشراف الاستراتيجي والرشاقة الاستراتيجية والبراعة التنظيمية، إذ افترضت الدراسات السابقة في ضوء المسح الذي اجرته الباحثة الى الربط بين هذه المتغيرات وخصوصا على المستوى التطبيقي .

3- الاحاطة المفاهيمية الشاملة بعرض الطروحات الفكرية التي تمثل المناقشات بين الباحثين واسهامهم بأثراء الطرح الفلسفي والفكري لمتغيرات الدراسة، وهذا ما تجسد في تركيز الدراسة الحالية على عرض وتقييم اغلب الابعاد الخاصة بمتغيرات الدراسة على المستوى النظري والعملي .

4- تصميم الدراسة في جانبها العملي من حيث بناء اداة جمع البيانات وتوظيف الادوات الاحصائية لاختبار علاقات الارتباط والتأثير.

5- المساعدة على تصميم مخطط الدراسة الفرضي.

6- إن الدراسات السابقة اعتمدت منهجيات مختلفة في التطبيق سواء على مستوى تصميم الدراسة أو على مستوى اساليب التحليل الاحصائي، وهذا قد يعود الى الاهداف التي سعت هذه الدراسات الى تحقيقها والتي ساعدت الباحثة على المفاضلة واختيار الاصلح منها للدراسة الحالية في تحديد تصميم الدراسة واليات تحليل البيانات.

سابعاً: طبيعة الدراسات السابقة:-

تباينت الدراسات السابقة في طبيعتها بين الدراسات النظرية والدراسات الحالة والدراسات التطبيقية ، ويوضح الجدول (9) توزيع الدراسات والجهود المعرفية السابقة بحسب ابعاد متعددة.

الجدول (9) تصنيف الدراسات السابقة على وفق طبيعتها

ت	متغيرات الدراسة	دراسات نظرية	دراسات حالة	دراسات تطبيقية
1	الاستشراف الاستراتيجي	---	1	4
2	الرشاقة الاستراتيجية	2	---	2
3	البراعة التنظيمية	---	---	4
4	الدراسات الرابطة	1	---	1
المجموع				11

المصدر: من إعداد الباحثة

يلاحظ من الجدول (9) أن هذا المبحث عرض (15) دراسة سابقة توزعت بواقع ثلاثة دراسات نظرية وواحدة كدراسة حالة واحدى عشر كدراسة تطبيقية مما يؤشر مسايرة الدراسة الحالية للاتجاه الذي تبنته الدراسات السابقة.

الفصل الثاني

الجانب النظري لمتغيرات الدراسة

المبحث الاول: الاستشراف الاستراتيجي
المبحث الثاني: الرشاقة الاستراتيجية
المبحث الثالث: البراعة التنظيمية
المبحث الرابع: العلاقة بين متغيرات الدراسة

المبحث الاول

الاستشراف الأستراتيجي

أولاً :- تطور الاستشراف الأستراتيجي:-

تعود البدايات الاولى لظهور مصطلح الاستشراف إلى عام (1933)، ويعد (Alfred North Whitehead) أول من أكد على أن الأعمال التجارية في المستقبل ستحتاج إلى اكتساب قدرات فلسفية والانخراط في التفكير في النظم التعاونية لفهم الحاضر والماضي ، وتوقع المستقبل في مجتمعات المستقبل شديدة التعقيد، وعلى الرغم من هذه الأعمال الأولية ، فقد استغرق الأمر حتى عقد الخمسينيات من القرن الماضي قبل أن يظهر الاستشراف بشكل فعلي (Miethke,2021:12).

بدأ تطور الاستشراف الأستراتيجي (Strategic Foresight) في منتصف عقد الخمسينيات من القرن الماضي مع الفيلسوف الفرنسي (Gaston Berger) عام (1955) عندما استخدم مصطلح يسمى (التوقعات)، اذ رأى Berger بأن المستقبل يدور حول تصور نتائج الأفعال الحالية ورؤية كيف يمكن لهذه النتائج أن تنتشر في جميع مجالات النشاط المختلفة، وأشار ايضا إلى بعدين هامين يرتبطان بالاستشراف الأستراتيجي هما المخاطرة التي عدها ذات أهمية كبيرة ،والمستقبل النهائي الذي يتعلق بالقيمة الإنسانية، كما لاحظ إن العلاقة بين المفاهيم المستقبلية والأستراتيجية متميزة وتمر عبر مرحلتين ،المرحلة الاستباقية التي هدفت إلى دراسة التغييرات الممكنة والمرغوبة ،ومرحلة التوقعات، أي العمل على تقييم الخيارات الأستراتيجية المحتملة حتى تكون المنظمة مستعدة للتغييرات البيئية المتوقعة (ما قبل النشاط) وإحداث التغييرات المرغوبة (النشاط المؤيد) (Adegbile et al.,2017:7).

وفي عام (1960) بدأ العلماء في دراسة برامج الاستشراف الأستراتيجي التي تهدف إلى تحديد التقنيات المستقبلية التي من شأنها أن تولد رفاهية اقتصادية كبيرة . إضافة إلى ذلك لاحظ أندرسون (Anderson,1997) إن البحث الذي تم إجراؤه حول هذا الموضوع في سبعينيات القرن الماضي كان يسمى التنبؤ الذي ركز على طرائق التنبؤ بالمستقبل باستخدام بيانات من الماضي، وتضمنت هذه الفترة استقرار الاتجاه ، ومنحنيات الأتجاه ، وتحليل براءات الاختراع والنشر، وفي عام(1990) تم توسيع نطاق البحث من خلال تضمين التنظيم وعمليات التحقيق المستقبلي والتي أصبحت تطوراً في التنظيم المنهجي لهذه الأساليب ضمن برامج الاستشراف الأستراتيجي واسعة النطاق (Adegbile et al.,2017:8)، والجدول (10) يوضح أبرز الملامح التاريخية لتطور مفهوم الاستشراف الأستراتيجي.

الجدول (10) التطور التاريخي لمفهوم الاستشراف الأستراتيجي

المرحلة	المصطلح
1933	التركيز على القدرات فلسفية والانخراط في التفكير في الأنظمة التعاونية لفهم الحاضر والماضي
1955	هيمنة التوقعات حول المستقبل والذي يدور حول تصور نتائج الأفعال الحالية ورؤية كيف يمكن لهذه النتائج أن تنتشر في جميع مجالات النشاط المختلفة
1960	بدأ العلماء في دراسة برامج الاستشراف الأستراتيجي التي تهدف إلى تحديد التقنيات المستقبلية التي من شأنها أن تولد رفاهية اقتصادية كبيرة
1970	ظهر التنبؤ الذي ركز على طرائق التنبؤ بالمستقبل باستخدام بيانات من الماضي .
1990	تطور واضح لبرامج الاستشراف الأستراتيجي للإشارة إلى البحث الذي يركز على مستوى المنظمة

المصدر :- أعداد الباحثة بالاعتماد على الأدبيات أعلاه

ثانياً:- مفهوم الاستشراف الاستراتيجي :-

بسبب المنافسة الشديدة والتغيير المتسارع في بيئة الأعمال العالمية ، ظهر مصطلح الاستشراف الاستراتيجي بوصفه المنطق المهيمن للتنظيم الناجح ، إذ اجتذب هذا الموضوع قدراً كبيراً من البحث خلال العقد الماضي وتشير مجموعة كبيرة من الأدلة إلى أن الاستشراف الاستراتيجي يعزز من الإجراءات والمراجع المفيدة من الناحية التنظيمية التي تعزز التعلم والقدرات الريادية للمنظمات المدمجة في البيئات عالية التغيير (Sarpong& Maclean,2014:16).

واشار (Battistella,2014:1) إلى إن الاستشراف الاستراتيجي يكون مطلوب عندما تكون هناك درجة عالية من عدم التأكد المحيط بالتغيرات في السياق المستقبلي ذات العلاقة، وينطبق ذلك على القرارات المهمة بقدر ما ينطبق على القرارات الأكثر تحديداً في قطاعات أو مجالات معينة.

يقوم الاستشراف الاستراتيجي على افتراضات أن صانعي القرار يواجهون عقبات حاسمة، ويجب عليهم التعامل مع المستقبل بطريقة بديلة، مع الاعتقاد بأنه يمكن التأثير عليه ، فيما لو كانت المحددات والشروط معروفة، كما يجب مراعاة تأثير المجموعات الاجتماعية المهمة الأخرى التي تنظر إلى مستقبلها من وجهات نظر مختلفة (Wyrwicka&Erdeli,2018:341). وصرح (Arokodare,2020:9) بأن الاستشراف الاستراتيجي يقوم على تحليل التطور المحتمل لبيئة الأعمال من أجل الكشف السريع عن الفرص والتهديدات التي تسببها الاتجاهات الناشئة، والتعامل معها بشكل صحيح، كما انه يشمل مجموعة من الممارسات التي تمكن المنظمات من تحقيق أداء متفوق وزيادة في مستوى جاذبية الأسواق في المستقبل.

ويعرض الجدول(11) آراء عدد من الباحثين حول مفهوم الاستشراف الأستراتيجي
الجدول(11) آراء عدد من الباحثين حول مفهوم الاستشراف الأستراتيجي

ت	الباحث والسنة	المفهوم
1	Costanzo,2004:219	عملية تعليمية تتم في إطار رؤية واسعة ، وتشجع على التعرف على المستقبل من خلال امتلاك آلية التحقيق فيه ،من أجل اتخاذ قرار رشيد في المنظمة.
2	Hines& Slaughter,2006:1	القدرة على إنشاء مجموعة متنوعة من وجهات النظر المستقبلية عالية الجودة، والحفاظ عليها وتطبيق الرؤى الناشئة بطرائق مفيدة من الناحية التنظيمية ، للكشف عن الظروف المعاكسة وتوجيه السياسة والأستراتيجية لاستكشاف أسواق ومنتجات وخدمات جديدة.
3	Rohrbeck et al.,2007:4	العمل على تحديد وتقييم واستخدام الإشارات الضعيفة من مصادرها(البيئات السياسية والاجتماعية والثقافية والتنافسية والعلوم والتكنولوجيا) للتعرف على التهديدات والفرص في مرحلة مبكرة ، وبالتالي تمكين المنظمة من تحديد الطرائق والأساليب والجهات الفاعلة والعمليات والنظام اللازم لتعزيز الوضع التنافسي لها.
4	Ringland,2010:1493	نهج منظم للنظر إلى ما هو أبعد من التوقعات الحالية مع الأخذ في الاعتبار مجموعة متنوعة من التطورات المستقبلية المعقولة من أجل تحديد الآثار المترتبة على السياسات الحالية، وذلك من خلال الكشف عن الافتراضات الضمنية ، وتحدي وجهات النظر السائدة ، والانخراط في الاضطرابات المفاجئة والمهمة التي قد يتم تجاهلها.
5	Rohrbeck& Schwarz,2013:6	آليات تساعد المنظمات على اكتشاف الإشارات الضعيفة وتفسيرها وبدء الاستجابة لها، وبالتالي فهو يعمل على تحديد تلك الإشارات ذات العلاقة بسرعة واستكشافها بشكل أكبر واغتنام الفرص قبل المنافسين أو التعرف على العلامات المبكرة للمشاكل قبل أن تتطور وتصبح مشاكل كبيرة.
6	Battistella,2014:1	العملية التي تستخدمها المنظمات لتحديد الإشارات والمعلومات الضعيفة من الأطراف ذات العلاقة، وتوقع الأسواق والاتجاهات الناشئة، وصياغة استراتيجيات المنظمات ، وسياسات الابتكار للاستعداد لمستقبل غير مؤكد.
7	Sarpong&	قابلية غير عادية تمكن من اختراق وتجاوز الحدود الموضوعية واغتنام الفرص

التي يتجاهلها الآخرون بطريقة مختلفة ، مما يؤدي إلى ادراك معاني جديدة وتطوير استراتيجيات وقائية لمنع النتائج الكارثية.	Maclea,2014:16	
عملية تعزز قدرة المنظمة على فهم المخاطر والفرص الناشئة والدوافع والموارد والتطور والاسباب المرتبطة بالقرارات البديلة ، والتي تشكل مساحة مستقبلية ممكنة أو معقولة أو محتملة ، حتى تتمكن المنظمة من اتخاذ قرارات مستتيرة ومجهزة بشكل أفضل بشأن القضايا المتعلقة بخطتها الاستراتيجية الشاملة ووسائل تحقيق أهدافها بعيدة الامد.	Kuosa,2016:5	8
قدرة المنظمة على تحديد مسار عمل متفوق ، خاصة تلك التي تختلف بشكل ملحوظ عن الوضع الراهن ، وتوقع نتائجها وهي النقطة المحورية في استراتيجية الاعمال.	Gavetti& Menon,2016:207	9
قدرة تنظيمية متميزة تمكن المنظمات من استكشاف ، واستثمار الفرص التي يتجاهلها المنافسون بطريقة مغايرة في البيئات عالية التغيير.	Adegbile et al.,2017:2	10
فهم المستقبل وامتلاك نظرة موجهة نحو المستقبل للأنشطة الاستراتيجية للمنظمة، واتخاذ القرار بشأن الاتجاهات التي يمكن استخدامها لخلق مساحة تنافسية جديدة.	Iden et al.,2017:1	11
عملية مشاركة منهجية تهدف إلى خلق رؤى متوسطة وبعيدة الامد وتحديد الفرص والمخاطر في المجالات الاجتماعية والثقافية والسياسية ، والمجالات البيئية والاقتصادية والتكنولوجية والتنافسية ، والتي تهدف إلى دعم صناع القرار في الشروع بعمليات مبتكرة وتحديد نماذج أعمال جديدة ، وصياغة سيناريوهات مستقبلية والتواصل معها.	Wyrwicka& Erdeli,2018:341	12
التفكير والتنظيم بشكل مختلف ضمن حالات الطوارئ في الحاضر بطرائق تراعي المستقبل غير المتوقع.	Sarpong,2019:1	13
أحد أبعاد الحساسية الاستراتيجية ويعمل كجزء من بداية خفة الحركة الاستراتيجية ، وتحديد ومراقبة وتفسير العوامل التي تحدث على التغيير، وتحديد الآثار المحتملة الخاصة بالمنظمة ، وإطلاق الاستجابات التنظيمية المناسبة ، وهو يشمل التقدير والتعلم والتوقع للكشف عن الاتجاهات البيئية، ويركز على الأمدين القريب والبعيد.	Arokodare,2020:9	14

15	Li& Sullivan,2020:3	القدرة الفردية أو الجماعية على تقييم الأحداث المستقبلية الناشئة والتنبؤ بها، لذا تتشكل هذه القدرة من خلال تكوين النموذج العقلي للمديرين عندما يتم ربط المعلومات عبر الروابط السببية ، وتشكيل خريطة لما يبدو عليه المستقبل.
16	Miethke,2021:9	عملية تتضمن فهم المستقبل، ودمج الرؤى المستقبلية في الاستراتيجية التنظيمية واتخاذ القرار، إذ أنها تمثل عملية تنظيم إبداعية للمعلومات ذات العلاقة بالمستقبل في سياقات التغيير المتسارع وعدم التأكد الحقيقي.
17	Peterson,2021:2358	القدرة على التنبؤ بدقة بالنتائج الاستراتيجية ، وبالتالي اتباع مسار عمل متفوق لبناء ميزة تنافسية.
18	Streit et al.,2021:2	ممارسة متجذرة في الدراسات المستقبلية تم تصميمها للمساعدة في فهم المستقبل، والاستعداد له، والتأثير عليه بشكل أفضل، وبالتالي فهي تساعد على الكشف عن النقاط التي يمكن عندها الاستفادة من قرارات وإجراءات اليوم للتحرك نحو مستقبل مرغوب فيه.

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على الأدبيات الواردة أعلاه

ومن خلال ما تقدم يمكن تعريف الاستشراف الاستراتيجي على انه:- قدرة المنظمة على معرفة وفهم وتضمين ما يجري من أحداث ومتغيرات بيئية في الخطط الاستراتيجية للمنظمة وقراراتها وبما يمكن المنظمة من استكشاف واستثمار الفرص البيئية أسرع من المنافسين.

ثالثاً :- أهمية الاستشراف الاستراتيجي:-

يساعد الاستشراف الاستراتيجي المنظمات على محاولة فهم القوى المعقدة التي تدفع التغيير ، وبالتالي دعم عملية اتخاذ القرار والاستراتيجية ودعم أنشطة البحث والتطوير من أجل الابتكار، بالإضافة إلى ذلك فإن أهمية الاستشراف تظهر جليلاً من خلال الأدبيات المتعلقة بإدارة الابتكار والادارة الاستراتيجية التي تركز على مسألة بناء القدرات في الظروف غير المستمرة، وبالتالي فإن سر نجاح المنظمة يعتمد على التوجه المستقبلي المقترن بقدرة استشراف قوية ، ويعتمد على امتلاك نظم مرنة وقابلة للتكيف (Battistella,2014:1).

و يعد الاستشراف الأستراتيجي مهما لفهم زبائن المنظمات واحتياجاتهم المتطورة وسلوكهم المتغير ، وبالتالي فهو يزود المنظمة بالتحليل والمعرفة الضروريتين حول احتياجات الزبائن المستقبلية ، مما يمكن من اتخاذ القرارات الصحيحة للاستعداد للتغيير في المستقبل، كما تمكن عملية الاستشراف الأستراتيجي الممارسين من جمع المعلومات الصحيحة حول الاتجاهات المستقبلية واحتياجات الزبائن ، مما يدعم التفكير الابتكاري والمشاركة البشرية (Baumgartner& Peter,2021:1).

وإشار (Sarpong&Maclean,2014:17) أن أهمية الاستشراف الأستراتيجي تتمثل بالآتي:-

1-يعمل كموجه نحو المستقبل وهو في الأساس وظيفة إدارية.

2-ان الاهتمام الحالي بالاستشراف الأستراتيجي ناتج عن عاملين رئيسين الاول إن المنظمات تواجه فجوات أكبر ومستقبلاً غير مؤكد أكثر من أي وقت سابق نتيجة لتغير الطبيعية التنافسية ومتطلبات الزبائن، اما الثاني فقد أنتجت الأدبيات المتعلقة بالاستشراف أدلة تجريبية تشير إلى أن الاستشراف الأستراتيجي يمكن أن يؤدي إلى نتائج تنظيمية مرنة مثل التعلم التكيفي، وتحسين اتخاذ القرار، والبراعة التنظيمية والابتكار.

إن الدور الرئيس للاستشراف الأستراتيجي يكمن في تحفيز ودعم صياغة الأستراتيجيات والسياسات التي تخلق نظرة ثاقبة عن المستقبل ، وفهم أفضل للقوى والاعتمادات التي تشكل المستقبل البعيد ، والتأثير على المجموعات المهتمة بتنفيذ الرؤى المنبثقة والتي تبدأ في تشكيل السياسة بمفردها (Wyrwicka& Erdeli,2018:341).

وإشار (Bezold,2010:1514) إلى ان الاستشراف الأستراتيجي يلهم المنظمة للتعلم بشكل أكثر فاعلية وتكون أكثر إبداعاً في تطوير الأستراتيجيات والمبادرات ، ويساعد في متابعة

الرؤية التنظيمية مع نتائج أكثر فاعلية وبالتالي جعلها أكثر نجاحاً، ولتحقيق هذا التأثير ، يتطلب الاستشراف الأستراتيجي أن تنظر المنظمات إلى المستقبل أكثر مما يتم القيام به عادة في التخطيط الأستراتيجي (من 5 إلى 10 سنوات)، كما يجب أن يأخذ الاستشراف الأستراتيجي أيضاً في الاعتبار رؤية المنظمة في سياق بيئتها، فضلاً عن مجموعة من الاحتمالات المتوقعة والإمكانيات ذات الرؤية الناجحة.

ويرى (Baumgartner & Peter, 2021:4) ان اهمية الاستشراف الأستراتيجي تتمثل بالآتي:-

1-استخدامه للبيانات التي تشير إلى نتيجة مستقبلية محتملة لتمكين فهم المعلومات والعمل على اساسها بشكل أسرع وأكثر إبداعاً من المنافسين من خلال تحليل الانقطاعات والتغيرات البيئية على أساس مستمر .

2- تحاول المنظمات إنشاء استجابات فاعلة من خلال أنشطة الاستشراف التي تهدف إلى تحديد الاستجابات في الوقت الحاضر مع توجيه المستقبل غير المنظور، لذلك فإن فهم سياق بيئة المنظمة أمر بالغ الأهمية في تحديد المهام الحالية والمستقبلية.

3- الاستشراف الأستراتيجي جزء من عملية التخطيط الأستراتيجي ، إذ تعتمد استراتيجية المنظمة على الرؤية التي يتم تحديدها بناءً على المعرفة المكتسبة من الاستشراف الأستراتيجي أثناء صياغة رؤية المنظمة ، وبالتالي من المهم مراعاة رسالة المنظمة وأدائها وفعاليتها.

4- يُمكن الاستشراف الأستراتيجي من التركيز على الربط بين المستقبل والمنظمة، وامتلاك رؤية مشتركة لها.

ورأى (Heger&Rohrbeck,2012:8) ان الاستشراف الأستراتيجي يساعد المنظمة على الآتي:-

1- تقليل مجال المجهول والمساعدة في تحجيم عدم التأكد في عملية صنع القرار ، إذ يُنظر إلى الاستشراف الأستراتيجي على أنه عملية تعلم يتم من خلالها اختراع وتشكيل المستقبل.

2- أن بعض المنظمات تعتمد على أنظمة الاستشراف الأستراتيجي المعقدة لزيادة قدرتها على الابتكار ورفع مستوى مرونتها نحو التغيير الخارجي ، تستخدم بعض المنظمات الأنظمة لتقييم الترابط بين الاتجاهات المستقبلية واستراتيجيتها ومحفظة منتجاتها.

3- الطريقة الأكثر انتشاراً للاستشراف الأستراتيجي هي تحليل السيناريو ، إذ ثبت أنه قادر على إنشاء هيكل يسمح للمديرين بأخذ عدد أكبر من الحجج في الاعتبار وفهم الطبيعة المنهجية للقرار، وفي الوقت نفسه يمكن استخدامه كمنصة لضمان مشاركة أصحاب المصلحة المعنيين وصناع القرار، ويمكن أن يكون له تأثير على الجودة المدركة لعملية صنع القرار الأستراتيجي.

4-يمكن لطرائق الاستشراف الأستراتيجي أن تجعل المنظمة على معرفة ببيئتها، وأن تجعل القرارات الأستراتيجية أكثر قوة على مواجهة التغيير المستقبلي من خلال افتراض الأحداث المستقبلية التي تكون فردية ومفاجئة ومدهشة في التحليل.

من جانب اخر نظر(Burt&Nair,2020:2) إلى الاستشراف الأستراتيجي على أنه يلعب دوراً مهماً في تحديد كيفية تنافس المنظمات بنجاح، وتطورها ، والبقاء على قيد الحياة في بيئات ديناميكية ومضطربة. وان السيناريوهات لها تاريخ طويل وسمعة راسخة في مساعدة المنظمات على توليد الاستشراف الأستراتيجي، إذ أن السيناريوهات تولد بعداً استراتيجياً من

خلال تقديم التحليل والتواصل وتعلم المنظمة وأصحاب المصلحة في كل من الاحتمالات وطرائق التفكير حول المستقبل.

ومن جانبه يؤمن (Streit et al.,2021:2) إن الاستشراف الأستراتيجي يشير إلى إن المستقبل ليس محدد مسبقاً أو متوقفاً، ولكن من خلال إشارات ضعيفة أو مبكرة للتغيير المحتمل يمكن تقليل احتمالية عدم الاستعداد أو المفاجأة بالاتجاهات والتغيرات الناشئة عند وصولها إلى الاتجاه السائد، كما يمكن أن يكشف أيضاً عن النقاط التي يمكن عندها الاستفادة من قرارات وأفعال اليوم للتحرك نحو مستقبل مرغوب فيه.

ومن خلال ما تقدم يمكن حصر أهمية الاستشراف الأستراتيجي بالآتي:-

- 1- يساعد على توليد فهم جيد لدى المنظمة للاتجاهات البيئية في صناعتها، أو حتى الاتجاهات العامة في المجتمع.
- 2- يقلل من مستوى التعقيد وعدم التأكد، من أجل فهم وتشكيل مستقبل المنظمات.
- 3- انه يؤسس ويمهد للتغيير والتحول وعامل تمكين للابتكار، وريادة الأعمال.
- 4- يعمل على بناء عقلية التفكير المستقبلي من خلال تحدي الوضع الراهن، وتضمين مناهج مختلفة بدلاً من التنافس معها.
- 5- يدعم صانعي القرار في المنظمة، ويساعدهم على صياغة سياسات موجهة نحو المستقبل.
- 6- يدعم التفكير الأستراتيجي عملية اتخاذ القرار من خلال تطوير مجموعة من الطرائق الممكنة لكيفية تطور المستقبل والتنبؤ به.
- 7- يساعد في الكشف المبكر عن الاشارات البيئية وتحليلها ، وتطوير الخيارات (السياسات) المستقبلية.

رابعاً:- أبعاد الاستشراف الأستراتيجي:-

أختلف الكتاب والباحثون في تحديد ابعاد الاستشراف الأستراتيجي، ومن خلال اجراء المسح لعدد من الدراسات التي تطرقت إلى موضوع الاستشراف الأستراتيجي ، يمكن تحديد ابرز الابعاد التي اتفق عليها اغلب الكُتاب والباحثين سيما(Paliokaite,2013:46) ؛ Paliokaite (Amniattalab&Ansari,2016:11 ؛ et al.,2014:165).

1-قابليات المسح البيئي:-

يشير المسح البيئي إلى الفحص المنهجي للبيئة الخارجية والداخلية لتحديد القوى والتقنيات الرئيسية ، ووضع المنافسين الرئيسيين وتنظيم العمليات التي تقود إلى اجراء التغيير، ويتم تحديد نطاق عملية المسح البيئي بشكل متكرر من خلال المدى الزمني المختار الذي يحدد الفترة الزمنية التي يجب تغطيتها، وقد يتراوح هذا الأفق الزمني من الأمد القريب (حتى 1 سنة) إلى الامد البعيد (أكثر من 15 سنة) في المستقبل(Paliokaite et al.,2014:165).

في حالة البيئات عالية السرعة / التعقيد التي تتميز بالتغير السريع وعدم التأكد ، يجب أن يكون المسح البيئي بشكل مستمر، وبالتالي يمكن أن يكون الأفق الزمني محدودا للغاية من أجل مواكبة الفرص العابرة(Amniattalab&Ansari,2016:11). كما يعكس نطاق المسح الذي يتم إجراؤه عدد المناطق التنافسية التي يجب تغطيتها ،اما المسح المحدود فهو يغطي فقط البيئة المباشرة وشبكة القيمة الخاصة بالمنظمة ، فقد يتجاوز المسح المتعمق الحدود النظرية للمنظمة لاستكشاف التغييرات التي تحدث في الصناعات والمجموعات الأخرى التي قد لا تكون إجراءاتها ذات علاقة مباشرة بالقدرة التنافسية المنظمة في الوقت الحاضر (Barron et al.,2015:603).

إن كثافة وجودة المعلومات أو البيانات التي يمكن تحديدها من خلال المسح ، تعتمد أيضاً على حجم روابط الشبكة الرسمية وغير الرسمية التي طورتها المنظمة، فقد تكون شبكات العلاقات هذه في شكل تحالفات استراتيجية أو عضوية مجموعة أعمال أو مجتمعات عبر الإنترنت، وبالتالي فإن التفاعل النشط مع هذه الشبكات يمكن أن ينبه المنظمة لاستشعار إشارات الإنذار المبكر وفرص السوق الكامنة والمعلومات الجديدة المتعلقة بالتقنيات الناشئة ونماذج الأعمال الجديدة (Othman et al.,2011:2). وقد يتضمن المسح البيئي استخدام روابط الشبكة لمصدر المعلومات التي تغطي امتداداً من المدى الزمني من المستقبل القريب إلى المدى البعيد ، مما يسهل التعرف على السوق والفرص التكنولوجية (Elci,2009:18).

من جانب آخر تجعل حالات عدم التأكد التنافسية والتكنولوجية من الصعب تحديد الموارد الخارجية التي من المرجح أن تدعم المنتجات المبتكرة ذات العلاقة بالأسواق الحالية أو الناشئة ، وبالتالي تحتاج المنظمات إلى قدرات مسح خارجية / بيئية للتعرف على المصادر القيمة للمعرفة الخارجية ، فعمليات المسح الخارجية تمكن المنظمات من تحديد الأسواق والتقنيات الجديدة والناشئة والتعرف عليها (VanUden,2017:3) . كما أن المسح البيئي يجب أن يلعب دوراً في جميع الآفاق الزمنية للتخطيط الاستراتيجي، إذ أن المسح بحثاً عن مديات زمنية مختلفة يخلق إمكانية للمنظمات لاكتشاف التغييرات في مراحل مختلفة من تطورها ، مما يسهل من بناء استراتيجيات شاملة للرد عليها، وهذه المديات الزمنية تتمثل بالآتي (Paliokaite,2013:46):-

أ- عملية تخطيط قصيرة الامد والتي تخطط للسنة المالية القادمة ، وتتضمن قدراً بسيطاً من التخطيط الاستراتيجي، من خلال تحديد الاهداف والفرص قصيرة الامد.

ب- عملية تخطيط متوسطة الامد وتخطط من (3 - 5) سنوات للمستقبل، وهي تركز على تقييم الأسواق الحالية، وتكون النتيجة غالباً خطة استراتيجية تتقل التركيز من مجال عمل إلى آخر.

ت- عملية تخطيط بعيدة الامد والتي تمتد من (15 - 25) عاما، وهي تخطط الطريق نحو الأسواق المستقبلية ، وتقترح اجراءات للتعامل مع الاضطرابات المحتملة.

واشار (Hamedon,2012:105) لقابلية الفحص البيئي على أنها المدى الذي تمتلك به المنظمة مصادر معلومات خارجية قوية وضعيفة تغطي امتداداً من الأفق الزمني من المستقبل القريب إلى الامد البعيد ، مما يسهل من التعرف على السوق والفرص التكنولوجية. وهناك عنصر مهم آخر هو عمق المسح الموصوف على أنه نطاق للمسح البيئي ، بما في ذلك المناطق التي يبدو أنها لا تمت بعلاقة للمنظمة حالياً ولكنها يمكن أن تكون مصدراً للتغيرات يصعب إدراكها والاستعداد لها، إذ يتسم العمق (يطلق عليه أحياناً النطاق) باعتباره قطاعات بيئية سياسية وتكنولوجية واستهلاكية وتنافسية في عدد المستويات المختلفة الذي تقوم به المنظمة بمسح بيئي ونوع المعلومات التي يتم جمعها وإدخالها في عملية الاستشراف الاستراتيجي (Götz et al.,2020:1398). وأن استثمار المصادر الخارجية والتعاون بين المنظمات وأصحاب المصلحة الخارجيين يمكن أن يستخدم لتحسين الأنشطة الاستشرافية للمنظمات الصغيرة وتحقيق وفورات الحجم (Paliokaite,2013:46).

مما تقدم يمكن تعريف قابليات المسح البيئي على انها:-قابليات تمتلكها المنظمة تمكنها من معرفة وتقصي الاشارات التي تبعث بها بيئتها الداخلية والخارجية (العامة والخاصة)، وهذه القابليات تمكن المنظمة من التكيف مع البيئة واستباقها والاحتفاظ بالصدارة فيما يخص دخول الاسواق الجديدة او تقديم منتجات وخدمات مبتكرة تلبي حاجات الزبائن.

2-قابليات الاختيار الأستراتيجي :-

يمكن أن ينتج عن المسح البيئي قدراً كبيراً من البيانات المشتتة، ومن ثم فإن الخطوة الثانية في عملية الاستشراف الأستراتيجي هي تحديد واختيار تلك الأجزاء والقطع ذات العلاقة التي يمكن استخدامها لتطوير صورة متماسكة عن المستقبل (Amniattalab&Ansari,2016:11).

تحتاج المنظمات في عملها إلى تحليل المعرفة الخارجية، إذ تشير العديد من دراسات الاستشراف الأستراتيجي إلى أن تحليل المعلومات التي تم الوصول إليها هو عنصر أساس في عمليات الاستشراف، وإن التحليل يأخذ في الاعتبار جزء من الحقائق حول الماضي ، والظروف المستقبلية المحتملة ، والخطط والأهداف التي يتم تحليلها من قبل المديرين، كما إنه يساعد أيضا في النظر في أوسع مجموعة ممكنة من البدائل المعقولة أثناء تقييم الخيارات أو القرارات التي تؤثر على النظام، وهذا الامر مفيد في توليد مستقبل بديل، كما إن الرؤية والتخطيط ضروريان لاختيار المستقبل المفضل وإدراجه في التخطيط الأستراتيجي وتخطيط النشاط، فالرؤية تساعد على خلق مستقبل افضل يلتقط بشكل خيالي قيم المنظمة ويوضح المساهمة الفريدة التي توظف رؤيتها للمضي قدما (Paliokaite,2013:46).

تعتمد القابلية على تحديد واختيار البيانات / المعلومات ذات العلاقة التي يمكن تحويلها إلى معرفة مستقبلية قابلة لإعادة الاستخدام على التحليل والرؤية والتخطيط، فمن خلال التحليل نشير إلى تلك الأنشطة التي تقوم عليها تحليلات الكم الكبير من المعلومات المستقاة من المسح، في حين ان الرؤية تتضمن بناء روابط مفاهيمية عملية بين البيانات المختارة وكيف يمكن وضعها في التمثيل لتوجيه الإجراءات الحالية التي قد تؤثر على المستقبل، أما التخطيط فيشمل الاستفاة من الموارد والخبرات التنظيمية لمتابعة الرؤية المثالية (Paliokaite et al.,2014:165).

وتشير قابليات الاختيار الاستراتيجي كعنصر فرعي للاستشراف الاستراتيجي إلى تلك القابليات التنظيمية التي تمكن المنظمة من تفسير بيئة الأعمال بشكل منهجي وحشد مواردها المحدودة لمتابعة مستقبل مثالي (Miethke,2021:2). إذ يمكن أن ينتج عن المسح البيئي الكثير من البيانات الجديدة ولكن الجزء الصعب هو تحديد المعرفة القيمة من اجل معرفة الآثار المترتبة على الإجراء وتحديد السيناريو المفضل للمستقبل، فعندما يتم تحديد الفرص الجديدة لأول مرة ، تحتاج المنظمات إلى جمع المعلومات التكنولوجية والسوقية والتنافسية وتصفيتها لمعرفة الآثار المترتبة عليها (Danneels,2008:4).

ترتبط قابلية الاختيار بعملية رؤية منهجية وطرائق محددة تساعد في توصيل التطلعات بعيدة الامد وخلق اتفاق حول رؤية المنظمة في جميع المستويات التنظيمية. ويعد التخطيط استراتيجياً اساساً داعماً في ضمان دعم الأشخاص والمهارات والعمليات للرؤية، وهنا يتعين الانتباه إلى عدد كبير من الإجراءات التنظيمية التي يتم نشرها لضمان التخطيط الجيد، وبالتالي تساعد جودة التخطيط في الانتقال من الرؤية إلى التمثيل الواقعي (Rhisiart et al.,2015:126).

لذلك يتم وصف قابليات الاختيار الاستراتيجي على أنها إجراءات تنظيمية مدفوعة بالتحليل والرؤية والتخطيط وكلها مصممة من اجل تحديد البديل المفضل للتغيير التنظيمي والحفاظ عليه، وغالبا ما يتم اقتراح طرائق الاستشراف للاختيار الاستراتيجي وهي عبارة عن سيناريوهات تساعد على زيادة قدرة الاتصال لنتائج الاستشراف (Popper,2008:23). وتلعب قابلية الاتصال دوراً مهماً بشكل خاص في الصناعات عالية التغيير ، لأن وقت تفسير الإشارات الضعيفة يكون أقصر والاستجابة بسرعة لن تكون ممكنة إلا إذا تم إنشاء الرؤى بمشاركة أصحاب المصلحة المعنيين من وجهات نظر متعددة ، وعندما تطبق المنظمة هذه

الأساليب عن قصد ، يمكن للمدير أن يتوقع أن الاستشراف الأستراتيجي مضمّن في عمليات الإدارة الأستراتيجية(Wyrwicka& Erdeli,2018:341).

وختاماً لما سبق يمكن وصف قابليات الاختيار الأستراتيجي على انه قدرة متخذي القرار في المنظمة على انتقاء البيانات والمعلومات التي تصلح لان تكون اساساً لمعرفة مستقبلية وبما يمكن من تحديد السيناريوهات المناسبة تساهم في تجسيد رؤية المنظمة وخططها الأستراتيجية.

3-قابليات التكامل :-

تشير قابليات التكامل إلى تكامل المعلومات المستندة إلى المعرفة والموجهة نحو المستقبل في عمليات المنظمة ومنصات التكنولوجيا المستقبلية، وخطط تطوير المنتجات الجديدة، اذ تتطلب متابعة هذه الرؤى المثالية التزاما بالموارد والخبرة التي يتم توزيعها بشكل طبيعي في جميع اقسام المنظمة(Amniattalab&Ansari,2016:11).

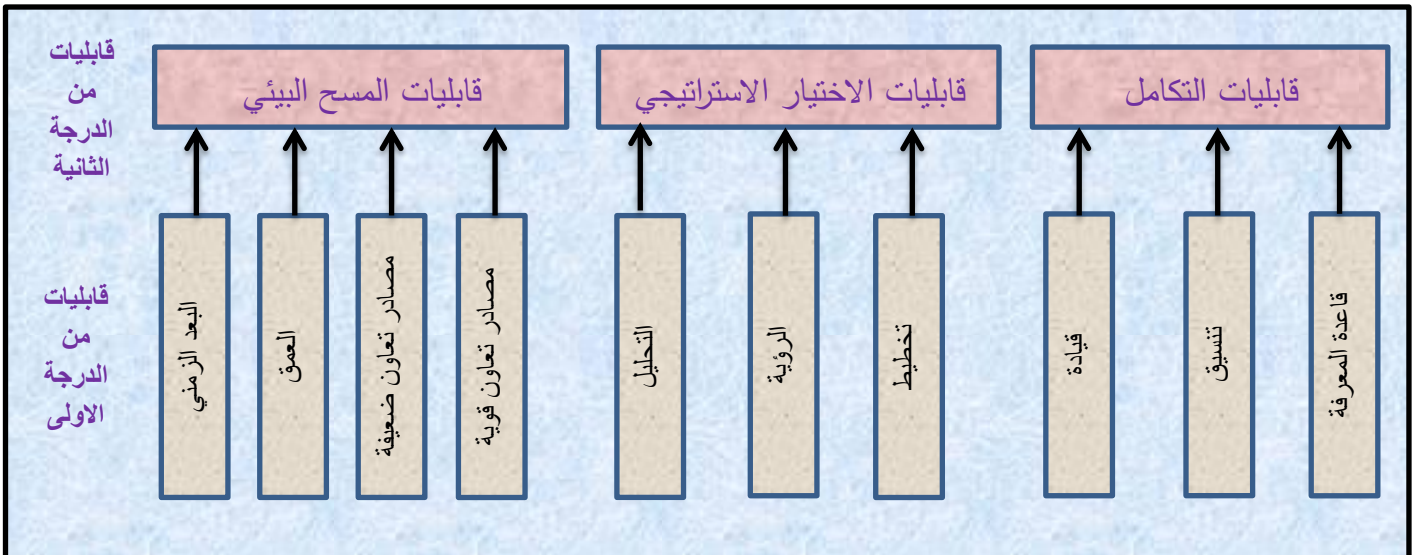
ومن أجل الاستفادة من إمكانات هذه المعرفة هناك حاجة لتطوير قاعدة المعرفة الخاصة بالمنظمة لتمكينها من (إعادة) تنظيم استكشاف واستثمار الفرص والحدود المحددة في الحالات الطارئة، وبالتالي يجب تحديد دور القيادة وتنسيق العمليات التنظيمية كعمليات جوهرية إضافية تدعم تكامل الموارد التنظيمية في محاولة للسعي إلى الوصول إلى مستقبل مثالي، اذ ان القيادة تشير إلى التزام الإدارة بتوليد تفسير مشترك للمستقبل من خلال التعبئة المستمرة للرؤى المختلفة للجهات التنظيمية الفاعلة (Paliokaite et al.,2014:165).

وبمجرد تحديد المعرفة الخارجية واختيارها تلعب القابليات التكاملية دور مهم في نشر هذه المعرفة وتكرارها والحفاظ عليها داخل المنظمة ،وبالتالي فإن قابليات التكامل هي عوامل تمكين مهمة للنجاح المرئي، وترتبط قابليات التكامل مع الثقافة التنظيمية والعنصر البشري ، والتي

يمكن أن تعمل إلى حد ما كبديل لعمليات الاستشراف الرسمية (Wyrwicka& Erdeli,2018:341).

إن افتقار الإدارة العليا إلى الرؤى المستقبلية ونقص الرغبة / الدافع للتفكير في المستقبل، وعدم وجود حافز للتفكير في المستقبل، والمكافآت، والنظام الوظيفي الجاهل بالرؤية، والاهتمام المحدود من أصحاب المصلحة الداخليين قد يعرض المنظمة إلى فقدان قابليتها التكاملية، وبالتالي إذا تمكنت المنظمة من تشجيع موظفيها على الانفتاح على المعلومات الخارجية ونشرها بشكل فعال في جميع أنحاء المنظمة ، فيمكن عندها توقع أن هذا الاجراء سيدعم بقوة قدرتها على الاحتفاظ بميزة تنافسية في أوقات التغيير المتقطع (Paliokaite,2013:46). والشكل (2) يوضح تلك الابعاد.

ومما سبق يمكن القول ان قابليات التكامل تؤثر قدرة المنظمة على احداث تكامل في قاعدة المعرفة التي تمتلكها والتنسيق فضلاً عن امتلاك المهارات والمؤهلات القيادية المطلوبة لأجراء تكامل بناء بين الموارد التنظيمية.



الشكل (2) قابليات الاستشراف الاستراتيجي

Paliokaitė, A., & Pačėsa, N. (2013). The relationship between organisational foresight and organisational ambidexterity. *Technological Forecasting and Social Change*, 101, 165-181.

المبحث الثاني

الرشاقة الاستراتيجية

توطئة

تواجه المنظمات في البيئة التنافسية ضغوطاً كبيرة لتحسين قدرتها على الاستجابة بنجاح لتقلبات السوق وزيادة المنافسة والابتكارات التكنولوجية، لذا يتطلب هذا الموقف الحرج تغييرات جذرية في نهج المنظمات، ونماذجها لمواجهة التحديات الجديدة، وقد تم الاعتراف بالرشاقة الاستراتيجية كاستجابة مناسبة لمثل هذه التغيرات والتحديات البيئية، وكانت هناك محاولات جادة لتحديد الرشاقة الاستراتيجية والتعرف على محدداتها، فالمنظمة تعمل في نظام مفتوح تؤثر وتتأثر بالبيئة المحيطة بها، والتي تتألف من مجموعة من العوامل، والقوى الاجتماعية، والاقتصادية، والتشريعية، والسياسية والتنافسية، ولكي تتمكن المنظمة من التعامل الفعال مع هذا الطيف الواسع من المتغيرات، بحيث يكون لها الريادة والمبادرة أيقنت بأن عليها أن تكون متيقظة، وذات تحسس مستمر للفرص في البيئة الخارجية، وأن تتسلح للاستثمار الأمثل لتلك الفرص، والقدرة على إدراك المزايا التي توفرها الفرص البيئية من خلال تخطيط وتنفيذ التغيير الذي يحدث في أنشطة منظمات الأعمال بشكل سريع وفاعل، وبالشكل المطلوب.

أولاً:- مفهوم الرشاقة الاستراتيجية:-

نشأ مفهوم الرشاقة في بداية القرن العشرين في العمل البحثي وبدعم حكومة الولايات المتحدة في معهد (Iacocca) في عام 1991، ونالت الرشاقة اهتماماً كبيراً من الباحثين والكتاب، وقد اختلفت وجهات نظرهم في تعريف الرشاقة، إذ قدمت الدراسات النظرية والعملية مجموعة متنوعة من المفاهيم الرشاقة الاستراتيجية كعامل يوضح كيف تؤدي المنظمات عملها لكي تستطيع التفوق على المنافسين في بيئة مضطربة (Abu-Radi,2013:13).

تتضمن الرشاقة الاستراتيجية مجموعة من الإجراءات التي تتخذها منظمة تعمل في بيئة تتميز بالتغيير السريع وغير المتوقع، فالمنظمات الرشيقة هي تلك المنظمات التي تتكيف بنجاح مع هذه البيئة المضطربة، كما تتطلب الرشاقة الاستراتيجية تغييرات تختلف عن أنواع التغييرات العادية والروتينية الأخرى، ويتم وصف التغييرات التي تنتج عن الرشاقة الاستراتيجية على أنها اختلافات مستمرة ومنتظمة في منتجات وعمليات وخدمات وهياكل المنظمة، فكثافة وتنوع هذه التغييرات عالية ، وبالتالي فإن المنظمات الرشيقة هي تلك التي تظهر رشاقة عالية (Weber&Tarba,2014:6).

والرشاقة الاستراتيجية هي الكفاءة الضرورية في الأسواق سريعة التغير، ويمكن للمنظمات بناء الرشاقة الاستراتيجية من خلال التوقع أو رد الفعل أو الخيال (Cunha et al.,2020:1). والرشاقة الاستراتيجية هي مفهوم إداري جديد نسبياً ظهر كنموذج إداري متطور في الأدبيات المتخصصة على مدى السنوات القليلة الماضية، إذ تعكس الرشاقة الاستراتيجية إلى أي مدى تُظهر الإدارة العليا للمنظمة القدرة على التكيف والمرونة والإبداع والتنبؤ بالصدمات غير المتوقعة داخل وخارج بيئة الأعمال التي تعمل فيها والاستجابة لها بشكل استباقي وسريع وفعال ، بحيث تتحول التهديدات إلى فرص (Elali,2021:3). وهي لا تتعلق بتغيير معين تتعامل معه المنظمة استجابة لتهديد أو أزمة كبيرة، بل تتعلق الرشاقة الاستراتيجية بقدرة المنظمة المستمرة على تغيير تدفق العمل بشكل فعال للحفاظ على مزاياها التنافسية (Yildiz&Aykanat,2021:1). والجدول(12) يعرض آراء عدد من الباحثين حول مفهوم الرشاقة الاستراتيجية.

الجدول (12) آراء عدد من الباحثين حول مفهوم الرشاقة الاستراتيجية

ت	الباحث والسنة	المفهوم
1	Goldman&Nagel,1993	المرونة والسرعة التي تعطي المنظمات القدرة على تغيير الأعمال من أجل الاستجابة للتغيرات في أسواقها ومواجهة مخاطر كبيرة
2	Abu-Radi,2013:16	تعلم المنظمة كيفية القيام بمنعطفات سريعة والقدرة على تحويل المنظمة وتجديدها دون خسارة الفرص.
3	Brueller et al.,2014:42	القدرة على القيام بتحركات استراتيجية سريعة وذات معرفة وذكية بمستوى عالي من الدقة.
4	Junni et al.,2015:5	قدرة المنظمة على التكيف باستمرار مع البيئات المتغيرة وغير المؤكدة ، حيث تكون الميزة التنافسية غالباً مؤقتة وتتطلب تحركات استراتيجية متكررة، فالرشاقة مهمة بشكل خاص في البيئات التي تتميز بكثافة تنافسية عالية، وبالتالي من منظور القدرة الديناميكية ، يمكن فهم الرشاقة الاستراتيجية على أنها قدرة أساسية للمنظمة في البيئات الديناميكية.
5	Nkuda , 2017 : 10	قدرة المنظمة على التنبؤ والعمل والاستجابة بشكل استباقي لمعالجة نقاط الضعف الداخلية أو استثمار الفرص او تحديد التهديدات الخارجية التي قد تواجهها، بمعنى أن الرشاقة الاستراتيجية هي عامل محفز للاستجابة السريعة والفورية والعمل بسرعة مع اختيار الاستراتيجية المناسبة في مواجهة عدم التأكد.
6	Arbussa et al.,2017:271	قدرة المنظمة على تقديم التزامات استراتيجية مع الحفاظ على رشاقته ومرونتها ، وتعد وسيلة تحول من خلالها المنظمات وتعيد ابتكار نفسها ومن ثم التكيف والبقاء في نهاية الامر.
7	Nkuda , 2017 : 10	القدرة على الاستجابة لتغيرات السوق باستخدام تكنولوجيا المعلومات كعامل تمكين استراتيجي.
8	Liang et al.,2018:76	القدرة على إعادة اكتشاف أو مراجعة استراتيجية المنظمة بطريقة ديناميكية مع تغييرات سريعة في بيئة الأعمال الخارجية.
9	Hussain et al.,2018:578	النشر المنظم للقدرة الديناميكية لتحقيق اختلافات مستمرة داخل هياكل المنتجات والعمليات والخدمات داخل نموذج الأعمال.

10	قدرة المنظمة على اكتشاف التغيرات البيئية للأعمال والاستجابة لها بسرعة من خلال الفرص والتهديدات الموجودة في بيئة الأعمال ، وتقديم استجابة سريعة من خلال إعادة تجميع الموارد والعمليات والاستراتيجيات	Ng'ang'a,2018:2
11	الصيانة الحساسة والمتواصلة لمرونة الإدارة وإدراكها وتوقعها وحساسيتها الاستراتيجية المتعلقة ببيئتها الداخلية والخارجية.	Kale et al.,2019:278
12	قدرة المنظمة على تجديد نفسها باستمرار والحفاظ على المرونة دون المساس بالكفاءة.	Omar,2019:2
13	قدرة تمكن المنظمة من أن تكون أكثر استباقية عبر تغيير أنظمتها التنظيمية لاكتساب مزايا كجزء من استراتيجيتها المقصودة بدلاً من الاستجابة للتغيرات الخارجية فقط.	Clauss et al.,2019:6
14	كيفية استخدام المنظمة للرؤية الاستراتيجية والحس وتوجيه الاستجابة الداخلية وتوجيه الاستجابة الخارجية وقدرة الموارد البشرية وقدرة تكنولوجيا المعلومات لتحقيق الأداء العام للمنظمة.	Arokodare et al.,2019:4
15	القدرة على التعرف بسرعة على الفرص واغتنامها وتغيير الاتجاه وتجنب الاصطدامات، أو التحرك بسرعة، بشكل حاسم وفعال في توقع التغيير والبدء فيه والاستفادة منه.	Ahammad et al.,2020:2
16	قدرة المنظمة على الاستمرار بإدراك واستكشاف، والاستجابة لمتطلبات البيئة لأغراض استثمار الموقف السوقي وتحقيق الميزة التنافسية، وهي بذلك تمثل توجهها منتظماً نحو التغيير عندما يكون التغيير مطلوباً.	Diego& Almodóvar,2021:2
17	القدرة على استثمار أو إنشاء أنماط متغيرة لنشر الموارد بطريقة مدروسة وهادفة وسريعة وذكية بدلاً من البقاء رهينة لخطط محددة مسبقاً ونماذج أعمال قائمة.	Doz,2020:1
18	اتخاذ القرار في الوقت المناسب لتنفيذ استراتيجيات الأعمال مسبقاً أو كرد فعل للاتجاهات البيئية المستمرة.	Cunha et al.,2020:1
19	قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة لتغيرات بيئة الأعمال والتكيف معها واتخاذ إجراءات للتحكم في عدم التأكد.	Lungu,2020:103
20	القدرة على تعديل أو إعادة اختراع المنظمة واستراتيجيتها ديناميكياً مع تغير بيئة	Bayo,2021:2

الأعمال.		
قدرات تنافسية تمكّن المنظمات من التعامل مع البيئات المتغيرة من خلال إدراك التحركات الاستراتيجية واكتشافها والتقاطها باستمرار وتغيير التكوين التنظيمي.	Yildiz& Aykanat,2021:1	21
قدرة القيادة على الاستجابة في الوقت الفعلي للتغيير وعدم التأكد باستخدام الأدوات والممارسات بشكل واعٍ لتطبيق التفكير الاستراتيجي للتعلم المؤسسي وإيجاد حلول مبتكرة لإنشاء ميزة مستدامة لمنظماتهم.	Labdah,2022:7	22

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على الأدبيات الواردة اعلاه

ومن خلال ما تقدم يمكن تعريف الرشاقة الاستراتيجية على انها:- قدرة المنظمة على اكتشاف الفرص والتهديدات البيئية وتتبعها واجراء التغييرات المناسبة من اجل استثمار هذه الفرص وتجنب التهديدات وتحويلها الى فرص ممكنة بالاستفادة من نقاط قوة المنظمة في اكتساب المعرفة الاستراتيجية وخلقها وخبزها وتطبيقها، وهذا المفهوم للرشاقة الاستراتيجية يقوم على عدد من الاسس وهي:-

1- قدرة المنظمة على الاستفادة من الأصول الملموسة وغير الملموسة الحالية من أجل تعظيم قدرتها على استثمار الفرص .

2- القدرة على التكيف بسرعة مع الظروف البيئية المتقلبة.

3- القدرة على تعديل أو إعادة تشكيل المنظمة واستراتيجياتها ديناميكيا في بيئة عمل متغيرة من خلال المراقبة المستمرة بالإضافة إلى التكيف مع احتياجات الزبائن واتجاهاتهم دون التضحية برؤية المنظمة.

4- قدرة المنظمة على البقاء قادرة على المنافسة في بيئة الأعمال من خلال التعديل والتكيف من خلال توليد أفكار مبتكرة جديدة واستخدام هذه الأفكار لتوليد سلع وخدمات ونماذج جديدة.

5- قدرة المنظمات على التكيف بسرعة في بيئة مضطربة من أجل البقاء.

ثانياً:- أهمية الرشاقة الاستراتيجية:-

تحتاج المنظمات هذه الأيام إلى قدرة كبيرة على مواكبة التغيرات البيئية ، فضلاً عن السرعة في اتخاذ القرارات الصحيحة في ظل درجة عالية من عدم التأكد بشأن ظروف البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمات ، فضلاً عن البيئة المضطربة باستمرار والاستراتيجية، إذ لم يعد التخطيط بالصور النمطية مفيداً ، ومن أنجح هذه الأساليب الإدارية أسلوب الرشاقة الاستراتيجية ، والتي تعتبر من الوسائل المهمة في إدارة هذا التغيير (Muhammad et al.,2020:80).

وتوفر الرشاقة الاستراتيجية للمنظمة فرصة التحلي بالمرونة والتكيف والاستجابة بسرعة للتأوب وتنفيذ الإجراءات من أجل التحكم في عدم التأكد في السوق والمخاطر، ويمكن للمنظمة الرشاقة استراتيجياً تكيف ثقافتها مع تغير السوق ، والتعرف على تغيير السوق بسرعة ، والاستفادة من هذه التغييرات الخارجية ، وتشكيل سلع / خدمات المنظمة وفقاً للتغيرات الخارجية (Arbussa et al.,2017:271). ومن خلال إعادة ترتيب النظام التنظيمي واستراتيجيته وفقاً للتغيرات البيئية بطريقة سريعة الاستجابة ، يمكن تحويل التغييرات الخارجية إلى فرصة للمنظمة (Clauss et al.,2019:6).

ويتطلب توفير الرشاقة الاستراتيجية المتابعة المستمرة للبيئات الداخلية والخارجية ، وجمع المعلومات واستخدامها بسرعة ، والاستجابة لتغيرات السوق بسرعة، كما يمكن للرشاقة الاستراتيجية أن تعزز جودة مخزون النشاط التنافسي لمنظمة ما والاستجابات ذات العلاقة بالتقلبات البيئية ، وبالتالي يمكن أن تعزز الأداء (Ahammad et al.,2020:2).

وأشار (Brueller et al.,2014:41) الى ان الرشاقة الاستراتيجية تتأى ثمارها في عدد من الجوانب منها:-

1- الاستدلال الواعي : التفوق في استشعار المعلومات ذات العلاقة ومعالجتها من خلال المشاركة العميقة في النظام البيئي والعلاقات التفضيلية مع مزودي هذه المعلومات.

2- رشاقة صنع القرار: تكون المنظمة سريعة في التحرك أو التصرف ، من خلال فهمها القوي لموقف المنظمة وقدراتها بناءً على تراكم خبرتها.

3- إعادة الانتشار السريع للموارد والقدرة على التنفيذ السريع من أجل الاستفادة من الفرص ، لا سيما في تكامل ما بعد الاندماج اللازم لاغتنام القيمة التي يتيحها الاستحواذ.

اما (Xing et al.,2020:2) فيرى ان اهمية الرشاقة الاستراتيجية مهمة للمنظمة من خلال الاتي:-

1- يمكن للمنظمات الكبيرة أن تجدد نفسها وتبث الأفكار المبتكرة في التنمية ، وذلك للاستجابة لعدم التأكد والاضطراب الخارجيين

2- الرشاقة الاستراتيجية لها آثار عملية فيما يتعلق بالتجديد التنظيمي والابتكار في التعامل مع التغيير المستمر وعدم التأكد.

فيما يؤكد (Kale et al.,2019:278) على ان اهمية الرشاقة الاستراتيجية تتضح عند التنافس في الأسواق المحلية والدولية ، وفي تلبية الاحتياجات المتغيرة للزبائن بشكل فعال، وفي تقديم منتجات جديدة وفي إقامة شراكات استراتيجية ، وفي تقديم أفضل مستوى للخدمة، لذلك تتطلب توفير الرشاقة الاستراتيجية متابعة البيانات الداخلية والخارجية باستمرار ، وجمع المعلومات واستخدامها بسرعة ، والاستجابة لتغيرات السوق بسرعة.

وتمكن الرشاقة الاستراتيجية المنظمات من إجراء تغييرات سريعة مع الحفاظ على زخمها، اي تسمح الرشاقة الاستراتيجية للمنظمات بالمشاركة في جهود التجديد الذاتي والتغيير الاستراتيجي دون تغييرات بيئية، وبالتالي فان هذه الطبيعة الاستباقية للرشاقة الاستراتيجية تجعلها متميزة بشكل واضح عن القدرات الديناميكية التي يكون هدفها بطبيعتها أكثر استجابة للتغيرات الخارجية (Yildiz&Aykanat,2021:1).

واشار (Hussain et al.,2018:579) إلى ان الرشاقة الاستراتيجية التي تساعد المنظمات على تحقيق ما يلي:-

1- حصول المنظمة على ميزة تنافسية، فالمنظمات التي تعمل في أسواق شديدة التقلب تكون أكثر مرونة ونشاطاً للتفاعل مع هذه الأسواق وبالتالي اكتساب ميزة تنافسية.

2- كما أنه يجعل المنظمة قادرة على التنبؤ بالظروف المستقبلية والتعديل السريع للعمليات والإجراءات والموارد حسب الحاجة.

3- العمل المشترك لزيادة التنافسية.

4- إنشاء علاقات بعيدة الأمد بين المنظمة وأصحاب المصلحة الذين تتعامل معهم المنظمة وبالتالي تلبية مطالبهم.

5- الاستفادة من تأثير عمل الأفراد وتدفق المعلومات.

6- القدرة على استثمار الفرص المتاحة من السوق.

وتطرق (Arokodare et al.,2019:4) الى ان الرشاقة الاستراتيجية تدور حول التكيف

مع التغييرات في سياق الأعمال واكتشاف الفرص والتهديدات والمخاطر ، وإطلاق مبادرات

استراتيجية جديدة بسرعة ، كما تمكن المنظمة على إعادة توزيع مواردها بكفاءة وفعالية وإعادة

توجيه مواردها من أجل خلق القيمة وحماية (والتقاط) الأنشطة ذات العائد المرتفع بحسب ما

تتطلبه الظروف الداخلية والخارجية.

واضاف (Elali,2021:5) الى ان أهمية الرشاقة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال تتمثل

بالآتي:-

1- ما يميز منظمات الأعمال الناجحة عن غيرها هو مزيج من القيادة والرشاقة والاستباقية

والقدرة التنافسية.

2-تسعى مختلف المنظمات إلى تبني استراتيجيات وفلسفات غير تقليدية لمواجهة التحديات الجديدة ومواكبة التطورات المتسارعة والتغييرات المتلاحقة التي تحدث في بيئة العمل وتحقيق ميزة تنافسية، وغالبا ما تعكس هذه الاستراتيجيات الرشاقة الاستراتيجية.

ومن خلال ما تقدم يمكن تلخيص اهمية الرشاقة الاستراتيجية بالاتي:-

1-تساعد الرشاقة الاستراتيجية المنظمات على تحقيق الأهداف التنموية عن طريق الإسهام في النمو الاقتصادي.

2-تساعد الرشاقة الاستراتيجية المنظمات على التكيف بشكل مستمر وكافي في الوقت المناسب مع التوجه الاستراتيجي ومع طبيعة الأعمال الأساسية فيما يتعلق بالظروف المتغيرة مع الاخذ بالحسبان الحساسية تجاه البيئة .

3- تساعد الرشاقة الاستراتيجية المنظمات على تقديم منتجات وخدمات جديدة أو إنشاء نماذج أعمال جديدة وطرائق مبتكرة لخلق قيمة للمنظمة.

ثالثا:- نماذج الرشاقة الاستراتيجية:-

1-نموذج (Hall,2009)

يمكن أن تتخذ الرشاقة الاستراتيجية مجموعة متنوعة من النماذج المصممة وفقاً لظروف السوق المختلفة والاعراض الاستراتيجية المختلفة ، فمثلاً النموذج الاول (التحسين المستمر) ، والنموذج الثاني (اختراق الاسواق) يمكن بلوغها من خلال القدرات الديناميكية والروتينيات المألوفة والمتمكررة ، والتقاط الخبرات التي تم تطويرها مع مرور الوقت ، التي تعكس التحليل المعقد ، والتخطيط ، وتتابع التنفيذ ، اما النموذج الثالث (الاعدادات المبتكرة) ، والنموذج الرابع (الارتجال الجذري) فيمكن تحقيقهما من خلال القدرات الديناميكية والروتينية التي يتم تطويرها بطريقة بسيطة ، وتسترشد بقواعد بسيطة ، ومصممة لاستيعاب التعقيد ، اذ ان كلاً من الشكل الاول والشكل الثالث يبينان على تقنيات المنظمة الداعمة

ويعززان أو يطبقان نقاط القوة الحالية. ومن القضايا الهامة التي تواجهها المنظمة اختيار أفضل نموذج من نماذج الرشاقة الاستراتيجية للاحتياجات الاستراتيجية القائمة والاعتراف بالحاجة إلى تغيير النماذج مع تحول الظروف (Hall & Beck , 2009 : 19-20)، وكما هو موضح في الشكل (3).

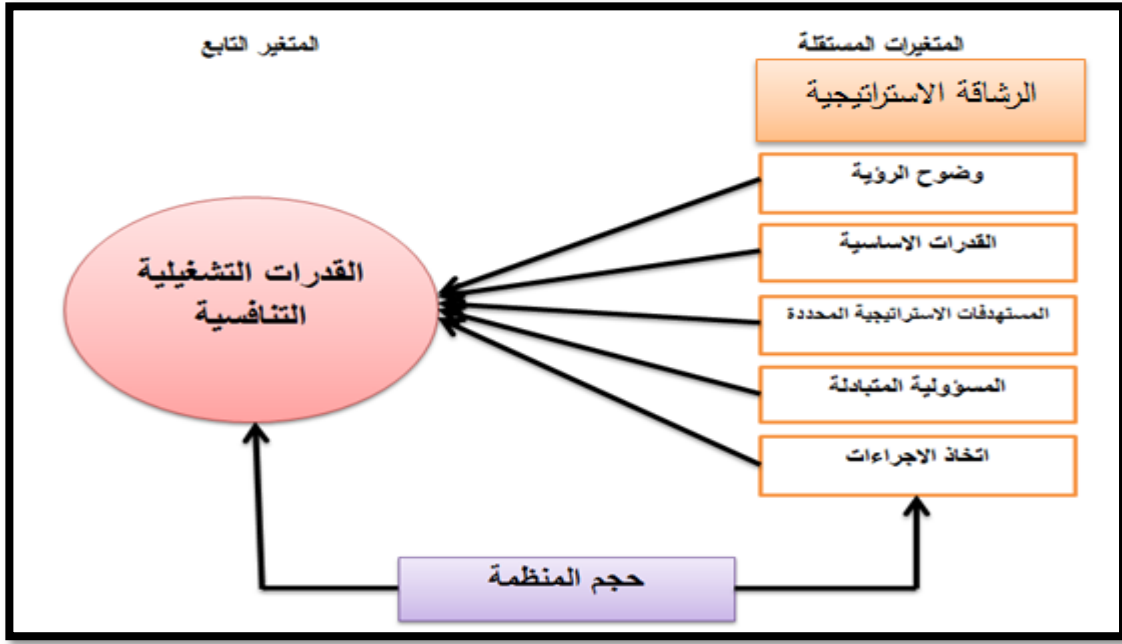
تطور السوق		التحديات المتنامية والتحولات المعقدة	التحديات الهادمة والتحولات المتعددة	القضية الاستراتيجية
السرعة العالية، والاسواق المضطربة	الاتموذج ٣ الاعدادات المبتكرة			
<p>الاتموذج ١ التحسين المستمر</p> <ul style="list-style-type: none"> = استمرار اجراءات القدرة الديناميكية = تخفاض التعقيد = التعزيز المستمر للكفاءة الاستراتيجية = رعاية وتطوير نقاط القوة الحالية = القيمة المقترحة ذاتها - الوسائل ذاتها 	<ul style="list-style-type: none"> = القدرة الرشيقية الديناميكية = امتصاص التعقيد = تعزيز الكفاءة الاستراتيجية التي تجعل نقاط القوة الحالية أكثر فاعلية، وسهولة في تطبيق التطبيقات الحديثة = القيمة المقترحة ذاتها - ووسائل مختلفة 			
الاختراق الاسواق	الاتموذج ٣ الارتجال الجذري			
<p>الاتموذج ٢ اختراق الاسواق</p> <ul style="list-style-type: none"> = وحدات القدرة الديناميكية المستمرة والوحدات الفرعية = تخفاض التعقيد = الكفاءات الاستراتيجية الهدامة التي تقوم على اساس القيمة المضافة = اقتراح القيمة الجديدة للاسواق الجديدة- واتباع نفس الوسيلة 	<ul style="list-style-type: none"> * وحدات القدرة الديناميكية الرشيقية والوحدات الفرعية = امتصاص التعقيد = الكفاءات الاستراتيجية الهدامة التي تزيد التنوع، وعدم القدرة على التنبؤ بالاجراءات الاستراتيجية = اقتراح القيمة الجديدة للاسواق الجديدة - والوسائل الجديدة 			

الشكل (3) الرشاقة الاستراتيجية من وجهة نظر (Hall,2009)

Source : Hall , Cynthia A. L. & Beck , Tammy E. , (2009) , Resilience Capacity and Strategic Agility: Prerequisites for Thriving in a Dynamic Environment, Aldershot UK: Ashgate Publishing , p.37 .

2- نموذج (Abu-Radi , 2013)

طور هذا النموذج من قبل (Abu-Radi) في اطروحة الموسومة أثر الرشاقة الاستراتيجية على القدرات التشغيلية التنافسية في مستشفيات القطاع الخاص في الأردن ، وان الهدف من هذا الانموذج هو قياس الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها المتمثلة بـ (وضوح الرؤية ، والقدرات الاساسية ، المستهدفات الاستراتيجية المحددة ، المسؤولية المتبادلة ، واتخاذ الاجراءات) في القدرات التشغيلية التنافسية، واستنتج هذا الانموذج الى ان للرشاقة الاستراتيجية تأثير كبير على قدرة العمليات التنافسية في المستشفيات الخاصة الأردنية (Abu-Radi , 2013:16)، والشكل (7) يوضح ذلك.

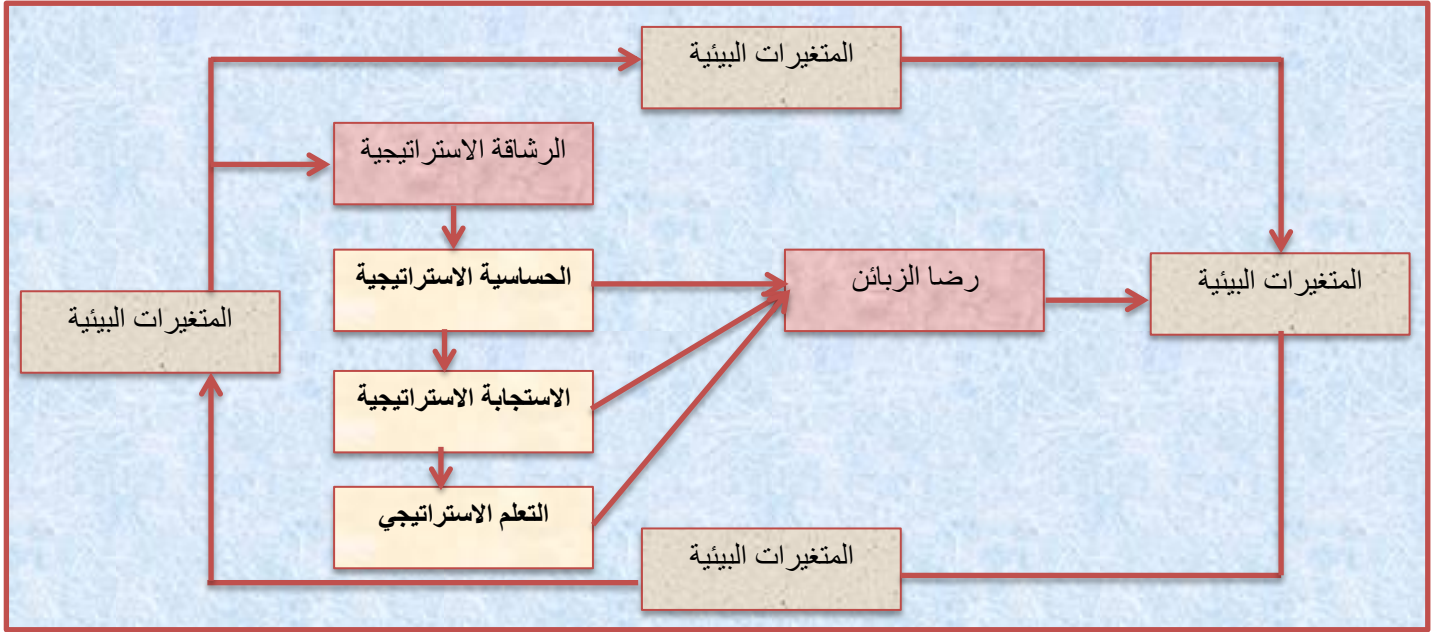


الشكل (4) الرشاقة الاستراتيجية من وجهة نظر (Abu-Radi , 2013)

Source: Abu-Radi , Samer , (2013) , Strategic Agility and Its Impact on the Operations Competitive Capabilities in Jordanian Private Hospitals , Thesis submitted in partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of master in Business Administration , Faculty of Business , Middle East University, p7.

3-أنموذج(Omar,2019)

يعتبر هذا النموذج من النماذج المهمة التي قامت بقياس مفهومين هما رضا الزبائن والرشاقة الاستراتيجية من خلال تحليل تأثير أبعاد الرشاقة الاستراتيجية (الحساسية الاستراتيجية والاستجابة الاستراتيجية والتعلم الاستراتيجي) على رضا الزبائن تشير النتائج إلى أن الأبعاد الأساسية الثلاثة للرشاقة الاستراتيجية لها تأثير إيجابي على رضا الزبائن، وبالتالي يتعين على إدارة المنظمة أن تستثمر بكثافة في أبعاد وأدوات الرشاقة الاستراتيجية حيث تم التأكيد على أنها وسيلة مهمة تساعد في الاستجابة بسرعة وفعالية للتغيرات غير المتوقعة في بيئة الأعمال وتحسين رضا الزبائن(Omar,2019:4)، والشكل(5) يوضح ذلك.



الشكل (5) الرشاقة الاستراتيجية من وجهة نظر (Omar,2019:4)

رابعاً: - ابعاد الرشاقة الاستراتيجية:-

أختلف الباحثون في تحديد ابعاد الرشاقة الاستراتيجية، ومن خلال اجراء المسح لعدد من الدراسات التي تطرقت الى موضوع الرشاقة الاستراتيجية يمكن تحديد أهم الابعاد التي اتفق عليها اغلب الباحثين منهم (Omar,2019:5؛ Arbussa et al.,2017:271؛ Brueller et al.,2014:42؛ Xing et al.,2020:2)، وسيتم الاعتماد عليها في الدراسة الحالية كونها الاقرب لمجتمع الدراسة.

1- الحساسية الاستراتيجية:-

تؤكد الحساسية الاستراتيجية باعتبارها البعد الأول للرشاقة الاستراتيجية على قدرة المنظمات على خلق فرصها الخاصة من خلال العمل مع الزبائن (Omar,2019:5). وتمثل الحساسية الاستراتيجية القدرة على تتبع الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية ، كما انها تعد مقياس لقدرة المنظمة الريادية على اكتشاف التهديدات وتحديد الفرص (Kale et al.,2019:278).

ويمكن النظر إلى الحساسية الاستراتيجية كإصدار معاصر لمفهوم اليقظة الريادية الذي قدمه (Kirzner,1973)، وتتألف اليقظة الريادية من الاستشراف الاستراتيجي الذي يؤكد التوجه الخارجي من خلال تطوير توقعات التهديدات والفرص في السوق والرؤية المنهجية التي تعكس إمكانية استثمار الفرص بناءً على القدرات الديناميكية، كما انها تعد الرؤية المنهجية التي تعزز قدرة المنظمة على الاستجابة بسرعة لاحتياجات الزبائن بطريقة مبتكرة (Brueller et al.,2014:42). ويصف (Ojhaet,2014) حدة السوق كمحدد أساسي للحساسية الاستراتيجية، إذ تزيد حدة السوق من حساسية المنظمة تجاه توقعات الزبائن وتقلبات السوق، ويتم مواجهة حدة السوق من خلال زيادة الحساسية لاحتياجات الزبائن وتحركات المنافسين (Hussain et al.,2018:579).

فالحساسية الاستراتيجية تمثل قدرة المنظمة على البحث عن المعلومات القابلة للتطبيق واستيعابها وفهمها وتوضيحها وتكيفها مع بيئة المنظمة ، وتفسير هذه المعلومات وتحليلها بالشكل الذي يمكن من خلاله مواجهة التحديات التي تواجهها المنظمة ، أي بعبارة اخرى ان زيادة المعرفة تؤدي الى اتخاذ طرائق واساليب متنوعة من اجل معالجة تحديات العمل (16 : 2013 , Mavengere) . فالمعرفة هي مجموعة من الحقائق ووجهات النظر أو الآراء والأحكام وأساليب العمل والخبرات والمعلومات والبيانات والمفاهيم والاستراتيجيات والمبادئ التي يمتلكها الفرد أو المنظمة فضلاً عن أن المعرفة تستعمل لتفسير المعلومات المتعلقة بظرف محدد أو حالة معينة ومعالجة هذا الظرف أو الحالة . ويوجد مصدرين للحصول على معرفة الأعمال هما المصدر الداخلي والمصدر الخارجي ، يتمثل المصدر الداخلي بالمعرفة الضمنية مثل الخبرات ، والمعتقدات ، والافتراضات ، والذاكرة التنظيمية ، وذاكرة الأفراد ، كما يشمل المصدر الداخلي لمعرفة الاعمال الوثائق وقواعد البيانات . أما المصدر الخارجي لمعرفة الأعمال فيتمثل بالمعرفة الصريحة وتشمل المقارنة ، والمشاركة في المؤتمرات ، والاستعانة بالعاملين ، والصحف

والمجلات والمقالات المنشورة على الشبكة الدولية (الأنترنت) ، ومشاهدة التلفاز والفيديو، والاتجاهات الاقتصادية والاجتماعية والتطورات التكنولوجية ، وجمع المعلومات والبيانات من الزبائن والمنافسين والموردين ، والتعاون مع المنظمات الأخرى ، وبناء التحالفات والمشاريع المشتركة (Hijazi & Al-hroot , 2013 : 63).

وأوضح (Lewis et al. , 2014 : 60) ان الحساسية الاستراتيجية تساهم في عملية الجمع بين الاستراتيجية الموجهة نحو البيئة الخارجية والاستراتيجية الموجهة نحو البيئة الداخلية. ويتم تعزيز الحساسية الاستراتيجية بشكل كبير من خلال الاتصالات الداخلية المكثفة والمفتوحة ، كما يمكن أن يؤدي الاستثمار في عمليات تحليل السيناريو إلى تعزيز انتباه المديرين للتغيرات البيئية (Arokodare et al.,2019:4).

ومن خلال ما تقدم يمكن تعريف الحساسية الاستراتيجية على أنها:-

الانفتاح والإبلاغ عن سعة كبيرة من المعلومات من خلال الحفاظ على العلاقات مع مجموعة متنوعة من الأفراد والمنظمات، وتكون الحساسية الاستراتيجية من ثلاث أسس أساسية ، ومن خلال هذه الأسس يمكن للمنظمة الوصول إلى الحساسية الاستراتيجية وبالتالي بناء الرشاقة الاستراتيجية والوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة في أسرع وقت ممكن وبأقل التكاليف الممكنة ، وهي العمليات الاستراتيجية المفتوحة والتأكيد على اليقظة الاستراتيجية والحوار الداخلي عالي الجودة.

2-الاستجابة الاستراتيجية:-

الاستجابة الاستراتيجية هي عامل أساسي في ضمان وجود ونجاح الأعمال التجارية خاصة في البيئة الغير مستقرة (Omar,2019:5). ووصف (Arbussa et al.,2017:271) عنصر الاستجابة في الرشاقة الاستراتيجية بأنه القدرة المادية للمنظمة على التعامل مع

التحديات والفرص المعروضة بسرعة وبدقة. بينما عرف (Arokodare et al.,2019:4) الاستجابة الاستراتيجية على أنها قدرة المنظمة على إعادة توزيع الموارد والأنشطة للرد على التحديات الخارجية. ويتم التقاط الاستجابة الاستراتيجية من خلال القدرات الديناميكية للمنظمة التي قدمها العديد من الأكاديميين بطرق مختلفة (Brueller et al.,2014:42).

وأشار (Xing et al.,2020:2) الى الاستجابة على أنها السرعة التي يمكن للنظام من خلالها تعديل منتجاته ضمن النطاق المتاح من المنتجات استجابة لمتطلبات السوق، اي انها بمثابة استجابة استباقية وسريعة لتلبية احتياجات الزبائن. وصرح (Kornelius et al.,2020:7617) بأن المنظمات الرشيقة تعالج حالة عدم التأكد وعدم القدرة على التنبؤ في بيئة الأعمال من خلال إجراء استجابات سريعة ومناسبة ، وتقديم المنتجات أو الخدمات التي يرغب فيها الزبائن ، وإنتاج وتقديم منتجات وخدمات جديدة بطريقة فاعلة من حيث التكلفة، إذ تتمتع المنظمات الرشيقة الناجحة بأربع سمات هي الاستجابة والكفاءة والمرونة والسرعة.

ومن جهة اخرى تشير الاستجابة إلى مدى استجابة المنظمات بسرعة للتغيرات في بيئة الأعمال لاغتنام الفرص المحتملة، وتعكس هذه الاستجابة الكفاءة والفاعلية التي تشعر بها المنظمات وتفسرها وتتصرف وفقا لمحفزات السوق ، وقد تم التعامل معها على أنها ميزة تنافسية ، إذ أن هذه الاستجابة تمثل ميزة تسويقية تنافسية من خلال نشر الموارد لتلبية احتياجات الزبائن، وأن المنظمة التي تتمتع بمستوى عالٍ من الاستجابة تتفوق على منافسيها من حيث العمليات (Adim& Maclayton,2021:51).

ومن منظور القابليات الديناميكية ، تفترض الاستجابة دور القابليات على التكيف ، والذي ينعكس في قدرة المنظمة على إعادة تكوين مواردها وتنسيق العمليات وفقا للبيئة سريعة التغير، ففي البيئات الديناميكية والمعقدة ، تقدم الاستجابة نفسها على أنها القابلية التكيفية للمنظمة، ويمكن للمنظمات توقع

التغيرات غير المتوقعة والشكوك بسرعة أكبر عندما يناسب هذا النمط اتجاهها الاستراتيجي (Hussain et al.,2018:579).

ومن خلال ما تقدم يمكن تعرف الاستجابة الاستراتيجية على أنها:-

منهج اداري تروم المنظمة من خلاله تحقيق اهدافها الاستراتيجية من خلال الاستجابة للمتغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية ومواجهتها من خلال القدرات والموارد التي تتمتع بها المنظمة وهي أمر في غاية الاهمية بسبب الديناميكية والتعقيد المرافقة لها.

3-التعلم الاستراتيجي:-

يُعرّف التعلم الاستراتيجي بأنه عمليات داخل المنظمة لإنشاء المعرفة الاستراتيجية ونشرها وتسييرها وتنفيذها (Khoshnood,2017:221). قدم (Kuwada,1998) أربع عمليات رئيسة للتعلم الاستراتيجي والتي تلخص قدرة المنظمة على اكتساب وتفسير وتحويل والاحتفاظ بالمعلومات في الذاكرة التنظيمية (Omar,2019:5). والتعلم الاستراتيجي هو العملية التي تتعلم من خلالها المنظمات المهارات والكفاءات اللازمة لتحقيق أهداف العمل المقصودة وإجراء التعديلات المناسبة في نموذج التشغيل الخاص بها أو تطوير استراتيجيات جديدة لنفسه (Gupta&Bose,2019:10).

يؤكد نموذج التعلم الاستراتيجي على ثلاث خصائص هي خلق المعرفة واكتسابها، واستيعاب المعرفة وتطبيق المعرفة من خلال الآليات الاستراتيجية التي تساعد المنظمات على فهم أهمية المعرفة الجديدة (Arokodare et al.,2021:18).

ويحدث التعلم الاستراتيجي على ثلاثة مستويات في المنظمة هي الفرد والجماعة والمنظمة، اذ تبدأ عملية التعلم الاستراتيجي على المستوى الفردي الذي يأخذ الشروع في تطوير المعرفة الاستراتيجية الجديدة من خلال التفاعلات المباشرة مع البيئة الخارجية للمنظمة وأصحاب

المصلحة مثل الموردين أو الموزعين أو المنافسين أو الزبائن ، ثم يتم نقلها إلى مستوى أعلى وتأخذها في الاعتبار في قرارات المنظمة (Elali,2021:3).

وأشار (Idris&Al-Rubaie,2013:71) الى أن التعلم الاستراتيجي يمثل أولوية محددة لمجالات التعلم بناء على الافتراضات الاستراتيجية ، مما يعني أن التعلم يتم إنشاؤه لتحديد التوجه الاستراتيجي، ويعكس قدرة المنظمة على اكتساب المعرفة وإعادة تحديد المسار الاستراتيجي، كما أن التعلم الاستراتيجي هو تكتيك يهدف إلى تعلم القدرات الديناميكية. من جانب آخر بين (Muhammad et al.,2020:3) أن التعلم الاستراتيجي يتمثل بقدرة تمارس من أجل مساعدة المنظمات على صياغة الاستراتيجيات وتحقيق أهدافها، بالإضافة الى انه عملية استراتيجية تركز على الآثار الاستراتيجية لعملية التعلم المتعلقة بفهم المنظمة للبيئة الخارجية، كما انه يتضمن تشخيص الفرص والاستثمارات الحالية بشكل أفضل من أجل تحقيق الميزة التنافسية.

وأشار (Sampath,2017:162) إلى أن التعلم الاستراتيجي هو عملية تعتمد على التعلم لصياغة وتنفيذ استراتيجيات جديدة للتكيف المستمر مع البيئة ومتغيراتها، كما انه يوفر رؤى حول كيفية اكتساب المنظمة للمعرفة وتفسيرها وتوزيعها وتنشيطها لتوليد ميزة تنافسية مستدامة. ويؤكد (Nurjaman,2020:2) أن تنفيذ عمليات التعلم الاستراتيجي من شأنه أن يزود المنظمة بسلسلة من الآليات التي تؤدي إلى العديد من المزايا مثل الظفر بأداء متفوق للمنافسة والحفاظ على المكانة التنافسية. كما أن التعلم الاستراتيجي يؤدي إلى زيادة القدرات الديناميكية للمنظمة والقدرة على زيادة مبادرات الابتكار الاستراتيجي، بالإضافة الى تعزيز قدراتها على الاستجابة للتغيرات في بيئة العمل الخاصة بهم (Soltaninezhad et al.,2021:178).

ومن خلال ما تقدم يمكن تعريف التعلم الاستراتيجي على انه:-

عملية قمت بتطويرها لإنشاء وتنفيذ استراتيجيات اختراق بشكل مستمر لإنشاء منظمة قابلة للتكيف، ويركز التعلم الاستراتيجي على تعليم استراتيجيات المنظمة (أي ما وراء المعرفة والعقليات) التي يمكنهم الاستفادة منها لتعزيز قدرتهم على التعلم، في النهاية يتمثل الهدف من التعلم الاستراتيجي في مساعدة العاملين على أن يصبحوا متعلمين موجهين ذاتيا مدى الحياة.

المبحث الثالث

البراعة التنظيمية

توطئة

تتطلب البيئات ذات التنافسية العالية تطوير وحدات بارعة ناتجة عن موازنة الاستثمار الأمثل للفرص المتاحة فضلاً عن البحث عن فرص جديدة بشكل آني، فالتعقيد وسرعة التغيير التي تواجه الكثير من المنظمات يحتم عليها تحسين موقفها التنافسي من خلال امتلاكها براعة تنظيمية. وتتميز المنظمات المعاصرة بالعامل الرئيس لنجاحها الذي يكمن في امتلاكها مقومات البراعة التنظيمية، وتقديم إبداعات ذات قيمة للمنظمة والمجتمع على حدٍ سواء، وبذلك تكون البراعة التنظيمية هي أساس تطور المنظمات وتقدم المجتمعات المعاصرة لان المنظمات البارعة لديها الاستعداد والميل نحو استثمار الفرص المتاحة أمامها في بيئة العمل وفي الوقت نفسه استكشاف الجديدة منها.

أولاً:- مفهوم البراعة التنظيمية:-

تعود جذور كلمة (البراعة) إلى عام (1976)، وهي كلمة لاتينية ، أول من قدم هذا المصطلح في الفكر الإداري (Robert.B.Duncan) ، الذي أشار إلى أن المنظمات الناجحة تحتاج إلى النظر في الهياكل المزدوجة ، اي الهياكل المختلفة التي تساعد في تنفيذ الابتكار. وأشار Duncan إلى أن امتلاك المهارة من جانب المنظمات يتطلب المبادلة والمفاضلة بين القدرات الحالية واستكشاف فرص جديدة استجابة للتغيرات البيئية ، والبراعة تعني في قواميس اللغة القدرة على استخدام كلتا اليدين في نفس الوقت وبمهارة متساوية (Raisch&Birkinshaw,2008:376).

وتعد البراعة التنظيمية من المفاهيم المهمة في العديد من الميادين لكنها لم تنل الاهتمام اللازم رغم أنها كانت قائمة منذ عقود طويلة، كما ان استخدامها في البحوث العلمية لم يكن الا في السنوات الاخيرة ، اذ أن البراعة التنظيمية تشير الى القدرة على امتلاك كل من الابداع التدريجي والمتقطع في نفس الوقت (Simsek,2009:598).

البراعة لا تتعلق فقط بقدرة المنظمة على تحقيق الكفاءة والابداع أو التنافس في أسواق متعددة ، ولكن تتعلق بتطوير القدرات اللازمة للمنافسة في الأسواق والتقنيات الجديدة التي تمكن المنظمة من البقاء في مواجهة ظروف السوق المتغيرة (O'Reilly et al.,2013:15).

وصرح (Lampel et al.,2014:467) إن البراعة التنظيمية هي مجال الفاعل التنظيمي ، الذي يتقن التفاوض بشأن الحدود التنظيمية ، ويدرك تماما القيود البيئية والقيود التي تفرضها المنظمة البيروقراطية على منتسبيها، اذ تعتمد البراعة التنظيمية على الأفراد والمجموعات الذين لديهم الدافع للتصرف بشكل خلاق من خلال المكافأة الجوهرية التي غالبا ما تصاحب حل المشكلات الإبداعية .

واشار (Jabbar,2021:3400) إلى أن المنظمات الماهرة تسعى إلى تحقيق مستوى متوازن بين الاستثمار الأمثل للفرص والبحث عن فرص جديدة ، اذ تسعى المنظمات الناجحة للبحث عن فرص جديدة ولديها القدرة على استثمار الموارد الحالية والكشف عن إمكانات جديدة ، أي أنه لا ينبغي للمنظمات أن يكون هدفها محدد من خلال استشراف المستقبل والإبداع غير المستمر واستهداف الزبائن ولكن التركيز على الزبائن الحاليين والابتكارات الإضافية والتغيير التطوري، يعرض الجدول (13) اراء عدد من الباحثين حول مفهوم البراعة التنظيمية.

الجدول (13) آراء عدد من الباحثين حول مفهوم البراعة التنظيمية

ت	الباحث والسنة	المفهوم
1	Jansen et al.,2008:983	القدرة على تنفيذ الإبداع وتحسين الاستراتيجيات المتبعة، كما أنها تتطلب مواءمة الأنشطة عبر المستويات التنظيمية المتعددة بما في ذلك الثقافة التنظيمية والاستراتيجيات الفاعلة ذات القيادة الجيدة.
2	Chang et al.,2009:937	حاجة المنظمات الى تحقيق التوازن بين الاستثمار والاستكشاف لتحقيق الأداء المتميز .
3	Simsek,2009:600	قدرة المنظمة لتسوية الاختلافات في الهياكل التنظيمية مما يسهل عملية الإبداع في مراحلها المختلفة، كما انها تعني قدرة الوحدة التنظيمية للتعامل مع الصراع، وتسهيل تأسيس هياكل تنظيمية ثنائية للإبداع.
4	O'Reilly& Tushman,2011:7	قدرة منظمات الأعمال لمتابعة أمرين غير متشابهين في نفس الوقت كأستثمار الزمن والبحث عن الفرص الجديدة، والكفاءة والمرونة، والكلفة المنخفضة والاستجابة لطلبات الزبون، والمواءمة والتكيف، والربح والنمو بعيد الامد فضلاً عن الربح والنمو قصير الامد.
5	Nosella et al.,2012:451	قابلية المنظمة على إدارة أنشطتها ذات العلاقة باستثمار مقدراتها الحالية بهدف خلق القيمة المضافة للمنظمة على الأمد القريب، واستكشاف الفرص الجديدة من خلال تبادل المعلومات والسلوك التعاوني لضمان بقائها واستمرارها وتطورها على الأمد البعيد بطريقة متزامنة.
6	Patel,2013:1421	قدرة المنظمة على تخصيص الموارد لتحقيق النجاح في نشاطي الاستثمار والاستكشاف معا.
7	Wei et al.,2014:136	قدرة المنظمة على السعي المتزامن الاستثمار واكتشاف مواردها الداخلية والخارجية لتحقيق النجاح في إدارة أعمالها الحالية، و تحسين قدرتها على التكيف مع التغييرات البيئية المحيطة بها.
8	Pellegrinelli,2015:154	قدرة المنظمة على أداء الأعمال الاستراتيجية المتنافسة في اغلب الأحيان وبشكل واسع معا في نفس الوقت.

9	Baškarada et al.,2016:2	قدرة المنظمة على ادارة مكونات معقدة ومتضاربة في نفس الوقت، مثل الاستكشاف مع الاستثمار، والكفاءة مع الفاعلية، والابداع الجذري مع الابداع المستمر، والمواعمة مع التكيف.
10	Palm& Lilja,2017:2	قدرة المنظمة على استخدام واستثمار التقنيات المتطورة التي تتابع استراتيجيات الإبداع والتحسين بشكل آني.
11	Hang,2017:2	قدرة المنظمة على المواعمة بين الفاعلية في إدارتها لمتطلبات الأعمال التجارية اليوم ، وبين التكيف في الوقت نفسه مع التغيرات في البيئة .
12	Ramukumba,2017:21	القدرة على الاستثمار والاستكشاف بصورة ديناميكية مستمرة لاسيما عندما تعمل المنظمات في بيئات متغيرة وغير مؤكدة، اذ تكمن البراعة التنظيمية في قدره القادة في المنظمات على اتخاذ خيارات استراتيجية في مواجهة التغيرات المتقطعة وكما تكمن البراعة في استتعار المنظمات بالفرص وتقييم الفرص والتهديدات في بيئة الأعمال، واستثمار وتجميع وحشد الجهود والموارد لمواجهة التهديدات والمنافسة.
13	Alabadi et al.,2018:19	قدرة القائد على توظيف السلوكيات المنفتحة والمنغلقة لتعزيز الأنشطة الاستثمارية والاستكشافية للمنظمة بما يعزز من كفاءتها وفعاليتها في تحقيق الأهداف المنشودة.
14	Martin,2019:19	سعي المنظمة المتزامن لتحقيق الاستكشاف والاستثمار.
15	Kaur et al.,2019:44	قدرة المنظمة على المواعمة والكفاءة في إدارتها لمتطلبات الأعمال اليوم وفي الوقت نفسه التكيف مع التغيرات في البيئة.
16	Petro et al.,2019:2	قدرة المنظمة على السعي نحو تحقيق عنصري المواعمة والتكيف، فالمواعمة تعني إدارة الأعمال الحالية بكفاءة وتحسين الأداء في الامد القريب، بينما يشير التكيف إلى مواجهة التغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة في الامد البعيد.
17	Maclean et al.,2020:3	أساليب تنظيمية متعددة تمثل قدرة المنظمة لمتابعة نشاطين متكاملين في وقت واحد، الحالي والمستقبلي في جميع الأنشطة وعلى كافة المستويات التنظيمية.
18	Clauss et al.,2020:4	قدرة المنظمة على استثمار العمليات التجارية الحالية بمستويات عالية من الكفاءة أثناء البحث عن فرص جديدة وابتكارات جذرية (مثل الاستكشاف) في

نفس الوقت ، أو هي قدرة المنظمة على متابعة التوجهات الاستراتيجية المتنافسة في وقت واحد	
---	--

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على الادبيات الواردة اعلاه

ومن خلال ما تقدم يمكن تعريف البراعة التنظيمية على انها:- قدرة المنظمة وفعاليتها في ادارة المكونات المتعارضة بقصد خلق القيمة بما في ذلك قدرة المنظمة على تخصيص الموارد المطلوبة لتحقيق النجاح في أنشطة الاستكشاف والاستثمار.

ثانياً:- أهمية البراعة التنظيمية:-

اكتسبت البراعة التنظيمية بوصفها قدرة المنظمة على التناغم والعمل بكفاءة في إدارتها لمتطلبات الأعمال التجارية اليوم ، اصف الى قدرتها على التكيف في الوقت نفسه مع التغيرات في البيئة ، اهتماماً متزايداً في السنوات الأخيرة، إذ استخدم الباحثون البراعة لتحليل العديد من الظواهر التنظيمية الهامة، وقد لوحظت أهميتها عبر مجالات الإدارة الاستراتيجية والابتكار والتعلم التنظيمي وإدارة التكنولوجيا والتكيف ، ونظرية المنظمة ، والسلوك التنظيمي، بالإضافة إلى ذلك، تتضح الأهمية الإدارية للبراعة في العديد من الوصايا المقدمة لتحسين الأداء التنظيمي والتكيف والبقاء (Simsek,2009:599).

كما نالت البراعة اهتماماً متزايداً في السنوات الاخيرة ، اذا بدأت المنظمات تشعر بضرورة امتلاك القدرة على التكيف بسبب التغيير التكنولوجي السريع والاضطرابات السياسية والازمات الاقتصادية في الفترة الاخيرة . والبراعة التنظيمية تعد من اهم القضايا في المجال الصناعي ومجالات الإدارة التنظيمية والمعرفة، وقد أصبحت اليوم ذات أهمية كبيرة وحاسمة للمنظمات بسبب الظروف التنافسية القوية والمتضاربة بين التقسيمات الفرعية للمنظمات ضمن البيئات المتغيرة (Venugopal et al.,2019:588؛ Datta,2011:6).

وتوضح البراعة التنظيمية الدرجة التي تنشر بها المنظمات أنماط الابتكار الاستثمارية والاستكشافية وتعكس السعي المتزامن لكليهما، إذ تركز الأنماط الاستثمارية على تحسين التدفقات النقدية الحالية وتشير إلى الظروف التي تعمل فيها المنظمات ضمن حدود معرفة معروفة ويمكن التنبؤ بها وأمنة نسبياً ، بينما يركز الوضع الاستكشافي على التجريب والاكتشاف لإنشاء تدفقات نقدية مستقبلية (Hughes et al.,2020:6).

وإشار (Cegarra et al.,2007:5-6) الى ان اهمية البراعة التنظيمية تتجلى في اربع نقاط أساسية هي:-

- 1- مبادرة الأفراد واستثمارهم الفرص التي تحسن من ادائهم لوظائفهم ومهامهم.
 - 2- إيجاد الحافز لدى الأفراد على العمل ،والتصرف أنياً بدون حصول أذن أو دعم من رؤسائهم.
 - 3- تشجيع الأفراد على القيام بالأعمال التي تتضمن التكيف مع الفرص الجديدة والمتوافقة بشكل واضح مع الاستراتيجية العامة للمنظمة.
 - 4- إظهار قدرة الأفراد على التواؤم والتكيف ،لتقوية التماسك على المستوى الفردي في المنظمة.
- وتمثل البراعة التنظيمية نقطة الشروع لبناء ميزة تنافسية مستدامة للمنظمات، إذ أن البراعة المتوازنة أكثر فائدة للمنظمات التي لديها وصول محدود إلى الموارد ، في حين أن البراعة المشتركة أكثر فائدة للمنظمات التي لديها وصول أعلى إلى الموارد، اما في المنظمات الصغيرة والمتوسطة فيكون لبعده البراعة المشترك تأثير أكبر على الأداء المالي للمنظمة مقارنة بالبعده المتوازن للبراعة (Katou et al.,2021:17).

وتوفر البراعة التنظيمية الإطار والفرصة لتوليد فهم أكثر دقة لسلوكيات المرونة واثارة الأحاسيس بين الأفراد في الإعدادات التنظيمية، اذ تفترض البراعة التنظيمية أن المنظمات

والافراد الذين يعملون معاً غالباً ما يواجهون ديناميكية استكشافية واستثمارية، اذ يتميز السلوك التنظيمي الاستثماري بالميل إلى تبني المواقف التي تعمل مع الموارد التنظيمية الموجودة ضمن الحدود والقيود الحالية والمعروفة، وبالتالي تميل المواقف الاستثمارية إلى التمسك أكثر تجاه تجنب المخاطرة وسلوكيات البحث عن التأكد (Stokes et al.,2019:7).

وتعد البراعة التنظيمية محرك مهم لأداء المنظمة، اذ أن الاستثمار يستلزم التركيز على الجودة والكفاءة ، مما يمكّن المنظمات من مراقبة أنشطتها التجارية الحالية عن قرب وتحسينها ، كما إن الاستكشاف يشمل التركيز على الفرص الجديدة بالإضافة إلى السلع والخدمات والأسواق المستقبلية والزيائن التي تسمح للمنظمات بتحقيق القدرة التنافسية على الامد البعيد (Kammerlander,2020:395).

من جانب اخر البراعة التنظيمية تمثل عاملاً وسيطاً في العلاقة بين القدرات الديناميكية للمنظمة، وقدرتها التنافسية ، إذ تشير القدرات الديناميكية إلى الخصائص التنافسية الرئيسة التي تظهر في قدرة المنظمة على البقاء بالمنافسة في الأسواق المضطربة من خلال قدرتها على استشعار عملياتها والسيطرة عليها وإعادة تكوينها (Petro et al.,2019:2).

ومما تقدم ترى الباحثة إن أهمية البراعة التنظيمية تتمثل بالآتي:-

- 1 - توفير التوازن بين أنشطة الاستثمار والاستكشاف المتضاربة
- 2 -تساعد على التوافق بين المطالب المتضاربة وتزامن وتوازن استكشاف فرص جديدة واستثمار الموجودة منها .

3- هي امر بالغ في الأهمية لبقاء المنظمات في الأمد البعيد وتحديد المفاضلة ، بسبب سرعة التغير في الظروف البيئية، فالمنظمات تحتاج إلى النظر في أهدافها على الأمد البعيد بدلاً من النجاح على الأمد القريب، من أجل ضمان استمراريتها في العمل.

4 - تساعد على تحقيق التوازن بين المتطلبات التي تفرضها الأنشطة المتناقضة، وتحافظ على أداء وحدات الاعمال .

5 -تمكن البراعة التنظيمية المنظمات من تنويع مهارتها في الجمع بين الفرص الحالية والرؤى المستقبلية.

6-تتيح البراعة التنظيمية للقيادات توفير بعض الفرص لضمان بقاء التميز للمنظمة في المستقبل، وجزء من مقدراتها في حالات الطوارئ وللمستقبل فلا تستهلك كافة فرصها في بداية العمل، كما تساعد البراعة القيادات في المنظمة على ترتيب الفرص بحسب الأولويات.

ثالثاً:- مداخل البراعة التنظيمية:-

سعت منظمات الأعمال التي تتطلع إلى مواصلة النجاح حاضرا ومستقبلا إلى المضي قدماً في امتلاك عوامل النجاح واستقراء المتغيرات المستقبلية من خلال قدرة قيادتها العليا على المناورة وامتلاك زمام المبادرة في استثمار أصولها الملموسة وغير الملموسة واستكشاف الفرص الجديدة (Cegarra et al.,2007:8). لذلك عمدت المنظمات إلى إيجاد وحدات مستقلة في أنشطتها وعملياتها وهيكلها، الا أنها متكاملة في أهدافها وغاياتها لدعم مبادرات الإبداع واستثمار مواردها بشكل أمثل من خلال ثلاثة مداخل تنظيمية(Jansen et al.,2008:983):-

1- **المدخل الهيكلي:** تتشكل البراعة عبر هذا المدخل من خلال تطوير آليات هيكلية تتسجم مع متطلبات وحجم المنافسة التي تواجهها المنظمة لتكون قادرة على المواءمة والقدرة على التكيف مع التحولات المرتقبة في الصناعة (Raisch&Brikinshaw، 2008 :376) . وتعمل المنظمات البارعة على تهيئة وحدات هيكلية مستقلة تتعلق بالاستثمار والاستكشاف استنادا إلى مبدأ الكفاءة والمرونة عبر الإبداع التدريجي والجزري (Benner&Tushman، 2003: 28). وتطرق(Simsek,2009:599) الى أن المنظمات البارعة مكونة من وحدات للاستثمار الأمثل للفرص والبحث عن فرص جديدة مختلفة،

إذ يشير الاختلاف الهيكلي الى حالة انقسام النظام التنظيمي الى الأنظمة الفرعية، كل منها يهتم بتطوير خواص معينة تبعاً للمتطلبات البيئية الخارجية، ويؤسس اختلافات عبر وحدات تنظيمية بحسب توفير الوقت، والوظائف والمنتج، ومجالات السوق.

2- **المدخل السياقي:** تدور البراعة التنظيمية ضمن هذا المدخل حول فكرة تطوير المقدرة والممارسات السلوكية لإثبات التوافق والانسجام والقدرة على التكيف في آن واحد عبر وحدة الأعمال بأكملها، إذ ينصب التركيز على إنشاء سياق تنظيمي داعم يمكن في نهاية المطاف جميع الأفراد العاملين من متابعة أنشطة الاستثمار والاستكشاف عبر تنظيم الفرق، ودوائر حل المشكلات، ونتاج النماذج المختلطة، والتناوب الوظيفي، والتدريب المكثف وكذلك على السلطة المحدودة والقيادة التشاركية (Gibson&Birkinshaw, 2004: 209).

ويشير السياق الى الأنظمة والعمليات والاعتقادات التي تشكل السلوك الفردي في المنظمة، وهذا السياق يجب أن يصمم لتمكين الأفراد وتشجيعهم على تخصيص وقتهم بين الطلبات المتعارضة للاستثمار الأمثل للفرص والبحث عن فرص جديدة. ويمكن تمييز هذه السياقات عن طريق الانتماء للمجموعة والانضباط في العمل مما يؤمن تسهيل البراعة التنظيمية، فالمنظمات الناجحة تعمل على توازن بين العناصر المختلفة، والعناصر المتناسكة في سياقاتهم التنظيمية (Jansen et al.,2008:984).

3- **المدخل الفردي:** تنطلق البراعة التنظيمية من مبدأ البراعة الفردية القائمة على افتراض أن المنظمات البارعة بحاجة إلى أشخاص يتسمون بقدرات ومهارات نوعية ويمتلكون القدرة على فهم وإدراك متطلبات أنشـــــطة الاســـــتثمار والاستكشاف (Oreilly &Tushman ،2004 :74).

وذكر (Raisch et al,2009:687) أن العلاقات الفردية تمثل نمطا طوعيا وأكثر شخصية بالتنسيق مقارنة مع الهيكل التنظيمي الرسمي. ويمكن بيان نوعين من العلاقات الشخصية هما اشراك المديرين بعلاقات تخص الوظيفة، وترابطهم مع أعضاء المنظمة الآخرين، إذ يشمل النوع الأول من العلاقات اللجان وفرق العمل ومدى التفاعلات الشخصية المتبادلة والكثيفة بين المديرين وأعضاء الفريق، والدخول في نقاش مع الأشخاص بمختلف خلفياتهم، ويروج هذا النوع من العلاقات لتبادل المعرفة بشكل أفقي وتفعيل بيانات غير روتينية، الأمر الذي يتيح للمديرين توسيع تجربتهم باكتساب المعرفة، إما النوع الثاني وهو التواصل مع الأعضاء الآخرين ويعطي هذا النوع فرصة للمديرين لزيادة تجربتهم وتطوير معرفة جديدة، ويخبر المديرين عن مواطن وجود المعرفة المتنوعة.

رابعاً: - ابعاد البراعة التنظيمية:-

أختلف الباحثون في تحديد أبعاد البراعة التنظيمية، ومن خلال اجراء المسح لعدد من الدراسات التي تطرقت الى موضوع البراعة التنظيمية، يمكن تحديد أهم الأبعاد التي اتفق عليها أغلب الباحثين منهم (Harlan,2018:2؛ Ojha et al.,2018:216؛ Zoltan,2020:793؛ Sanpakdee&Somjai,2021:1875) وسـ يتم الاعتماد عليها في الدراسة الحالية كونها الاقرب لمجتمع الدراسة.

1- الاستثمار الأمثل للفرص الراهنة:-

يشير الاستثمار الامثل للفرص الى قدرة المنظمة على تحسين الأنشطة لخلق قيمة في الامد القريب ،اذ يوجه الاستثمار لتلبيه حاجات ورغبات الزبائن الحاليين في الاسواق الحالية، ويسعى لتوسيع المعرفة والمهارات الحالية وكذلك توسيع السلع والخدمات الحالية مع زيادة قنوات التوزيع الحالية ايضا ،فضلاً عن الاخذ بالحسبان الفرص التي تبدو خارج بيئة المنظمه

والتي تمثل احتمالات للنمو والحصول على ميزة تنافسية مستدامة (Harlan,2018:2). وأشار (Hernández et .,2020:13) الى ان مفهوم استثمار الفرص يشمل جميع الفرص الموجودة في بيئة عمل المنظمة التي تمثل احتمالات للنمو والحصول على ميزة تنافسية مستدامة ،وهناك بعض الفرص التي بإمكان المنظمة ان تستثمرها مثل وجود زبائن جدد والتوسع في السوق من خلال السلع والخدمات الموجودة او من خلال طرح منتجات جديدة الى الاسواق وايضا القدرة على التمويل في السلع والخدمات التي من شأنها ان ترفع الإنتاجية او تزيد من مستوى الجودة .

وصرح (Sanpakdee&Somjai,2021:1875) أن الاستثمار يتمثل بقدرة المنظمة على تحسين أنشطة أعمالها بهدف توليد قيمة في الأمد القريب، بالإضافة الى ذلك يتعين على المنظمة تحديد الصعوبات أو العقبات التي قد تعترض عملية استثمار كل فرصة ثم تحديد الفرص الواقعية الممكن استثمارها عمليا وترتيبها في ضوء أهميتها وسهولة استثمارها، واحتمالات ذلك والنتائج التي من المتوقع أن تحققها تلك الفرصة.

والاستثمار هو السلوك الذي يمارس من خلال التغيير المستمر وتحقيق الكفاءة القصوى ، كما انه يمثل استثمار المنظمة لتطوير أنشطتها وأعمالها لخلق القيمة في الأمد القريب (Ojha et al.,2018:216). ومن جانب اخر يشير الاستثمار إلى الاختيار والاستخدام المتكرر لما هو معروف بالفعل من قبل المنظمة، وتتمثل ميزة الاستثمار في المنظمات في أنه يسمح لها بالاستفادة من تأثيرات التعلم وتطوير إجراءات وقواعد تزيد من الأداء (Zoltan,2020:793). وبذلك يتسم السلوك الاستثماري بسلوكيات مثل التوجه نحو النتائج والتنظيم والكفاءة وصقل البيانات المتاحة بدقة (Katter,2018:13).

يسعى الاستثمار إلى تحسين المنتجات الحالية من خلال التبسيط المستمر لعمليات الأعمال من أجل تحسين الإنتاجية، ويتم وصف الأنشطة المتعلقة بالاستثمار من حيث الكفاءة والرقابة والتأكد (Röglinger et al.,2018:3). وأشار (Sudarmaji et al.,2020:88) إلى أن التفكير في استراتيجية وتكتيكات استثمار الفرص يجب ان يتم بشكل منظم ومنسق ووفق توقيت زمني محدد مع وضع الخطط والبرامج والسياسات اللازمة لذلك، وان امتلاك قدرة الاستثمار تمهد الطريق إلى بيئة ذات إجراءات وموارد ومهارات يمكن التنبؤ بها من قبل المنظمة، اذ أن تحديد البدائل التي تولد فرصاً جديدة يعد أمر مثير للاهتمام للقدرة التنافسية على الامد البعيد.

يساهم الاستثمار في كفاءة العمليات الحالية، وتحسين الإجراءات الروتينية الحالية للأسواق المعروفة، وبالتالي فإن الاستمرار في التعلم من الإجراءات الروتينية الحالية ، والسعي إلى تحسين المعلومات حول الزبائن الحاليين ، يمثل بعض التحديات للمنظمات التي تتمتع بقدرات الاستثمار (DeAlmeida&Camargo,2021:98). كما يعمل الاستثمار على إعادة تكوين موارد المنظمة والمعرفة التي يمكن أن تحسن كفاءتها ، ويقدم أيضاً قدرة ديناميكية تعتمد على التعلم القائم على المسار وتراكم المعرفة ، اذ تسعى المنظمات إلى تطوير المهارات الحالية والتوسع في أسواق جديدة (Abazeed,2020:1446).

ومما تقدم يمكن تعريف الاستثمار الامثل للفرص الراهنة على انه عملية تجديد تهدف إلى الاستفادة من الأصول الموجودة في المنظمة من خلال تحسينها أو تحسين استخدامها، ويشتمل التعلم الاستثماري على عمليتين هما تحويل المعرفة، وتطبيق المعرفة ، اذ يشير التحويل لمهارة المنظمة في دمج المعارف الجديدة مع المعارف الموجودة من قبل، أما التطبيق فيشير إلى مهارة المنظمة في تنفيذ التكنولوجيا وتكييفها منتج جديد، ويمكن

تقسيم الاستثمار إلى استثمار داخلي من خلال التعلم التدريجي البسيط، واستثمار خارجي عن طريق استخدام الأصول الموجودة في سياق مختلف.

2- البحث عن الفرص الجديدة :-

إن البحث عن الفرص الجديدة يمثل قدرة المنظمة للتوجه بسرعه نحو الفرص الجديدة والاستعداد للتكيف للأسواق المتقلبة، ويؤدي البحث عن الفرص الجديدة الى ظهور زبائن واسواق جديدة، وتكوين قنوات توزيع جديدة، فالبحث عن الفرص الجديدة يتطلب معرفة جديدة تختلف عن المعرفة الحالية ومتميزة بالبحث والاختلاف والمرونة (Harlan,2018:2). من خلال عملية البحث عن الفرص الجديدة تفتح أمام المنظمة افاق الابداع في منتجاتها الجديدة او في طرائق عرضها للمنتجات، لتطوير موارد وقدرات جديدة، إذا ان المنظمات التي تتبنى براعة البحث عن الفرص الجديدة تتسم بالمرونة العالية من خلال منهج تعاوني مع التعلم بهدف تحديد المشاريع ذات المخاطر العالية(Ojha et al.,2018:216).

ويرى (Hernández et .,2020:13) في تعريفه للاستكشاف بانه عملية تقديم منتج جديد او تحسين منتج حالي او تقديم او تصميم عملية انتاجية جديدة او تحسين عملية انتاجية قائمة وذلك لتلبية واشباع حاجات الزبائن ورغباتهم فضلاً عن إيجاد الفرص الجديدة لجذب الزبائن والتكيف لمتطلبات السوق وزيادة قدرة المنظمة على المنافسة في الاسواق، مما يؤدي الى نمو وبقاء وتطور المنظمة، ويؤكد (Andleeb et al.,2019:4) بأن البحث عن الفرص الجديدة هو اكتشاف وتطوير المنتجات (السلع أو الخدمات)أو العمليات، إذ أن الاستكشاف يتمثل بتطبيق المعارف بالاستناد الى معلومات دقيقة بما يؤدي إلى نتائج فعالة. ويتعلق البحث عن فرص جديدة بمعرفة الجديد واستكشاف الأسواق غير المعروفة من خلال استخدام التقنيات الجديدة والموارد الملموسة وغير الملموسة، لذلك من الضروري

تطوير مهارات وكفاءات جديدة تعزز الأداء التنافسي في الأسواق الديناميكية (De Almeida& Camargo,2021:98).

وتطرق (Sanpakdee&Somjai,2021:1875) الى ان البحث عن فرص جديدة يشير إلى التجريب والسعي وراء فرص جديدة. تتمثل إحدى ميزات البحث عن فرص جديدة في أن المنظمات تواجه أنشطة وسياقات مختلفة ، مما يؤدي إلى تراكم مخزون المعرفة المتنوعة، وقد يسمح البحث عن فرص جديدة للمنظمات بتحديد أسواق جديدة ومصادر دخل أخرى أو ميزة تنافسية.

وأشار (Lim&António,2020:130) الى انه في حال كانت المنظمات تبحث باستمرار عن فرص جديدة دون استثمارها في النهاية لتحسين الكفاءة والربحية والجودة ، فقد يكون من الصعب تحقيق الفوائد المالية من هذه الفرص، ومن ثم فمن المحتمل أن تكون فوائد الأداء السريع للبحث عن فرص جديدة مرتبطة بالأداء الفعال معبراً عنه بنمو المبيعات وحصصة السوق بدلاً من الأداء الفعال متمثلاً بالعائد على الأصول وخفض التكلفة.

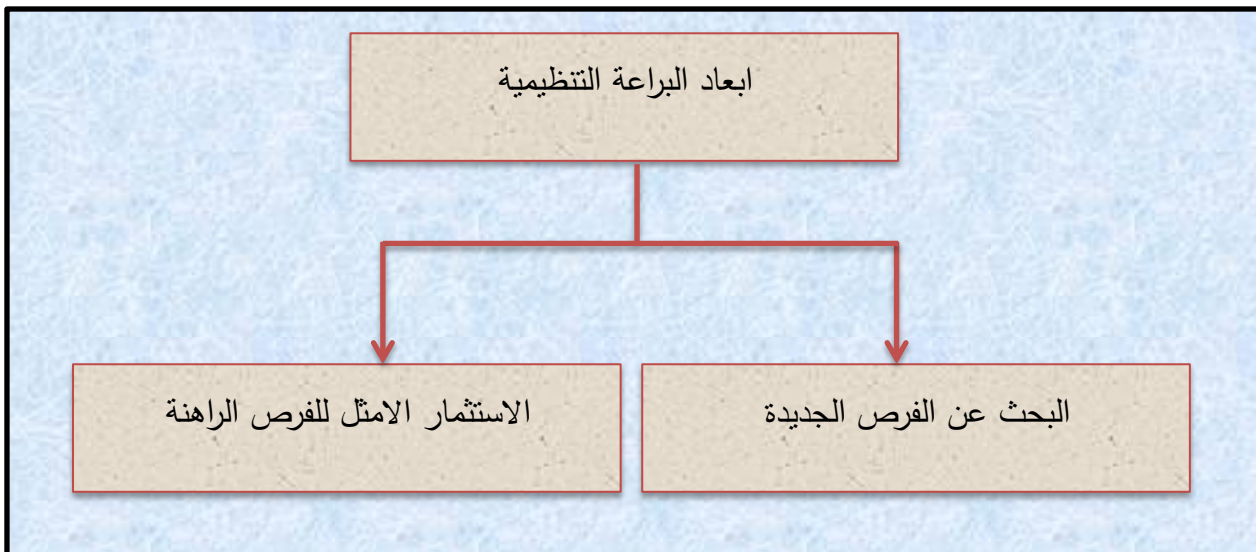
ويسعى البحث عن الفرص الجديدة إلى تحقيق ابتكار جذري للسلع والخدمات والعمليات ، لتحقيق القدرة على التكيف والنمو، وترتبط الأنشطة المتعلقة بالبحث عن الفرص الجديدة بالتجربة والاستقلالية والمخاطرة (Röglinger et al.,2018:3).

وعرف البحث عن الفرص الجديدة على أنه تجربة بدائل جديدة لها عوائد غير مؤكدة ، وبعيدة ، وغالبا ما تكون سلبية، وبالتالي يُنظر إلى مهام البحث عن الفرص الجديدة عموماً على أنها سلوك مصحوب بالمخاطر بعيدة الامد بينما العمليات الاستثمارية قصيرة الامد وفي الغالب تميل نحو الانتهاء من المعلومات المتاحة (Katter,2018:13). ويمكن التركيز بعيد الامد للبحث عن الفرص الجديدة للمنظمات من توجيه انتباهها إلى البحث عن المعرفة

لاستخدامها في أغراض مبتكرة، ومع ذلك من الصعب توقع مخاطر سلوك البحث عن الفرص الجديدة على الأمد البعيد ، وبالتالي فإن الاستثمار يحتاج إلى تقوية سلوك البحث عن الفرص الجديدة لتقليل المخاطر (Sánchez et al.,2020:54).

ومن جانب آخر ينتج الشخص في وضع البحث عن الفرص الجديدة عددًا كبير من الأفكار المتباينة وأكبر عدد ممكن من البدائل لحل المشكلات أو البحث عن الفرص ، وبذلك يتسم السلوك الاستثماري بالتوجه نحو النتائج والتنظيم والكفاءة، كما يتميز سلوك البحث عن الفرص الجديدة بأنشطة مثل الإبداع والمغامرة وبالتالي يتميز البحث عن الفرص الجديدة بالطابع بعيد الأمد (Abazeed,2020:1447).

ومما تقدم يمكن تعريف البحث عن الفرص الجديدة على انه عمليات البحث عن معارف وحلول مبتكرة، من خلال العمل على تطوير رؤى جديدة لتوسيع القاعدة المعرفية للمنظمة بهدف إيجاد مرونة عن طريق مدخل منفتح على التعلم من خلال التجربة والمباشرة في تطبيق الإبداعات ذات المخاطرة العالية ترتبط بتقديم منتجات جديدة ما يعزز من التنافسية وامتلاك القدرة بالتنبؤ بحاجات السوق أو البحث عن أسواق جديدة. والشكل(6) يبين ابعاد البراعة التنظيمية التي تم التطرق اليها اعلاه.



الشكل(6) ابعاد البراعة التنظيمية

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على الادبيات الواردة اعلاه

المبحث الرابع

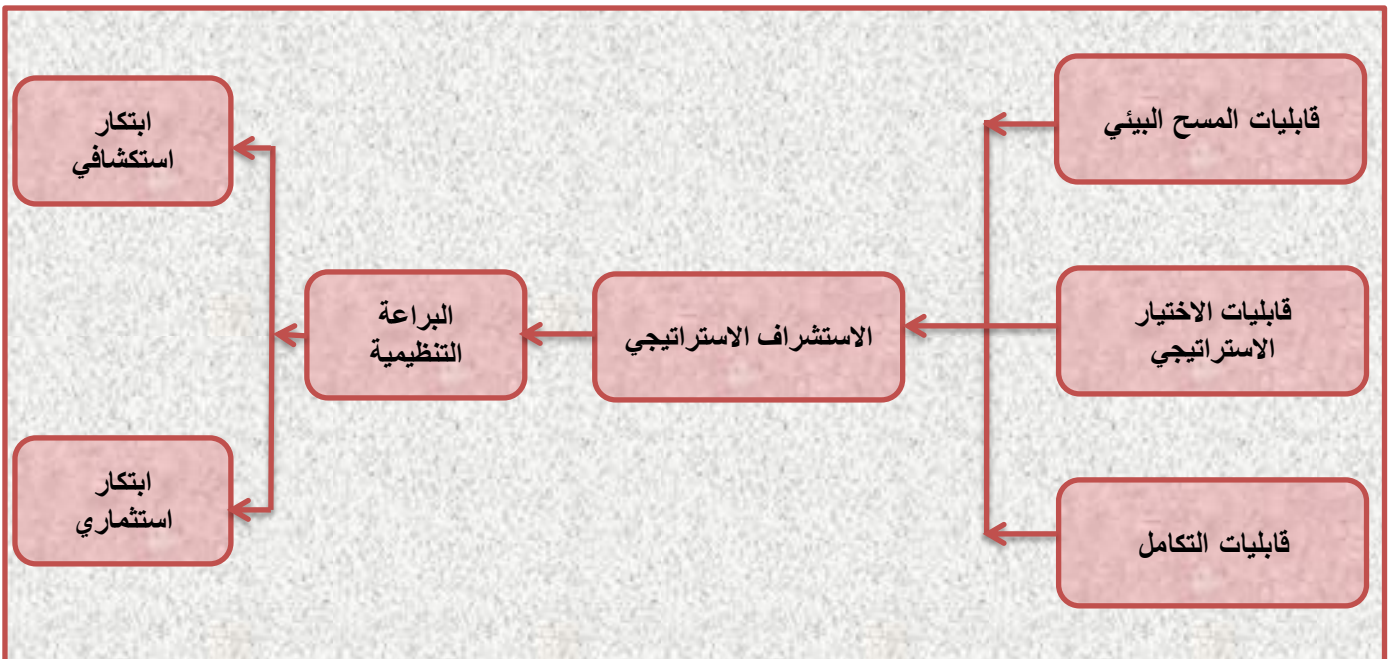
العلاقة بين متغيرات الدراسة

أولاً:-العلاقة بين الاستشراف الاستراتيجي والبراءة التنظيمية :-

يمكن أن يكون للاستشراف الاستراتيجي العديد من التأثيرات على عملية البراعة الشاملة، فمن أجل تحقيق النجاح ، يجب دمج الاستشراف الاستراتيجي في العمليات التنظيمية ، مثل الاستراتيجية والابتكار ،ويمكن أن يدعم الاستشراف الاستراتيجي البراعة التنظيمية بأربع طرائق: من خلال توفير أداة منهجية تعمل على تحسين القدرة على الابتكار ، وجذب الانتباه إلى الاحتياجات المجتمعية ، كعملية لوضع جدول الأعمال . ومن خلال توفير الذكاء الاستباقي لاتخاذ القرار، يمكن أن يوفر الاستشراف الاستراتيجي معلومات عن البيئة الطرفية للمنظمة ، وعلى وجه يمكنه المساهمة في تطوير المنتج كمدخل لعملية الابتكار. ومن أجل التحول من اقتصاد قائم على الصناعة التقليدية إلى اقتصاد قائم على المعرفة ، ستحتاج المنظمات إلى استخدام مفاهيم وأساليب جديدة لكي تظل قادرة على المنافسة، وعليه فإن إن دور الاستشراف الاستراتيجي في البراعة التنظيمية أمر بالغ الأهمية في هذا السياق (Amniattalab& Ansari,2016:2-3).

من جانب اخر تتميز القرارات المتعلقة بالمعرفة الجديدة بالأسواق الناشئة، والبراءة بعدم التأكد والتعقيد والصراع التنظيمي وبشكل متزايد يمكن للشبكات الخارجية والمصادر الخارجية الأخرى أن تزود المنظمات بإمكانية الوصول إلى المعرفة والتقنيات الجديدة، كما يمكن أن تساعد قدرات المسح البيئي في الحصول على مثل هذا الوصول من خلال تطبيق عمليات منهجية للمسح الخارجي، ومع التدفق المتزايد للمعلومات التي تسهلها التطورات التكنولوجية (Blarr,2012:63)، إن التحدي الذي يواجه المنظمات لا يتمثل دائما في إنتاج معلومات

جديدة ، بل يتمثل في التعرف على المعلومات المبتكرة ذات الصلة واستخدامها. ويمكن أن يؤدي مسح البيئة إلى زيادة كمية الأفكار التي تنتج الابتكار ، ولكن القليل من الأفكار المبتكرة تصل بالفعل إلى مرحلة التنفيذ(LugoSantiago,2020:36)، كما تعزز قدرات الاختيار الاستراتيجي من تحديد الفرص الناشئة التي تتناسب مع استراتيجية المنظمة، ومن ثم فكلما قامت المنظمة بمسح البيئة الخارجية بشكل أفضل واختيار الفرص المناسبة ، زاد وصولها إلى المعرفة الجديدة التي ستساهم في إنتاج الأفكار الجديدة حول الابتكارات الاستكشافية والاستثمارية، ومن ثم بناءً على المعلومات الجديدة المتعلقة بالتغيرات الناشئة في تطوير الأسواق والزبائن الحاليين ، قد تؤدي عملية الاستشراف إلى أفكار جديدة حول الاستثمار للفرص الحالية أو إدخال ابتكارات تدريجية في محفظة المنتجات الحالية أو العمليات التجارية(Paliokaitė&Pačėsa,2015:8) والشكل(7) يوضح ذلك.

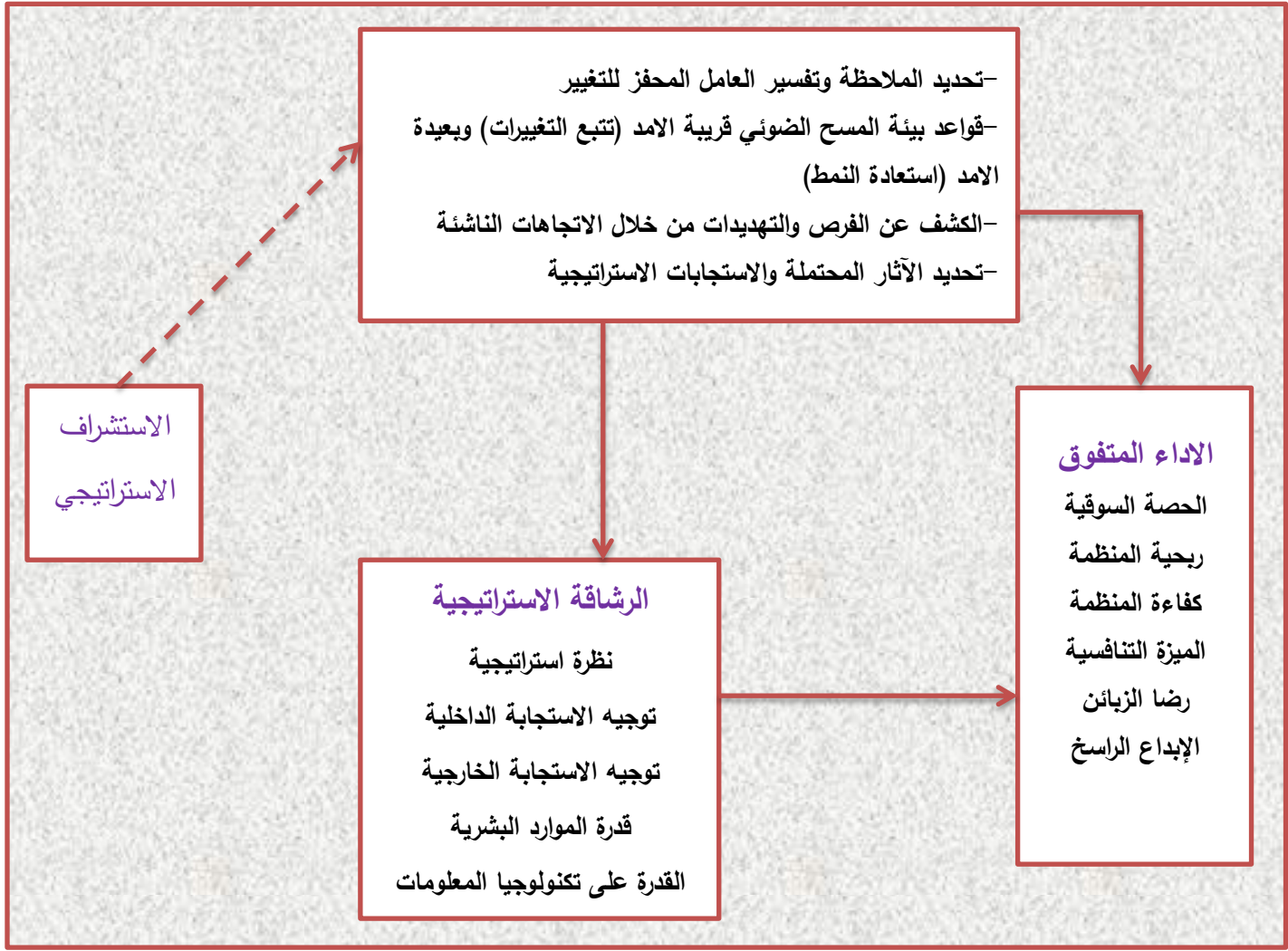


الشكل(7)العلاقة بين الاستشراف التنظيمي والبراءة التنظيمية

Source:-Paliokaitė, A., & Pačėsa, N. (2015). The relationship between organisational foresight and organisational ambidexterity. *Technological Forecasting and Social Change*, 101, P,8

ثانياً:- العلاقة بين الاستشراف الاستراتيجي والرشاقة الاستراتيجية:-

يجد معظم مديري منظمات الأعمال في العصر الحديث اليوم صعوبة في تحقيق أداء الأعمال المستهدف باستمرار بسبب ضعف الرؤية الاستراتيجية والرشاقة لإدارة بيئة الأعمال غير المؤكدة والعولمة في القرن الحادي والعشرين، إذ سجلت غالبية المنظمات في القرن الحادي والعشرين انخفاضاً سريعاً في الأداء المالي وغير المالي الناتج عن سوء فهم أبعاد والرشاقة الاستراتيجية لمعالجة اتجاهات الأعمال العالمية والاضطرابات البيئية (Kumkale,2022:24)، لذا فإن الاستشراف الاستراتيجي والرشاقة الاستراتيجية هي استراتيجيات أو ممارسات قد تكون معقدة في التنفيذ والتطبيق وسهلة الفهم من قبل المنظمات في هذا الاتجاه الحالي للأعمال في القرن الحادي والعشرين حيث أعاقت الاضطرابات البيئية غير المستقرة أداء المنظمة، إذ أن الاستشراف الاستراتيجي يشمل تحديد وملاحظة وتفسير العامل المحفز للتغيير ، والمسح البيئي على الامد القريب (تتبع التغييرات) وقواعد بعيدة الامد (التعرف على الأنماط) ، واكتشاف الفرص والتهديدات من خلال الاتجاهات الناشئة وتحديد ما هو ممكن، اي الآثار والاستجابات الاستراتيجية التي تزيد من الرشاقة الاستراتيجية وبالتالي تعزز أداء المنظمة المتفوق، لذا يجب على المديرين التنظيميين السعي لتبني أبعاد الاستشراف الاستراتيجي والرشاقة الاستراتيجية من أجل تحقيق أداء متفوق مثل الحصة السوقية وربحية المنظمة وكفاءة المنظمة والميزة التنافسية ورضا الزبائن والإبداع الراسخ (Arokodare et al.,2020:8). والشكل (8) يوضح ذلك.



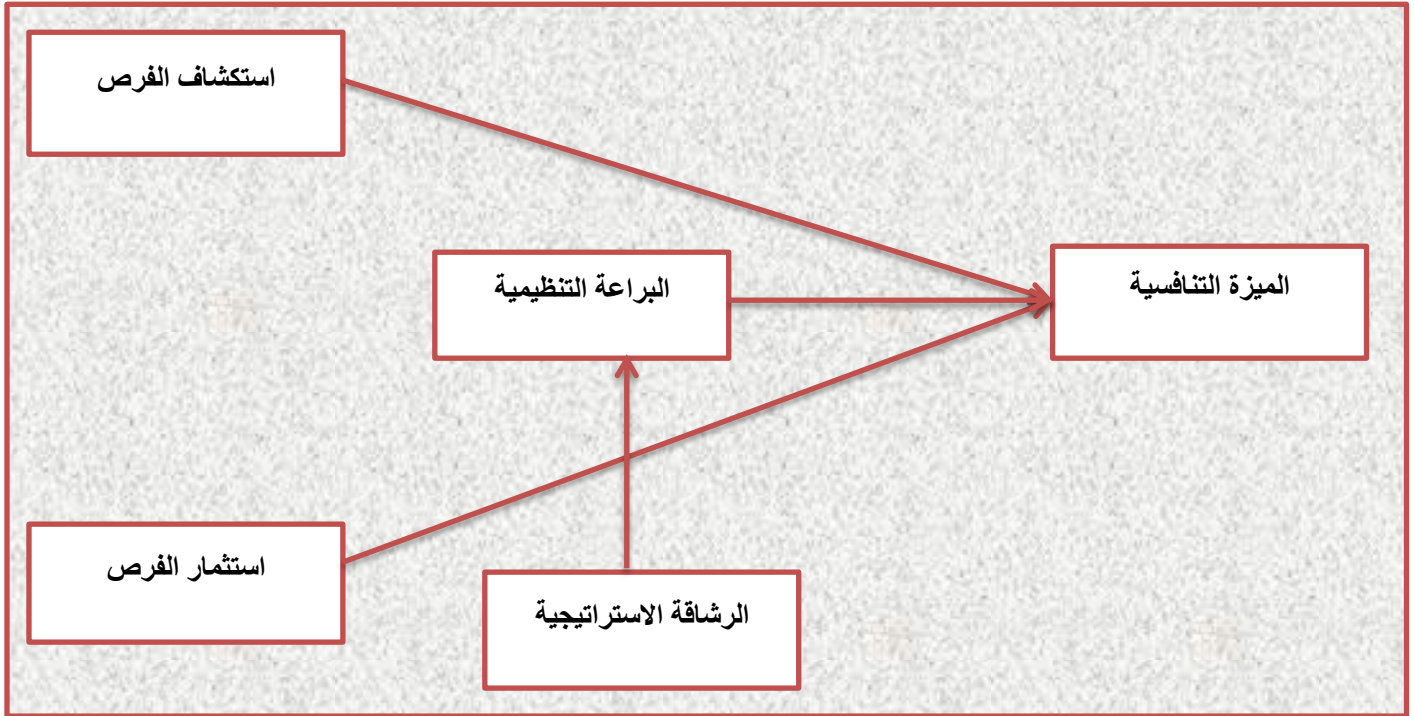
الشكل (8) العلاقة بين الاستشراف الاستراتيجي والرشاقة الاستراتيجية

Source :-Arokodare, M. A., & Asikhia, O. U. (2020). Strategic agility: Achieving superior organizational performance through strategic foresight. Global Journal of Management and Business Research, 20(3), p.16.

ثالثا:-العلاقة بين البراعة التنظيمية والرشاقة الاستراتيجية:-

تساعد البراعة التنظيمية والرشاقة الاستراتيجية المنظمة على تحقيق الميزة التنافسية ، اذ إن تأثير البراعة التنظيمية على الميزة التنافسية للمنظمات تكمن في تطوير اساليب وادوات جديدة تتيح للمنظمة التميز على غيرها في تقديم المنتجات(Kortmann,2012:24) ، ومن جانب اخر تركز الرشاقة الاستراتيجية على قدرات المنظمة للاستجابة بسرعة للطلب المتغير ، وبالتالي زيادة ميزتها التنافسية ، كما أن البراعة لديها تأثير إيجابي على العلاقة بين الرشاقة

الاستراتيجية والكفاءة التشغيلية، إذ تتيح الرشاقة الاستراتيجية عمليات صنع القرار السريعة والمرنة بالإضافة إلى المتابعة المتزامنة للعمليات الاستراتيجية المختلفة، ونتيجة لذلك تعزز الرشاقة الاستراتيجية تطوير الابتكارات الجذرية والتدرجية التي تؤدي في النهاية إلى الكفاءة التشغيلية (Clauss et al.,2021:206)، والشكل (9) يوضح ذلك.



الشكل (9) العلاقة بين البراعة التنظيمية والرشاقة الاستراتيجية

Source :-Clauss, T., Kraus, S., Kallinger, F. L., Bican, P. M., Brem, A., & Kailer, N. (2021). Organizational ambidexterity and competitive advantage: The role of strategic agility in the exploration-exploitation paradox. *Journal of Innovation & Knowledge*, 6(4), p.206.

الفصل الثالث الجانب التطبيقي

المبحث الاول: فحص واختبار بيانات واداة
الدراسة

المبحث الثاني: الوصف الاحصائي: عرض نتائج
الدراسة وتحليلها وتفسيرها

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

المبحث الاول

فحص واختبار بيانات واداة الدراسة

توطئة

يشكل هذا المبحث خطوة جدا ضرورية باتجاه الاطمئنان للنتائج التي سينتجها المبحث الثاني والثالث، اذ يعد هذا المبحث الخطوة الممهدة لذلك من خلال التأكد من البيانات التي تم جمعها ثم التأكد من مدى صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة من خلال اعتماد طرائق واحصاءات عدة، وذلك للتأكد من صدق المقياس المعتمد في الدراسة في بيان مدى توافر التوجهات الحقيقية لدى الجامعات والكليات الاهلية مجتمع الدراسة للاهتمام **بالاستشراف الاستراتيجي، والرشاقة الاستراتيجية، والبراعة التنظيمية** فالخطوة الاولى، يشكها هذا المبحث للتحقق من دقة البيانات وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة وكما يأتي:

الخطوة الاولى: توصيف متغيرات الدراسة:-

قبل الدخول في تحليل متغيرات الدراسة يتعين توصيف هذه المتغيرات بمجموعة من الرموز الكفيلة بالحد من تعقيد الاساليب الاحصائية جراء استخراج النتائج المطلوبة، مما يدل على ضرورة تبني مجموعة من الرموز الكفيلة في التعبير عن متغيرات الدراسة، والجدول (14) يبين توصيف متغيرات الدراسة التي تهتم في بناء اطار مفاهيمي واضح تجاه المصطلحات التي سوف يتم استعمالها في النتائج الخاصة بالجانب التطبيقي للدراسة.

الجدول (14) توصيف متغيرات الدراسة

الرمز		عدد الفقرات		البعد	المتغير
STFO	SFES	20	6	قابليات المسح البيئي	الاستشراف الاستراتيجي
	SFSC		8	قابليات الاختيار الاستراتيجي	
	SFIN		6	قابليات التكامل	
STAG	SASE	19	5	الحساسية الاستراتيجية	الرشاقة الاستراتيجية
	SARE		7	الاستجابة الاستراتيجية	
	SALE		7	التعلم الاستراتيجي	
ORAM	OAOI	12	6	الاستثمار الامثل للفرص	البراعة التنظيمية
	OASN		6	الدراسة عن الفرص الجديدة	

الخطوة الثانية: اعدالية اداة القياس:-

تهتم هذه الفقرة بقياس البيانات المفقودة والشاذة، من اجل تأهيلها الى اختبار التوزيع الطبيعي، وكما يأتي:

1. فحص البيانات المفقودة :-

تشكل هذه الخطوة المسار الاول الذي يجب على الباحثة ان يقوم به لان فقدان بعض البيانات سيشكل خلافا في نوعية ودقة النتائج التي سيتوصل لها الدراسة في المباحث اللاحقة وبالتالي مصداقيتها في عكس الظاهرة المدروسة، وقد يعود فقدان البيانات الى اسباب منها ذلك لعدة اسباب منها عدم ملئ فقرات الاستبانة بشكل كامل لجميع الفقرات او ما يحدث من اخطاء اثناء ادخال البيانات لغرض تحليلها وهكذا، ولتجاوز هذه العقبة استخدمت الباحثة الحزمة الاحصائية (SPSS.V.27) للتأكد من نسبة البيانات المفقودة من خلال عملية استخراج التكرارات وهكذا خطوة كفيلة بتحديد عدد البيانات المفقودة من البيانات الصالحة، وقد افاد هذا الاجراء الباحثة في كشف البيانات المفقودة مما سمح له استرجاعها من خلال الرجوع الى الاستبانة الاصلية والجدول التالي يوضح ذلك التحليل من خلال اظهار فقرة البيانات المفقودة بقدر تعلق الامر بهذه الفقرة، اذ يظهر الجدول (15) بعدم وجود بيانات مفقودة خلال عملية تنزيل البيانات من الاستبانة لتهيئتها للتحليل.

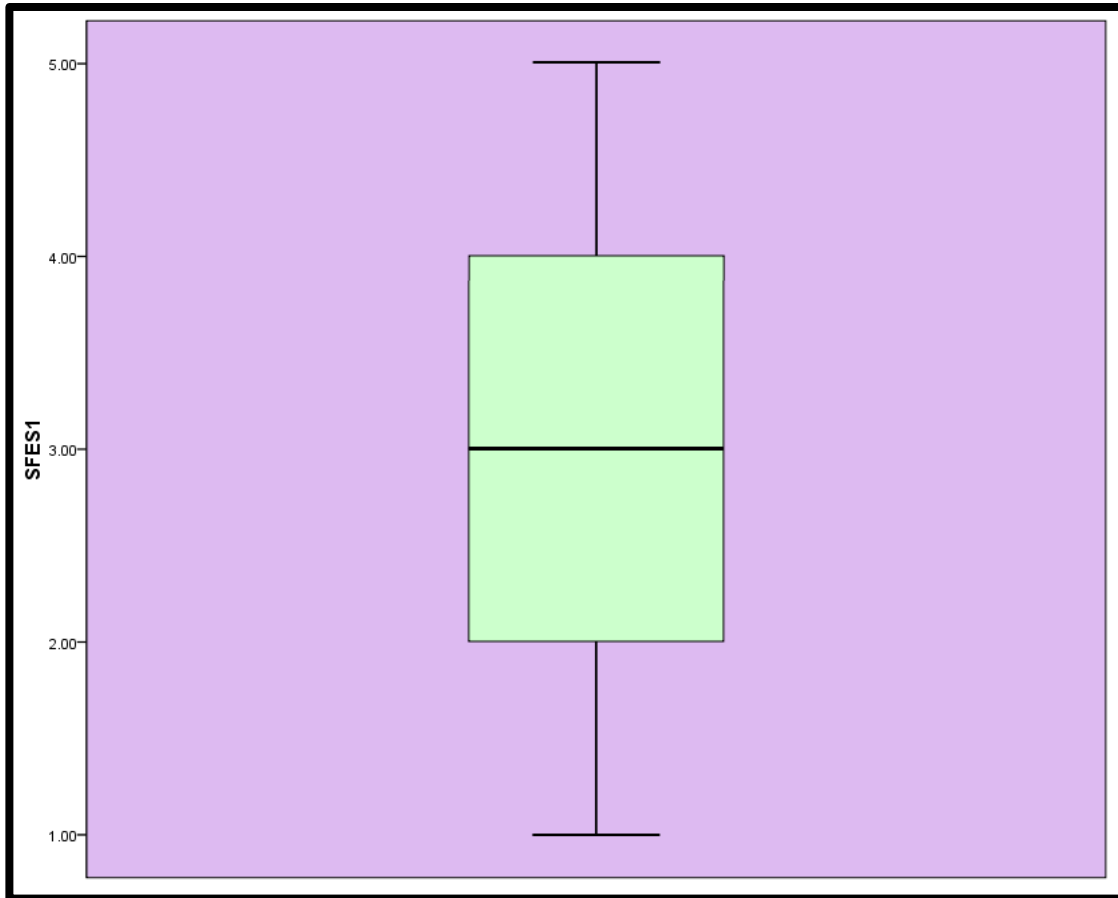
الجدول (15) مخرجات البيانات المفقودة

الفقرة	البيانات المفقودة	الفقرة	البيانات المفقودة	الفقرة	البيانات المفقودة
SFES1	0	SFIN4	0	SALE3	0
SFES2	0	SFIN5	0	SALE4	0
SFES3	0	SFIN6	0	SALE5	0
SFES4	0	SASE1	0	SALE6	0
SFES5	0	SASE2	0	SALE7	0
SFES6	0	SASE3	0	OAIO1	0
SFSC1	0	SASE4	0	OAIO2	0
SFSC2	0	SASE5	0	OAIO3	0
SFSC3	0	SARE1	0	OAIO4	0
SFSC4	0	SARE2	0	OAIO5	0
SFSC5	0	SARE3	0	OAIO6	0
SFSC6	0	SARE4	0	OASN1	0
SFSC7	0	SARE5	0	OASN2	0

0	OASN3	0	SARE6	0	SFSC8
0	OASN4	0	SARE7	0	SFIN1
0	OASN5	0	SALE1	0	SFIN2
0	OASN6	0	SALE2	0	SFIN3

2. فحص البيانات المتطرفة والشاذة:-

فحص القيم المتطرفة أو الشاذة فيقصد به فحص البيانات التي تختلف بشكل كبير جداً عن باقي القيم الموجودة في التحليل. فعندما نقوم بتحليل البيانات فان الباحثة يجب أن يدرك بان هذه القيم لها تأثير سلبي على دقة وصحة النتائج (Field, 2005: 74). ويستخدم للتعرف على وجود القيم المتطرفة والشاذة اختبار (Boxplot) للتعرف على وجود هذه القيم لكل فقرة من فقرات الاستبانة. وقد بينت النتائج وجود بعض القيم المتطرفة سببها عملية إدخال البيانات في البرنامج الإحصائي (SPSS V.27). وقد أجريت التصحيحات اللازمة على البيانات المتطرفة بحيث أصبحت بيانات الدراسة خالية من وجود القيم الشاذة أو المتطرفة.



الشكل (10) مخرجات اختبار (Boxplot) لبيانات الدراسة

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات (SPSS.V.27)

3. اختبار التوزيع الطبيعي:-

جميع الاختبارات الإحصائية التي تستخدم في اختبار فرضيات الدراسة مثل معامل الارتباط البسيط بيرسون وتحليل الانحدار هي اختبارات تعتمد على افتراض وجود البيانات المعلمية. هذا النوع من البيانات قائم على مجموعة من الافتراضات الرئيسة أهم هذه الافتراضات هو افتراض التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة. أي إن بيانات عينة الدراسة مسحوبة من مجتمع تتبع بياناته التوزيع الطبيعي (Hair et al., 2010: 70).

ويمكن فحص التوزيع الطبيعي للبيانات من خلال اختباري كلومجروف - سيمنروف (Kolmogorov - Smirnov) و شابيرو - ويليك (Shapiro - Wilk) يتم التحقق من هذين الاختبارين عن طريق قيمة (P-value) وهي مقبولة عندما تكون أكبر من (0.05) (Brown, 1997:20-22).

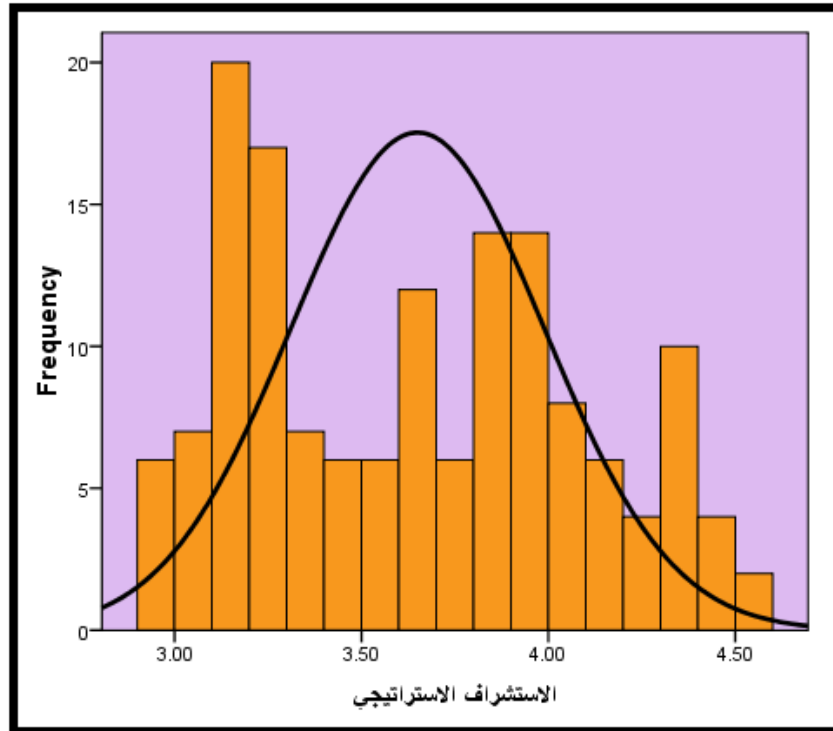
أ. اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير الاستشراف الاستراتيجي:-

حازت فقرات متغير الاستشراف الاستراتيجي على قيم معنوية أعلى من (5%) وفقاً لاختبار كلومجروف - سيمنروف واختبار شابيرو - ويليك، مما يعني أن بيانات المجتمع المدروس لا يختلف معنوياً عن التوزيع الطبيعي، مما يعني أن توزيع بيانات العينة مشابهاً تقريباً للتوزيع الطبيعي ولا يعاني من حالة الالتواء أو التفلطح.

وتأسيساً لما تقدم نقبل الافتراض بأن بيانات متغير الاستشراف الاستراتيجي مسحوبة من مجتمع تتبع بياناته التوزيع الطبيعي، والشكل (11) يوضح انتشار التوزيع الطبيعي لمتغير الاستشراف الاستراتيجي.

الجدول (16) نتائج التوزيع الطبيعي لمتغير الاستشراف الاستراتيجي

P-value	Sha-Wil	Kol-Smi	الفقرات	Sha-Wil	Kol-Smi	الفقرات
P> 0.05	0.858	0.210	SFSC5	0.878	0.184	SFES1
P> 0.05	0.805	0.236	SFSC6	0.882	0.261	SFES2
P> 0.05	0.877	0.264	SFSC7	0.902	0.209	SFES3
P> 0.05	0.846	0.303	SFSC8	0.882	0.255	SFES4
P> 0.05	0.888	0.230	SFIN1	0.853	0.210	SFES5
P> 0.05	0.891	0.233	SFIN2	0.867	0.208	SFES6
P> 0.05	0.803	0.268	SFIN3	0.857	0.220	SFSC1
P> 0.05	0.868	0.209	SFIN4	0.873	0.235	SFSC2
P> 0.05	0.864	0.256	SFIN5	0.887	0.251	SFSC3
P> 0.05	0.906	0.204	SFIN6	0.866	0.257	SFSC4



الشكل (11) انتشار التوزيع الطبيعي لمتغير الاستشراف الاستراتيجي

ب. اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير الرشاقة الاستراتيجية:-

حازت فقرات متغير الرشاقة الاستراتيجية على قيم معنوية اعلى من (5%) وفقا

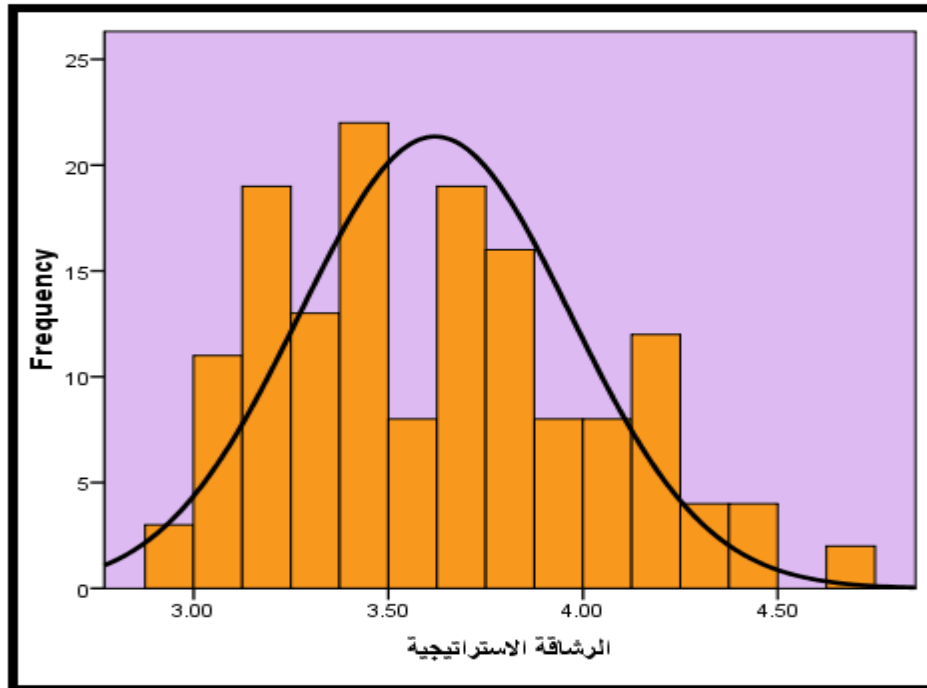
لاختبار كلومجروف - سيمنروف واختبار شايبورو - ويليك، مما يعني ان بيانات

المجتمع المدروس لا يختلف معنويا عن التوزيع الطبيعي، مما يعني ان توزيع بيانات العينة مشابها تقريبا للتوزيع الطبيعي ولا يعاني من حالة الالتواء او التفلطح.

وتأسيسا لما تقدم نقبل الافتراض بان بيانات متغير الرشاقة الاستراتيجية مسحوبة من مجتمع تتبع بياناته التوزيع الطبيعي، والشكل (12) يوضح انتشار التوزيع الطبيعي لمتغير الرشاقة الاستراتيجية.

الجدول (17) نتائج التوزيع الطبيعي لمتغير الرشاقة الاستراتيجية

P-value	Sha-Wil	Kol-Smi	الفقرات	Sha-Wil	Kol-Smi	الفقرات
P> 0.05	0.862	0.234	SARE6	0.866	0.219	SASE1
P> 0.05	0.866	0.239	SARE7	0.830	0.243	SASE2
P> 0.05	0.862	0.244	SALE1	0.877	0.242	SASE3
P> 0.05	0.876	0.194	SALE2	0.874	0.271	SASE4
P> 0.05	0.890	0.231	SALE3	0.906	0.195	SASE5
P> 0.05	0.858	0.250	SALE4	0.878	0.233	SARE1
P> 0.05	0.828	0.256	SALE5	0.875	0.212	SARE2
P> 0.05	0.868	0.258	SALE6	0.876	0.251	SARE3
P> 0.05	0.888	0.224	SALE7	0.902	0.224	SARE4
P> 0.05				0.886	0.216	SARE5



الشكل (12) انتشار التوزيع الطبيعي لمتغير الرشاقة الاستراتيجية

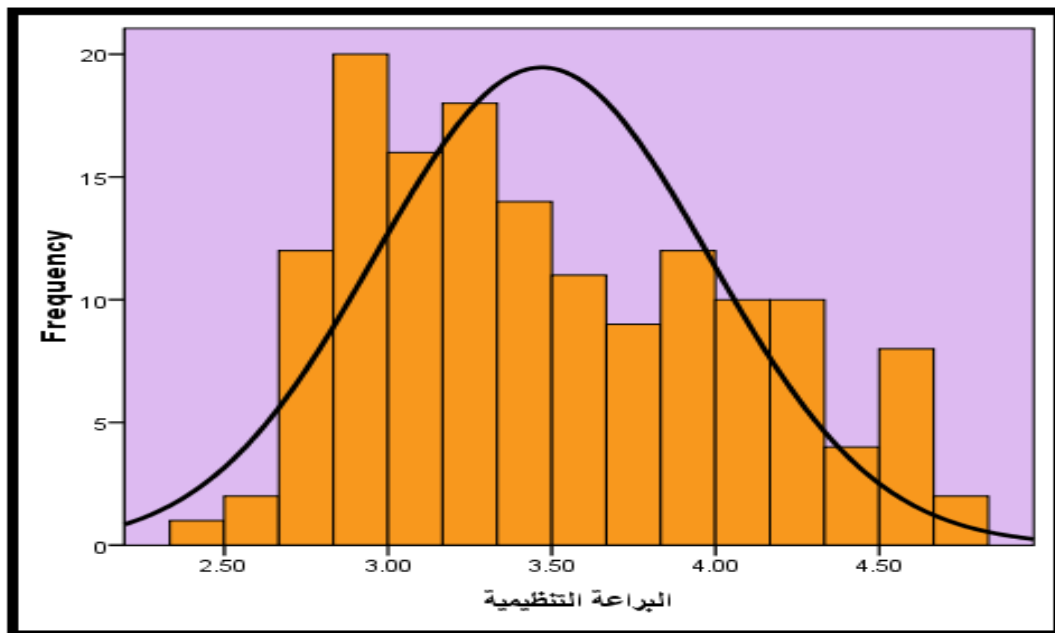
ج. اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير البراعة التنظيمية:-

حازت فقرات متغير البراعة التنظيمية على قيم معنوية اعلى من (5%) وفقا لاختبار كلومجروف - سيمنروف واختبار شابيرو - ويليك، مما يعني ان بيانات المجتمع المدروس لا يختلف معنويا عن التوزيع الطبيعي، مما يعني ان توزيع بيانات العينة مشابها تقريبا للتوزيع الطبيعي ولا يعاني من حالة الالتواء او التفلطح.

وتأسيسا لما تقدم نقبل الافتراض بان بيانات متغير البراعة التنظيمية مسحوية من مجتمع تتبع بياناته التوزيع الطبيعي، والشكل (13) يوضح انتشار التوزيع الطبيعي لمتغير البراعة التنظيمية.

الجدول (18) نتائج التوزيع الطبيعي لمتغير البراعة التنظيمية

P-value	Sha-Wil	Kol-Smi	الفقرات	Sha-Wil	Kol-Smi	الفقرات
P> 0.05	0.899	0.216	OASN1	0.872	0.250	OA0I1
P> 0.05	0.872	0.201	OASN2	0.894	0.207	OA0I2
P> 0.05	0.895	0.223	OASN3	0.851	0.251	OA0I3
P> 0.05	0.903	0.183	OASN4	0.896	0.198	OA0I4
P> 0.05	0.897	0.210	OASN5	0.869	0.256	OA0I5
P> 0.05	0.865	0.242	OASN6	0.902	0.197	OA0I6



الشكل (13) انتشار التوزيع الطبيعي لمتغير البراعة التنظيمية

الخطوة الثالثة: الهيكل البنائي لأداة القياس:-

تهتم هذه الفقرة في الكشف عن مقدار حقيقة فقرات اداة القياس لمدى تفسيرها للأبعاد التي وضعت من اجلها، وهذا يتم من خلال التحليل العاملي بنوعيه هما:

اولا: التحليل العاملي الاستكشافي:-

يهتم التحليل العاملي الاستكشافي في اختبار العوامل الداخلة في بناء مقياس الدراسة من خلال اختبار العوامل الكامنة والتباين المفسر لأبعاد الدراسة، فضلا عن الكشف عن العوامل الداخلة في التحليل والخارجة عن التحليل من خلال مقارنة التشبعات الاحصائية الخاصة بكل متغير من متغيرات الدراسة، مما يدل على ان الهدف الاساس من التحليل العاملي الاستكشافي تلخيص البيانات الى اقل عدد ممكن من العوامل التي تفسر متغير الدراسة، وهذا الامر بدوره يسهم في الكشف عن مجموعة جديدة من المتغيرات وبعدها اقل من فقرات العوامل الداخلة في التحليل، ويخضع التحليل العاملي الاستكشافي الى مجموعة من الشروط المهمة (Chan et al.,2007) هي:

أ- ضرورة ان تكون المتغيرات موزعة توزيعا طبيعيا وهذا الامر يحتم اختبار التوزيع الطبيعي للمتغيرات الداخلة في التحليل.

ب- وجود علاقة خطية بين المتغيرات من اجل قياس مقدار تفسير العلاقة بين المتغيرات بدقة.

ت- قيمة الجذر الكامن لا تقل عن الواحد الصحيح.

ث- يتعين ان لا تقل قيمة التشبعات اقل من (0.40) وهذا الامر بدوره يتناسب تناسباً عكسياً مع حجم العينة فكلما كان حجم العينة كبير كلما قلت هذه النسبة.

1- اختبار كفاءة حجم العينة:-

تشير هذه الفقرة الى استخراج النتائج الخاصة بتحليل الجذر الكامن للعوامل الداخلة في التحليل يتعين استخدام قوة الارتباط الداخلية بين المتغيرات وهذا يوجه الدراسة الى استخدام اختبار (Kaiser-Meyer-Olkin). ويوضح الجدول (19) اختبار كفاية حجم العينة.

الجدول (19) اختبار كفاية حجم العينة

Sig.	Approx. Chi-Square	KMO and Bartlett's Test	الاختبار
0.001	910.156	0.859	الاستشراف الاستراتيجي
	790.939	0.828	الرشاقة الاستراتيجية
	988.027	0.896	البراعة التنظيمية

توضح نتائج الجدول (19) ان قيمة اختبار (KMO) قيمة مقبولة عند مستوى معنوية اقل من البالغة (0.05) مقدارها (0.859، 0.828، 0.896) لمتغير الاستشراف الاستراتيجي، والرشاقة الاستراتيجية، والبراعة التنظيمية على التوالي، وهي علاقة جيدة، مما يعني كفاية حجم العينة المسحوبة مع المجتمع المدروس، وهذا يشير الى زيادة اعتمادية العوامل الداخلة في التحليل وان التشبعات المعيارية الخاصة بعوامل متغيرات الدراسة هي تشبعات مقبولة كونها اعلى من الحد المعياري المفروض والبالغ (0.60)، فضلا عن ان العلاقة بين ابعاد هذه المتغيرات هي علاقة ليست مصفوفة واحدة وانها تساوي (0)، مما يدل على انه لا توجد علاقة ارتباط بين ابعاد هذا المتغير.

2- تدوير عوامل متغيرات الدراسة:-

ركزت الباحثة على طريقة المكونات الاساسية في تدوير احصائيات متغيرات الدراسة، اذ تبين النتائج ان التشبعات المعيارية مقبولة كونها حصلت على تشبعات اعلى من

(0.40) وان جميع الفقرات تسهم في تفسير البُعد الذي وضعت من اجله وبالتالي فانه لا يمكن حذف اي فقرة من فقرات العوامل الداخلة في التحليل كونها حققت معيار القبول، وظهرت قيمة التباين المفسر لمتغير الاستشراف الاستراتيجي والذي ضم (20) فقرة بواقع (67.836) وبجذر كامن (18.668)، بينما بلغ التباين المفسر لمتغير الرشاقة الاستراتيجية الذي ضم (19) فقرة بواقع (70.813) وبجذر كامن (4.394)، واخيرا حصلت البراعة التنظيمية على معايير استكشافية للتباين المفسر ولـ (12) فقرة بواقع (81.192) وبجذر كامن مساوٍ لـ (4.368).

وتأسيسا لما تقدم تشير نتائج التدوير الى ان جميع فقرات اداة القياس تمثل البُعد الذي تنتمي اليه، اي بمعنى اخر ان فقرات اداة القياس تفسر البعد الذي تنتمي اليه.

الجدول (20) نتائج تدوير فقرات اداة القياس

الفقرة	التشعب	الفقرة	التشعب	الفقرة	التشعب
SFES1	0.770	SASE1	0.796	OA0I1	0.876
SFES2	0.686	SASE2	0.699	OA0I2	0.928
SFES3	0.828	SASE3	0.731	OA0I3	0.837
SFES4	0.654	SASE4	0.804	OA0I4	0.775
SFES5	0.726	SASE5	0.747	OA0I5	0.715
SFES6	0.727	SARE1	0.709	OA0I6	0.860
SFSC1	0.655	SARE2	0.672	OASN1	0.869
SFSC2	0.515	SARE3	0.769	OASN2	0.797
SFSC3	0.646	SARE4	0.774	OASN3	0.719
SFSC4	0.645	SARE5	0.808	OASN4	0.728
SFSC5	0.825	SARE6	0.610	OASN5	0.811
SFSC6	0.786	SARE7	0.765	OASN6	0.829
SFSC7	0.666	SALE1	0.672		
SFSC8	0.548	SALE2	0.729		
SFIN1	0.705	SALE3	0.709		
SFIN2	0.538	SALE4	0.634		
SFIN3	0.738	SALE5	0.512		
SFIN4	0.588	SALE6	0.692		
SFIN5	0.721	SALE7	0.625		

		0.600	SFIN6
الجذر الكامن التراكمي للاستشراف الاستراتيجي (18.668)	التباين المفسر التجميعي للاستشراف الاستراتيجي (67.836)		
الجذر الكامن التراكمي للرشاقة الاستراتيجية (4.394)	التباين المفسر التجميعي للرشاقة الاستراتيجية (70.813)		
الجذر الكامن التراكمي للبراعة التنظيمية (4.368)	التباين المفسر التجميعي للبراعة التنظيمية (81.192)		

ثانياً: التحليل العاملي التوكيدي:-

سيتم التأكد من الصدق البنائي التوكيدي للمقاييس باستخدام التحليل العاملي التوكيدي الذي يعد من تطبيقات نمذجة المعادلة الهيكلية، واعتمد في تطبيق هذا الأسلوب على البرنامج الاحصائي (Amos.V.26). وأن هدف قيام الباحثة بأجراء هذا الاختبار هو لغرض معرفة أن البيانات التي تم الحصول عليها من الاستبانات تلائم الأنموذج الهيكلية للقياس. ولتقييم الأنموذج الهيكلية الناتج عن مخرجات التحليل العاملي التوكيدي فقد أوصى كلاً من:

(Byrne,2010:67; Schumacker&Lomax,2010:169).

وتسمى بالأوزان الانحدارين المعيارية او معاملات الصدق او التشبع، وهي تمثل قيم المسارات التي تربط المتغيرات الكامنة (LatentVariable) مع المتغيرات غير المقاسة (UnobservedVariable) وهذه المعلمات تمثل الأهمية النسبية لكل فقرة (متغير غير مقاس) بالنسبة الى البعد الفرعي الذي تنتمي إليه (متغير كامن)، وعند تقييم هذه المعلمات يجب الاخذ بنظر الاعتبار جدوى تقديرات المعلمة، مدى ملائمة الاخطاء المعيارية، والدلالة الاحصائية لتقديرات المعلمة. اذ ان تقديرات المعلمة تكون مجدية ومقبولة اذا تجاوزت اقيامها نسبة (40%) واما الاخطاء المعيارية فكلما كانت

صغيرة كلما امكن الاعتماد على المعلمات الاحصائية والعكس صحيح كذلك، في حين تحدد الدلالة الاحصائية لتقديرات المعلمة اعتماداً على معنوية النسبة الحرجة (C.R) التي تمثل المقياس الاحصائي لمعنوية تقديرات المعلمة، اذ تكون تقديرات المعلمة مهمة اذا تجاوزت النسبة الحرجة (1.96) عند مستوى معنوية (5%) واذا تجاوزت (2.56) عند مستوى معنوية (1%) (Holtzman&Sailesh,2011:13).

جدول (21) مؤشرات وقاعدة جودة المطابقة لمعادلة النمذجة الهيكلية

ت	المؤشرات	نسبة جودة المطابقة
1	النسبة بين قيم x^2 ودرجات الحرية df	اقل من 5
2	مؤشر حسن المطابقة (GFI) <i>Goodness of Fit Index</i>	اكبر او يساوي 0.90
3	مؤشر تاكر ولوس (TLI) <i>Tucker-Lewis Index</i>	اكبر او يساوي 0.90
4	مؤشر المطابقة المعياري (NFI) <i>Normed Fit Index</i>	اكبر او يساوي 0.90
5	مؤشر المطابقة المقارن (CFI) <i>Comparative Fit Index</i>	اكبر او يساوي 0.90
6	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي: Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	اكبر من 0.05 واقل من 0.08

Source: Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., & Anderson, R.E. (2010). "Multivariate Data Analysis", 7th ed., Prentice Hall, Upper Saddle. , Chan, F., Lee, G., Lee, E.,p624

واخيرا وعند اجتياز النموذج المُشكل المؤشرات في الجدول (21) نستنتج انتماء الابعاد الى المحاور والفقرات الى الابعاد من خلال قيم الاوزان الناتجة من تحليل النموذج الذي يسمى ايضا معاملات الصق او تشبعات الفقرات للمتغير الكامن (الابعاد) وهي تمثل قوة تأثير الفقرة في البعد او البعد في المحور. وتقسم الدراسة هذا الاجراء على ثلاث خطوات كما يأتي :-

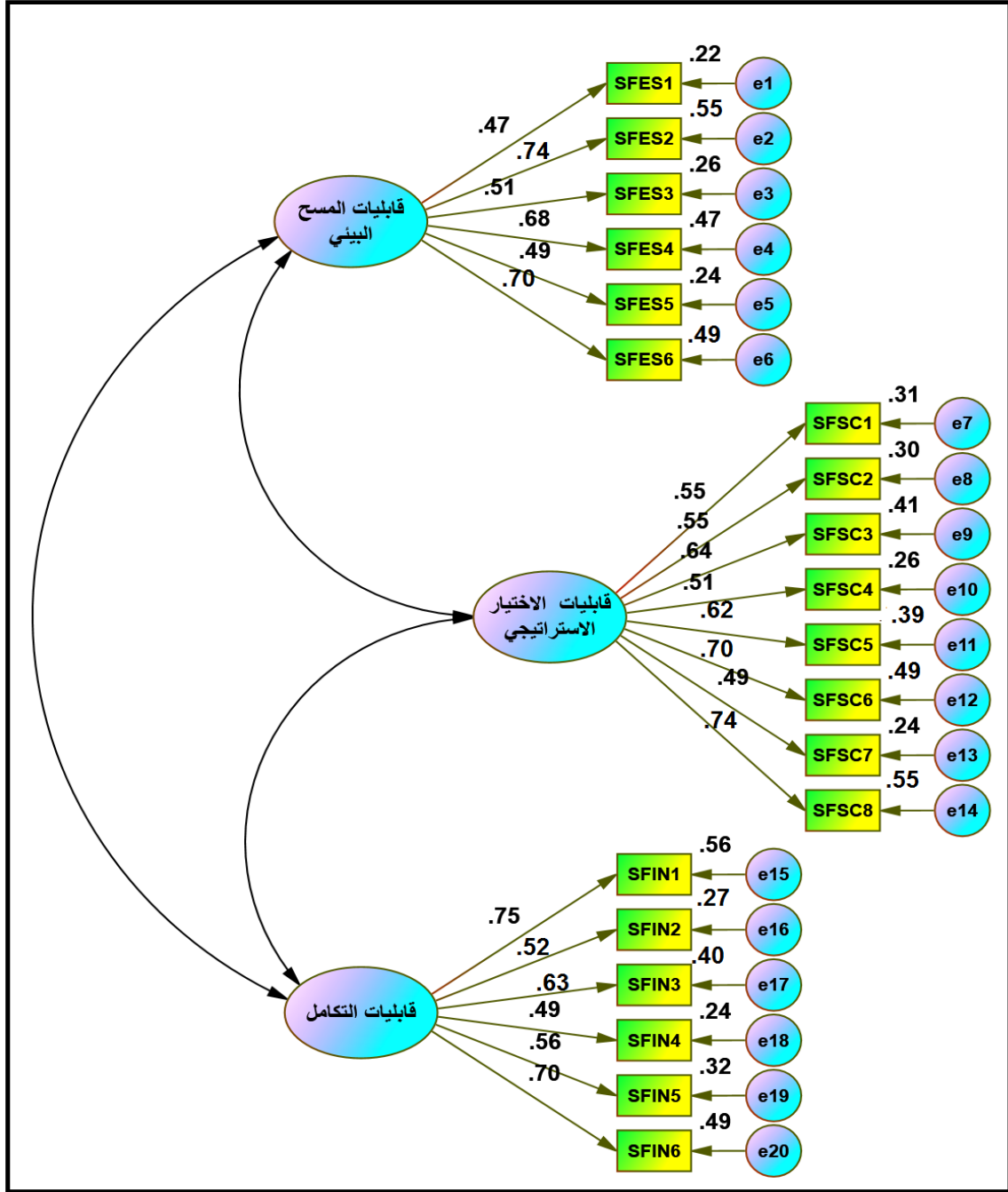
1-الصدق البنائي التوكيدي لمقياس الاستشراف الاستراتيجي:-

تم رسم مخطط بنائي يربط ابعاد وفقرات مقياس الاستشراف الاستراتيجي ومن ثم استخراج المؤشرات التي ذكرت سابقا في الجدول (22). وبعد تصميم المخطط البنائي التوكيدي لفقرات الاستشراف الاستراتيجي وابعاده باستخدام البرنامج الاحصائي (AMOS.V.26)، تم استخراج المؤشرات المتعلقة بهذا النموذج وكما يوضح الجدول (22).

الجدول (22) مؤشرات جودة المطابقة المتعلقة بمتغير الاستشراف الاستراتيجي وقرار الباحثة

مؤشرات المطابقة المتزايدة		مؤشرات المطابقة المطلقة			X2/ df	المؤشر
NFI	CFI	RMSEA	AGFI	GFI		
0.953	0.951	0.065	0.928	0.933	3.287	قيمة المؤشر
اكبر او يساوي 0.90		0.08-0.05	اكبر او يساوي 0.90		اقل من 5	المقارنة
يقبل الانموذج						قرار الباحثة

حازت مؤشرات جودة المطابقة الخاصة بمقياس الاستشراف الاستراتيجي قبول ملائم مع القاعدة العامة الخاصة بها وهي موزعة على ثلاثة ابعاد (قابليات المسح البيئي، وقابليات الاختيار الاستراتيجي، وقابليات التكامل) بواقع (20) فقرة، مما يعني ان القيادات الجامعية للجامعات والكليات المدروسة تدرك لأهمية متغير الاستشراف الاستراتيجي، وبهذا فان هذه الفقرات قادرة على تفسير الابعاد التي وضعت من اجلها من خلال الهيكل البنائي الذي تم تصميمه وفق الحزمة الاحصائية لبرنامج (AMOS.V.26)، وان هذه الفقرات ساهمت في تفسير الابعاد بأوزان تختلف تبعا لقوة قياسها، ويوضح الشكل (14) الانموذج الهيكلي لمقياس الاستشراف الاستراتيجي.



الشكل (14) الانموذج الهيكلي لمقياس الاستشراف الاستراتيجي

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات (AMOS.V.26)

يلاحظ من نتائج الجدول (23) ان الاوزان الانحدارية المعيارية لفقرات اداة القياس

الخاصة بمقياس الاستشراف الاستراتيجي تمثل قوة مشاركة تلك الفقرات في تفسير

الابعاد التابعة له وبالتالي تفسير المتغير بشكل عام، وهذا يعني ان الزيادة في قيمة اي

فقرة من هذه الفقرات بمقدار انحراف معياري واحد يؤدي الى رفع قيمة البعد بنفس المقدار.

الجدول (23) تقديرات الانموذج الهيكلي لمتغير الاستشراف الاستراتيجي

القيمة الدرجة	الخطأ المعياري	التقديرات المعيارية	المسار		
4.096	0.114	0.467	SFES1	<---	قابليات المسح البيئي
7	0.106	0.742	SFES2	<---	قابليات المسح البيئي
3.325	0.154	0.512	SFES3	<---	قابليات المسح البيئي
6.495	0.105	0.682	SFES4	<---	قابليات المسح البيئي
6.587	0.075	0.494	SFES5	<---	قابليات المسح البيئي
6.5	0.108	0.702	SFES6	<---	قابليات المسح البيئي
5.946	0.093	0.553	SFSC1	<---	قابليات الاختيار الاستراتيجي
5.946	0.092	0.547	SFSC2	<---	قابليات الاختيار الاستراتيجي
6.571	0.098	0.644	SFSC3	<---	قابليات الاختيار الاستراتيجي
6.773	0.075	0.508	SFSC4	<---	قابليات الاختيار الاستراتيجي
7.011	0.089	0.624	SFSC5	<---	قابليات الاختيار الاستراتيجي
8.763	0.080	0.701	SFSC6	<---	قابليات الاختيار الاستراتيجي
5.869	0.084	0.493	SFSC7	<---	قابليات الاختيار الاستراتيجي
8.506	0.087	0.740	SFSC8	<---	قابليات الاختيار الاستراتيجي
6.637	0.113	0.750	SFIN1	<---	قابليات التكامل
4.685	0.111	0.520	SFIN2	<---	قابليات التكامل
7.987	0.079	0.631	SFIN3	<---	قابليات التكامل
6.012	0.081	0.487	SFIN4	<---	قابليات التكامل
6.233	0.090	0.561	SFIN5	<---	قابليات التكامل
7.587	0.092	0.698	SFIN6	<---	قابليات التكامل

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات (AMOS.V.26)

كما يلاحظ من الجدول (23) ان فقرات مقياس الاستشراف الاستراتيجي حصلت على اوزان معيارية اعلى من (0.40)، وهذا يؤكد على صدق الانموذج الهيكلي الذي تم بناءه من اجل تفسير هذا المتغير بأبعاده.

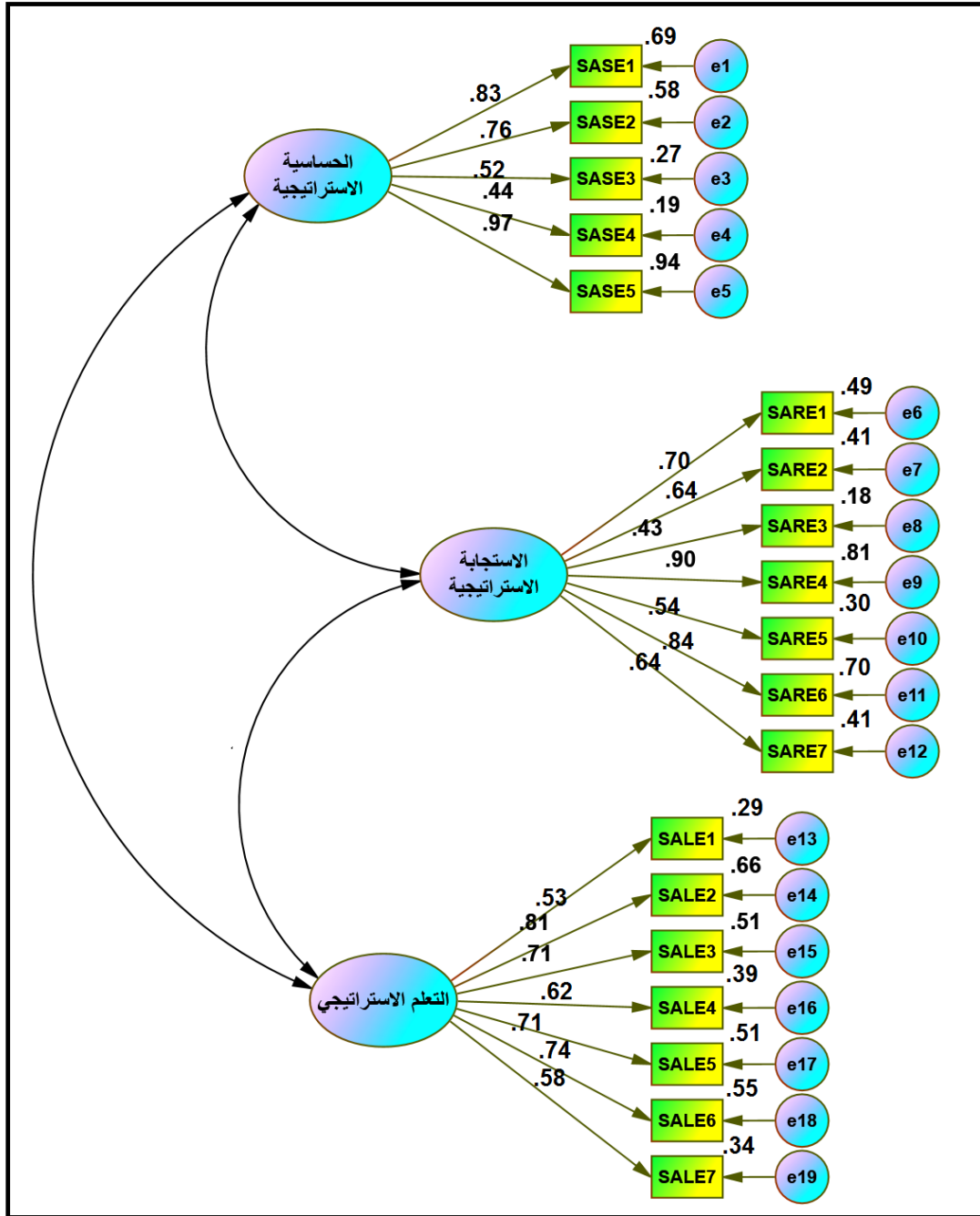
2-الصدق البنائي التوكيدي لمقياس الرشاقة الاستراتيجية:-

تم رسم مخطط بنائي يربط ابعاد وفقرات مقياس الرشاقة الاستراتيجية ومن ثم استخراج المؤشرات التي ذكرت سابقا في الجدول (24). وبعد تصميم المخطط البنائي التوكيدي لفقرات الرشاقة الاستراتيجية وابعادها باستخدام البرنامج الاحصائي (AMOS.V.26)، تم استخراج المؤشرات المتعلقة بهذا النموذج وكما يوضح الجدول (24) .

الجدول (24) مؤشرات جودة المطابقة المتعلقة بمتغير الرشاقة الاستراتيجية وقرار الباحثة

مؤشرات المطابقة المتزايدة		مؤشرات المطابقة المطلقة			X2/ df	المؤشر
NFI	CFI	RMSEA	AGFI	GFI		
0.924	0.937	0.073	0.900	0.916	3.334	قيمة المؤشر
اكبر او يساوي 0.90		0.08-0.05	اكبر او يساوي 0.90		اقل من 5	المقارنة
يقبل الانموذج						قرار الباحثة

حازت مؤشرات جودة المطابقة الخاصة بمقياس الرشاقة الاستراتيجية قبول ملائم مع القاعدة العامة الخاصة بها وهي موزعة على ثلاثة ابعاد (الحساسية الاستراتيجية، والاستجابة الاستراتيجية، والتعلم الاستراتيجي) بواقع (19) فقرة، مما يعني ان القيادات الجامعية للجامعات والكليات المدروسة تدرك لأهمية متغير الرشاقة الاستراتيجية، وبهذا فان هذه الفقرات قادرة على تفسير الابعاد التي وضعت من اجلها من خلال الهيكل البنائي الذي تم تصميمه وفق الحزمة الاحصائية لبرنامج (AMOS.V.26)، وان هذه الفقرات ساهمت في تفسير الابعاد بأوزان تختلف تبعا لقوة قياسها، ويوضح الشكل (15) الانموذج الهيكلي لمقياس الرشاقة الاستراتيجية.



الشكل (15) الانموذج الهيكلي لمقياس الرشاقة الاستراتيجية

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات (AMOS.V.26)

يلاحظ من نتائج الجدول (25) ان الاوزان الانحدارية المعيارية لفقرات اداة القياس

الخاصة بمقياس الرشاقة الاستراتيجية تمثل قوة مشاركة تلك الفقرات في تفسير الابعاد

التابعة له وبالتالي تفسير المتغير بشكل عام، وهذا يعني ان الزيادة في قيمة اي فقرة

من هذه الفقرات بمقدار انحراف معياري واحد يؤدي الى رفع قيمة البعد بنفس المقدار.

الجدول (25) تقديرات الانموذج الهيكلية لمتغير الرشاقة الاستراتيجية

القيمة الحرجة	الخطأ المعياري	التقديرات المعيارية	المسار		
7.84	0.106	0.831	SASE1	<---	الحساسية الاستراتيجية
7.525	0.101	0.760	SASE2	<---	الحساسية الاستراتيجية
5.381	0.097	0.522	SASE3	<---	الحساسية الاستراتيجية
5.277	0.083	0.438	SASE4	<---	الحساسية الاستراتيجية
7.504	0.129	0.968	SASE5	<---	الحساسية الاستراتيجية
8.247	0.085	0.701	SARE1	<---	الاستجابة الاستراتيجية
6.009	0.106	0.637	SARE2	<---	الاستجابة الاستراتيجية
4.115	0.104	0.428	SARE3	<---	الاستجابة الاستراتيجية
6.577	0.137	0.901	SARE4	<---	الاستجابة الاستراتيجية
6.182	0.088	0.544	SARE5	<---	الاستجابة الاستراتيجية
10.23	0.082	0.839	SARE6	<---	الاستجابة الاستراتيجية
6.747	0.095	0.641	SARE7	<---	الاستجابة الاستراتيجية
7.315	0.073	0.534	SALE1	<---	التعلم الاستراتيجي
4.582	0.177	0.811	SALE2	<---	التعلم الاستراتيجي
5.942	0.120	0.713	SALE3	<---	التعلم الاستراتيجي
8.078	0.077	0.622	SALE4	<---	التعلم الاستراتيجي
8.302	0.086	0.714	SALE5	<---	التعلم الاستراتيجي
9.737	0.076	0.740	SALE6	<---	التعلم الاستراتيجي
6.539	0.089	0.582	SALE7	<---	التعلم الاستراتيجي

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات (AMOS.V.26)

كما يلاحظ من الجدول (25) ان فقرات مقياس الرشاقة الاستراتيجية حصلت على اوزان معيارية اعلى من (0.40)، وهذا يؤكد على صدق الانموذج الهيكلية الذي تم بناءه من اجل تفسير هذا المتغير بأبعاده.

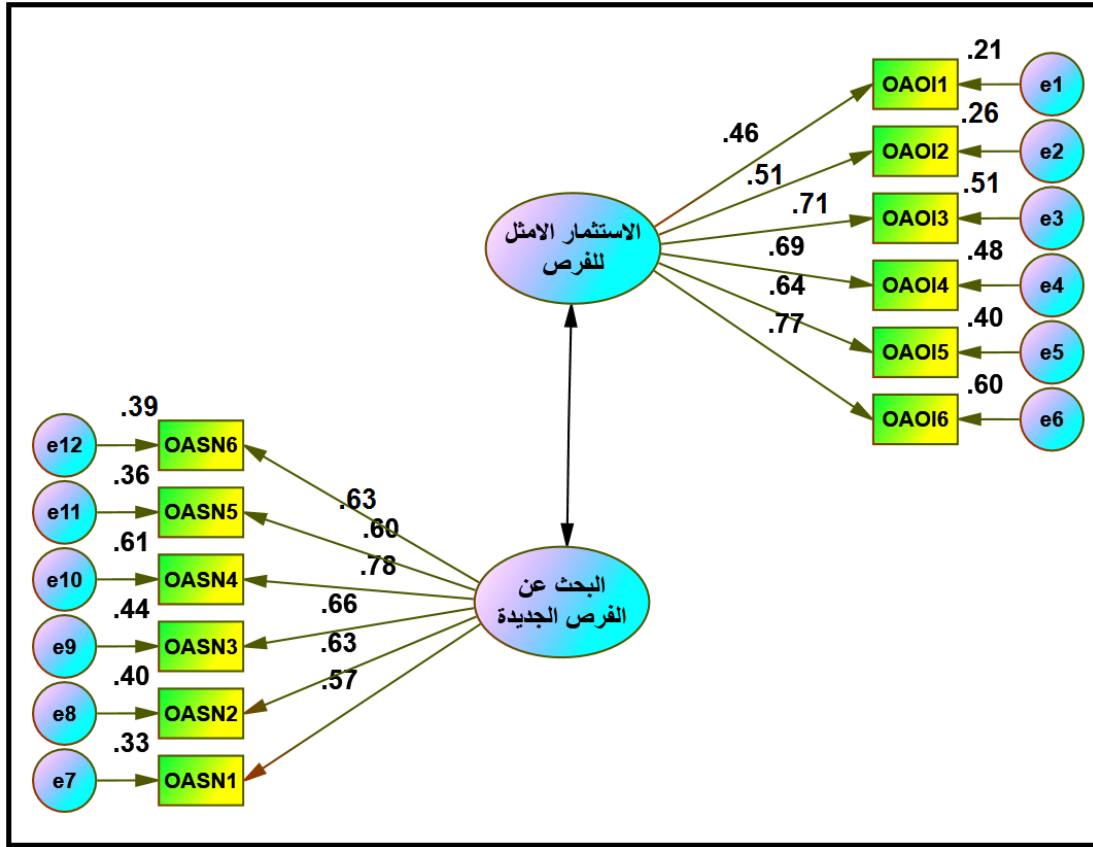
3-الصدق البنائي التوكيدي لمقياس البراعة التنظيمية:-

تم رسم مخطط بنائي يربط ابعاد وفقرات مقياس البراعة التنظيمية ومن ثم استخراج المؤشرات التي ذكرت سابقا في الجدول (26). وبعد تصميم المخطط البنائي التوكيدي لفقرات البراعة التنظيمية وابعادها باستخدام البرنامج الاحصائي (AMOS.V.26)، تم استخراج المؤشرات المتعلقة بهذا النموذج وكما يوضح الجدول (26).

الجدول (26) مؤشرات جودة المطابقة المتعلقة بمتغير البراعة التنظيمية وقرار الباحثة

مؤشرات المطابقة المتزايدة		مؤشرات المطابقة المطلقة			X2/ df	المؤشر
NFI	CFI	RMSEA	AGFI	GFI		
0.928	0.930	0.058	0.941	0.947	2.191	قيمة المؤشر
اكبر او يساوي 0.90		0.08-0.05	اكبر او يساوي 0.90		اقل من 5	المقارنة
يقبل الانموذج						قرار الباحثة

حازت مؤشرات جودة المطابقة الخاصة بمقياس البراعة التنظيمية قبول ملائم مع القاعدة العامة الخاصة بها وهي موزعة على بُعدين (الاستثمار الامثل للفرص، والدراسة عن الفرص الجديدة) بواقع (12) فقرة، مما يعني ان القيادات الجامعية للجامعات والكليات المدروسة تدرك لأهمية متغير البراعة التنظيمية، وبهذا فان هذه الفقرات قادرة على تفسير الابعاد التي وضعت من اجلها من خلال الهيكل البنائي الذي تم تصميمه وفق الحزمة الاحصائية لبرنامج (AMOS.V.26)، وان هذه الفقرات ساهمت في تفسير الابعاد بأوزان تختلف تبعا لقوة قياسها، ويوضح الشكل (16) الانموذج الهيكلي لمقياس البراعة التنظيمية.



الشكل (16) الانموذج الهيكلي لمقياس البراعة التنظيمية

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات (AMOS.V.26)

يلاحظ من نتائج الجدول (27) ان الاوزان الانحدارية المعيارية لفقرات اداة القياس

الخاصة بمقياس البراعة التنظيمية تمثل قوة مشاركة تلك الفقرات في تفسير الابعاد

التابعة له وبالتالي تفسير المتغير بشكل عام، وهذا يعني ان الزيادة في قيمة اي فقرة

من هذه الفقرات بمقدار انحراف معياري واحد يؤدي الى رفع قيمة البعد بنفس المقدار.

الجدول (27) تقديرات الانموذج الهيكلي لمتغير البراعة التنظيمية

القيمة الدرجة	الخطأ المعياري	التقديرات المعيارية	المسار		
4.525	0.101	0.457	OAOI1	<---	الاستثمار الامثل للفرص
4.697	0.109	0.512	OAOI2	<---	الاستثمار الامثل للفرص
9.355	0.076	0.711	OAOI3	<---	الاستثمار الامثل للفرص
7.305	0.095	0.694	OAOI4	<---	الاستثمار الامثل للفرص
8.48	0.075	0.636	OAOI5	<---	الاستثمار الامثل للفرص
6.496	0.119	0.773	OAOI6	<---	الاستثمار الامثل للفرص

5.415	0.106	0.574	OASN1	<---	الدراسة عن الفرص الجديدة
6.912	0.091	0.629	OASN2	<---	الدراسة عن الفرص الجديدة
6.554	0.101	0.662	OASN3	<---	الدراسة عن الفرص الجديدة
6.463	0.121	0.782	OASN4	<---	الدراسة عن الفرص الجديدة
5.724	0.105	0.601	OASN5	<---	الدراسة عن الفرص الجديدة
7.056	0.089	0.628	OASN6	<---	الدراسة عن الفرص الجديدة

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات (AMOS.V.26)

كما يلاحظ من الجدول (27) ان فقرات مقياس البراعة التنظيمية حصلت على اوزان معيارية اعلى من (0.40)، وهذا يؤكد على صدق الانموذج الهيكلي الذي تم بناءه من اجل تفسير هذا المتغير بأبعاده.

الخطوة الرابعة: الثبات والصدق البنائي لأداة القياس:-

يشير الثبات إلى اتساق مقياس الدراسة وثبات النتائج الممكن الحصول عليها من المقياس عبر مدد زمنية مختلفة (Bartholomew, 1996: 24). والثبات البنائي لأداة القياس يتم التحقق منه من خلال استعمال اختبار كرونباخ ألفا ، وقد تم حساب معامل الثبات للأداة باستعمال معامل ارتباط كرونباخ ألفا الموضح في الجدول (28).

حازت متغيرات الدراسة وفقا لمخرجات الجدول (28) الخاص بمعاملات الفا كرونباخ للمقاييس الثلاث ان جميع القيم قد تراوحت بين (0.888-0.907) وهي مقبولة إحصائيا في البحوث الإدارية والسلوكية لان قيمتها اكبر من (0.75) (Nunnally& Bernstein, 1994:297)، والتي تدل على إن مقاييس أداة قياس الدراسة تتصف بالاتساق والثبات الداخلي، كما تبين النتائج مصداقية متغيرات اداة القياس بشكل يتلاءم مع استجابات عينة الدراسة.

الجدول (28) معلمات الثبات البنائي الخاصة بأداة القياس

المتغير	البعد	الفقرات	معلمات كرونباخ الفا	معلمات صدق اداة القياس
الاستشراف الاستراتيجي	قابليات المسح البيئي	6	0.890	0.943
	قابليات الاختيار الاستراتيجي	8	0.898	
	قابليات التكامل	6	0.904	

0.943	0.947	0.889	0.897	5	الحساسية الاستراتيجية	الرشاقة الاستراتيجية
	0.944		0.891	7	الاستجابة الاستراتيجية	
	0.950		0.902	7	التعلم الاستراتيجي	
0.944	0.942	0.891	0.888	6	الاستثمار الامثل للفرص	البراعة التنظيمية
	0.952		0.907	6	الدراسة عن الفرص الجديدة	

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الحزمة الاحصائية (SPSS.V.27).

المبحث الثاني

الوصف الإحصائي: عرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها

في هذا المبحث سيتم عرض نتائج الدراسة التطبيقية وتحليلها وتفسيرها وذلك من خلال استعراض آراء الباحثين التي كشفت عنها استجاباتهم على جميع فقرات أداة الدراسة. وقد قامت الباحثة في سبيل تحقيق ذلك باستخدام التحليلات الإحصائية الوصفية (كالمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية¹، والاهمية النسبية) وكذلك التكرارات والنسبة المئوية للإجابات ومستوى الاجابة واتجاهها واهميتها النسبية وباستخدام برنامج (SPSS.V.27). ويتضمن هذا المبحث ثلاث محاور أساسية:

المحور الاول: يتعرض الى المتغير المستقل المتمثل **بالاستشراف الاستراتيجي** بأبعاده الثلاث (قابليات المسح البيئي، وقابليات الاختيار الاستراتيجي، وقابليات التكامل) والذي يحتوي على (20) فقرة.

أما المحور الثاني: فيتعلق بالمتغير الوسيط المتمثل **بالرشاقة الاستراتيجية** بأبعاده الثلاث (الحساسية الاستراتيجية، والاستجابة الاستراتيجية، والتعلم الاستراتيجي) والذي يحتوي على (19) فقرات.

والمحور الثالث: فيتعلق بالمتغير المعتمد المتمثل **البراعة التنظيمية** والذي يشمل بُعدين هي (الاستثمار الامثل للفرص، والدراسة عن الفرص الجديدة) والذي يضم (12) فقرة.

وقد حددت الدراسة مستوى الاجابة في ضوء المتوسطات الحسابية من خلال تحديد انتمائها لأي فئة، وقد اعتمدت الاستبانة على مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة -

¹ يقاس مدى تشتت البيانات عن وسطها الحسابي، حيث كلما انخفضت قيمة الانحراف المعياري كلما دل ذلك على ان البيانات قريبة من الوسط الحسابي والعكس صحيح. وتم استخدامه في الوصف الإحصائي لقياس مدى تناسق وتناغم اجابات عينة الدراسة.

غير موافق بشدة) لقياس درجة الموافقة على هذه الفقرات لذلك فان هناك خمس فئات، وتحدد الفئات من خلال ايجاد المدى (5-1=4) ، ومن ثم قسمة المدى على عدد الفئات (5) (0.80=5/4)، وبعد ذلك يضاف (0.80) وهو طول الفئة الى الحد الأدنى للمقياس (Dewberry, 2004:15) ، وكما مبين في الجدول (29).

الجدول (29) درجات مستويات قيم الأوساط الحسابية

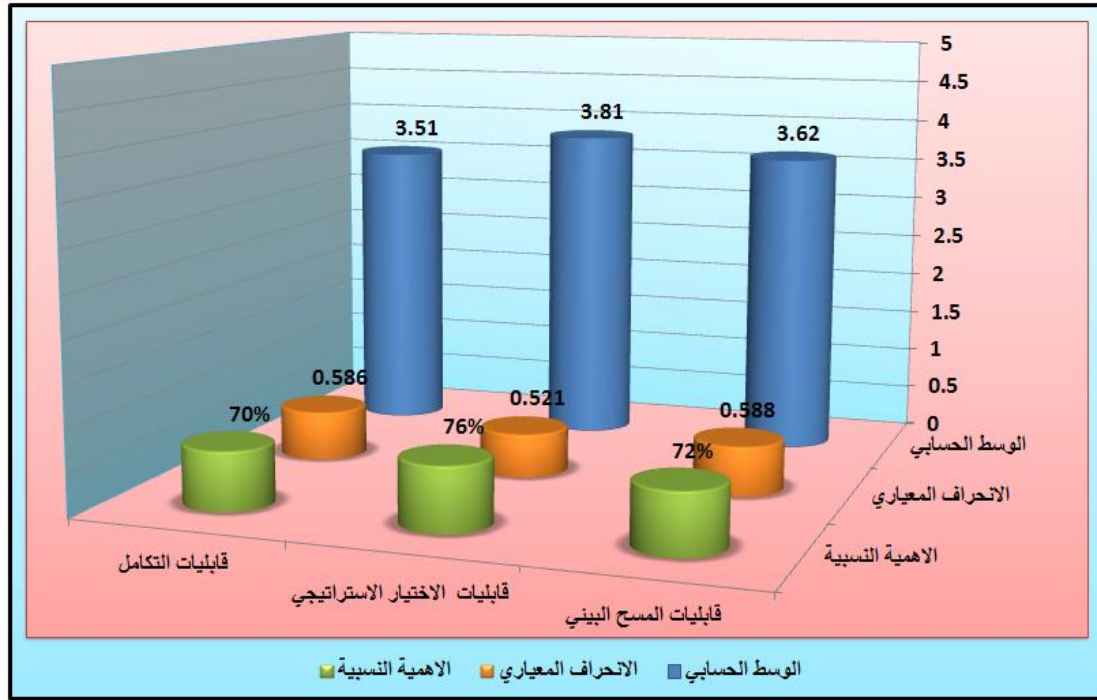
تقدير الدرجات	مستوى الإجابة	اتجاه الإجابة
1 – 0.80	منخفض جدا	لا اتفق بشدة
1.81 – 2.60	منخفض	لا اتفق
2.61-3.40	معتدل	محايد
3.41-4.20	مرتفع	اتفق
4.21-5.0	مرتفع جدا	اتفق بشدة

1- المتغير المستقل (الاستشراف الاستراتيجي) :-

قيس المتغير المستقل الاستشراف الاستراتيجي من خلال ثلاثة ابعاد (قابليات المسح البيئي، وقابليات الاختيار الاستراتيجي، وقابليات التكامل) لعدد من الجامعات والكليات الاهلية في منطقة الفرات الاوسط، وقد قيس هذا المتغير بواقع (20) فقرة، وحاز التحليل الاحصائي الوصفي لأبعاد الاستشراف الاستراتيجي كما يأتي:

حاز المتغير المستقل الاستشراف الاستراتيجي وفقا لمخرجات الجدول (30) على وسط حسابي مرتفع (3.65) وباتجاه نحو الاتفاق وانحراف معياري قدره (0.439) مما يعني ادراك القيادات الجامعية في الجامعات والكليات بأهمية، وهذا قد حصل على اهتمام نسبي قيمته (73%)، ليشير الى تجانس اراء العينة واتفاقها على تعزيز التعلم والقدرات الريادية للمنظمات المدمجة في البيئات عالية التغيير، فضلا عن القدرة على إنشاء مجموعة متنوعة من وجهات النظر المستقبلية عالية الجودة، والحفاظ عليها وتطبيق

الرؤى الناشئة بطرائق مفيدة من الناحية التنظيمية ، للكشف عن الظروف المعاكسة وتوجيه السياسة والاستراتيجية لاستكشاف فرص وخدمات جديدة، وقد قيس هذا المتغير من خلال بُعد قابليات الاختيار الاستراتيجي كونه حاز على اعلى وسط حسابي (3.81) متجه نحو الاتفاق، وانحراف معياري (0.521)، مما يعني ادراك القيادات الجامعية في الجامعات والكليات على اكتشاف الإشارات الضعيفة وتفسيرها وبدء الاستجابة لها، وبالتالي فهو يعمل على تحديد تلك الإشارات ذات العلاقة بسرعة واستكشافها بشكل أكبر واغتنام الفرص قبل المنافسين أو التعرف على العلامات المبكرة للمشاكل قبل أن تتطور وتصبح مشاكل كبيرة، وهذا حاز على اهتمام نسبي (76%) جيد، كما اظهرت اجابات عينة الدراسة اهتمام ملحوظ في بُعد قابليات المسح البيئي بوسط حسابي (3.62) وانحراف معياري (0.588)، وباهتمام نسبي (72%) جيد من خلال تعزيز قدرة الجامعات على فهم المخاطر والفرص الناشئة والدوافع والموارد والتطور والاسباب المرتبطة بالقرارات البديلة، وبما يؤدي الى تشكل مساحة مستقبلية ممكنة أو معقولة أو محتملة ، حتى تتمكن الجامعات من اتخاذ قرارات مستنيرة ومجهزة بشكل أفضل بشأن القضايا المتعلقة بخططها الاستراتيجية الشاملة ووسائل تحقيق أهدافها بعيدة الامد ، ويوضح الشكل (17) اهمية توزيع متغير الاستشراف الاستراتيجي.

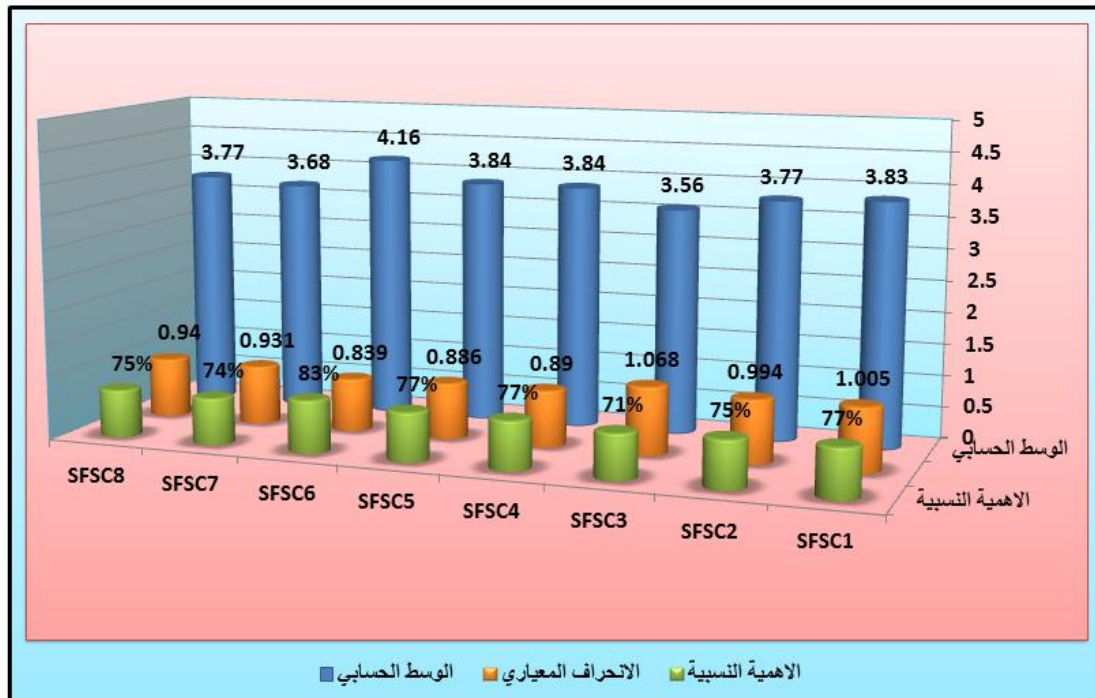


الشكل (17) توزيع اهمية نتائج متغير الاستشراف الاستراتيجي

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (Excel.V.2010)

حصل بُعد قابليات الاختيار الاستراتيجي على المرتبة الاولى بوسط حسابي متجه نحو الاتفاق قدره (3.81) وبانحراف معياري بلغ (0.521) مما يعني ادراك القيادات الجامعية في الجامعات والكليات المدروسة لأهمية محاولة فهم القوى المعقدة التي تدفع التغيير ، وبالتالي دعم عملية اتخاذ القرار والاستراتيجية ودعم أنشطة الدراسة والتطوير من أجل الابتكار، وهذا حاز على اهتمام نسبي (76%) جيد، وقد دُعمَ هذا البُعد من خلال الفقرة السادسة كونها حصلت على اعلى وسط حسابي (4.16) وبانحراف معياري (0.839)، مما يزيد من اهتمام القيادات الجامعية في الجامعات والكليات المدروسة تجاه بناء رؤية تنظيمية واضحة عبر جميع المستويات والوظائف والأقسام متفق عليها، كما اظهرت اجابات العينة وجود اهتمام تجاه فقرات (SFSC1- SFSC8) هذا البُعد بوسط حسابي تراوح بين (3.56-4.16) وباهتمام نسبي (71%-

83%) وان هذا الارتفاع في ظل الاتفاق والتقارب حسن من ادراك القيادات الجامعية في الجامعات والكليات المدروسة تجاه بُعد قابليات الاختيار الاستراتيجي من خلال تحفيز ودعم صياغة الاستراتيجيات والسياسات التي تخلق نظرة ثاقبة عن المستقبل ، وفهم أفضل للقوى والاعتمادات التي تشكل المستقبل البعيد ، والتأثير على المجموعات المهمة بتنفيذ الرؤى المنبثقة والتي تبدأ في تشكيل السياسة بمفردها ، ويوضح الشكل (18) توزيع اهمية نتائج بُعد قابليات الاختيار الاستراتيجي.



الشكل (18) توزيع اهمية نتائج بعد قابليات الاختيار الاستراتيجي

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (Excel.V.2010)

حل بُعد قابليات المسح البيئي على المرتبة الثانية باهتمام نسبي جيد (72%) وبوسط حسابي متجه نحو الاتفاق قدره (3.62) وبانحراف معياري بلغ (0.588) مما يعني ادراك القيادات الجامعية في الجامعات والكليات المدروسة لأهمية تحديد القوى والتقنيات الرئيسة ، ووضع المنافسين الرئيسين وتنظيم العمليات التي تقود الى اجراء التغيير، وقد دُعِمَ هذا البُعد من خلال الفقرة الخامسة كونها حصلت على اعلى وسط

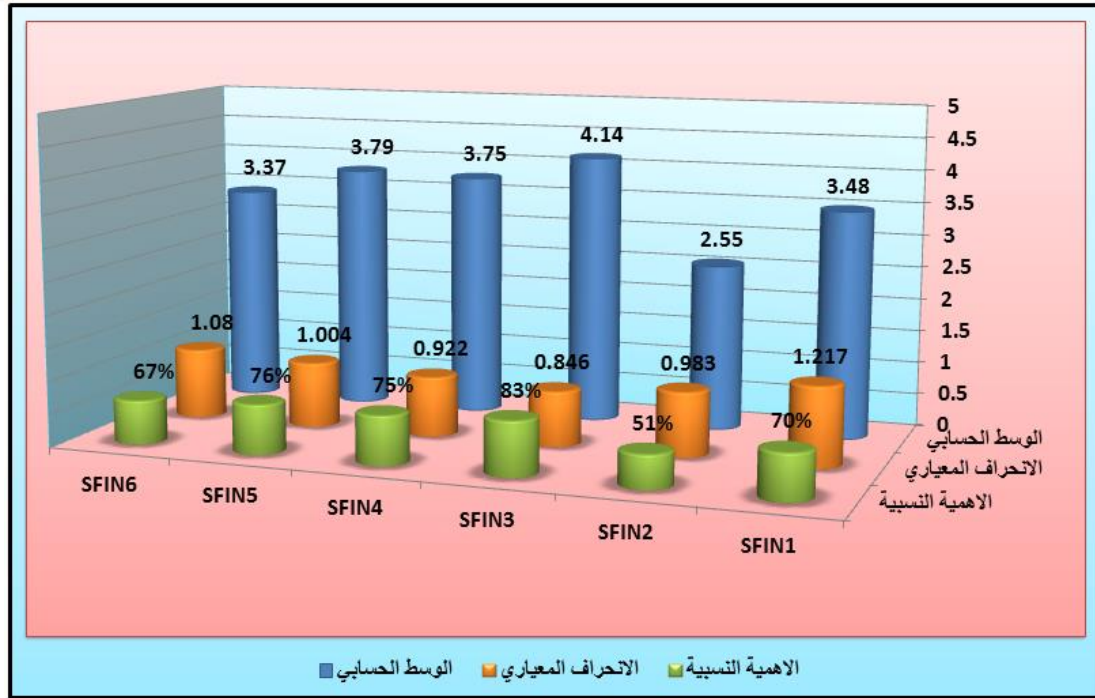
حسابي (3.86) وبانحراف معياري (0.862)، مما يحسن من اهتمام القيادات الجامعية في الجامعات والكليات المدروسة تجاه تحديد المدى الذي تمتلك به الجامعات مصادر معلومات خارجية قوية وضعيفة تغطي امتدادا من الأفق الزمني من المستقبل القريب إلى الامد البعيد ، مما يسهل من التعرف على السوق والفرص التكنولوجية، وقد حاز هذا على اهتمام نسبي (77%) جيد، كما اظهرت اجابات العينة وجود اهتمام تجاه فقرات (SFES6-SFES1) هذا البُعد بوسط حسابي تراوح بين (3.86-3.26) وباهتمام نسبي (65%-77%) ليشير الى اظهار القيادات الجامعية الاهتمام المناسب تجاه بُعد قابليات المسح البيئي من خلال استطلاع آراء الخبراء حول استخدام لمعرفة آرائهم باستخدام الاستبيانات، واللجان، وورش العمل، والمقابلات، والاجتماعات الفردية، ويوضح الشكل (19) توزيع اهمية نتائج بُعد قابليات المسح البيئي.



الشكل (19) توزيع اهمية نتائج بُعد قابليات المسح البيئي

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (Excel.V.2010)

واخيرا تمثلت المرتبة الثالثة والاخيرة في بُعد قابليات التكامل لينال اهتمام نسبي جيد (70%) من قبل القيادات الجامعية من خلال تكامل المعلومات المستندة إلى المعرفة والموجهة نحو المستقبل في عمليات الجامعات ومنصات التكنولوجيا المستقبلية، وخطط تطوير الخدمات الجديدة، اذ تتطلب متابعة هذه الرؤى المثالية التزاما بالموارد والخبرة التي يتم توزيعها بشكل طبيعي في جميع اقسام الجامعات، وبوسط حسابي متجه نحو الاتفاق قدره (3.51) وبانحراف معياري بلغ (0.586) مما يرجح التوافر والممارسة اللازمة من قبل القيادات الجامعية في الجامعات والكليات المدروسة لأهمية مشاركة المعلومات بحرية عبر الوظائف والمستويات الهرمية، وقد دُعمَ هذا البُعد من خلال الفقرة الاولى كونها حصلت على اعلى وسط حسابي (4.14) وبانحراف معياري (0.846)، مما يزيد من اهتمام القيادات الجامعية في الجامعات والكليات المدروسة تجاه تنسيق أنشطة الأقسام المختلفة بشكل جيد، كما لوحظ اهتمام اجابات القيادات الجامعية في الجامعات والكليات المدروسة تجاه فقرات (SFIN6-SFIN1) هذا البُعد بوسط حسابي تراوح بين (2.55-4.14) وباهتمام نسبي (51%-83%) ليبيدي التحليل الاحصائي على اثره على ترجيح امتلاك هذه القيادات الجامعية لتطوير قاعدة المعرفة الخاصة بالجامعات لتمكينها من (إعادة) تنظيم استكشاف واستثمار الفرص والحدود المحددة في الحالات الطارئة، وبالتالي يجب تحديد دور القيادة وتنسيق العمليات التنظيمية كعمليات جوهرية إضافية تدعم تكامل الموارد التنظيمية في محاولة للسعي إلى الوصول الى مستقبل افضل، ويوضح الشكل (20) توزيع اهمية نتائج بُعد قابليات التكامل.



الشكل (20) توزيع اهمية نتائج بعد قابليات التكامل

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (Excel.V.2010)

الجدول (30) عرض نتائج متغير الاستشراف الاستراتيجي

ترتيب الاهمية	الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة	اتجاه الاجابة	الوسط الحسابي	الفقرة
3	73%	1.058	مرتفع	اتفق	3.66	SFES1 نمتلك شبكة اتصالات نشطة مع المجتمع العلمي والدراسة ي.
5	70%	0.977	مرتفع	اتفق	3.5	SFES2 نجمع المعلومات عن براءات الاختراع ذات الصلة
6	65%	1.242	معتدل	محايد	3.26	SFES3 نستطلع آراء الخبراء حول استخدام لمعرفة آرائهم باستخدام الاستبيانات، واللجان، وورش العمل، والمقابلات، والاجتماعات الفردية.
4	72%	1.037	مرتفع	اتفق	3.62	SFES4 نقوم بعملية المسح في جميع المجالات (التكنولوجية، المنافسين، الزبائن، البيئة الاجتماعية والثقافية).
1	77%	0.862	مرتفع	اتفق	3.86	SFES5 نبحث عن التطورات في القطاعات التي لا نعمل فيها حالياً.
2	77%	0.987	مرتفع	اتفق	3.86	SFES6 ندرس القضايا والاتجاهات والتقنيات الجديدة ذات الصلة بالتعليم والدراسة العلمي والتي لم يجري الاهتمام الكافي لحد الآن
72%	الاهمية النسبية	3.62	الوسط الحسابي	معدل بعد قابليات المسح البيئي		
		0.588	الانحراف المعياري			
4	77%	1.005	مرتفع	اتفق	3.83	SFSC1 نقوم بتحليل الظروف المستقبلية المحتملة بالتفصيل والتي يمكن ان تؤثر على الاختيار الاستراتيجي

5	75%	0.994	مرتفع	اتفق	3.77	لدينا تنبؤات حول الظروف المستقبلية المحتملة.	SFSC2
8	71%	1.068	مرتفع	اتفق	3.56	نجهز عدة سيناريوهات لوصف الظروف المستقبلية	SFSC3
3	77%	0.890	مرتفع	اتفق	3.84	نمتلك عملية منهجية لتطوير رؤيتنا.	SFSC4
2	77%	0.886	مرتفع	اتفق	3.84	نمتلك أساليب لتطبيق الرؤية ، على سبيل المثال بطاقة الأداء المتوازن ، ورسم خرائط الطريق	SFSC5
1	83%	0.839	مرتفع	اتفق	4.16	رؤيتنا التنظيمية عبر جميع المستويات والوظائف والأقسام متفق عليها	SFSC6
7	74%	0.931	مرتفع	اتفق	3.68	نطور خططنا القطاعية (على مستوى الوظائف و الأقسام) لتحسين و تنشيط استراتيجية الكلية	SFSC7
6	75%	0.94	مرتفع	اتفق	3.77	نمتلك مقياس واضح لمقارنة اداء الاعمال وتحقيق الاهداف والغايات	SFSC8
76%	الاهمية النسبية	3.81	الوسط الحسابي		معدل بعد قابليات الاختيار الاستراتيجي		
		0.521	الانحراف المعياري				
4	70%	1.217	مرتفع	اتفق	3.48	نمتلك طرائق تحفيز منتظمة لتحقيق لرؤية اوسع (التقدير من قبل الإدارة العليا و / أو المكافآت المالية).	SFIN1
6	51%	0.983	معتدل	محايد	2.55	يشجع مجلس الكلية على عملية الحصول على المعلومات من البيئة الخارجية	SFIN2
1	83%	0.846	مرتفع	اتفق	4.14	يعمل مجلس الكلية على تنسيق أنشطة الأقسام المختلفة بشكل جيد.	SFIN3
3	75%	0.922	مرتفع	اتفق	3.75	يتوقع من كل موظف بناء و صيانة شبكة علاقات و اتصالات رسمية و غير رسمية للعمل مع الوحدات والاقسام الأخرى.	SFIN4
2	76%	1.004	مرتفع	اتفق	3.79	يجري مشاركة المعلومات بحرية عبر الوظائف والمستويات الهرمية.	SFIN5
5	67%	1.08	معتدل	محايد	3.37	يتم تشجيع التعلم المستمر وتوليد فرصة لتطوير مهارات وقابليات التعلم	SFIN6
70%	الاهمية النسبية	3.51	الوسط الحسابي		معدل بعد قابليات التكامل		
		0.586	الانحراف المعياري				
73%	الاهمية النسبية	3.65	الوسط الحسابي		معدل متغير الاستشراف الاستراتيجي		
		0.439	الانحراف المعياري				

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (SPSS.V.27)

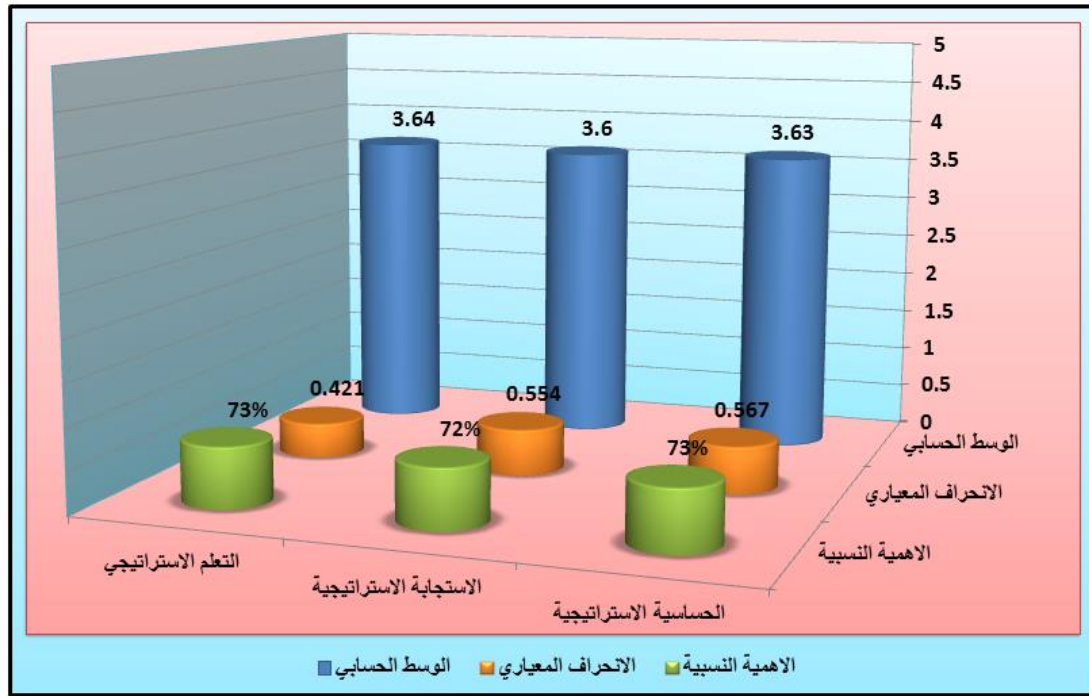
2- المتغير الوسيط (الرشاقة الاستراتيجية):-

قيس المتغير الوسيط الرشاقة الاستراتيجية من خلال ثلاثة ابعاد (الحساسية

الاستراتيجية، والاستجابة الاستراتيجية، والتعلم الاستراتيجي) لعدد من الجامعات

والكليات الاهلية في منطقة الفرات الاوسط، وقد قيس هذا المتغير بواقع (19) فقرة، وحاز التحليل الاحصائي الوصفي لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية كما يأتي:

حصل المتغير الوسيط الرشاقة الاستراتيجية وفقا لمخرجات الجدول (31) على وسط حسابي مرتفع (3.62) وباتجاه نحو الاتفاق وانحراف معياري قدره (0.398) مما يعني ادراك القيادات الجامعية في الجامعات والكليات بأهمية تحسين قدرة الجامعات على التنبؤ والعمل والاستجابة بشكل استباقي لمعالجة نقاط الضعف الداخلية أو استثمار الفرص او تحديد التهديدات الخارجية التي قد تواجهها، وهذا قد حصل على اهتمام نسبي قيمته (72%)، ليشير الى تجانس اراء العينة واتفاقها على تقديم التزامات استراتيجية مع الحفاظ على رشاقته ومرونتها، وقد قيس هذا المتغير من خلال بُعد التعلم الاستراتيجي كونه حاز على اعلى وسط حسابي (3.64) متجه نحو الاتفاق، وانحراف معياري قدره (0.421)، مما يعني ادراك القيادات الجامعية في الجامعات والكليات على التعامل مع البيئات المتغيرة من خلال إدراك التحركات الاستراتيجية واكتشافها والتقاطها باستمرار وتغيير الهيكل التنظيمي، وهذا حاز على اهتمام نسبي (73%) جيد، كما اظهرت اجابات عينة الدراسة اهتمام ملحوظ في بُعد الحساسية الاستراتيجية بوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (0.567)، وباهتمام نسبي (73%) جيد من خلال الدراسة عن المعلومات القابلة للتطبيق واستيعابها وفهمها وتوضيحها وتكيفها مع بيئة الجامعات ، وتفسير هذه المعلومات وتحليلها بالشكل الذي يمكن من خلاله مواجهة التحديات التي تواجهها الجامعات، ويوضح الشكل (21) أهمية توزيع متغير الرشاقة الاستراتيجية.



الشكل (21) توزيع اهمية نتائج متغير الرشاقة الاستراتيجية

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (Excel.V.2010)

حصل بُعد التعلم الاستراتيجي على المرتبة الاولى بوسط حسابي متجه نحو الاتفاق قدره (3.64) وبانحراف معياري بلغ (0.421) مما يعني ادراك القيادات الجامعية في الجامعات والكليات المدروسة لأهمية اكتساب وتفسير وتحويل والاحتفاظ بالمعلومات من اجل تحسين المهارات والكفاءات اللازمة لتحقيق أهداف العمل المقصودة وإجراء التعديلات المناسبة في نموذج التشغيل الخاص بها أو تطوير استراتيجيات جديدة، وهذا حاز على اهتمام نسبي (73%) جيد، وقد اغنى هذا البُعد من خلال الفقرة الرابعة كونها حصلت على اعلى وسط حسابي (3.84) وبانحراف معياري (0.814)، مما يزيد من اهتمام القيادات الجامعية في الجامعات والكليات المدروسة تجاه استثمار المعرفة الجديدة ضمن السياق الداخلي والإجراءات الاكاديمية في الكلية، كما اظهرت اجابات العينة وجود اهتمام تجاه فقرات (SALE7-SALE4) هذا البُعد بوسط حسابي تراوح بين (3.84-3.34) وباهتمام نسبي (67%-77%) وان هذا الارتفاع جاء في

ظل الاتفاق والتقارب حسن من ادراك القيادات الجامعية في الجامعات والكليات المدروسة تجاه بُعد التعلم الاستراتيجي من خلال المساعدة في صياغة الاستراتيجيات وتحقيق اهداف الجامعات والتركيز على الآثار الاستراتيجية لعملية التعلم المتعلقة بفهم الجامعات للبيئة الخارجية، كما انه يتضمن تشخيص الفرص والاستثمارات الحالية بشكل أفضل من أجل تحقيق الميزة التنافسية، ويوضح الشكل (22) توزيع اهمية نتائج بُعد التعلم الاستراتيجي.



الشكل (22) توزيع اهمية نتائج بُعد التعلم الاستراتيجي

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (Excel.V.2010)

حل بُعد الحساسية الاستراتيجية على المرتبة الثانية باهتمام نسبي جيد (73%) وبوسط حسابي متجه نحو الاتفاق قدره (3.63) وبانحراف معياري بلغ (0.567) مما يعني ادراك القيادات الجامعية في الجامعات والكليات المدروسة لأهمية الجمع بين الاستراتيجية الموجهة نحو البيئة الخارجية والاستراتيجية الموجهة نحو البيئة الداخلية، من خلال تعزيز الاتصالات الداخلية المكثفة والمفتوحة، وقد ساهم في اغناء هذا البُعد

من خلال الفقرة الثانية كونها حصلت على أعلى وسط حسابي (3.86) وبانحراف معياري (0.937)، مما يحسن من اهتمام القيادات الجامعية في الجامعات والكليات المدروسة تجاه تتبع الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، وتحسين الاستجابة بسرعة لاحتياجات الزبائن بطريقة مبتكرة، كما اظهرت اجابات العينة وجود اهتمام تجاه فقرات (SASE5-SASE1) هذا البعد بوسط حسابي تراوح بين (3.09-3.87) وباهتمام نسبي (62%-77%) ليشير الى اظهار القيادات الجامعية الاهتمام المناسب تجاه بُعد الحساسية الاستراتيجية من خلال زيادة الحساسية لاحتياجات الزبائن وتحركات المنافسين، ويوضح الشكل (23) توزيع اهمية نتائج بُعد الحساسية الاستراتيجية.

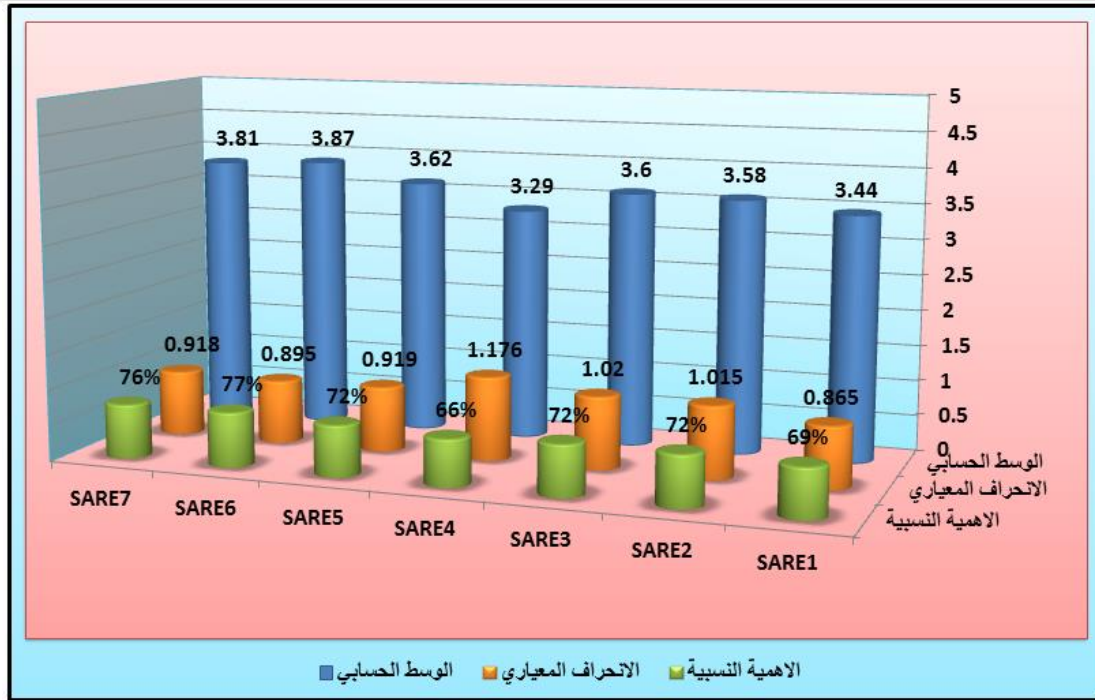


الشكل (23) توزيع اهمية نتائج بعد الحساسية الاستراتيجية

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (Excel.V.2010)

واخيرا تمثلت المرتبة الثالثة والاخيرة في بُعد الاستجابة الاستراتيجية لينال اهتمام نسبي جيد (72%) من قبل القيادات الجامعية من خلال إعادة توزيع الموارد والأنشطة للاستجابة على التحديات الخارجية من خلال اعادة هيكلة خدماتها ضمن النطاق

المتاح من الخدمات استجابة لمتطلبات السوق، وبوسط حسابي متجه نحو الاتفاق قدره (3.6) وبانحراف معياري بلغ (0.556) مما يرجح التوافر والممارسة اللازمة من قبل القيادات الجامعية في الجامعات والكليات المدروسة لأهمية إجراء استجابات سريعة ومناسبة، وتقديم الخدمات التي تتوافق مع رغبات الزبائن، وقد ساهم في اغناء هذا البُعد من خلال الفقرة السادسة كونها حصلت على أعلى وسط حسابي (3.87) وبانحراف معياري (0.895)، مما يزيد من اهتمام القيادات الجامعية في الجامعات والكليات المدروسة تجاه التركيز على استمرار الاتصالات مع جميع اصحاب المصلحة داخل وخارج الكلية، كما لوحظ اهتمام اجابات القيادات الجامعية في الجامعات والكليات المدروسة تجاه فقرات (SARE7-SARE1) هذا البُعد بوسط حسابي تراوح بين (3.29-3.87) وباهتمام نسبي (66%-77%) ليبيدي التحليل الاحصائي على اثره على ترجيح امتلاك هذه القيادات الجامعية للقدرة على استثمار الفرص المتاحة من السوق، و التكيف مع التغييرات في سياق الأعمال واكتشاف الفرص والتهديدات والمخاطر، وإطلاق مبادرات استراتيجية جديدة بسرعة، كما تمكن الجامعات على إعادة توزيع مواردها بكفاءة وفعالية وإعادة توجيه مواردها من أجل خلق القيمة وحماية (والتقاط) الأنشطة ذات العائد المرتفع حسب ما تتطلبه الظروف الداخلية والخارجية. ويوضح الشكل (24) توزيع اهمية نتائج بُعد الاستجابة الاستراتيجية.



الشكل (24) توزيع اهمية نتائج بعد الاستجابة الاستراتيجية

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (Excel.V.2010)

الجدول (31) عرض نتائج متغير الرضا الاستراتيجية

ترتيب الاهمية	الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة	اتجاه الاجابة	الوسط الحسابي	الفقرة
2	77%	0.97	مرتفع	اتفق	3.87	SASE1 تتلمس ادارة الكلية وتعالج بشكل دوري الفرص ذات الصلة في البيئة الخارجية.
1	77%	0.937	مرتفع	اتفق	3.86	SASE2 نرصد بشكل دوري التهديدات الكبيرة في البيئة الخارجية
3	75%	0.999	مرتفع	اتفق	3.75	SASE3 نتوقع كثيرا التحولات الأساسية في قطاع التعليم.
4	72%	0.923	مرتفع	اتفق	3.58	SASE4 نتابع بدقة التحركات التنافسية التي يقوم بها المنافسين
5	62%	1.059	معتدل	محايد	3.09	SASE5 نحاول باستمرار اكتشاف الاحتياجات الجديدة للزبائن ونعمل جاهدين للوفاء بها.
73%	الاهمية النسبية	3.63	الوسط الحسابي			معدل بعد الحساسية الاستراتيجية
		0.567	الانحراف المعياري			
6	69%	0.865	مرتفع	اتفق	3.44	SARE1 تستجيب ادارة الكلية للتغيرات الكبيرة في البيئة الخارجية.
4	72%	1.015	مرتفع	اتفق	3.58	SARE2 نعمل باستمرار على تحشيد الموارد الداخلية من اجل اقتناص الفرص
5	72%	1.02	مرتفع	اتفق	3.6	SARE3 نؤكد على الترافف الاستراتيجي للموارد لتعزيز القدرات الديناميكية الداخلية
7	66%	1.176	معتدل	محايد	3.29	SARE4 نحرص على تحقيق مرونة العمليات الادارية و التنظيمية من خلال التأكيد على بناء فرق العمل
3	72%	0.919	مرتفع	اتفق	3.62	SARE5 نهتم بواقعية قراراتنا اعتمادا على المعلومات في الوقت المناسب.
1	77%	0.895	مرتفع	اتفق	3.87	SARE6 نؤكد كثيرا على استمرار الاتصالات مع جميع أصحاب المصلحة داخل وخارج الكلية

2	76%	0.918	مرتفع	اتفق	3.81	نحن نعزز خيارات الرقمنة ذات الصلة (رقمنة جانب الزبون ، ورقمنة سلسلة التوريد ، ورقمنة عملية الشراء) للحفاظ على قدراتنا في الاستجابة لاحتياجات الزبائن.	SARE7
72%		الاهمية النسبية	3.6	الوسط الحسابي	معدل بعد الاستجابة الاستراتيجية		
			0.554	الانحراف المعياري			
2	76%	0.828	مرتفع	اتفق	3.81	كثيرا ما نجري بحثا متعمدا عن المعرفة الجديدة حول الزبائن والاحتياجات .	SALE1
4	75%	1.036	مرتفع	اتفق	3.77	نعمل على اكتساب المعرفة الخارجية الجديدة في سياقنا الداخلي اعتمادا على الوسائل ذات الصلة مثل المحادثات والتفاعلات.	SALE2
5	72%	0.939	مرتفع	اتفق	3.58	نأخذ في الاعتبار المعلومات المتعلقة بالأحداث والحلول الماضية فيما يتعلق بأنشطة الكلية وخدماتها للاستفادة منها مستقبلا	SALE3
1	77%	0.814	مرتفع	اتفق	3.84	نحن مهتمون بشدة بتلائم المعرفة الجديدة ضمن السياق الداخلي والإجراءات الأكاديمية في الكلية.	SALE4
3	76%	0.865	مرتفع	اتفق	3.81	ندرك أهمية الافتراضات المتضاربة وتفسيرات البدائل في تعزيز عملية التعلم	SALE5
6	67%	0.81	معتدل	محايد	3.34	تشجع ثقافتنا التنظيمية طرح الاسئلة و مناقشة الآراء لتطوير رؤى جديدة كركائز في ضمان التعلم الاستراتيجي	SALE6
7	67%	0.892	معتدل	محايد	3.35	نختبر بشكل دوري قابلية تطبيق المعرفة الجديدة في ميدان الواقع (الهياكل والإجراءات والاستراتيجيات)	SALE7
73%		الاهمية النسبية	3.64	الوسط الحسابي	معدل بعد التعلم الاستراتيجي		
			0.421	الانحراف المعياري			
72%		الاهمية النسبية	3.62	الوسط الحسابي	معدل متغير الرشاقة الاستراتيجية		
			0.398	الانحراف المعياري			

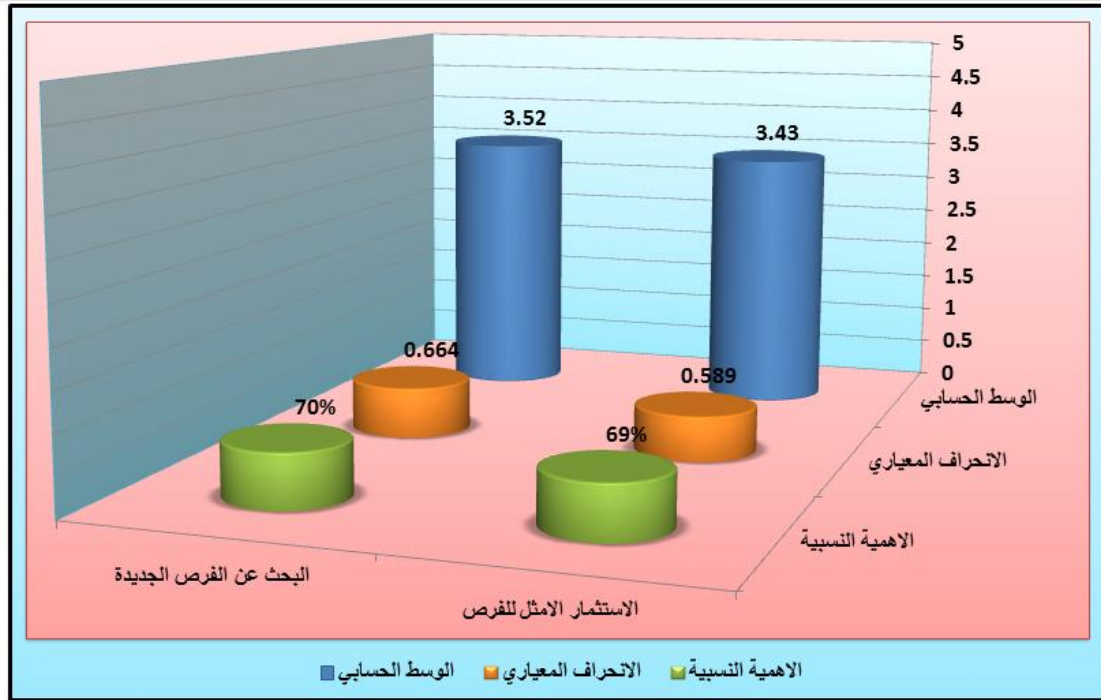
المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (SPSS.V.27)

3- المتغير المعتمد (البراعة التنظيمية):-

قيس المتغير التابع البراعة التنظيمية من خلال بُعدين هما (الاستثمار الامثل للفرص والدراسة عن الفرص الجديدة) لعدد من الجامعات والكليات الاهلية في منطقة الفرات الاوسط، وقد قيس هذا المتغير بواقع (12) فقرة، وحاز التحليل الاحصائي الوصفي لأبعاد البراعة التنظيمية كما يأتي:

ابدى المتغير التابع البراعة التنظيمية وفقا لمخرجات الجدول (32) على وسط حسابي مرتفع (3.47) وبتجاه نحو الاتفاق وانحراف معياري قدره (0.569) مما يعني ادراك

القيادات الجامعية في الجامعات والكليات بأهمية تحقيق مستوى متوازن بين الاستثمار الأمثل للفرص والدراسة عن فرص جديدة، بشكل يساهم في تعزيز استثمار الموارد الحالية والكشف عن إمكانات جديدة، فضلا عن تخصيص الموارد لتحقيق النجاح في نشاطي الاستثمار والاستكشاف، وهذا قد حصل على اهتمام نسبي قيمته (69%)، ليشير الى تجانس اراء العينة واتفاقها على السعي المتزامن الاستثمار واكتشاف مواردها الداخلية والخارجية لتحقيق النجاح في إدارة أعمالها الحالية، و تحسين قدرتها على التكيف مع التغييرات البيئية المحيطة بها، وقد حاز هذا البُعد على اهتمام نسبي (70%)، وقد قيس هذا المتغير من خلال بُعد الدراسة عن الفرص الجديدة كونه حاز على اعلى وسط حسابي (3.52) متجه نحو الاتفاق، وبانحراف معياري (0.664)، مما يعني ادراك القيادات الجامعية في الجامعات والكليات لأهمية القدرة على الاستثمار والاستكشاف بصورة ديناميكية مستمرة لاسيما عندما تعمل المنظمات في بيئات متغيرة وغير مؤكدة، كما اظهرت اجابات عينة الدراسة اهتمام ملحوظ في بُعد الاستثمار الامثل للفرص بوسط حسابي (3.43) وانحراف معياري (0.589)، وباهتمام نسبي (69%) جيد من خلال تطوير العمليات التجارية الحالية بمستويات عالية من الكفاءة أثناء الدراسة عن فرص جديدة وابتكارات جذرية (مثل الاستكشاف) في نفس الوقت، ويوضح الشكل (25) اهمية توزيع متغير البراعة التنظيمية.



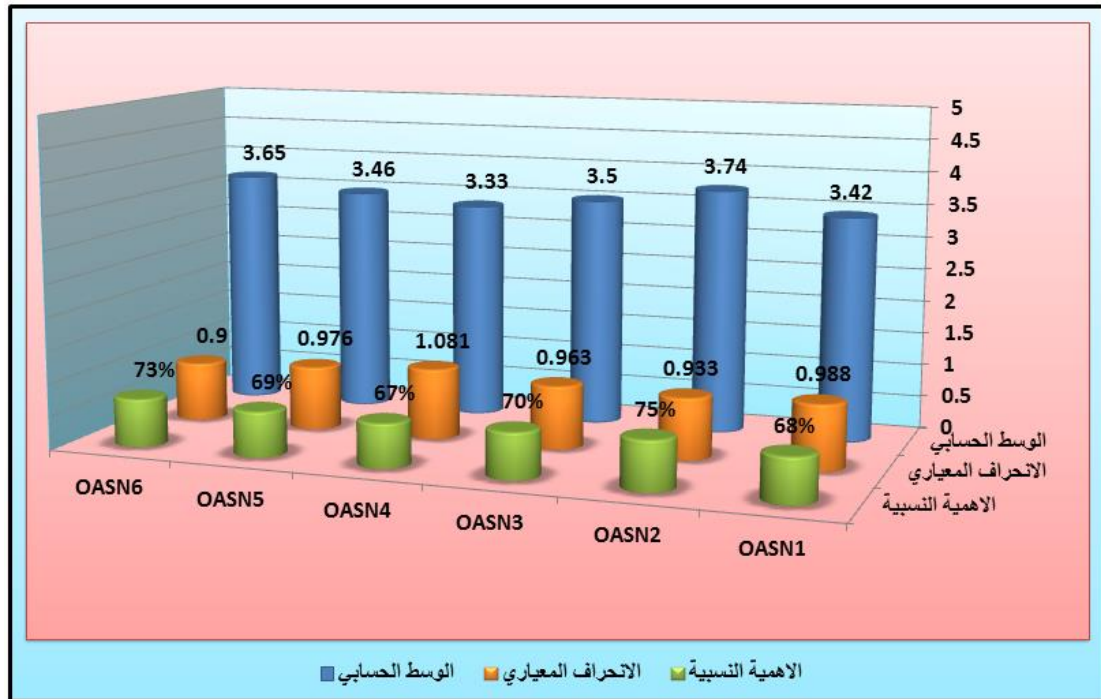
الشكل (25) توزيع اهمية نتائج متغير البراعة التنظيمية

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (Excel.V.2010)

حصل بُعد الدراسة عن الفرص الجديدة على المرتبة الاولى بوسط حسابي متجه نحو الاتفاق قدره (3.52) وبانحراف معياري بلغ (0.664) مما يعني ادراك القيادات الجامعية في الجامعات والكليات المدروسة لأهمية تشجيع الافراد على القيام بالأعمال التي تتضمن التكيف مع الفرص الجديدة والمتوافقة بشكل واضح مع الاستراتيجية العامة للمنظمه، لتوليد فهم أكثر دقة لسلوكيات المرونة واثارة الأحاسيس بين الأفراد في الإعدادات التنظيمية، وهذا حاز على اهتمام نسبي (70%) جيد، وقد دُعمَ هذا البُعد من خلال الفقرة الثانية كونها حصلت على اعلى وسط حسابي (3.74) وبانحراف معياري (0.933)، مما يزيد من اهتمام القيادات الجامعية في الجامعات والكليات المدروسة تجاه اعادة هيكلة خدماتها بشكل يخفض من تكاليف العمليات الهيكلية، كما اظهرت اجابات العينة وجود اهتمام تجاه فقرات (OASN6-OASN1) هذا البُعد بوسط حسابي تراوح بين (3.74-3.33) وباهتمام نسبي (67%-75%) وان هذا

الارتفاع في ظل الاتفاق والتقارب حسن من ادراك القيادات الجامعية في الجامعات والكليات المدروسة تجاه بُعد الدراسة عن الفرص الجديدة من خلال تقديم خدمة جديد او تحسين خدمة حالي او تقديم او تصميم عملية انتاجية جديدة او تحسين عملية انتاجية قائمة وذلك لتلبية واشباع حاجات الزبائن ورغباتهم فضلاً عن ايجاد الفرص الجديدة لجذب الزبائن والتكيف لمتطلبات السوق وزيادة قدرة الجامعات على المنافسة في الاسواق مما يؤدي الى نمو وبقاء وتطور الجامعات، ويوضح الشكل (26) توزيع

اهمية نتائج بُعد الدراسة عن الفرص الجديدة

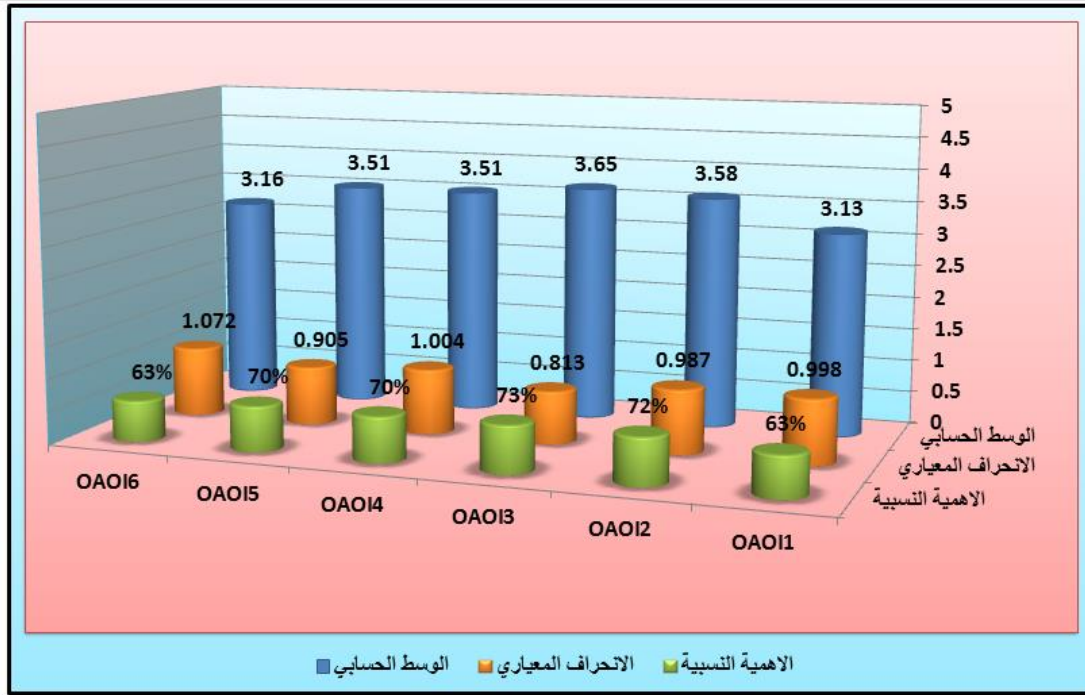


الشكل (26) توزيع اهمية نتائج بعد الدراسة عن الفرص الجديدة

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (Excel.V.2010)

واخيرا تمثلت المرتبة الثانية والاخيرة في بُعد الاستثمار الامثل للفرص لينال اهتمام نسبي جيد (69%) من قبل القيادات الجامعية من خلال تحديد الأنشطة اللازمة لخلق قيمه على الامد القريب و استثمار جميع الفرص الموجودة في بيئة عمل الجامعات التي تمثل احتمالات للنمو والحصول على ميزة تنافسية مستدامة، وبوسط حسابي متجه

نحو الاتفاق قدره (3.43) وبتناحراف معياري بلغ (0.589) مما يرجح التوافر والممارسة اللازمة من قبل القيادات الجامعية في الجامعات والكليات المدروسة لأهمية التوسع في السوق من خلال السلع والخدمات الموجودة او من خلال طرح خدمات جديدة الى الاسواق وايضا القدرة على التوزيع في السلع والخدمات التي من شأنها ان ترفع الإنتاجية او تزيد من مستوى الجودة، وقد اغنى هذا البعد من خلال الفقرة الثالثة كونها حصلت على اعلى وسط حسابي (3.65) وبتناحراف معياري (0.813)، مما يزيد من اهتمام القيادات الجامعية في الجامعات والكليات المدروسة تجاه تجربة خدمات جديدة ومبتكرة، كما لوحظ اهتمام اجابات القيادات الجامعية في الجامعات والكليات المدروسة تجاه فقرات (OAOI6-OAOI1) هذا البعد بوسط حسابي تراوح بين (3.65-3.13) وباهتمام نسبي (63%-73%) ليبيدي التحليل الاحصائي على اثره ترجيح امتلاك هذه القيادات الجامعية للقدرة على الاستثمار من خلال تمهد الطريق إلى بيئة ذات إجراءات وموارد ومهارات يمكن التنبؤ بها من قبل الجامعات، اذ أن تحديد البدائل التي تولد فرصاً جديدة يعد أمر مثير للاهتمام للقدرة التنافسية على الامد البعيد، ويوضح الشكل (27) توزيع اهمية نتائج بُعد الاستثمار الامثل للفرص.



الشكل (27) توزيع اهمية نتائج بعد الاستثمار الامثل للفرص الراهنة

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (Excel.V.2010)

الجدول (32) عرض نتائج متغير البراعة التنظيمية

ترتيب الاهمية	الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة	اتجاه الاجابة	الوسط الحسابي	الفقرة	
6	63%	0.998	معتدل	محايد	3.13	الاستثمار الحقيقي في الكلية يعني تتجاوز حدود الاحتياجات والخدمات الحالية	OAOI1
2	72%	0.987	مرتفع	اتفق	3.58	تبتكر الكلية خدمات جديدة باستمرار	OAOI2
1	73%	0.813	مرتفع	اتفق	3.65	تقوم الكلية بتجربة خدمات جديدة في قطاع التعليم المحلي	OAOI3
4	70%	1.004	مرتفع	اتفق	3.51	تستثمر الكلية الفرص التي يقدمها سوق العمل الجديد	OAOI4
3	70%	0.905	مرتفع	اتفق	3.51	تستخدم الكلية الوسائل التعليمية الحديثة بانتظام	OAOI5
5	63%	1.072	معتدل	محايد	3.16	تسعى الكلية بانتظام الى الاقتراب من الزبائن الجدد في البيئة	OAOI6
69%	الاهمية النسبية	3.43	الوسط الحسابي		معدل بعد الاستثمار الامثل للفرص		
		0.589	الانحراف المعياري				
5	68%	0.988	مرتفع	اتفق	3.42	تركز جهود ادارة الكلية على تحسين الانشطة الحالية	OASN1
1	75%	0.933	مرتفع	اتفق	3.74	تنفذ الكلية بانتظام تعديلات طفيفة على الخدمات الحالية	OASN2
3	70%	0.963	مرتفع	اتفق	3.5	تعمل الكلية على تحسين كفاءة طرائق عرض خدماتها للمجتمع	OASN3
6	67%	1.081	معتدل	محايد	3.33	تعمل الكلية على الاستفادة من وفورات الحجم في الاسواق الحالية	OASN4

4	69%	0.976	مرتفع	اتفق	3.46	توسع الكلية خدماتها للزبائن الحاليين والمستقبليين	OASN5
2	73%	0.9	مرتفع	اتفق	3.65	تسعى ادارة الكلية الى خفض كلفة العمليات الداخلية كهدف مهم لها	OASN6
70%	الاهمية النسبية	3.52	الوسط الحسابي		معدل بعد الدراسة عن الفرص الجديدة		
		0.664	الانحراف المعياري				
69%	الاهمية النسبية	3.47	الوسط الحسابي		معدل متغير البراعة التنظيمية		
		0.569	الانحراف المعياري				

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (SPSS.V.27)

المبحث الثالث

اختبار فرضيات الدراسة

يتناول هذا المبحث اختبار فرضيات الارتباط والتأثير بين المتغير المستقل (الاستشراف الاستراتيجي) وبواقع ثلاثة ابعاد (قابليات المسح البيئي، وقابليات الاختيار الاستراتيجي، وقابليات التكامل)، والمتغير التابع (البراعة التنظيمية) بواقع بُعدين (الاستثمار الامثل للفرص، والدراسة عن الفرص الجديدة)، والمتغير الوسيط (الرشاقة الاستراتيجية) بواقع ثلاثة ابعاد (الحساسية الاستراتيجية، والاستجابة الاستراتيجية، والتعلم الاستراتيجي)، من خلال الاستعانة في الحزمة الاحصائية لبرنامج (SPSS.V.27) لقياس فرضية الارتباط البسيط (بيرسون)، والحزمة الاحصائية لبرنامج (AMOS.V.26) لقياس نمذجة المعادلة الهيكلية والخاصة في فرضية التأثير المباشر وغير المباشر بواقع (n=149) وعند مستوى معنوية اقل من (0.01) أي بمستوى ثقة قدرة (0.99)، ومن اجل قياس قوة الارتباط بين متغيرات الدراسة فقد تبنت الباحثة مقياس (Cohen et al.,1983:2) وكما في الجدول (33).

الجدول (33) مستوى توافر العلاقة بين المتغيرات

نوع العلاقة وقوتها	قيمة معامل الارتباط
علاقة طردية قوية	من 0.50 - 1
علاقة طردية معتدلة	من 0.30 - اقل من 0.50
علاقة طردية ضعيفة	من 0.10 - اقل من 0.30
لا توجد علاقة	0
علاقة عكسية ضعيفة	من (-0.10) - اقل من (-0.30)
علاقة عكسية معتدلة	من (-0.30) - اقل من (-0.50)
علاقة عكسية قوية	من (-0.50) - (-1)

Source: Cohen, J., Cohen, P., West, S. G., & Aiken, L. S. (1983), " Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Sciences", 3rd Edition, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.P2.

اولاً:- فرضيات الارتباط:-

الفرضية الرئيسة الاولى:-

مفاد هذه الفرضية (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الاستشراف الاستراتيجي والبراعة التنظيمية)

تبين نتائج الجدول (34) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الاستشراف الاستراتيجي والبراعة التنظيمية قوتها (0.468) وهي علاقة طردية معتدلة، كما اظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط بين الاستشراف الاستراتيجي وابعاد البراعة التنظيمية تراوحت بين (0.295-0.572) مما يعني ادراك القيادات الجامعية للجامعات والكليات الاهلية لأهمية العلاقة بين الاستشراف الاستراتيجي والبراعة التنظيمية، وتتفرع من هذه الفرضية عدة فرضيات فرعية هي:

الفرضية الفرعية الاولى:-

مفاد هذه الفرضية (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين قابليات المسح البيئي والبراعة التنظيمية بأبعادها)

تشير نتائج الجدول (34) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين قابليات المسح البيئي والبراعة التنظيمية قوتها (0.409) وهي علاقة طردية معتدلة، كما اظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط بين قابليات المسح البيئي وابعاد البراعة التنظيمية تراوحت بين (0.258-0.500) مما يعني ادراك القيادات الجامعية للجامعات والكليات الاهلية لأهمية العلاقة بين قابليات المسح البيئي والبراعة التنظيمية.

الفرضية الفرعية الثانية:-

مفاد هذه الفرضية (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين قابليات الاختيار الاستراتيجي والبراعة التنظيمية بأبعادها)

توضح نتائج الجدول (34) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين قابليات الاختيار الاستراتيجي والبراعة التنظيمية قوتها (0.386) وهي علاقة طردية معتدلة، كما اظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط بين قابليات الاختيار الاستراتيجي وابعاد البراعة التنظيمية تراوحت بين (0.279-0.432) مما يعني ادراك القيادات الجامعية للجامعات والكليات الاهلية لأهمية العلاقة بين قابليات الاختيار الاستراتيجي والبراعة التنظيمية.

الفرضية الفرعية الثالثة:-

مفاد هذه الفرضية (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين قابليات التكامل والبراعة التنظيمية بأبعادها)

اسفرت نتائج الجدول (34) عن وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين قابليات التكامل والبراعة التنظيمية قوتها (0.298) وهي علاقة طردية ضعيفة، كما اظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط بين قابليات التكامل وابعاد البراعة التنظيمية تراوحت بين (0.156-0.400) مما يعني ادراك القيادات الجامعية للجامعات والكليات الاهلية لأهمية العلاقة بين قابليات التكامل والبراعة التنظيمية. وتأسيسا لما تم تقديمه يمكن قبول الفرضية الرئيسة الاولى والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الاستشراف الاستراتيجي والبراعة التنظيمية).

الجدول (34) مصفوفة الارتباط بين الاستشراف الاستراتيجي والبراعة التنظيمية

المتغيرات	قابليات المسح البيئي	قابليات الاختيار الاستراتيجي	قابليات التكامل	الاستشراف الاستراتيجي	الاستثمار الامثل للفرص	الدراسة عن الفرص الجديدة	البراعة التنظيمية
قابليات المسح البيئي	1	--	--	--	--	--	--
قابليات الاختيار الاستراتيجي	.424**	1	--	--	--	--	--
قابليات التكامل	.353**	.446**	1	--	--	--	--
الاستشراف الاستراتيجي	.771**	.783**	.779**	1	--	--	--

--	--	1	.572**	.400**	.432**	.500**	الاستثمار الامثل للفرص
--	1	.650**	.295**	.156*	.279**	.258**	الدراسة عن الفرص الجديدة
1	.919**	.896**	.468**	.298**	.386**	.409**	البراعة التنظيمية
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).							Sig.=0.000
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).							n=149

الفرضية الرئيسة الثانية:-

مفاد هذه الفرضية (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الاستشراف الاستراتيجي والرشاقة الاستراتيجية)

تبين نتائج الجدول (35) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الاستشراف الاستراتيجي والرشاقة الاستراتيجية قوتها (0.695) وهي علاقة طردية قوية، كما اظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط بين الاستشراف الاستراتيجي وابعاد الرشاقة الاستراتيجية تراوحت بين (0.373-0.657) لُبُعد التعلم الاستراتيجي والحساسية الاستراتيجية على التوالي، مما يعني ادراك القيادات الجامعية للجامعات والكليات الاهلية لأهمية العلاقة بين الاستشراف الاستراتيجي والرشاقة الاستراتيجية، وتتفرع من هذه الفرضية عدة فرضيات فرعية هي:

الفرضية الفرعية الاولى:-

مفاد هذه الفرضية (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين قابليات المسح البيئي والرشاقة الاستراتيجية بأبعادها)

تشير نتائج الجدول (35) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين قابليات المسح البيئي والرشاقة الاستراتيجية قوتها (0.545) وهي علاقة طردية قوية، كما اظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط بين قابليات المسح البيئي وابعاد الرشاقة الاستراتيجية تراوحت بين (0.333-0.520) لُبُعد التعلم الاستراتيجي والحساسية الاستراتيجية على

التوالي مما يعني ادراك القيادات الجامعية للجامعات والكليات الاهلية لأهمية العلاقة بين قابليات المسح البيئي والرشاقة الاستراتيجية.

الفرضية الفرعية الثانية:-

مفاد هذه الفرضية (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين قابليات الاختيار الاستراتيجي والرشاقة الاستراتيجية بأبعادها)

توضح نتائج الجدول (35) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين قابليات الاختيار الاستراتيجي والرشاقة الاستراتيجية قوتها (0.596) وهي علاقة قوية، كما اظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط بين قابليات الاختيار الاستراتيجي وابعاد الرشاقة الاستراتيجية تراوحت بين (0.422-0.500) لُبُعد التعلم الاستراتيجي والاستجابة الاستراتيجية على التوالي، مما يعني ادراك القيادات الجامعية للجامعات والكليات الاهلية لأهمية العلاقة بين قابليات الاختيار الاستراتيجي والرشاقة الاستراتيجية.

الفرضية الفرعية الثالثة:-

مفاد هذه الفرضية (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين قابليات التكامل والرشاقة الاستراتيجية بأبعادها)

اسفرت نتائج الجدول (35) عن وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين قابليات التكامل والرشاقة الاستراتيجية قوتها (0.484) وهي علاقة طردية معتدلة، كما اظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط بين قابليات التكامل وابعاد الرشاقة الاستراتيجية تراوحت بين (0.128-0.551) لُبُعد التعلم الاستراتيجي والحساسية الاستراتيجية على التوالي، مما يعني ادراك القيادات الجامعية للجامعات والكليات الاهلية لأهمية العلاقة بين قابليات التكامل والرشاقة الاستراتيجية. وتأسيسا لما تم تقديمه يمكن قبول الفرضية الرئيسية

الثانية والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الاستشراف الاستراتيجي والرشاقة الاستراتيجية).

الجدول (35) مصفوفة الارتباط بين الاستشراف الاستراتيجي والرشاقة الاستراتيجية

الرشاقة الاستراتيجية	التعلم الاستراتيجي	الاستجابة الاستراتيجية	الحساسية الاستراتيجية	الاستشراف الاستراتيجي	قابليات التكامل	قابليات الاختيار	قابليات المسح البيئي	المتغيرات
--	--	--	--	--	--	--	1	قابليات المسح البيئي
--	--	--	--	--	--	1	.424**	قابليات الاختيار الاستراتيجي
--	--	--	--	--	1	.446**	.353**	قابليات التكامل
--	--	--	--	1	.779**	.783**	.771**	الاستشراف الاستراتيجي
--	--	--	1	.657**	.551**	.455**	.520**	الحساسية الاستراتيجية
--	--	1	.488**	.543**	.383**	.500**	.391**	الاستجابة الاستراتيجية
--	1	.385**	.288**	.373**	.128*	.422**	.333**	التعلم الاستراتيجي
1	.667**	.830**	.802**	.695**	.484**	.596**	.545**	الرشاقة الاستراتيجية
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).								Sig.=0.000
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).								n=149

الفرضية الرئيسة الثالثة:-

مفاد هذه الفرضية (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الرشاقة الاستراتيجية والبراعة التنظيمية بأبعادها)

تبين نتائج الجدول (36) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الرشاقة الاستراتيجية والبراعة التنظيمية قوتها (0.554) وهي علاقة طردية قوية، كما اظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط بين الرشاقة الاستراتيجية وابعاد البراعة التنظيمية تراوحت بين (0.360-0.665) لُبعد الدراسة عن الفرص الجديدة والاستثمار الامثل للفرص على التوالي، مما يعني ادراك القيادات الجامعية للجامعات والكليات الاهلية لأهمية العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والبراعة التنظيمية، وتتفرع من هذه الفرضية عدة فرضيات فرعية هي:

الفرضية الفرعية الاولى:-

مفاد هذه الفرضية (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الحساسية الاستراتيجية والبراعة التنظيمية بأبعادها)

تشير نتائج الجدول (36) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الحساسية الاستراتيجية والبراعة التنظيمية قوتها (0.356) وهي علاقة طردية معتدلة، كما اظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط بين الحساسية الاستراتيجية وابعاد البراعة التنظيمية تراوحت بين (0.177-0.489) لبُعد الدراسة عن الفرص الجديدة والاستثمار الامثل للفرص على التوالي، مما يعني ادراك القيادات الجامعية للجامعات والكليات الاهلية لأهمية العلاقة بين الحساسية الاستراتيجية والبراعة التنظيمية.

الفرضية الفرعية الثانية:-

مفاد هذه الفرضية (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الاستجابة الاستراتيجية والبراعة التنظيمية بأبعادها)

توضح نتائج الجدول (36) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الاستجابة الاستراتيجية والبراعة التنظيمية قوتها (0.442) وهي علاقة طردية معتدلة، كما اظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط بين الاستجابة الاستراتيجية وابعاد البراعة التنظيمية تراوحت بين (0.289-0.528) لبُعد الدراسة عن الفرص الجديدة والاستثمار الامثل للفرص على التوالي، مما يعني ادراك القيادات الجامعية للجامعات والكليات الاهلية لأهمية العلاقة بين الاستجابة الاستراتيجية والبراعة التنظيمية.

الفرضية الفرعية الثالثة:-

مفاد هذه الفرضية (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين التعلم الاستراتيجي والبراعة التنظيمية بأبعادها)

اسفرت نتائج الجدول (36) عن وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين التعلم الاستراتيجي والبراعة التنظيمية قوتها (0.512) وهي علاقة طردية قوية، كما اظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط بين التعلم الاستراتيجي وابعاد البراعة التنظيمية تراوحت بين (0.404-0.534) لُبُعد الدراسة عن الفرص الجديدة والاستثمار الامثل للفرص على التوالي، مما يعني ادراك القيادات الجامعية للجامعات والكليات الاهلية لأهمية العلاقة بين التعلم الاستراتيجي والبراعة التنظيمية.

وتأسيسا لما تم تقديمه يمكن قبول الفرضية الرئيسة الثالثة والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الرشاقة الاستراتيجية والبراعة التنظيمية).

الجدول (36) مصفوفة الارتباط بين الرشاقة الاستراتيجية والبراعة التنظيمية

البراعة التنظيمية	الدراسة عن الفرص الجديدة	الاستثمار للفرص	الرشاقة الاستراتيجية	التعلم الاستراتيجي	الاستجابة الاستراتيجية	الحساسية الاستراتيجية	المتغيرات
						1	الحساسية الاستراتيجية
					1	.488**	الاستجابة الاستراتيجية
				1	.385**	.288**	التعلم الاستراتيجي
			1	.667**	.830**	.802**	الرشاقة الاستراتيجية
		1	.665**	.534**	.528**	.489**	الاستثمار الامثل للفرص
	1	.650**	.360**	.404**	.289**	.177*	الدراسة عن الفرص الجديدة
1	.919**	.896**	.554**	.512**	.442**	.356**	البراعة التنظيمية
						Sig.=0.000	
						n=149	

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

ثانيا: - فرضيات التأثير: -

ستختبر الباحثة فرضيات التأثير المباشرة والتأثير المتعدد من خلال النموذج الهيكلي (Structural Model) باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية من خلال استخدام برنامج (AMOS.V.26). ويتكون النموذج الهيكلي من مجموعة من المتغيرات المستقلة

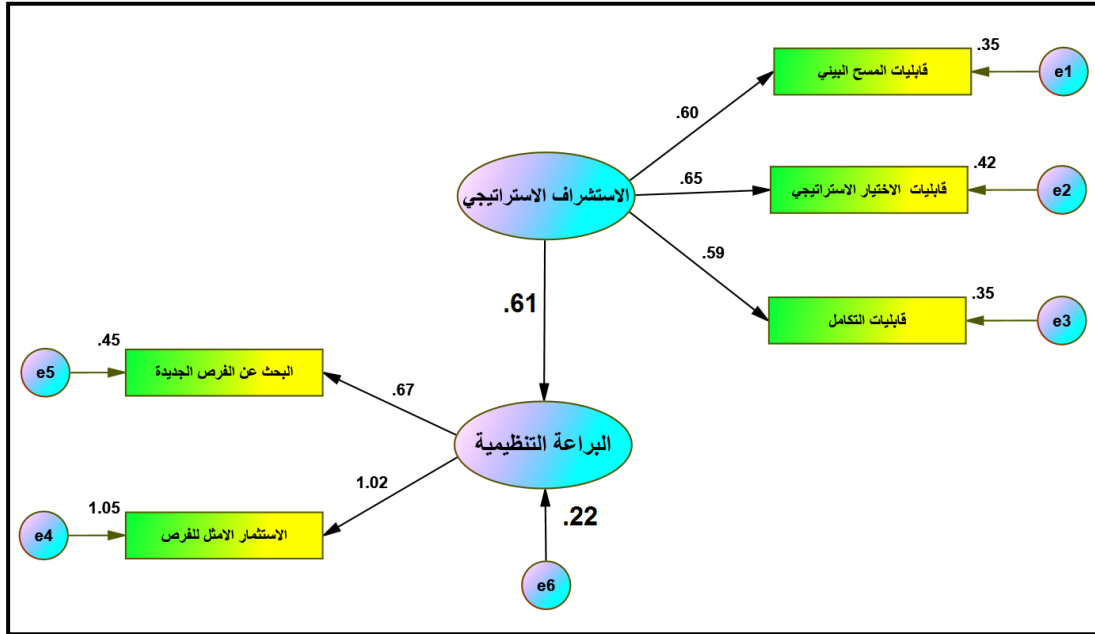
والمعتمدة، إذ ترتبط المتغيرات المستقلة مع المتغيرات المعتمدة من خلال سهم ذو اتجاه واحد (مسارات الانحدار). وقد تكون المتغيرات المستقلة مرتبطة مع بعضها البعض من خلال سهم ذو اتجاهين. ويتم التأكد من صحة الفرضيات من خلال المعاملات الموجودة على الاسهم سواء بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات المعتمدة (معاملات بيتا المعيارية). وهذه التقنية الاحصائية هي اكثر تطوراً ودقة من تحليل الانحدار المتعدد لأنها تأخذ بالاعتبار مدى ملائمة البيانات للنموذج الذي يتم افتراضه من علاقات، وبالتالي يمكن استكشاف مستوى علاقات التأثير واتجاهها بين متغيرات الدراسة وعلى مستوى التأثير المباشر والتأثير المتعدد كما يلي:

الفرضية الرئيسية الرابعة:-

مفاد هذه الفرضية (يوجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين الاستشراف الاستراتيجي والبراعة التنظيمية)

يوضح الشكل (28) الهيكل البنائي لتأثير الاستشراف الاستراتيجي في البراعة التنظيمية، كما تبين نتائج الجدول (37) انه كلما ادركت القيادات الجامعية اهمية الاستشراف الاستراتيجي في عملياتها كلما ادى ذلك الى تحسين البراعة التنظيمية لأعضاء الهيئة التدريسية، فضلا عن ان زيادة الاهتمام بالاستشراف الاستراتيجي بمقدار وزن معياري واحد يؤدي الى تحسين البراعة التنظيمية بمقدار (0.607) وبخطأ معياري (0.094)، مما يعني ادراك القيادات الجامعية للجامعات والكليات الاهلية لأهمية وجود تأثير معنوي للاستشراف الاستراتيجي في البراعة التنظيمية كونه يعمل على تحديد وتقييم واستخدام الإشارات الضعيفة من مصادرها (البيئات السياسية والاجتماعية والثقافية والتنافسية والعلوم والتكنولوجيا) للتعرف على التهديدات والفرص

في مرحلة مبكرة ، وبالتالي تمكين الجامعات من تحديد الطرائق والأساليب والجهات الفاعلة والعمليات والنظام اللازم لتعزيز الوضع التنافسي لها.



الشكل (28) الانموذج القياسي الهيكلي لتأثير الاستشراف الاستراتيجي في البراعة التنظيمية

ساهم الاستشراف الاستراتيجي في تفسير ما قيمته (0.219) من مقدار التباين الحاصل في البراعة التنظيمية بأبعادها، اما القيمة المتبقية فأنها تقع خارج حدود الدراسة.

الجدول (37) مخرجات تأثير الاستشراف الاستراتيجي في البراعة التنظيمية

الاحتمالية (P)	R ²	النسبة الحرجة	الخطأ المعياري	التقديرات المعيارية	مسار الانحدار	
0.027	0.219	6.458	0.094	0.607	البراعة التنظيمية	الاستشراف الاستراتيجي

وتتفرع من هذه الفرضية عدة فرضيات فرعية تلخيص نتائجها في الجدول (38) وهي كما يأتي:-

الفرضية الفرعية الاولى:-

مفاد هذه الفرضية (توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين قابليات المسح البيئي والبراعة التنظيمية بأبعادها)

ساهمت قابليات المسح البيئي في تحسين البراعة التنظيمية بمقدار (0.270)، و بخطأ معياري (0.080)، مما يعني ادراك القيادات الجامعية في الجامعات والكليات الاهلية لأهمية خلق رؤى متوسطة وبعيدة الامد وتحديد الفرص والمخاطر في المجالات الاجتماعية والثقافية والسياسية ، والمجالات البيئية والاقتصادية والتكنولوجية والتنافسية، والتي تهدف إلى دعم صناع القرار في الشروع بعمليات مبتكرة وتحديد نماذج اعمال جديدة ، وصياغة سيناريوهات مستقبلية والتواصل معها.

الفرضية الفرعية الثانية:-

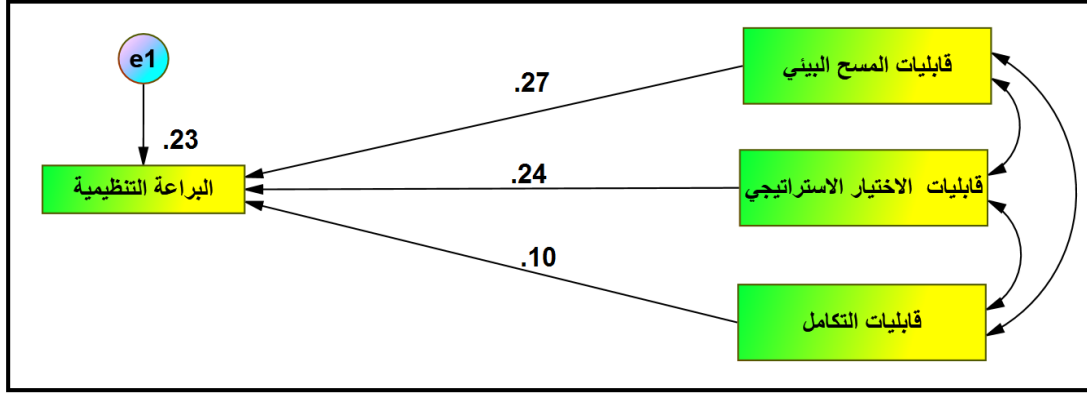
مفاد هذه الفرضية (توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين قابليات الاختيار الاستراتيجي والبراعة التنظيمية بأبعادها)

حازت قابليات الاختيار الاستراتيجي على احداث تحسين في البراعة التنظيمية بقيمة (0.244)، و بخطأ معياري (0.094)، مما يعني ادراك القيادات الجامعية في الجامعات والكليات الاهلية لأهمية فهم المستقبل، والاستعداد له، والتأثير عليه بشكل أفضل، وبالتالي فهي تساعد على الكشف عن النقاط التي يمكن عندها الاستفادة من قرارات وإجراءات اليوم للتحرك نحو مستقبل مرغوب فيه.

الفرضية الفرعية الثالثة:-

مفاد هذه الفرضية (توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين قابليات التكامل والبراعة التنظيمية بأبعادها)

لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين قابليات التكامل والبراعة التنظيمية بأبعادها، مما يعني ادراك القيادات الجامعية في الجامعات والكليات الاهلية لأهمية معالجة العلاقة بين قابليات التكامل والبراعة التنظيمية.



الشكل (29) الانموذج القياسي الهيكلي لتأثير ابعاد الاستشراف الاستراتيجي في البراعة التنظيمية بأبعادها

ساهمت ابعاد الاستشراف الاستراتيجي في تفسير ما قيمته (0.230) من مقدار التباين الحاصل في البراعة التنظيمية بأبعادها، اما القيمة المتبقية فأنها تقع خارج حدود الدراسة.

الجدول (38) مخرجات تأثير ابعاد الاستشراف الاستراتيجي في البراعة التنظيمية بأبعادها

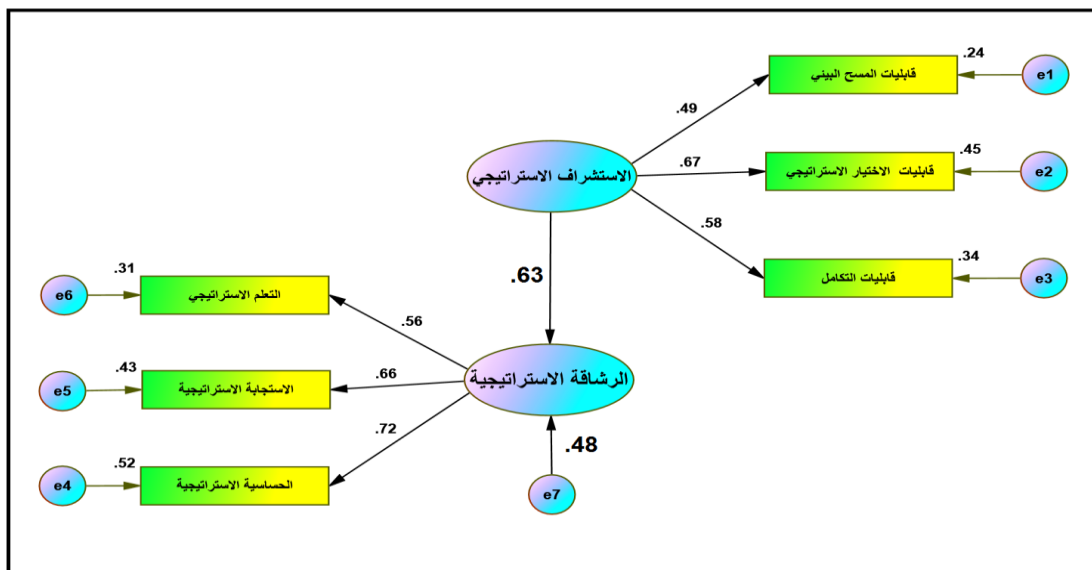
الاحتمالية (P)	R ²	النسبة الحرجة	الخطأ المعياري	التقديرات المعيارية	مسار الانحدار		
0.001	0.230	3.375	0.080	0.270	البراعة التنظيمية	<-	قابليات المسح البيئي
0.010		2.596	0.094	0.244	البراعة التنظيمية	<-	قابليات الاختيار الاستراتيجي
0.229		1.198	0.081	0.097	البراعة التنظيمية	<-	قابليات التكامل

وتأسيسا لما تم تقديمه يمكن قبول الفرضية الرئيسية الرابعة والتي تنص على (يوجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين الاستشراف الاستراتيجي والبراعة التنظيمية).

الفرضية الرئيسية الخامسة:-

مفاد هذه الفرضية (يوجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين الاستشراف الاستراتيجي والرشاقة الاستراتيجية)

يوضح الشكل (30) الهيكل البنائي لتأثير الاستشراف الاستراتيجي في الرشاقة الاستراتيجية، كما تبين نتائج الجدول (39) انه كلما ادركت القيادات الجامعية اهمية الاستشراف الاستراتيجي في عملياتها كلما ادى ذلك الى تحسين الرشاقة الاستراتيجية لأعضاء الهيئة التدريسية، فضلا عن ان زيادة الاهتمام بالاستشراف الاستراتيجي بمقدار وزن معياري واحد يؤدي الى تحسين الرشاقة الاستراتيجية بمقدار (0.630) وبخطأ معياري (0.054)، مما يعني ادراك القيادات الجامعية للجامعات والكليات الاهلية لأهمية وجود تأثير معنوي للاستشراف الاستراتيجي في الرشاقة الاستراتيجية كونه يعمل على فهم زبائن المنظمات واحتياجاتهم المتطورة وسلوكهم المتغير، مما يعمل على تزويد الجامعات برؤية واسعة عن التحليل والمعرفة الضروريتين حول احتياجات الزبائن المستقبلية، مما يمكن من اتخاذ القرارات الصحيحة للاستعداد للتغيير في المستقبل.



الشكل (30) الانموذج القياسي الهيكلي لتأثير الاستشراف الاستراتيجي في الرشاقة الاستراتيجية

ساهم الاستشراف الاستراتيجي في تفسير ما قيمته (0.482) من مقدار التباين الحاصل في الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها، اما القيمة المتبقية فأنها تقع خارج حدود الدراسة.

الجدول (39) مخرجات تأثير الاستشراف الاستراتيجي في الرشاقة الاستراتيجية

الاحتمالية (P)	R ²	النسبة الحرجة	الخطأ المعياري	التقديرات المعيارية	مسار الانحدار		
0.001	0.482	11.67	0.054	0.630	الرشاقة الاستراتيجية	<---	الاستشراف الاستراتيجي

وتتفرع من هذه الفرضية عدة فرضيات فرعية

الفرضية الفرعية الاولى:-

مفاد هذه الفرضية (توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين قابليات المسح البيئي والرشاقة الاستراتيجية بأبعادها)

ساهمت قابليات المسح البيئي في تحسين الرشاقة الاستراتيجية بمقدار (0.369)، وبخطأ معياري قدره (0.047)، مما يعني ادراك القيادات الجامعية في الجامعات والكليات الاهلية لأهمية المساعدة في تقليل حالة عدم التأكد في عملية صنع القرار، مما يجعل القرارات الاستراتيجية أكثر قوة على مواجهة التغيير المستقبلي من خلال افتراض الأحداث المستقبلية التي تكون فردية ومفاجئة ومدهشة في التحليل.

الفرضية الفرعية الثانية:-

مفاد هذه الفرضية (توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين قابليات الاختيار الاستراتيجي والرشاقة الاستراتيجية بأبعادها)

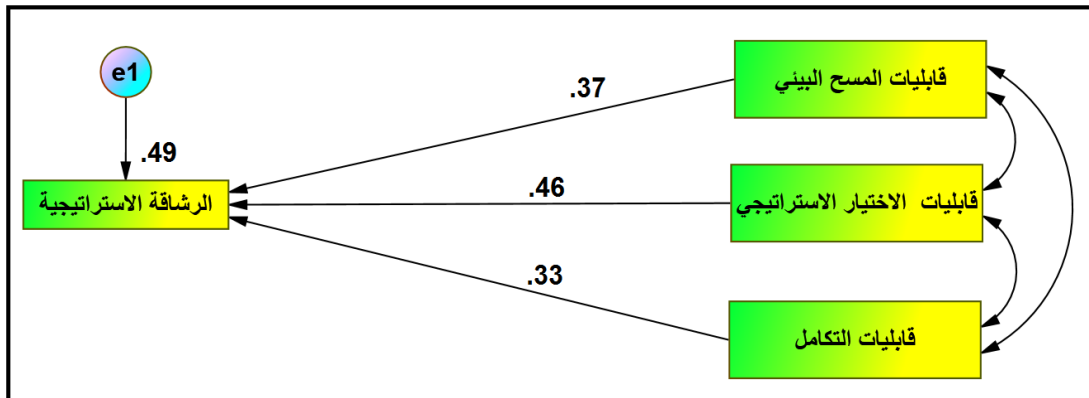
حازت قابليات الاختيار الاستراتيجي على احداث تحسين في الرشاقة الاستراتيجية بقيمة (0.456)، وبخطأ معياري قدره (0.051)، مما يعني ادراك القيادات الجامعية في الجامعات والكليات الاهلية لأهمية التركيز على قدرات مسح خارجية / بيئية للتعرف

على المصادر القيمة للمعرفة الخارجية ، فعمليات المسح الخارجية تمكن المنظمات من تحديد الأسواق والتقنيات الجديدة والناشئة والتعرف عليها.

الفرضية الفرعية الثالثة:-

مفاد هذه الفرضية (توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين قابليات التكامل والرشاقة الاستراتيجية بأبعادها)

ان زيادة قابليات التكامل بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى احداث تحسين في الرشاقة الاستراتيجية بقيمة (0.329)، وبخطأ معياري قدره (0.049)، مما يعني ادراك القيادات الجامعية في الجامعات والكليات الاهلية لأهمية معالجة حالة عدم وجود حافز للتفكير في المستقبل، والمكافآت ، والنظام الوظيفي الجاهل بالرؤية، والاهتمام المحدود من أصحاب المصلحة الداخليين قد يعرض الجامعات الى فقدان قابليتها التكاملية، وبالتالي إذا تمكنت الجامعات من تشجيع موظفيها على الانفتاح على المعلومات الخارجية ونشرها بشكل فعال في جميع أنحاء الجامعات ، فيمكن عندها توقع أن هذا الاجراء سيعدم بقوة قدرتها على الاحتفاظ بميزة تنافسية في أوقات التغيير المتقطع.



الشكل (31) الانموذج القياسي الهيكلي لتأثير ابعاد الاستشراق الاستراتيجي في الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها

ساهمت ابعاد الاستشراف الاستراتيجي في تفسير ما قيمته (0.493) من مقدار التباين الحاصل في الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها، اما القيمة المتبقية فأنها تقع خارج حدود الدراسة.

الجدول (40) مخرجات تأثير ابعاد الاستشراف الاستراتيجي في الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها

الاحتمالية (P)	R ²	النسبة الحرجة	الخطأ المعياري	التقديرات المعيارية	مسار الانحدار		
					الرشاقة الاستراتيجية	<---	قابليات المسح البيئي
0.001	0.493	7.851	0.047	0.369	الرشاقة الاستراتيجية	<---	قابليات المسح البيئي
0.001		8.941	0.051	0.456	الرشاقة الاستراتيجية	<---	قابليات الاختيار الاستراتيجي
0.001		6.714	0.049	0.329	الرشاقة الاستراتيجية	<---	قابليات التكامل

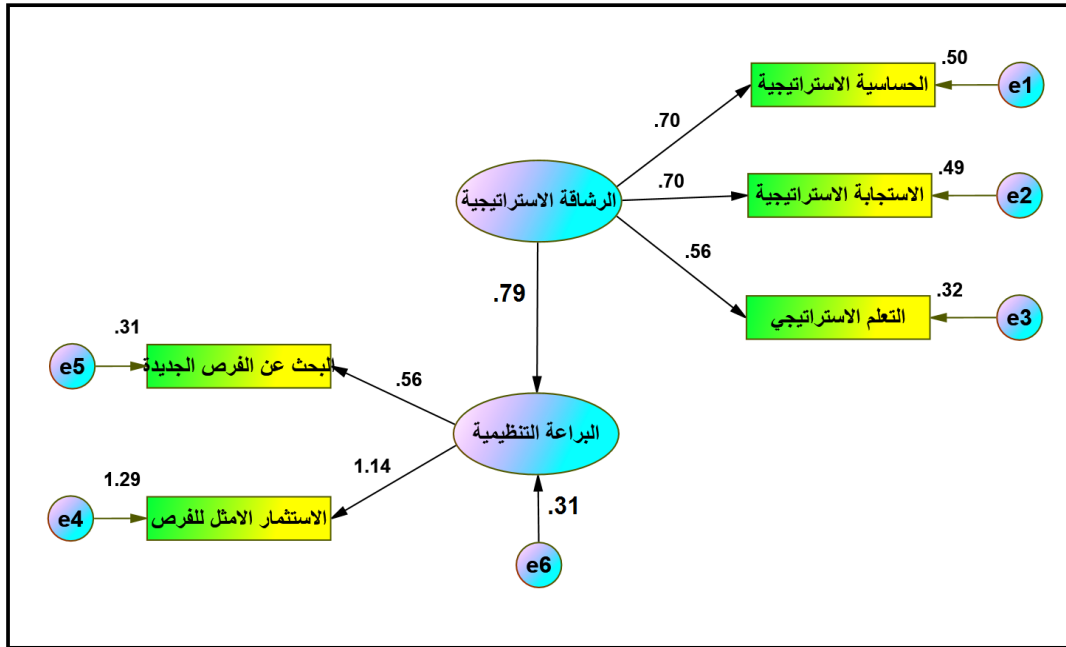
وتأسيسا لما تم تقديمه يمكن قبول الفرضية الرئيسية الخامسة والتي تنص على (يوجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين الاستشراف الاستراتيجي والرشاقة الاستراتيجية).

الفرضية الرئيسية السادسة:-

مفاد هذه الفرضية (يوجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين الرشاقة الاستراتيجية والبراعة التنظيمية بأبعادها)

يوضح الشكل (32) الهيكل البنائي لتأثير الرشاقة الاستراتيجية في البراعة التنظيمية، كما تبين نتائج الجدول (41) انه كلما ادركت القيادات الجامعية اهمية الرشاقة الاستراتيجية في عملياتها كلما ادى ذلك الى تحسين البراعة التنظيمية لأعضاء الهيئة التدريسية، فضلا عن ان زيادة الاهتمام بالرشاقة الاستراتيجية بمقدار وزن معياري واحد يؤدي الى تحسين البراعة التنظيمية بمقدار (0.792) وبخطأ معياري (0.098)، مما يعني ادراك القيادات الجامعية للجامعات والكليات الاهلية لأهمية وجود تأثير معنوي للرشاقة الاستراتيجية في البراعة التنظيمية كونه يعمل على اكتشاف التغيرات البيئية للأعمال والاستجابة لها بسرعة من خلال الفرص والتهديدات الموجودة في بيئة

الأعمال ، وتقديم استجابة سريعة من خلال إعادة تجميع الموارد والعمليات والاستراتيجيات.



الشكل (32) الانموذج القياسي الهيكلي لتأثير الرشاقة الاستراتيجية في البراعة التنظيمية

ساهمت الرشاقة الاستراتيجية في تفسير ما قيمته (0.307) من مقدار التباين الحاصل في البراعة التنظيمية بأبعادها، اما القيمة المتبقية فأنها تقع خارج حدود الدراسة.

الجدول (41) مخرجات تأثير الرشاقة الاستراتيجية في البراعة التنظيمية

الاحتمالية (P)	R ²	النسبة الحرجة	الخطأ المعياري	التقديرات المعيارية	مسار الانحدار	الرشاقة الاستراتيجية
0.001	0.307	8.082	0.098	0.792	<---	البراعة التنظيمية

وتتفرع من هذه الفرضية عدة فرضيات فرعية تلخيص نتائجها في الجدول (42) وهي كما يأتي:

الفرضية الفرعية الاولى:-

مفاد هذه الفرضية (توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين الحساسية الاستراتيجية والبراعة التنظيمية بأبعادها)

ساهمت الحساسية الاستراتيجية في تحسين البراعة التنظيمية بمقدار (0.358)، وبخطأ معياري مساو لـ (0.077)، مما يعني ادراك القيادات الجامعية في الجامعات والكليات الاهلية لأهمية الاستمرار بإدراك واستكشاف، والاستجابة لمتطلبات البيئة لأغراض استثمار الموقف السوقي وتحقيق الميزة التنافسية، وهي بذلك تمثل توجهها منتظماً نحو التغيير عندما يكون التغيير مطلوباً.

الفرضية الفرعية الثانية:-

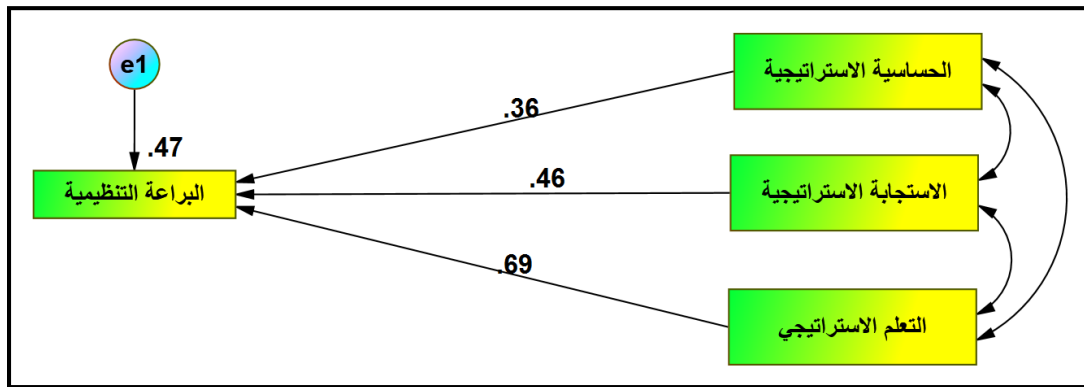
مفاد هذه الفرضية (توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين الاستجابة الاستراتيجية والبراعة التنظيمية بأبعادها)

حازت الاستجابة الاستراتيجية على احداث تحسين في البراعة التنظيمية بقيمة (0.455)، وبخطأ معياري مساو لـ (0.076)، مما يعني ادراك القيادات الجامعية في الجامعات والكليات الاهلية لأهمية بناء استجابات فاعلة من خلال أنشطة الاستشراف التي تهدف إلى تحديد الاستجابات في الوقت الحاضر مع توجيه المستقبل غير المنظور، لذلك فإن فهم سياق بيئة الجامعات أمر بالغ الأهمية في تحديد المهام الحالية والمستقبلية

الفرضية الفرعية الثالثة:-

مفاد هذه الفرضية (توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين التعلم الاستراتيجي والبراعة التنظيمية بأبعادها)

ان زيادة التعلم الاستراتيجي بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى احداث تحسين في البراعة التنظيمية بقيمة (0.693)، وبخطأ معياري مساو لـ (0.096)، مما يعني ادراك القيادات الجامعية في الجامعات والكليات الاهلية لأهمية متابعة التغييرات في البيئة الداخلية والخارجية والتكيف معها باستمرار ، وجمع المعلومات واستخدامها بسرعة ، والاستجابة لتغيرات السوق بسرعة.



الشكل (33) الانموذج القياسي الهيكلي لتأثير ابعاد الرشاقة الاستراتيجية في البراعة التنظيمية بأبعادها

ساهمت ابعاد الرشاقة الاستراتيجية في تفسير ما قيمته (0.470) من مقدار التباين الحاصل في البراعة التنظيمية بأبعادها، اما القيمة المتبقية فأنها تقع خارج حدود الدراسة.

الجدول (42) مخرجات تأثير ابعاد الرشاقة الاستراتيجية في البراعة التنظيمية بأبعادها

الاحتمالية (P)	R ²	النسبة الحرجة	الخطأ المعياري	التقديرات المعيارية	مسار الانحدار		
					البراعة التنظيمية	<---	الحساسية الاستراتيجية
0.001	0.470	4.649	0.077	0.358	البراعة التنظيمية	<---	البراعة التنظيمية
0.001		5.987	0.076	0.455	البراعة التنظيمية	<---	الاستجابة الاستراتيجية
0.001		7.219	0.096	0.693	البراعة التنظيمية	<---	التعلم الاستراتيجي

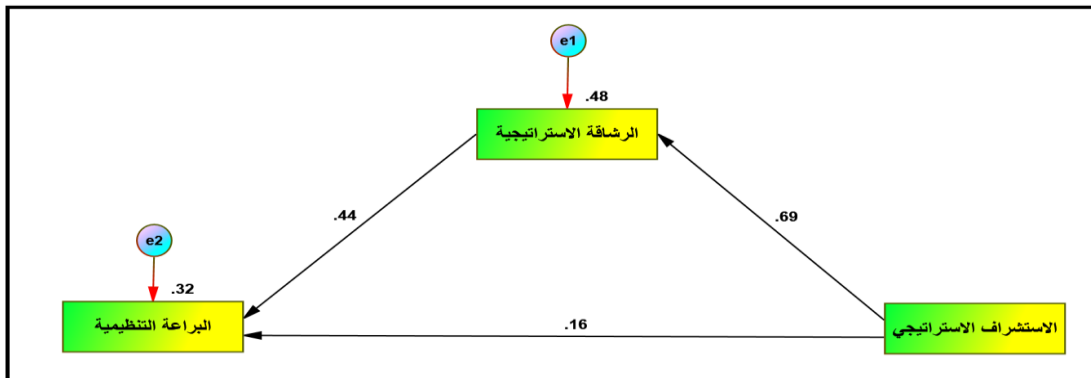
وتأسيسا لما تم تقديمه يمكن قبول الفرضية الرئيسية السادسة والتي تنص على (يوجد

علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين الرشاقة الاستراتيجية والبراعة التنظيمية).

الفرضية الرئيسة السابعة:-

مفاد هذه الفرضية (يتعاضم تأثير الاستشراف الاستراتيجي في البراعة التنظيمية بوجود الرشاقة الاستراتيجية)

يوضح الشكل (34) الهيكل البنائي لتأثير الاستشراف الاستراتيجي في البراعة التنظيمية بوجود الرشاقة الاستراتيجية، كما تبين نتائج الجدول (43) انه كلما ادركت القيادات الجامعية اهمية الاستشراف الاستراتيجي بوجود الرشاقة الاستراتيجية في عملياتها كلما ادى ذلك الى تحسين البراعة التنظيمية لأعضاء الهيئة التدريسية، فضلا عن ان زيادة الاهتمام بالاستشراف الاستراتيجي بوجود الرشاقة الاستراتيجية بمقدار وزن معياري واحد يؤدي الى تحسين البراعة التنظيمية بمقدار (0.468) وبخطأ معياري (0.022)، مما يعني ادراك القيادات الجامعية للجامعات والكليات الاهلية لأهمية وجود تأثير معنوي للاستشراف الاستراتيجي بوجود الرشاقة الاستراتيجية في البراعة التنظيمية كونه يعمل على التكيف مع التغييرات في سياق الأعمال واكتشاف الفرص والتهديدات والمخاطر، وإطلاق مبادرات استراتيجية جديدة بسرعة، كما تمكن الجامعات على إعادة توزيع مواردها بكفاءة وفعالية وإعادة توجيه مواردها من أجل خلق القيمة وحماية (والنقاط) الأنشطة ذات العائد المرتفع حسب ما تتطلبه الظروف الداخلية والخارجية.



الشكل (34) الانموذج القياسي الهيكلي لتأثير الاستشراف الاستراتيجي في البراعة التنظيمية بوجود الرشاقة الاستراتيجية

ساهم الاستشراف الاستراتيجي بوجود الرشاقة الاستراتيجية في تفسير ما قيمته (0.320) من مقدار التباين الحاصل في البراعة التنظيمية بأبعادها، اما القيمة المتبقية فأنها تقع خارج حدود الدراسة.

الجدول (43) مخرجات تأثير الاستشراف الاستراتيجي في البراعة التنظيمية بوجود الرشاقة الاستراتيجية

الاحتمالية (P)	R ²	النسبة الحرجة	الخطأ المعياري	التقديرات المعيارية	مسار الانحدار		
					الرشاقة الاستراتيجية	<---	الاستشراف الاستراتيجي
0.001	0.482	77.22	0.009	0.695	الرشاقة الاستراتيجية	<---	الاستشراف الاستراتيجي
0.001	0.320	17.68	0.025	0.442	البراعة التنظيمية	<---	الرشاقة الاستراتيجية
0.092	0.026	1.309	0.123	0.161	البراعة التنظيمية	<---	الاستشراف الاستراتيجي
0.001	0.320	21.27	0.022	0.468	البراعة التنظيمية	<---	الرشاقة الاستراتيجية
						<---	الاستشراف الاستراتيجي

مناقشة اسهامات الدور الوسيط للرشاقة الاستراتيجية:-

وتأسيساً لما تقدم في الفرضية السابعة يتضح وجود تأثير مباشر غير معنوي للاستشراف الاستراتيجي في البراعة الاستراتيجية الدراسة، مما يعني ادراك القيادات الجامعية في الجامعات والكليات المدروسة لأهمية الدور الوسيط للرشاقة الاستراتيجية بين الاستشراف الاستراتيجي والبراعة التنظيمية الموضح في الشكل (34) والمبينة نتائجه في الجدول (44)، فان هذا الامر يمهد الطريق الى لقبول الانموذج القياسي الهيكلي لتأثير الاستشراف الاستراتيجي في البراعة التنظيمية بوجود الرشاقة الاستراتيجية ذلك لوجود علاقة تأثير غير مباشر كلية للاستشراف الاستراتيجي في البراعة التنظيمية بوجود الرشاقة الاستراتيجية، مما يعني ان الرشاقة الاستراتيجية تساهم في تعظيم العلاقة بين الاستشراف الاستراتيجي والبراعة التنظيمية، وان هذه العلاقة جاءت من ادراك القيادات الجامعية في الجامعات والكليات الاهلية لأهمية الرشاقة

الاستراتيجية، وبناء على ذلك يمكن بناء الانموذج القياسي الهيكلي لنمذجة المعادلة الهيكلية لتفسير العلاقة بين الاستشراف الاستراتيجي والبراعة التنظيمية بوجود الرشاقة الاستراتيجية.

كما يمكن بيان خلاصة نتائج الدور الوسيط الكلي من خلال نتائج الجدول (44)، إذ يلاحظ ان الرشاقة الاستراتيجية ساهمت في تحسين مقدار معادلة الانحدار بقيمة (0.307) وتخفيض الخطأ المعياري الى مستوى مقبول قدره (0.101)، وزيادة مقدار موثوقية انموذج الدراسة بمقدار (19.961).

ساهم الاستشراف الاستراتيجي بوجود الرشاقة الاستراتيجية في تفسير ما قيمته (0.294) من مقدار التباين الحاصل في البراعة التنظيمية بأبعادها، اما القيمة المتبقية فأنها تقع خارج حدود الدراسة.

الجدول (44) التحسين الذي ساهم به التأثير غير المباشر الاستشراف الاستراتيجي في البراعة التنظيمية بوجود الرشاقة الاستراتيجية

الاحتمالية (P)	R ²	النسبة الحرجة	الخطأ المعياري	التقديرات المعيارية	مسار الانحدار			
					البراعة التنظيمية	<---	الاستشراف الاستراتيجي	الاستشراف الاستراتيجي
0.092	0.026	1.309	0.123	0.161	البراعة التنظيمية	<---	الاستشراف الاستراتيجي	الاستشراف الاستراتيجي
0.001	0.294	19.961	0.101	0.307	البراعة التنظيمية	<---	الرشاقة الاستراتيجية	الاستشراف الاستراتيجي

الفصل الرابع الاستنتاجات والتوصيات

المبحث الاول: الاستنتاجات
المبحث الثاني: التوصيات

الفصل الرابع الاستنتاجات والتوصيات

أولاً:- الاستنتاجات:-

1- ضمن نتائج الدراسة ادراك القيادات الجامعية في الجامعات والكليات الأهلية لأهمية متابعة التغييرات في البيئة الداخلية والخارجية والتكيف معها باستمرار ، وجمع المعلومات واستخدامها بسرعة ، والاستجابة لتغيرات السوق بسرعة(اتجاهات الطلب على الخدمة التعليمية).

2- أظهرت النتائج اهتمام القيادات الجامعية في الجامعات والكليات الأهلية لأهمية بناء استجابات فاعلة من خلال أنشطة الاستشراف التي تهدف إلى تحديد الاستجابات في الوقت الحاضر مع توجيه المستقبل غير المنظور، لذلك فإن فهم سياق بيئة الجامعات أمر بالغ الأهمية في تحديد المهام الحالية والمستقبلية ،وهذا ما اعتمدته الجامعات الأهلية في العراق.

3- تركيز القيادات الجامعية في الجامعات والكليات الأهلية على الاستمرار بإدراك واستكشاف، والاستجابة لمتطلبات البيئية لأغراض استثمار الموقف السوقي وتحقيق الميزة التنافسية، وهي بذلك تمثل توجهها منتظماً نحو التغيير لاسيما عندما يكون التغيير مطلوباً.

4- تبين حرص القيادات الجامعية في الجامعات والكليات الأهلية على معالجة حالة عدم وجود حافز للتفكير في المستقبل، والمكافآت، والنظام الوظيفي الجاهل بالرؤية، والاهتمام المحدود من أصحاب المصلحة الداخليين قد يعرض الجامعات الى فقدان قابليتها التكاملية، وبالتالي إذا تمكنت الجامعات من تشجيع موظفيها على الانفتاح على

المعلومات الخارجية ونشرها بشكل فعال في جميع أنحاء الجامعات ، فيمكن عندها توقع أن هذا الاجراء سيدعم بقوة قدرتها على الاحتفاظ بميزة تنافسية في أوقات التغيير المتقطع.

5- بينت النتائج ادراك القيادات الجامعية للجامعات والكليات الأهلية لأهمية فهم رغبات زبائن المنظمات واحتياجاتهم المتطورة وسلوكهم المتغير، مما يعمل على امتلاك الجامعات برؤية واسعة عن التحليل والمعرفة الضروريتين حول احتياجات الزبائن المستقبلية ، مما يمكن من اتخاذ القرارات الصحيحة للاستعداد للتغيير في المستقبل (مواجهة حالات المنافسة المحتملة).

6- تهتم القيادات الجامعية للجامعات والكليات الأهلية بخلق رؤى متوسطة وبعيدة الامد وتحديد الفرص والمخاطر في المجالات الاجتماعية والثقافية والسياسية ، والمجالات البيئية والاقتصادية والتكنولوجية والتنافسية ، والتي تهدف إلى دعم توجهات صناع القرار في الشروع بعمليات مبتكرة وتحديد نماذج اعمال جديدة ، وصياغة سيناريوهات مستقبلية والتواصل معها.

7- أظهرت النتائج ترجيح امتلاك القيادات الجامعية في الجامعات والكليات الأهلية للقدرة على الاستثمار من خلال تمهد الطريق إلى بيئة ذات إجراءات وموارد ومهارات يمكن التنبؤ بها من قبل الجامعات، إذ أن تحديد البدائل التي تولد فرصاً جديدة يعد أمر مثير للاهتمام للقدرة التنافسية على الأمد البعيد لتلك الجامعات.

8- ادراك القيادات الجامعية في الجامعات والكليات المدروسة لأهمية تشجيع الأفراد على القيام بالأعمال التي تتضمن التكيف مع الفرص الجديدة والمتوافقة بشكل واضح

مع الاستراتيجية العامة للمنظمه، لتوليد فهم أكثر دقة لسلوكيات المرونة واثارة الأحاسيس بين الأفراد في الإعدادات التنظيمية.

9- تبين من نتائج الدراسة ان الاهتمام بقابليات الاستشراف الاستراتيجي منفردة او مجتمعة من شأنه ان يزيد من مستوى استثمار الجامعات والكليات الأهلية للفرص المتاحة ونجاحها في البحث عن فرص جديدة ترفع من مكانتها التنافسية.

10- اتضح من نتائج الجانب العملي ان امتلاك قابليات الاستشراف الاستراتيجي من قبل الجامعات والكليات الأهلية له تأثير في زيادة البراعة التنظيمية وان هذا التأثير يتعاضد من خلال امتلاك تلك الجامعات حساسية واستجابة استراتيجية وتعلم استراتيجي.

ثانياً:- التوصيات:-

1- ضرورة أن تعمل الجامعات على تحديد وتقييم واستخدام الإشارات الضعيفة من مصادرها (البيئات السياسية والاجتماعية والثقافية والتنافسية والعلوم والتكنولوجيا) للتعرف على التهديدات والفرص في مرحلة مبكرة ، مما يتطلب من الجامعات تحديد الطرائق والأساليب والجهات الفاعلة والعمليات والنظام اللازم لتعزيز الوضع التنافسي لها.

2- يتعين على الجامعات والكليات الأهلية ان تزيد اهتمامها تجاه تقديم خدمة جديد او تحسين خدمة حالي او تقديم او تصميم عملية انتاجية جديدة او تحسين عملية انتاجية قائمة وذلك لتلبية واشباع حاجات الزبائن ورغباتهم، مما يتطلب منها ايجاد الفرص الجديدة لجذب الزبائن والتكيف لمتطلبات السوق، وزيادة قدرة الجامعات على المنافسة في الأسواق مما يؤدي الى نمو وبقاء وتطور الجامعات.

3- ضرورة أن تحرص الجامعات والكليات الأهلية على تحقيق مستوى متوازن بين الاستثمار الأمثل للفرص والبحث عن فرص جديدة، مما يتطلب منها تعزيز استثمار الموارد الحالية والكشف عن إمكانات جديدة، فضلا عن تخصيص الموارد لتحقيق النجاح في نشاطي الاستثمار والاستكشاف.

4- يتعين أن تركز الجامعات والكليات الأهلية على امتلاكها للقدرة على استثمار الفرص المتاحة من السوق، و التكيف مع التغييرات في سياق الأعمال واكتشاف الفرص والتهديدات والمخاطر ، وإطلاق مبادرات استراتيجية جديدة بسرعة، مما يتطلب من الجامعات إعادة توزيع مواردها بكفاءة وفاعلية وإعادة توجيه مواردها، من أجل خلق القيمة وحماية (والتقاط) الأنشطة ذات العائد المرتفع بحسب ما تتطلبه الظروف الداخلية والخارجية.

5- ضرورة زيادة اهتمام الجامعات والكليات الأهلية في الجمع بين الاستراتيجية الموجهة نحو البيئة الخارجية والاستراتيجية الموجهة نحو البيئة الداخلية، مما يتطلب منها تعزيز الاتصالات الداخلية المكثفة والمفتوحة

6- ضرورة ان تعمل الجامعات والكليات الأهلية على اكتساب وتفسير وتحويل والاحتفاظ بالمعلومات من خلال تحسين المهارات والكفاءات اللازمة لتحقيق أهداف العمل المقصودة وإجراء التعديلات المناسبة في نموذج التشغيل الخاص بها أو تطوير استراتيجيات جديدة.

7- يتعين على الجامعات والكليات الأهلية ان تحدد طرائق التعامل مع البيئات المتغيرة مما يتطلب منها إدراك التحركات الاستراتيجية واكتشافها والتقاطها باستمرار وتغيير الهيكل التنظيمي.

8- ضرورة ان تطور الجامعات والكليات الأهلية قاعدة المعرفة الخاصة بها لتمكينها من (إعادة) تنظيم استكشاف واستثمار الفرص والحدود المحددة في الحالات الطارئة، مما يتطلب منها تحديد دور القيادة وتنسيق العمليات التنظيمية كعمليات جوهرية إضافية تدعم تكامل الموارد التنظيمية في محاولة للسعي إلى الوصول إلى مستقبل أفضل.

9- يتعين على الجامعات والكليات الأهلية الحرص الاهتمام بتتبع الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، وتحسين الاستجابة بسرعة لاحتياجات الزبائن بطريقة مبتكرة من خلال تشجيع قياداتها على مشاركة المعلومات بحرية عبر الوظائف والمستويات الهرمية لديها.

10- من الضروري ان يتوجه اهتمام القيادات الجامعية في الجامعات والكليات المدروسة تجاه تتبع الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، وتحسين الاستجابة بسرعة لاحتياجات الزبائن بطريقة مبتكرة، وذلك من خلال انشاء وحدات للفحص، والرصد البيئي.

المصادر



A-books

1. Blarr, W. H. (2012). Organizational ambidexterity. In Organizational global edition. Springer Nature. www.medicinespatentpool.org
2. Kortmann, S. (2012). The relationship between organizational structure and organizational ambidexterity: A comparison between manufacturing and service firms. Springer Science & Business Media. www.gavi.org
3. Kumkale, I. (2022). Organizational Mastery: The Impact of Strategic Leadership and Organizational Ambidexterity on Organizational Agility. fourth edition. Springer Nature. www.mmv.org/partnering/product-development-partnership,
4. LugoSantiago, J. A. (2020). Leadership and Strategic Foresight in Smart Cities. third edition .Springer International Publishing.

B-Journals

1. Abazeed, R. (2020). Impact of strategic capabilities on organizational ambidexterity in the commercial banks in Jordan: The mediating role of knowledge management. Management Science Letters, 10(7), 1445-1456. www.growingscience.com
2. Adebile, 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), 1-34. www.GrowingScience.com/msl
3. Adim, V., & Maclayton, I. (2021). Strategic sensitivity and corporate responsiveness of fast moving consumer goods companies in Rivers State, Nigeria. Journal of Strategic Management, 6(1). p. 46-62. <https://scholar.google.com/schola>
4. Ahammad, M. F., Glaister, K. W., & Gomes, E. (2020). Strategic agility and human resource management. Human Resource Management Review, 30(1), 1-9. <https://scholar.google.com/scholar>

5. Alabadi, H. F., Abd Alsachit, H. A., & Almajtwme, M. (2018). Impact of strategic ambidexterity on organizational success: Strategic scenario as moderating variable. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(5), 18-29. <https://scholar.google.com/scholar>
6. Amniattalab, A., & Ansari, R. (2016). The effect of strategic foresight on competitive advantage with the mediating role of organisational ambidexterity. *International Journal of Innovation Management*, 20(03), 1-40. <https://link.springer.com/article>
7. Andleeb, N., Chan, S. W., & Nazeer, S. (2019). Triggering employee creativity through knowledge sharing, organizational culture and internal marketing. *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering*, Volume-8, Issue-8S, 275-279 <https://link.springer.com/article>
8. Arbussa, A., Bikfalvi, A., & Marquès, P. (2017). Strategic agility-driven business model renewal: the case of an SME. *Management Decision*. Vol. 55 No. 2. p. 271-293 www.fim-rc.de/Paperbibliothek/Veroeffentlicht
9. Arokodare, M. A., & Asikhia, O. U. (2020). Strategic agility: Achieving superior organizational performance through strategic foresight. *Global Journal of Management and Business Research*, 20(3), 7-16.
10. Arokodare, M. A., & Falana, B. R. (2021). Strategic Agility and the Global Pandemic: The Agile Organizational Structure, A Theoretical Review. *Information Management and Business Review*, 13(1) (I), 16-27. <https://scholar.google.com/scholar?hl>
11. Arokodare, M. A., Asikhia, O. U., & Makinde, G. O. (2019). Strategic agility and firm performance: The moderating role of organisational culture. *Business Management Dynamics*, 9(3), 01-12.
12. Barron, A., Hultén, P., & Vanyushyn, V. (2015). Country-of-origin effects on managers' environmental scanning behaviours: evidence from the political crisis in the Eurozone. *Environment and Planning C: Government and Policy*, 33(3), 601-619.
13. Baškarada, S., Watson, J., & Cromarty, J. (2016). Leadership and organizational ambidexterity. *Journal of Management Development*. Vol. 35 No. 6, p. 778-788
14. Battistella, C. (2014). The organisation of Corporate Foresight: A multiple case study in the telecommunication

- industry. *Technological Forecasting and Social Change*, 87, 60-79.
15. Baumgartner, S., & Peter, M. K. (2021) Strategic Foresight and Innovation Management: A Comparative Study across International Swiss Banks. Vol. X, No. Y: 1-19 <https://scholar.google.com/scholar?>
 16. Bayo, p. (2021). Strategic agility and sales growth: the moderating effect of firm size in quoted breweries in nigeria. *Nigerian journal of management sciences* vol, 22(2).3-18
 17. Benner, M. J., & Tushman, M. L. (2003). Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited. *Academy of management review*, 28(2), 238-256.
 18. Bezold, C. (2010). Lessons from using scenarios for strategic foresight. *Technological forecasting and social change*, 77(9), 1513-1518. www.scholar.google.com/scholar
 19. Brueller, N. N., Carmeli, A., & Drori, I. (2014). How do different types of mergers and acquisitions facilitate strategic agility?. *California Management Review*, 56(3), 39-57.
 20. Burt, G., & Nair, A. K. (2020). Rigidities of imagination in scenario planning: Strategic foresight through 'Unlearning'. *Technological Forecasting and Social Change*, 153, No.12: 1-37. www.scholar.google.com/scholar
 21. Cegarra-Navarro, J. G., & Dewhurst, F. (2007). Linking organizational learning and customer capital through an ambidexterity context: an empirical investigation in SMEs. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(10), 1720-1735. www.scholar.google.com/scholar
 22. Chang, Y. C., Yang, P. Y., & Chen, M. H. (2009). The determinants of academic research commercial performance: Towards an organizational ambidexterity perspective. *Research Policy*, 38(6), 936-946. www.scholar.google.com/scholar
 23. Clauss, T., Abebe, M., Tangpong, C., & Hock, M. (2019). Strategic agility, business model innovation, and firm performance: an empirical investigation. *IEEE transactions on engineering management*. (1)18.1-37
 24. Clauss, T., Kraus, S., Kallinger, F. L., Bican, P. M., Brem, A., & Kailer, N. (2021). Organizational ambidexterity and competitive advantage: The role of strategic agility in the exploration-exploitation paradox. *Journal of Innovation & Knowledge*, 6(4), 203-213. www.scholar.google.com/scholar

25. Clauss, T., Kraus, S., Kallinger, F. L., Bican, P. M., Brem, A., & Kailer, N. (2020). Organizational ambidexterity and competitive advantage: The role of strategic agility in the exploration-exploitation paradox. *Journal of Innovation & Knowledge*. Volume 6, Issue 4, P 203-213 www.scholar.google.com/scholar
26. Costanzo, L. A. (2004). Strategic foresight in a high-speed environment. *Futures*, 36(2), 219-235. www.scholar.google.com/scholar
27. Cunha, M. P., Gomes, E., Mellahi, K., Miner, A. S., & Rego, A. (2020). Strategic agility through improvisational capabilities: Implications for a paradox-sensitive HRM. *Human Resource Management Review*, 30(1), 1-35. www.scholar.google.com/scholar
28. Danneels, E. (2008). Organizational antecedents of second-order competences. *Strategic management journal*, 29(5), 519-543.
29. De Almeida Guerra, R. M., & Camargo, M. E. (2021). Understanding the logic of organizational ambidexterity. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 15(1), 90-106.
30. Elali, W. (2021). The importance of strategic agility to business survival during corona crisis and beyond. *International Journal of Business Ethics and Governance*, 4(2), 1-8. www.scholar.google.com/scholar
31. Gavetti, G., & Menon, A. (2016). Evolution cum agency: Toward a model of strategic foresight. *Strategy Science*, 1(3), 207-233.
32. Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of management Journal*, 47(2), 209-226.
33. Götz, F., Hamann, C., Buck, C., Oesterle, S., Eymann, T., & Meckl, R. (2020). Dynamic capabilities as the key approach to investigate digital ecosystems. *Entwicklungen, Chancen und Herausforderungen der Digitalisierung: Proceedings der 15. Internationalen Tagung Wirtschaftsinformatik, WI 2020-Zentrale Tracks*), 1396-1411 www.scholar.google.com/scholar
34. Gupta, G., & Bose, I. (2019). Strategic learning for digital market pioneering: Examining the transformation of Wishberry's crowdfunding model. *Technological Forecasting and Social Change*, 146, 865-876. 10-11 www.scholar.google.com/scholar
35. Heger, T., & Rohrbeck, R. (2012). Strategic foresight for collaborative exploration of new business fields. *Technological Forecasting and Social Change*, 79(5), 819-831.
36. Hernández Valdés, J., Juárez Nájera, M., Bustos Aguayo, J. M., Bermúdez Ruíz, G., Quintero Soto, M. L., Rosas Ferrusca, F. J., ...

- & García Lirios, C. (2020). Proposing categories for retrospective secondary research on treatment adherence. *Revista Med*, 28(2), 11-24. www.scholar.google.com/scholar
- 37.Hijazi.H&Al-hroot.H, 2013 "Measuring the Effect of the Perception of Knowledge Management on its Utilization in Public Sector in Jordan: A comparative Study to Determine the Change in the Utilization of Knowledge Management Between 2004 – 2013" *Information and Knowledge Management*, Vol.3, No.11. PP.63-74. www.scholar.google.com/scholar
- 38.Hussain, Z. N., Abood, Z. A. R., & Talib, A. H. (2018). Strategic Agility and its Impact on Organizational Supply Chain Success: Applied Research in a Sample of the Faculties of the University of Babylon. *Int. J Sup. Chain. Mgt Vol*, 7(6), 578-593
- 39.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.
- 40.Idris W. M. & AL-Rubaie M. T. , 2013 “ Examining the Impact of Strategic Learning on Strategic Agility” , *Journal of Management and Strategy* , Vol. 4, No. 2.p35-68
- 41.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), 70-112
- 42.Jabbar, H. J. (2021). The Role of Organizational Ambidexterity in Product Quality. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT)*, 12(10), 3395-3407.
- 43.Junni, P., Sarala, R. M., Tarba, S. Y., & Weber, Y. (2015). The role of strategic agility in acquisitions. *British Journal of Management*, 26(4), 596-616. www.scholar.google.com/scholar
- 44.Kale, E., Aknar, A., & Başar, Ö. (2019). Absorptive capacity and firm performance: The mediating role of strategic agility. *International Journal of Hospitality Management*, 78, 276-283. www.scholar.google.com/scholar
- 45.Kammerlander, N., Patzelt, H., Behrens, J., & Röhm, C. (2020). Organizational ambidexterity in family-managed firms: The role of family involvement in top management. *Family Business Review*, 33(4), 393-423. www.scholar.google.com/scholar
- 46.Katou, A. A., Budhwar, P. S., & Patel, C. (2021). A trilogy of organizational ambidexterity: Leader’s social intelligence, employee

- work engagement and environmental changes. *Journal of Business Research*, 128, 688-700. www.scholar.google.com/scholar
47. Lewis, M. W., Andriopoulos, C. & Smith, W. K. (2014). Paradoxical Leadership to Enable Strategic Agility. *California Management Review*, 56(3), pp. 58-77 www.scholar.google.com/scholar
48. Liang, L., Kuusisto, A., & Kuusisto, J. (2018). Building strategic agility through user-driven innovation: The case of the Finnish public service sector. *Theoretical Issues in Ergonomics Science*, 19(1), 74-100. www.scholar.google.com/scholar
49. Lim, E., & António, N. S. (2020). National culture as a moderator in ambidexterity-performance relationships: a meta-analysis. *International Journal of Business Innovation and Research*, 21(1), 128-149. www.scholar.google.com/scholar
50. 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, p. 102-110).
51. Martin, A., Keller, A., & Fortwengel, J. (2019). Introducing conflict as the microfoundation of organizational ambidexterity. *Strategic Organization*, 17(1), 38-61.
52. Mavengere, N. (2013), "The Role of Information Systems in Promoting Strategic Agility in Supply Chains, *Journal of Information Technology Case and Application Research*, 15:4, p13-33 www.scholar.google.com/scholar
53. Nosella, A., Cantarello, S., & Filippini, R. (2012). The intellectual structure of organizational ambidexterity: A bibliographic investigation into the state of the art. *Strategic Organization*, 10(4), 450-465. www.scholar.google.com/scholar
54. Nurjaman, R. (2020, March). The Framework of Strategic Agility in Small and Medium Enterprise. *Journal of Physics: Conference Series* (Vol. 1477, No. 5, p. 52-86).
55. Ojha, D., Acharya, C., & Cooper, D. (2018). Transformational leadership and supply chain ambidexterity: Mediating role of supply chain organizational learning and moderating role of uncertainty. *International Journal of Production Economics*, 197, 215-231. www.scholar.google.com/scholar
56. O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324-338.

57. O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2011). Organizational ambidexterity in action: How managers explore and exploit. *California management review*, 53(4), 5-22.
58. Othman, R., Hamedon, S. R., Trubey, K. R., Culpepper, S., Maruyama, Y., Kinnamon, S. C., & Collins, F. (2011, September). Environmental Scanning Practice of Enterprise 50 Small Medium Enterprise (E50 SMEs) in Malaysia. In 5th European Conference on Information Management and Evaluation (ECIME, 2011) (pp. 8-9). www.scholar.google.com/scholar
59. Paliokaitė, A., & Pačėsa, N. (2015). The relationship between organisational foresight and organisational ambidexterity. *Technological Forecasting and Social Change*, 101, 165-181.
60. Paliokaitė, A., Pačėsa, N., & Sarpong, D. (2014). Conceptualizing strategic foresight: An integrated framework. *Strategic change*, 23(3-4), 161-169. www.scholar.google.com/scholar
61. Patel, P. C., Messersmith, J. G., & Lepak, D. P. (2013). Walking the tightrope: An assessment of the relationship between high-performance work systems and organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 56(5), 1420-1442. www.scholar.google.com/scholar
62. Pellegrinelli, S., Murray-Webster, R., & Turner, N. (2015). Facilitating organizational ambidexterity through the complementary use of projects and programs. *International Journal of Project Management*, 33(1), 153-164.
63. Popper, R. (2008). How are foresight methods selected. *International Journal of Project Management*. VOL. 10 NO. 6 p. 62-89, www.scholar.google.com/scholar
64. Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of management*, 34(3), 375-409.
65. Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G., & Tushman, M. L. (2009). Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for sustained performance. *Organization science*, 20(4), 685-695. www.scholar.google.com/scholar
66. Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2004). The ambidextrous organization. *Harvard business review*, 82(4), 74-83.
67. Rhisart, M., Miller, R., & Brooks, S. (2015). Learning to use the future: developing foresight capabilities through scenario

- processes. *Technological Forecasting and Social Change*, 101, 124-133. www.scholar.google.com/scholar
68. 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. www.scholar.google.com/scholar
69. Sampath, G., & Krishnamoorthy, B. (2017). Is strategic agility the new Holy Grail? Exploring the strategic agility construct. *International Journal of Business Excellence*, 13(2), 160-180. www.scholar.google.com/scholar
70. Sánchez, A., Figueroa-Santiago, O., Espinoza-Morales, F., Molina-Ruíz, H. D., Valdés-Ambrosio, O., Fierro-Moreno, E., & Lirios, C. G. (2020). Estructura factorial confirmatoria de la gestión del conocimiento. *Alternativas en Psicología*, (44), 53-65.
71. Sanpakdee, M., & Somjai, S. (2021). Influence of Organizational Culture, Motivations, and Well-being on the Organizational Efficiency of the Tour Operators in Northern Thailand. *Psychology and Education Journal*, 58(4), 1873-1879.
72. Sarpong, D., & Maclean, M. (2014). Unpacking strategic foresight: A practice approach. *Scandinavian Journal of Management*, 30(1), 16-26. www.scholar.google.com/scholar
73. Sarpong, D., Eyres, E., & Batsakis, G. (2019). Narrating the future: A distinctive capability approach to strategic foresight. *Technological Forecasting and Social Change*, 140, 105-114. www.scholar.google.com/scholar
74. Shahesta Elsaid Lebda (2022). Examining the mediating Effect of Strategic Agility in the Relationship between Organizational Learning Mechanisms and Organizational Excellence: The Case of Kafrelsheikh University's Employees. *The Scientific Journal of Financial and Commercial Studies and Research*, 3(1), 285-314.
75. Simsek, Z. (2009). Organizational ambidexterity: Towards a multilevel understanding. *Journal of management studies*, 46(4), 597-624. www.scholar.google.com/scholar
76. Soltaninezhad, A., Sharifabadi, A. M., Ahmadabadi, H. Z., & Jafarnejad, A. (2021). Developing a model for strategic agility in knowledge-based companies using a mixed methods approach. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 14(2), 176-198. www.scholar.google.com/scholar

77. Stokes, P., Smith, S., Wall, T., Moore, N., Rowland, C., Ward, T., & Cronshaw, S. (2019). Resilience and the (micro-) dynamics of organizational ambidexterity: implications for strategic HRM. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(8), 1287-1322. www.scholar.google.com/scholar
78. Streit, J. M., Felknor, S. A., Edwards, N. T., & Howard, J. (2021). Leveraging Strategic Foresight to Advance Worker Safety, Health, and Well-Being. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(16), 8477.
79. Sudarmaji, E., Nawasiah, N., Thalib, S., & Subhan, M. N. (2020). The individual competencies and organisational ambidextrous: Indonesian SMEs perspective. *International Journal of Society Systems Science*, 12(1), 86-99. www.scholar.google.com/scholar
80. Van Uden, A., Vermeulen, P., & Knobens, J. (2017). Paralyzed by the dashboard light: Environmental characteristics and firm capabilities. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2017, No. 1, p. 13463). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management. www.scholar.google.com/scholar
81. Venugopal, A., Krishnan, T. N., Kumar, M., & Upadhyayula, R. S. (2019). Strengthening organizational ambidexterity with top management team mechanisms and processes. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(4), 586-617.
82. Weber, Y., & Tarba, S. Y. (2014). Strategic agility: A state of the art introduction to the special section on strategic agility. *California Management Review*, 56(3), 5-12.
83. Wei, Z., Zhao, J., & Zhang, C. (2014). Organizational ambidexterity, market orientation, and firm performance. *Journal of Engineering and Technology Management*, 33, 134-153.
84. Wyrwicka, M. K., & Erdeli, O. (2018). Strategic foresight as the methodology of preparing innovation activities. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, (2), 339-350. www.scholar.google.com/scholar
85. Xing, Y., Liu, Y., Boojihawon, D. K., & Tarba, S. (2020). Entrepreneurial team and strategic agility: A conceptual framework and research agenda. *Human Resource Management Review*, 30(1), 1-34. www.scholar.google.com/scholar
86. Zoltan, R., & Vancea, R. (2020). An Insight into Organizational Team Ambidexterity. *Ovidius University Annals, Economic Sciences Series*, 20(2), 793-799.

C-Theses& dissertation

1. Abu-Radi, S., & Al-Hawajreh, K. M. (2013). Strategic agility and its impact on the operations competitive capabilities in Jordanian private hospitals. Thesis submitted in partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of master in Business Administration .Jordan: Middle East University.
www.scholar.google.com/scholar
2. Ng'ang'a, K. (2018). Strategic Agility and Competitiveness of Pharmaceutical Companies in Kenya (Doctoral dissertation, University of Nairobi).
3. Omar, G. (2019). The relation between strategic agility and environmental change and its impact on customer satisfaction An Empirical study on retail sector in Egypt. (PhD thesis, Damietta University).
4. Ramukumba, N. (2017). Building an organisational self-disruption capability for a competitive advantage: an investigation of the organisational antecedents (Doctoral dissertation, University of Pretoria). www.scholar.google.com/scholar
5. Santala, M. (2009). Strategic agility in a small knowledge intensive business services company: Case Swot Consulting. Organization and Management Master's thesis. Maarit Santala

D-Internet

1. Datta, A. (2011). Review and extension on ambidexterity: A theoretical model integrating networks and absorptive capacity. Journal of Management and Strategy, 2(1).
www.scholar.google.com/scholar
2. Diego, E., & Almodóvar, P. (2021). Mapping research trends on strategic agility over the past 25 years: insights from a bibliometric approach. European Journal of Management and Business Economics. www.scholar.google.com/scholar
3. Doz, Y. (2020). Fostering strategic agility: How individual executives and human resource practices contribute. Human Resource Management Review, 30(1), 100693.
4. Elci, N. (2009). An exploration of open innovation: An environmental scanning perspective. University of Maryland University College.. www.scholar.google.com/scholar

5. Hamedon, S. R. (2012, April). Malaysia SMEs Award Winners' Environmental Scanning Practice. In International Conference on Information Management and Evaluation (p. 105). Academic Conferences International Limited.
www.scholar.google.com/scholar
6. Hang, W. U. (2017). Exploring the Origin, Definition and Measurement of Organizational Ambidexterity.
7. Harlan, J. A. (2018). Securing innovation through corporate spin-off: an exploratory case study. www.scholar.google.com/scholar
8. Hines, A., & Slaughter, R. A. (2006). Thinking about the future: Guidelines for strategic foresight. P. J. Bishop (Ed.). Washington, DC: Social Technologies.
9. Hughes, P., Hughes, M., Stokes, P., Lee, H., Rodgers, P., & Degbey, W. Y. (2020). Micro-foundations of organizational ambidexterity in the context of cross-border mergers and acquisitions. *Technological Forecasting and Social Change*, 153, 119932. www.scholar.google.com/scholar
10. Hwang, B. N., Lai, Y. P., & Wang, C. (2021). Open innovation and organizational ambidexterity. *European Journal of Innovation Management*.] www.scholar.google.com/scholar
11. Jansen, J. J., George, G., Van den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2008). Senior team attributes and organizational ambidexterity: The moderating role of transformational leadership. *Journal of Management Studies*, 45(5), 982-1007.
12. Katter, K. L. (2018). Supporting Ambidextrous Teams-The role of top management in team ambidexterity.
13. Kaur, S., Gupta, S., Singh, S. K., & Perano, M. (2019). Organizational ambidexterity through global strategic partnerships: a cognitive computing perspective. *Technological Forecasting and Social Change*, 145, 43-54. www.scholar.google.com/scholar
14. Khoshnood, N. T., & Nematizadeh, S. (2017). Strategic agility and its impact on the competitive capabilities in Iranian private banks. *International Journal of Business and Management*, 12(2), 220-229. www.scholar.google.com/scholar
15. Kornelius, H., Bernarto, I., Widjaja, A. W., & Purwanto, A. (2020). Competitive Strategic Maneuverability: The Missing Link Between Strategic Planning and Firm's Performance
16. Kornelius, H., Bernarto, I., Widjaja, A. W., & Purwanto, A. (2020). Competitive Strategic Maneuverability: The Missing Link Between Strategic Planning and Firm's Performance.

17. Kuosa, T. (2016). The evolution of strategic foresight: navigating public policy making. Routledge. www.scholar.google.com/scholar
18. Lampel, J., Honig, B., & Drori, I. (2014). Organizational ingenuity: Concept, processes and strategies.
19. Li, A., & Sullivan, B. N. (2020). Blind to the future: Exploring the contingent effect of managerial hubris on strategic foresight. *Strategic Organization*, 1476127020976203.
20. Lengnick-Hall, C. A., & Beck, T. E. (2009). Resilience capacity and strategic agility: Prerequisites for thriving in a dynamic environment (pp. 39-69). San Antonio, TX: UTSA, College of Business. www.scholar.google.com/scholar
21. Maclean, M., Harvey, C., Golant, B. D., & Sillince, J. A. (2020). The role of innovation narratives in accomplishing organizational ambidexterity. *Strategic Organization*, 1476127019897234.
22. Miethke, M. (2021). Strategic Foresight in High-Hazard Organizations-An Analysis of Case Studies in three US Nuclear Power Plants. www.scholar.google.com/scholar
23. Miethke, M. (2021). Strategic Foresight in High-Hazard Organizations-An Analysis of Case Studies in three US Nuclear Power Plants. www.scholar.google.com/scholar
24. Muhammad, K. H., Suliman, A. E. T., Mazen, J. A. S., & Abu-Naser, S. S. (2020). The Reality of Applying Strategic Agility in Palestinian NGOs. *International Journal of Academic Multidisciplinary Research (IJAMR)*, 4(4).
25. Nkuda, M. O. (2017). Strategic agility and competitive advantage: Exploration of the ontological, epistemological and theoretical underpinnings. *Journal of Economics, Management and Trade*, 16(1): 1-13. www.scholar.google.com/scholar
26. Palm, K., & Lilja, J. (2017). Key enabling factors for organizational ambidexterity in the public sector. *International Journal of Quality and Service Sciences*. www.scholar.google.com/scholar
27. Peterson, A., & Wu, A. (2021). Entrepreneurial learning and strategic foresight. *Strategic Management Journal*.
28. Petro, Y., Ojiako, U., Williams, T., & Marshall, A. (2019). Organizational ambidexterity: A critical review and development of a project-focused definition. *Journal of Management in Engineering*, 35(3), 03119001.
29. Röglinger, M., Schwindenhammer, L., & Stelzl, K. (2018,). How to put organizational ambidexterity into practice—towards a maturity model. In *International Conference on Business Process Management* (pp. 194-210). Springer, Cham.

30. Rohrbeck, R., Arnold, H. M., & Heuer, J. (2007). Strategic Foresight in multinational enterprises—a case study on the Deutsche Telekom Laboratories.
www.scholar.google.com/scholar
31. Yildiz, T., & Aykanat, Z. (2021). The mediating role of organizational innovation on the impact of strategic agility on firm performance. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*.
www.scholar.google.com/scholar
32. Zhou, Y., & Yang, D. (2019). Managerial cognition, organizational ambidexterity and firm performance.
www.scholar.google.com/scholar

الملاحق





الملحق (1) قائمة المقابلات

ت	الاسم	الجامعة	المنصب
1	أ.د احمد حسن	جامعة المثنى	عميد كلية الهندسة
2	أ.د حيدر حسن شطاوي	جامعة ساوة الاهلية	عميد كلية القانون
3	أ.د علي جيران عبد علي	كلية الحلة الجامعة الأهلية	رئيس قسم المحاسبة
4	أ.د عواد كاظم شعلان	كلية وارث الانبياء	عميد كلية وارث الانبياء
5	أ.م.د تيسير عبد الاله	جامعة المثنى	معاون عميد كلية التمريض
6	أ.م.د حسن ابراهيم حسن مهدي	كلية وارث الانبياء	رئيس قسم الهندسة
7	أ.م.د حسين هادي علي	كلية وارث الانبياء	عميد كلية الهندسة
8	أ.م.د رحيم الزالمي	الجامعة الإسلامية في الديوانية	رئيس قسم القران
9	أ.د عقيل مجيد كاظم السعدي	كلية الحلة الجامعة الأهلية	عميد كلية الهندسة
10	أ.م.د عماد سلام عبود	كلية الحلة الجامعة الأهلية	المعاون العلمي
11	أ.م. دعلي جبل	الجامعة الإسلامية في الديوانية	رئيس قسم اللغة الإنكليزية
12	أ.م.د محمد مجيد موسى	كلية وارث الانبياء	رئيس قسم اداره الاعمال
13	أ.م.د محمد ابراهيم فلفل الموسوي	الجامعة الإسلامية في الديوانية	عميد الكلية
14	أ.م.د مالك عباس چيثوم الشيباني	الجامعة الإسلامية في الديوانية	رئيس قسم القانون
15	م.د رافد حبيب	جامعة المثنى	رئيس قسم كلية العلوم
16	م.د صفاء كاظم غازي	جامعة ساوة الاهلية	رئيس قسم كلية القانون
17	م.د علي جواد عبادة	جامعة ساوة الاهلية	رئيس قسم كلية التربية



ملحق (2)

جامعة القادسية
كلية الادارة والاقتصاد
قسم ادارة الاعمال
الدراسات العليا

استمارة الاستبيان

عزيزي المستجيب الكريم....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته....

تروم الباحثة إجراء دراسة بعنوان (دور الاستشراف الاستراتيجي في تحقيق البراعة التنظيمية بتوسيط الرشاقة الاستراتيجية) دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الجامعية في الجامعات والكليات الاهلية بمنطقة الفرات الاوسط ولتحقيق أهداف الدراسة نضع بين أيديكم هذه الاستبانة المكونة من قسمين كوسيلة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة للدراسة ، لذا نرجوا من حضراتكم التكرم بالاطلاع على الاستبانة بأقسامها و قراءة الفقرات قراءة مستفيضة واختيار مستوى استجاباتكم على كل فقرة حسب ما ينسجم مع مشاعركم من خلال التعامل على أرض الواقع. مع مراعات الملاحظات التالية :

- 1- إن إجاباتكم سوف لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فلا داعي لذكر الاسم رجاءً .
- 2- رأيك الموضوعي الدقيق هو المطلوب ، إذ ليس هناك إجابات صحيحة أو خاطئة .
- 3- ستجد أمام كل فقرة (5) بدائل تتراوح بين (اتفق بشدة، اتفق، محايد، لا اتفق ، لا اتفق بشدة) ، نرجو منك وضع علامة (√) تحت واحدة منها والتي تعبر عن وجهة نظرك .
- 4- يرجى عدم ترك اي سؤال دون إجابة ، لان ذلك يعني عدم صلاحية الاستمارة للتحليل .
- 5- الباحث على استعداد تام للإجابة على الاستفسارات حول عبارات الاستبانة .

مع خالص شكرنا وتقديرنا لتعاونكم معنا

طالبة الماجستير
لقاء حسين فليح
جامعة القادسية
كلية الادارة والاقتصاد/ قسم إدارة الاعمال

الأستاذ المشرف
أ.د أحسان دهش جلاب
جامعة القادسية
كلية الادارة والاقتصاد/ قسم إدارة الاعمال



القسم الأول: (المعلومات و البيانات الشخصية)

ضع علامة (√) في المربع الخاص بالخيار المناسب:
1. النوع الاجتماعي

انثى	ذكر

2. المنصب الوظيفي

عميد	معاون عميد	رئيس قسم

3. عدد سنوات الخدمة في الكلية

5 سنوات فأقل	من 6-10 سنة	من 11-15 سنة	من 16-20 سنة	من 21-25 سنة	25 سنة فأكثر

4-العمر

اقل من 30 سنة	31الى اقل من 40 سنة	41الى اقل من 50 سنة	51 الى 60 سنة	60 سنة فأكثر

5-التحصيل العلمي

ماجستير	دكتوراه

القسم الثاني : اداة الاستبانة

اولا:- الاستشراف الاستراتيجي: الجهود العلمية المبذولة الهادفة الى صياغة مجموعة من التنبؤات لأوضاع المنظمة عبر فترة زمنية مقبلة ، بالإضافة الى تحديد الاتجاهات والكشف عن المشكلات التي من المحتمل ان تظهر بالمستقبل .

ت	قابليات المسح البيئي	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	نمتلك شبكة اتصالات نشطة مع المجتمع العلمي والبحثي.					
2	نجمع المعلومات عن براءات الاختراع ذات الصلة					
3	نستطلع آراء الخبراء حول استخدام لمعرفة آرائهم باستخدام الاستبيانات ، واللجان ، وورش العمل ، والمقابلات ، والاجتماعات الفردية.					
4	نقوم بعملية المسح في جميع المجالات (التكنولوجية ، المنافسين ، الزبائن ، البيئة الاجتماعية والثقافية).					
5	نبحث عن التطورات في القطاعات التي لا نعمل فيها حاليا.					
6	ندرس القضايا والاتجاهات والتقنيات الجديدة ذات الصلة بالتعليم والبحث العلمي والتي لم يجري الاهتمام الكافي لحد الان					
	قابليات الاختيار الاستراتيجي					
7	نقوم بتحليل الظروف المستقبلية المحتملة بالتفصيل والتي يمكن ان تؤثر على الاختيار الاستراتيجي					
8	لدينا تنبؤات حول الظروف المستقبلية المحتملة.					
9	نجهز عدة سيناريوهات لوصف الظروف المستقبلية					
10	نمتلك عملية منهجية لتطوير رؤيتنا.					
11	نمتلك أساليب لتطبيق الرؤية ، على سبيل المثال بطاقة الأداء المتوازن ، ورسم خرائط الطريق					
12	رؤيتنا التنظيمية عبر جميع المستويات والوظائف والأقسام متفق عليها					
13	نطور خططنا القطاعية (على مستوى الوظائف و الأقسام) لتحسين و تنشيط استراتيجية الكلية					
14	نمتلك مقياس واضح لمقارنة اداء الاعمال وتحقيق الاهداف و الغايات					
	قابليات التكامل					
15	نمتلك طرائق تحفيز منتظمة لتحقيق لرؤية اوسع (التقدير من قبل الإدارة العليا و / أو المكافآت المالية).					
16	يشجع مجلس الكلية على عملية الحصول على المعلومات من البيئة الخارجية					
17	يعمل مجلس الكلية على تنسيق أنشطة الأقسام المختلفة بشكل جيد.					
18	يتوقع من كل موظف بناء و صيانة شبكة علاقات و اتصالات رسمية و غير رسمية للعمل مع الوحدات والأقسام الأخرى.					
19	يجري مشاركة المعلومات بحرية عبر الوظائف والمستويات الهرمية.					
20	يتم تشجيع التعلم المستمر وتوليد فرصة لتطوير مهارات وقابليات التعلم					



ثانياً:- الرشاقة الاستراتيجية: القدرة على تعديل أو إعادة تشكيل المنظمة واستراتيجياتها ديناميكيا في بيئة عمل متغيرة من خلال المراقبة المستمرة بالإضافة إلى التكيف مع احتياجات الزبائن واتجاهاتهم دون التضحية برؤية المنظمة.

ت	الحساسية الاستراتيجية	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	تتمس ادارة الكلية وتعالج بشكل دوري الفرص ذات الصلة في البيئة الخارجية.					
2	نرصد بشكل دوري التهديدات الكبيرة في البيئة الخارجية					
3	نتوقع كثيرا التحولات الأساسية في قطاع التعليم.					
4	نتابع بدقة التحركات التنافسية التي يقوم بها المنافسين					
5	نحاول باستمرار اكتشاف الاحتياجات الجديدة للزبائن ونعمل جاهدين للوفاء بها.					
	الاستجابة الاستراتيجية	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
6	تستجيب ادارة الكلية للتغيرات الكبيرة في البيئة الخارجية.					
7	نعمل باستمرار على تحشيد الموارد الداخلية من اجل اقتناص الفرص					
8	نؤكد على الترافف الاستراتيجي للموارد لتعزيز القدرات الديناميكية الداخلية					
9	نحرص على تحقيق مرونة العمليات الادارية و التنظيمية من خلال التأكيد على بناء فرق العمل					
10	نهتم بواقعية قراراتنا اعتمادا على المعلومات في الوقت المناسب.					
11	نؤكد كثيرا على استمرار الاتصالات مع جميع أصحاب المصلحة داخل وخارج الكلية					
12	نحن نعزز خيارات الرقمنة ذات الصلة (رقمنة جانب الزبون ، ورقمنة سلسلة التوريد ، ورقمنة عملية الشراء) للحفاظ على قدراتنا في الاستجابة لاحتياجات الزبائن.					
	التعلم الاستراتيجي	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
13	كثيرا ما نجري بحثا متعمدا عن المعرفة الجديدة حول الزبائن والاحتياجات .					
14	نعمل على اكتساب المعرفة الخارجية الجديدة في سياقنا الداخلي اعتمادا على الوسائل ذات الصلة مثل المحادثات والتفاعلات.					
15	نأخذ في الاعتبار المعلومات المتعلقة بالأحداث والحلول الماضية فيما يتعلق بأنشطة الكلية وخدماتها للاستفادة منها مستقبلا					
16	نحن مهتمون بشدة بتلائم المعرفة الجديدة ضمن السياق الداخلي والإجراءات الأكاديمية في الكلية.					
17	ندرك أهمية الافتراضات المتضاربة وتفسيرات البدائل في تعزيز عملية التعلم					
18	تشجع ثقافتنا التنظيمية طرح الاسئلة و مناقشة الآراء لتطوير رؤى جديدة كركانز في ضمان التعلم الاستراتيجي					
19	نختبر بشكل دوري قابلية تطبيق المعرفة الجديدة في ميدان الواقع (الهياكل والإجراءات والاستراتيجيات)					

ثالثاً:- البراعة التنظيمية: متطلبات إدراكية لمقتضيات المرحلة الحالية، وما يمكن استكشافه أو استغلاله من فرص استراتيجية لنقل المنظمة إلى واقع أفضل تمكنها من تعظيم تأثيرها في بيئتها السوقية.

ت	الاستثمار الامثل للفرص	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	الاستثمار الحقيقي في الكلية يعني تتجاوز حدود الاحتياجات والخدمات الحالية					
2	تبتكر الكلية خدمات جديدة باستمرار					
3	تقوم الكلية بتجربة خدمات جديدة في قطاع التعليم المحلي					
4	تستثمر الكلية الفرص التي يقدمها سوق العمل الجديد					
5	تستخدم الكلية الوسائل التعليمية الحديثة بانتظام					
6	تسعى الكلية بانتظام الى الاقتراب من الزبائن الجدد في البيئة					
	البحث عن الفرص الجديدة					
7	تركز جهود ادارة الكلية على تحسين الانشطة الحالية					
8	تنفذ الكلية بانتظام تعديلات طفيفة على الخدمات الحالية					
9	تعمل الكلية على تحسين كفاءة طرائق عرض خدماتها للمجتمع					
10	تعمل الكلية على الاستفادة من وفورات الحجم في الاسواق الحالية					
11	توسع الكلية خدماتها للزبائن الحاليين والمستقبليين					
12	تسعى ادارة الكلية الى خفض كلفة العمليات الداخلية كهدف مهم لها					

ملحق (3) اسماء السادة الخبراء المحكمين حسب اللقب العلمي

الاختصاص	الجامعة	الاسم	ت
إدارة استراتيجية	جامعة كربلاء	أ.د. احمد كاظم بريس	1
إدارة استراتيجية	جامعة كربلاء	أ.د. اكرم محسن مهدي	2
إدارة استراتيجية	جامعة الكوفة	أ.د. بشار عباس الحميري	3
نظرية منظمة والسلوك التنظيمي	جامعة الكوفة	أ.د. عادل هادي حسين	4
إدارة استراتيجية	جامعة الكوفة	أ.د. عباس مزعل مشرف	5
ادارة الموارد البشرية	جامعة الكوفة	أ.د. علي رزاق جواد	6
نظرية منظمة والسلوك التنظيمي	جامعة القادسية	أ.د. رونق كاظم حسين	7
نظرية منظمة	جامعة بابل	أ.د. زينب عبد الرزاق عبود	8
نظرية منظمة والسلوك التنظيمي	جامعة كربلاء	أ.د. ميثاق هاتف عبد السادة	9
نظرية منظمة والسلوك التنظيمي	جامعة بغداد	أ.د. هديل كاظم سعيد	10
إدارة استراتيجية	جامعة القادسية	أ.م.د. باسم عباس كريدي	11
نظرية منظمة والسلوك التنظيمي	جامعة كربلاء	أ.م.د. حسنين حريجة غالي	12
إدارة استراتيجية	جامعة القادسية	أ.م.د. جواد محسن راضي	13
إدارة استراتيجية	جامعة بغداد	أ.م.د. سهير عادل حامد	14
السلوك التنظيمي	جامعة الكوفة	أ.م.د. زينب هادي معيوف الشريفي	15
إدارة استراتيجية	جامعة بغداد	أ.م.د. نسرين جاسم محمد	16
إدارة استراتيجية	الجامعة المستنصرية	أ.م.د. محمود حسين علي	17
نظرية منظمة والسلوك التنظيمي	جامعة ذي قار	م.د. محمود داخل عبد الكريم	18

Abstract

Current study seeks to identify the mediating role of strategic Agility and its dimensions (strategic sensitivity, strategic response, strategic learning), in enhancing the role of strategic foresight through its dimensions (environmental scanning capabilities, strategic choice capabilities, integration capabilities), in achieving organizational ingenuity in its dimensions (Optimum exploitation of opportunities, search for new goals), The problem of the study was represented by a number of questions in order to identify the intellectual and applied frameworks for its variables, and then diagnose the level of interest in them in the field, as well as identify the appropriate procedures by the organization. The study was conducted on a number of university leaders in private universities and colleges in the Middle Euphrates region as a field for study and testing of their assignments, The questionnaire was adopted as a main tool in collecting data related to the field aspect of the research and the sample size was (149). The study used many statistical methods such as standard deviations, arithmetic averages, and structural equation modeling with the help of software (SPSS.var.27, AMOS.var.26) Statistical and a set of results were reached, the most important of which is the existence of a correlation and impact relationship for strategic foresight in organizational prowess with the presence of strategic agility

Keywords : Strategic Foresight, Strategic Agility, Organizational Ambidexterity

Republic of Iraq

Ministry Of Higher Education and Scientific Research

University Of Al Qadisiyah

College Of Administration & Economics

Business Administration Department



The Role of Strategic Foresight in Achieving Organizational Ambidexterity by Mediating Strategic Agility

**An analytical study of the opinions of a sample of
Universal leaders in private universities in the Middle
Euphrates region**

Thesis submitted to the council of the college of Administration
& Economics AlQadissiyah University in which is part of the
requirements of the masters degree in Business Administration.

By

Liqaa Hussein Flaih

SUPERVISED BY

PROF. Dr

Ihsan Dahesh Chalab

A 2022

H 1444