

**الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في تعزيز العلاقة بين
الرشاقة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية
في جامعة تبوك: دراسة ارتباطية تنبؤية**

إعداد

د/ علي بن حسن يعن الله القرني
أستاذ الإدارة التربوية والتخطيط المشارك
قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية التربية والآداب، جامعة تبوك

الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في تعزيز العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية في جامعة تبوك: دراسة ارتباطية تنبؤية

علي بن حسن يعن الله القرني

قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية التربية والآداب، جامعة تبوك، المملكة العربية
السعودية.

البريد الإلكتروني: SAALZUBAERY@PNU.EDU.SA

المستخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والميزة التنافسية في جامعة تبوك كما تراها القيادات الأكاديمية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الكمي؛ المعتمد على تصميم البحث الارتباطي التنبؤي، وتم تطبيق أدوات الدراسة بأسلوب المسح الشامل لكافة أفراد مجتمع الدراسة، وقد استجاب منهم (118) فرداً بنسبة (70.66%) من مجتمع الدراسة، وبفحص النقاط المتطرفة outliers: تم حذف سبع حالات لكونها تمثل قيمةً متطرفة؛ وبناءً على ذلك فقد تكونت عينة الدراسة النهائية من (111) مفردة. وقد كانت أبرز نتائج الدراسة ما يلي: - أن أبعاد الرشاقة الاستراتيجية تمارس في جامعة تبوك بدرجة عالية وبمتوسط حسابي 3.68. - أن أبعاد البراعة التنظيمية تمارس في جامعة تبوك بدرجة عالية وبمتوسط حسابي 3.67. - أن أبعاد الميزة التنافسية متوافرة في جامعة تبوك بدرجة عالية وبمتوسط حسابي 3.66. - وجود علاقة ارتباط موجبة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01، وذات قيمة قوية بلغت (0.92)، بين درجة ممارسة الرشاقة الاستراتيجية في جامعة تبوك ودرجة توافر الميزة التنافسية فيها؛ وبذلك يتم قبول الفرضية الأولى (H1) والقول بصحتها. - وجود علاقة ارتباط موجبة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01، وذات قيمة قوية بلغت (0.90) بين درجة ممارسة الرشاقة الاستراتيجية في جامعة تبوك ودرجة ممارسة البراعة التنظيمية فيها؛ وبذلك يتم قبول الفرضية الثانية (H2) والقول بصحتها. - وجود علاقة ارتباط موجبة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01، وذات قيمة قوية بلغت (0.89) بين درجة ممارسة البراعة التنظيمية في جامعة تبوك ودرجة توافر الميزة التنافسية فيها؛ وبذلك يتم قبول الفرضية الثالثة (H3) والقول بصحتها. - وجود تأثير غير مباشر للرشاقة الاستراتيجية على الميزة التنافسية بوجود البراعة التنظيمية كمتغير وسيط، حيث بلغت القيمة المعيارية لوزن الانحدار 0.291، وهي دالة إحصائياً عند مستوى 0.01؛ مما يدل على أن البراعة التنظيمية تلعب دوراً وسيطاً في تعزيز العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والميزة التنافسية في جامعة تبوك؛ وهذا يدعم صحة النموذج التصوري للدراسة، وبذلك يتم قبول الفرضية الرابعة (H4) والقول بصحتها.

الكلمات المفتاحية: الدور الوسيط، البراعة التنظيمية، الرشاقة الاستراتيجية، الميزة التنافسية.



The mediating role of organizational prowess in Enhancing the Relationship between strategic agility and achieving competitive advantage at Tabuk University: A Predictive Correlational Study

Ali Hassan Yanallah Alqarni

Department of Administration and Educational Planning, -
College of Education and Arts, Tabuk University, KSA.

Email:

Abstract:

This study aimed to determine the role of organizational prowess as a mediating variable in the relationship between strategic agility and competitive advantage at the University of Tabuk as viewed by academic leaders . The study used the quantitative approach based on the design of predictive correlational research. The study tools were applied in a comprehensive survey method for all members of the study population where the electronic study tools were sent to all members of the study community . 118 individuals responded representing a ratio of 70.66 % of the study population . By examining the outliers , seven cases were omitted because they represent outliers . Accordingly , the final study sample consisted of 111 individuals. The most prominent results of the study were the following: 1- The dimensions of strategic agility are practiced at Tabuk University with a high degree, with an average of 3,68. 2-The dimensions of organizational prowess are practiced at Tabuk University with a high degree with a mean of 3,67. 3-The dimensions of the competitive advantage are available at the University of Tabuk with a high degree, with a mean of 3,66. 4-There is a positive statistically significant correlation relationship at the level 0,01 and with a strong value of 0.92 between the degree of strategic agility practice at the University of Tabuk and the degree of availability of competitive advantage in it . Thus, the first hypothesis , H1 is accepted as valid . 5-There is a positive statistically significant correlation relationship at the level 0,01 with a strong value of 0.90 between the degree of strategic agility and the degree of practicing organizational ingenuity at the University of Tabuk , thus accepting the second hypothesis H2 as correct . 6-There is a positive statistically significant correlation at the level 0.01 and with a strong value of 0.89 between the degree of practicing organizational ingenuity and the degree of availability of competitive advantage at the University of Tabuk , thus accepting the third hypothesis H3 as correct . 7-There is an indirect effect of strategic agility on the competitive advantage by the presence of organizational prowess as an intermediate variable, where the standard value of the regression weight reached 0.292. It is statistically significant at the level of 0.01, which indicates that organizational prowess plays a mediating role in enhancing the relationship between strategic agility and competitive advantage at the University of Tabuk . This supports the validity of the conceptual model of the study, thus accepting the fourth hypothesis H4 , and its validity .

Keywords: mediating role, organizational Ambidexterity, strategic agility, competitive advantage.

● مقدمة البحث:

يشهد العالم العديد من التحديات بشكل متسارع وغير متوقع؛ مما يجعل تحديد حجم التحديات التي تواجهها أي منظمة بدقة أو توقع القرار المناسب للتعامل معها بفعالية؛ أمراً بالغ الصعوبة. فالانفجار المعرفي والتغير السريع في تكنولوجيا المعلومات والتطورات الحديثة وتحدياتها المستمرة؛ أدت إلى التغير في احتياجات العملاء ومتطلباتهم، وزيادة حدة التنافسية، واضطراب سوق العمل وعدم استقراره؛ مما يجعل استخدام الممارسات العملية الروتينية لإدارة التغيير غير مجدية لمواكبة تلك التغيرات؛ لذلك أصبح البحث عن أساليب عمل جديدة تمكنها من الاستجابة السريعة لمواكبة هذه التغيرات، واستثمار مواردها الاستثمار الأمثل في التوقيت الصحيح؛ أمراً بالغ الأهمية.

وتمثل الميزة التنافسية جوهر أداء المؤسسات وقاعدة أساسية تركز عليها لتحقيق النجاح في الميدان التنافسي، ولكي تحقق المؤسسة نجاحاً وتميزاً؛ فيجدر بها أن تبني الأساس الحقيقي للمنافسة؛ فالنجاح في المستقبل سوف يعتمد على قدرتها في البحث عن ميزة تنافسية تميزها عن غيرها؛ نظراً للتغيرات التي يشهدها العالم والمتمثلة في ظاهرة العولمة والاندماج وسياسات الانفتاح إضافة إلى التطورات الهائلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. (القحطاني، 2019)

وتعد الجامعات من أهم الصروح التربوية؛ فهي قمة درجات السلم التعليمي، والتي يتم الاعتماد عليها في بناء وتطوير الإنسان؛ باعتبارها مصدر الموارد البشرية المثقفة وذات المهارة والمعرفة العلمية، وقد تطورت الجامعات بالمملكة العربية السعودية بعددها وجودة خدماتها التعليمية بشكل لافت خلال الفترة الحالية، ونشأت العديد من الجامعات المتقدمة في تجهيزها وخدماتها ومنها جامعة تبوك التي تأسست في العام 2006م، وتسعى جامعة تبوك للتميز؛ الذي يتمحور في جودة مخرجاتها وقدرتها على المنافسة من خلال بناء وتحقيق ميزة تنافسية في المملكة والمنطقة بشكل عام.

إن التنافس في مجتمعات اقتصاد المعرفة هو في جوهره تنافس وسباق تعليمي؛ إذ تقدم الدول عن طريق التعليم وتفعيل مخرجاته في إحداث التنمية المجتمعية الشاملة وإحداث طفرات هائلة في النمو الاقتصادي والعسكري والسياسي؛ حيث أصبح لزاماً على أي مجتمع يسعى إلى التنمية والمنافسة والتميز مراجعة نظمه التعليمية وإصلاحها؛ وخاصة مؤسسات التعليم العالي. (الحوت وآخرون، 2016)

إن مفهوم الميزة التنافسية يُعد ثورة حقيقية على المستوى الأكاديمي والعملي؛ فأكاديمياً لم يعد ينظر إلى الإدارة على أنها هم داخلي ومواجهة وقتية مع مشكلات ليست ذات بعد استراتيجي، بل أصبح ينظر إليها كعملية ديناميكية مستمرة، تستهدف معالجة كثير من المشكلات الداخلية والخارجية؛ لتحقيق التميز المستمر للمؤسسة على المنافسين، وعملياً يحرص القادة على العمل الدؤوب والمستمّر للتعرف والتحليل والاكتشاف والاستثمار في الميزة التنافسية للمؤسسة. (نور وآخرون، 2010)

إن امتلاك الجامعات لقدرات بشرية لا يعني بالضرورة أنها قادرة على استثمارها لتحقيق النتائج المتميزة؛ ولكنها مطالبة بتوفير المورد البشري النوعي القادر على المنافسة في سوق العمل المحلي والعالمي؛ فالقوة التنافسية للجامعات في ظل المتغيرات المعاصرة أصبحت

مرهونة باستراتيجيات فعالة وقادرة على بناء قوة عمل مؤهلة وخلاقة تستطيع المشاركة في ثورة الذكاء التي هي قوة محركة للاقتصاد. (توزان وزايري، 2017)

ومن هذا المنطلق؛ فإن مدخل الرشاقة الاستراتيجية Strategic Agili؛ يُعد أحد المداخل الحديثة التي تستخدم لإدارة تلك التغيرات ومواجهة تلك التحديات؛ إضافة إلى إدارة المخاطر التي تواجهها المؤسسات في ظل التغيرات البيئية والتكنولوجية المتسارعة التي تشهدها المنظمات، إذ تشير الرشاقة الاستراتيجية إلى القدرة على البقاء والازدهار في بيئة تنافسية متغيرة باستمرار من خلال التفاعل بسرعة مع الواقع المتغير وتقديم الخدمات الجيدة الغير متوقعة، والمؤسسات التي تعتمد الرشاقة الاستراتيجية في عملياتها هي مؤسسات تملك المهارة اللازمة للتنقل في وسط الأعمال المتغيرة، إضافة إلى امتلاكها للتنظيم المتطور والناجح عن طريق استراتيجيات رشيقة هادفة تؤثر على الاستجابات بفاعلية. (سعد، 2017م) فالرشاقة الاستراتيجية تتمثل في قدرة المؤسسة على إثبات وجودها وبقاءها في ظل بيئة تنافسية تتسم بالتغيير المستمر، من خلال الاستجابة الفورية والتكيف مع الواقع المتغير وتقديم خدمات جديدة غير متوقعة. (Sampath, 2014) والمنظمات التي تستخدم الرشاقة الاستراتيجية هي التي لديها القدرة على تغيير عمليات التشغيل بكفاءة، والاستجابة لظروف السوق المتغيرة وغير المؤكدة. (Narasimhan, 2006) وهي التي تمتلك المهارة اللازمة للتنقل في وسط الأعمال المتغيرة، ولذلك التنظيم المتطور والناجح من خلال استراتيجيات رشيقة هادفة تؤثر على الاستجابة بفاعلية. (Nicholas, 2012) إضافة إلى أن المؤسسات في العصر الحالي تحتاج إلى رصد مسار بيئة الأعمال بنجاح، والتنبؤ به من أجل التكيف معه، بحيث تكون المنتجات والخدمات مصممة لتلبية متطلبات منتفعيها إضافة إلى تحفيزهم، بحيث يعتمد هذا الطلب على الرشاقة الاستراتيجية؛ التي تتوجه المؤسسات بمختلف أنواعها لتطبيقها من أجل الحصول على الميزة التنافسية. (الحواجرة والعرب، 2019)

وتعد الرشاقة الاستراتيجية من الموضوعات الجديدة التي اهتم بها العديد من الباحثين في الفترة الأخيرة؛ حيث ظهر هذا المفهوم في بداية التسعينات من القرن العشرين في الولايات المتحدة الأمريكية؛ ففي عام 1990 تم اكتشاف ضعف قدرة العديد من المؤسسات في المجال الصناعي الأمريكي على المنافسة أمام مثيلاتها في أسواق العمل الدولية، ومن ثم قرر الكونجرس الأمريكي اتخاذ التدابير اللازمة لمواجهة ذلك؛ فتم إنشاء لجنة للبحث والوقوف على الأسباب والتي أصدرت تقرير لهاي Lehigh Report نسبة إلى مكان إصداره من جامعة لهاي في ولاية بنسلفانيا الأمريكية؛ والذي أظهر ازدياد في معدلات التغيرات في بيئة العمل بنسبة أعلى من المعدلات المطلوبة للتنافس، وأوصى التقرير بضرورة تبني استراتيجيات ونظم وأساليب عمل جديدة تمكنهم من المنافسة، وذكر مفهوم الرشاقة Agility ضمن هذا التقرير، ثم تطور هذا المفهوم بعد ذلك في ضوء تزايد الحاجة لتلبية احتياجات العملاء المتغيرة وغير المتوقعة بالسرعة اللازمة لذلك. (Wendler, 2013)

ومع أهمية الرشاقة الاستراتيجية؛ إلا أنها لا تكفي لدفع الجامعات لتحقيق الميزة التنافسية كمارسات عملية في الواقع؛ إذ أن هناك عوامل ومحددات أخرى ربما يكون في مقدمتها البراعة التنظيمية كداعم ومعزز لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات؛ فالبراعة

التنظيمية Organizational Ambidexterity يُعد من المداخل الحيوية التي تسعى من خلالها المنظمات إلى توفير العقلية المتجددة لأعضائها والمحافظة على بقائها واستمرارها وفق طرق تنظيمية مختلفة للوصول إلى النجاح الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية. (ابراهيم، 2017) حيث تعتبر البراعة التنظيمية من المواضيع التي احتلت مكانة بارزة في حقل الإدارة الاستراتيجية خلال العقد الماضي على اعتبار أن المنظمات الناجحة تحتاج إلى أن تكون بارعة لتحقيق التوازن النسبي بين الأنشطة الاستكشافية والأنشطة الاستغلالية بشكل متزامن (Li,2013). حيث يمكن للمنظمات البحث عن إمكانات جديدة لتحقيق المواءمة مع البيئة المتغيرة وفي نفس الوقت توظف الإمكانيات المتاحة لتحقيق الفاعلية والكفاءة. (أبو زيد، 2019)

وتنطلق فكرة البراعة التنظيمية من موضوع أساس في أدبيات الإدارة؛ يدعى بتناقض التعلم، ومن أفكار نظرية التعلم التنظيمية؛ إذ تعود الجذور التاريخية للبراعة التنظيمية إلى علم النفس؛ حيث نضجت فكرة هذه النظرية في علم المنظمة بفضل جهود العديد من الباحثين منهم (Argyris1976, Dumcan&Weiss1979, Levitt&March1988). وتعلل أغلب الدراسات ظهور تناقض التعلم بسبب حاجة المنظمات إلى التعامل مع الأنشطة المتناقضة أو المتعارضة بصورة متزامنة فهي تلجأ إلى مقارنات جوهرية تتمحور في النظر للأمام أو النظر للخلف أو بين حالة القديم أو الجديد أو بين البناء على ما هو موجود أو مغادرة الماضي لبناء المستقبل أو بين الكفاح نحو راحة وتأكيد الماضي وجهود عدم التأكد لبناء المستقبل؛ وهذه العبارات يترجمها الأدب التنظيمي بقطين أساسيين هما: قطب نشاطات التوسع واستغلال الموارد المتاحة وقطب نشاطات الاستكشاف؛ وهما أساس البراعة التنظيمية. (Smith & Lewis,2011)، (عبودي و خروقة، 2018)

وعطفاً على ما سبق؛ تسعى هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية في جامعة تبوك وتحديد دور البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في هذه العلاقة.

• مشكلة البحث:

تتسابق الجامعات على تحقيق الميزة التنافسية والمحافظة عليها معتمدة على مواردها الفكرية والمادية؛ لكي تحتل مكان الريادة الذي يضمن لها البقاء والاستمرار. ونظراً لهذا التزايد الكمي في عدد الجامعات الحكومية والخاصة، وإلى برامجها المطروحة والتي تطرح أحياناً دون دراسة حاجات سوق العمل الداخلي والخارجي، وإلى سياسات التسعير وطرق الاستقطاب؛ فإن كل جامعة معنية بتسويق نفسها ومنافسة غيرها، وحياسة أولوية السبق في تحقيق جودة مخرجاتها وتميزها والارتقاء بها إلى المستويات الدولية حسب إمكاناتها؛ ولن يتم التميز والسبق إلا برسم سياسات واستراتيجيات تعمل الجامعة على تحقيقها. (الخوالدة، 2018)

إن التنافسية في التعليم الجامعي تعني؛ قدرة الجامعة على تقديم خدمات تعليمية وبحثية عالية الجودة؛ مما يكسب خريجها وأعضاء هيئة التدريس بها قدرات ومزايا تنافسية في سوق العمل بمستوياته المختلفة، وفي الوقت نفسه تكسب ثقة المجتمع بها، ومن ثم التعاون معها، وزيادة إقبال الطلاب على الالتحاق ببرامجها، وهكذا تتحقق الغاية المنشودة؛ بحيث تصبح الجامعة في خدمة المجتمع، والمجتمع في خدمة الجامعة، وتصبح الجامعة قادرة على

منافسة الجامعات من أجل تحقيق الأفضل في وظائفها الرئيسية الثلاث (التعليم، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع) والوصول بها إلى المستويات العالمية. (شليبي، 2018)

وتواجه جامعاتنا السعودية في القرن الواحد والعشرين تحديات كبيرة بفعل الانفتاح العالمي والتقدم المعرفي والتقني وتحول الطالب الجامعي من طالب محلي إلى دولي، والجامعات من التنافس المحلي إلى الدولي، وتحول متطلبات التنمية البسيطة إلى متطلبات معقدة ومتشعبة ومتجددة؛ فالتنافس بين الجامعات ظاهرة إيجابية للغاية أفرزتها عوامل معاصرة عديدة منها العولمة واقتصاد المعرفة ومعايير الجودة والتصنيفات العالمية للجامعات وعوامل أخرى كثيرة، وهي أيضاً مؤشراً قوياً على قوة اقتصاد أي بلد؛ لأن الاقتصاد يقوم في جوهره على كفاءة وفعالية التعليم العالي في تحقيق التنمية المجتمعية الشاملة، وهو ما يعني الاهتمام بنظام التعليم الجامعي وإصلاحه وتطويره بشكل دوري. (الشريف، 2018)

ورغم ما تحقق من تقدم في مراكز بعض الجامعات السعودية في التصنيفات العالمية للجامعات؛ إلا أن مستواها يتفاوت من حيث توجهها نحو التنافسية العالمية؛ بسبب غياب الرؤية الاستراتيجية ذات البعد العالمي في خططها وأهدافها، ولعل السبب في عدم الحضور الجيد لها في التصنيفات العالمية يعود لتركيزها على التدريس وتخريج الكوادر، وكذلك نتيجة لضعف التخطيط الاستراتيجي لدعم توجهها نحو التنافسية العالمية. (العامري، 1434) حيث كشف التصنيف العالمي للجامعات للعام 2015م عن غياب جميع الجامعات السعودية عن المراكز الـ (500) الأولى في التصنيف الصادر عن مركز التصنيف العالمي للجامعات (CWUR). (العباد، 2017) كما كشف التصنيف العالمي للجامعات للعام 2019 عن خروج 17 جامعة سعودية من تصنيف الجامعات العالمية QS الذي شمل 1000 جامعة من جميع أنحاء العالم، فيما حققت 3 جامعات سعودية حضوراً مقبولاً ووردت ضمن أفضل 300 جامعة عالمية؛ متقدمة في تصنيف الجامعات العربية للمراكز: الأول والثالث والسادس (الشهراني، 2019، <https://wtn.sa/a/1026933>)؛ أما بالنسبة لجامعة تبوك فقد كشف التصنيف العالمي QS أنها قد تحسنت في التصنيف الإقليمي على مستوى الوطن العربي لعام 2020 من خلال الانتقال من التصنيف (101-110) من أصل 160 جامعة عربية إلى التصنيف (91-100) من أصل 160 جامعة عربية، ويتوقع - حسب التقرير - أن يتحسن تصنيف الجامعة في إصدار 2021 لتصبح من أفضل 57% في تصنيف الجامعات العالمية QS على مستوى الوطن العربي. (موقع تصنيف الجامعات العالمية QS، <https://shorturl.at/npKO5>)

وقد كشفت نتائج دراسة القحطاني (2019) أن مستوى توافر الميزة التنافسية في اتخاذ القرار في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء رؤية المملكة؛ قد بلغت 69.5%، كما كشفت نتائج دراسة الغامدي (2019) أن واقع القدرة التنافسية للجامعات السعودية الناشئة بشكل عام جاء بدرجة متوسطة، كما بينت نتائج الدراسة أن الجامعات السعودية الناشئة تواجه معوقات عديدة نحو تحسين قدرتها التنافسية؛ كان من أبرزها المعوقات المالية والإدارية والأكاديمية.

وقد بدأت وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية حراكاً كبيراً خلال الفترة الماضية لبناء نظام جديد للجامعات؛ لدعمها في تحقيق أهدافها عن طريق الموازنة بين الدور الحكومي

في إدارة الجامعات، وبين استقلاليتها وإسهامها اقتصادياً ومجتمعياً بفاعلية؛ فجاءت موافقة المقام السامي على نظام الجامعات والصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/27) وتاريخ 2/3/1441هـ؛ لتنظيم شؤون الجامعات السعودية وتعريفها كمؤسسات عامة غير ربحية، وبشكل يحقق استقلاليتها إدارياً ومالياً وأكاديمياً؛ ومن المؤمل أن يسهم هذا النظام الجديد في الاستجابة لمرتكزات رؤية المملكة 2030 التي تُعنى بتطبيق مبادئ الكفاءة في إدارة وتشغيل الجامعات، كما سيحقق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والأكاديمية والإدارية فيها، وتمكين الجامعات من تحديد اتجاهها الاستراتيجي لتحقيق التميز والمنافسة، وأداء دورها المجتمعي المنسجم مع التغيرات الاقتصادية والاجتماعية المتسارعة، ودورها في صناعة رأس المال البشري. (آل الشيخ، 2020)

ولمواكبة نظام الجامعات الجديد وتوجهات البيئة العالمية للتعليم الجامعي وتحقيق الميزة التنافسية؛ تسعى جامعة تبوك كمثيلاتها من الجامعات الناشئة للاستجابة لمتطلباتها؛ ذلك أن عدم استجابتها لتلك التغيرات من شأنه أن يزيد الفجوة بينها وبين الجامعات العريقة والعالمية؛ ولردم تلك الفجوة يستلزم من جامعة تبوك أن تكون رشيقة في استراتيجياتها وبراعة في نظمها؛ لكي تستطيع المنافسة في بيئة عمل سريعة التغيير، وعليها أن تكون قادرة على استشعار التغيير القادم، والاستجابة له بسرعة ومرونة، وقراءة التغيرات الموجودة في البيئة المحيطة بها، والتنبؤ بما هو قادم؛ لاستغلال الفرص وتحسين أدائها.

ومن هذا المنطلق؛ فإن الرشاقة الاستراتيجية تعد إحدى الوسائل للتعامل مع هذه التغيرات، وإدارة المخاطر التي تتعرض لها الجامعات في ظل هذا التغيير، وهي مفتاح النجاح في بيئة سريعة التغيير؛ فالرشاقة الاستراتيجية تتمثل في قدرة المؤسسة على إثبات وجودها وبقائها في ظل بيئة تنافسية تنسم بالتغيير المستمر؛ من خلال الاستجابة الفورية والتكيف مع الواقع المتغير وتقديم خدمات جديدة غير متوقعة (Sampath,2014)، والمنظمة الرشيقة لديها القدرة على أن تكون ناجحة في بيئة تنافسية في ظل تقلبات متواصلة وغير متوقعة (Goldman, Nagel & Preiss,1995)؛ إذ أن الرشاقة الاستراتيجية تعد ضرورة لبقاء واستمرار المنظمات التي تعمل في بيئة تنسم بسرعة التغيير (Kosonen,2007).

إن بعض المنظمات تتميز بالكفاءة في مرحلة معينة، وقد تتفوق على غيرها، وللحفاظ على هذا التميز؛ ينبغي اعتماد الرشاقة الاستراتيجية للدخول إلى عالم المستقبل، وعلى العكس من ذلك قد تصل المنظمة إلى عدم المرونة والجمود بمرور الوقت، إذا لم تكن يقظة لما يحيط بها من تغيرات، واستثمار الفرص التي تديم الرشاقة الاستراتيجية لديها، فالرشاقة الاستراتيجية تمكن المنظمة من الرد السريع والفعال للتقلبات والتغيرات؛ مما يسمح لها بتأسيس موقع تنافسي متفوق، كما أن المنظمات باستطاعتها أن تعيد تكوين ذاتها وتحقيق النمو بتوفير كافة المتطلبات لمواجهة المنافسة الخارجية، والتحلي بالمرونة لمراجعة التطورات، وإيجاد طرق مبتكرة من أجل خلق القيمة للمنظمة من خلال اعتمادها الرشاقة الاستراتيجية.

(Doz&Kosonen,2008).

إن تزايد حدة المنافسة؛ فرض الحاجة إلى الرشاقة الاستراتيجية لزيادة القدرة التنافسية لدى المنظمة؛ مما يتوجب على المنظمات استخلاص الفرص المتاحة واقتناص الأفضل منها؛ إذ أن معظم المنظمات تفشل ليس لأنها ترتكب الأخطاء، بل لأنها تستمر في فعل الأعمال المعتادة بعيداً عن كونها صحيحة. (Becker,2007) فالمنظمات التي لا تحافظ على

الرشاقة الاستراتيجية ستصبح بمرور الزمن منظمة جامدة غير قادرة على الاستمرارية (Doz,2007)؛ إذ أن افتقار المنظمة لأي من عناصر الرشاقة الاستراتيجية لا يمكنها من منافسة المنظمات الأخرى (الحزيرات، 2015)

وقد كشفت نتائج دراسة (الفقيه، 2018) أن الرشاقة الاستراتيجية لها دور في إشعال جذوة التغيير في قلب مؤسسات التعليم العالي، بما يحسن من سرعة استجابتها وتكيفها مع مستجدات العصر، وبما يساعدها في تحقيق ميزتها التنافسية، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسة الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها بين وحدات العمل الاستراتيجي في الجامعات اليمينية لتحقيق ميزتها التنافسية، كما أظهرت نتائج دراسة (عقيلات، 2019) أن هناك أثر للرشاقة الاستراتيجية على السمعة الجامعية في الجامعات الأردنية الخاصة، وأوصت الدراسة بضرورة وجود ثقافة تنظيمية تسهم في نمو مفهوم الرشاقة الاستراتيجية لتأثيرها على سمعة الجامعات، كما توصلت دراسة (عمرو، 2016) إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الرشاقة الاستراتيجية والقدرة على استغلال الفرص وتحقيق الميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين، كما توصلت دراسة (Oyedijo,2012) أن للرشاقة الاستراتيجية تأثيراً على الأداء التنافسي في شركات الاتصالات النيجيرية محل الدراسة، كما كشفت الدراسة أن الرشاقة الاستراتيجية تعتبر معامل تنبؤ جيد للأداء التنافسي، كما كشفت دراسة (Lu&Ramamurthy,2011) إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين تكنولوجيا المعلومات ونوعين من الرشاقة الاستراتيجية من وجهة نظر 128 مديراً لمؤسسة تعمل في حقل تكنولوجيا المعلومات بالولايات المتحدة الأمريكية، وأوصت الدراسة بتعزيز الرشاقة الاستراتيجية في العمل، كما كشفت دراسة (Kettunen,2010) بأن الشركات تحتاج إلى الرشاقة الاستراتيجية للحفاظ على الميزة التنافسية في العصر الراهن، وأوصت هذه الدراسة باعتماد أساليب في تطوير المنتجات من خلال الرشاقة الاستراتيجية طويلة الأمد في شركات التكنولوجيا الفنلندية، أما دراسة (Ojha,2008) فقد أبرزت نتائجها أن الرشاقة الاستراتيجية مفيدة في مستويات معتدلة من الاضطرابات البيئية، وأن علاقتها بالكفاءة التشغيلية طردية، كما كشفت نتائج دراسة (عبد الله و عمير، 2019) عن وجود علاقة ارتباط طردية بين أبعاد الرشاقة الاستراتيجية المتمثلة في الحساسية الاستراتيجية والالتزام الجماعي والمقدرات الجوهرية وبين التفوق التنظيمي لعينة من الكليات الأهلية، وأن الحساسية الاستراتيجية والمقدرات الجوهرية يؤثران في تحقيق التفوق التنظيمي، كما كشفت نتائج دراسة (هنية، 2016) إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وبين تميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة، كما كشفت نتائج دراسة (الصانع، 2013) عن وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الفاعلية التنظيمية في شركة الأسمت الأردنية، كما استنتجت دراسة (Sherehiy,2008) أن افتراضاتها تدعم وتوضح العلاقة بين المتغيرات التي تركز على تطوير الرشاقة الاستراتيجية وخصائص العمل ورشاقة مكان العمل، واقترحت الدراسة أن تنفيذ الرشاقة المرتبطة بالاستراتيجيات سوف يكون لها تأثير إيجابي على مخرجات العمل والتكيف الوظيفي؛ الذي يمكن العاملين من أداء أعمالهم بطريقة مرنة، كما أكدت نتائج دراسة (Santala,2009) على أهمية الرشاقة الاستراتيجية على المستوى التنظيمي أو الفردي، كما توصلت دراسة (رضوان، 2014) إلى وجود أثر ذو دلالة معنوية لمحددات

الرشاقة الاستراتيجية في التميز التنظيمي بقطاع الاتصالات بمصر، كما أظهرت النتائج أن أكثر محددات الرشاقة الاستراتيجية تأثيراً في التميز التنظيمي هي وضوح الرؤية، ثم تنفيذ الأعمال والأنشطة، ثم التكنولوجيا، ثم اختيار الأهداف الاستراتيجية، ثم فهم القدرات الأساسية، وأخيراً الشراكة في المسؤولية، كما كشفت نتائج دراسة (مزهرو ياسر، 2018) أن للرشاقة الاستراتيجية تأثيراً متعددًا على الأداء المؤسسي المستدام، وأوصت بضرورة تعزيز الرشاقة الاستراتيجية في المؤسسات المحلية، كما أوصت دراسة (العزاوي والدباغ، 2019) بضرورة تشجيع تبني مفهوم الرشاقة التنظيمية بأبعاها في الشركات المبحوثة بجمهورية العراق لأنها ضرورية لبقاء المنظمات وتطورها ومواكبتها لكافة التغيرات البيئية، كما كشفت نتائج دراسة (دماج، 2019) أن للرشاقة الاستراتيجية دور فعال في تحقيق الميزة التنافسية في مدارس المرحلة الثانوية بالجمهورية اليمنية، كما أكدت نتائج دراسات كل من: (McCann & Selsky & Lee, 2009)، (Hall&eck,2009)، (Tallon&Pinsonneault,2011)، (Kohtamaki&Farmer,2017)، أن الرشاقة الاستراتيجية تعزز الأداء التنظيمي، ومن خلالها يمكن إدارة الاضطرابات البيئية؛ فالمؤسسات الأكثر رشاقة هي أكثر تنافسية وربحية حتى مع مستويات أعلى من الاضطراب؛ لأنها تتيح للمؤسسة البدء في إجراءات تنافسية مرنة وفعالة وديناميكية، للاستجابة بشكل إيجابي للتغيرات المفاجئة لخلق واقع سوقي جديد.

وبناءً على ما سبق؛ فإن الرشاقة الاستراتيجية هي المفتاح الأساس للنجاح والتفوق في البيئة التنافسية المتغيرة؛ ولكنها لا تكفي وحدها بل تحتاج إلى براءة تنظيمية في استثمار الفرص المتاحة واستكشاف فرص جديدة؛ حيث ذكر الباحثون أن المؤسسات تسعى إلى أن تكون أفضل من منافسيها، الأمر الذي يستدعيها أن تعمل على تحسين نفسها وتغييرها باستمرار؛ أي أنها دائماً بحاجة أن تكون بارعة تنظيمياً، وتعمل على استغلال ما هو متاح لها من فرص، والبحث عن فرص جديدة بالطريقة التي تساعد على التكيف مع البيئة التي تعمل ضمنها لتحقيق أهدافها التي تصبوا إليها، والتعامل مع الظروف والتحديات، حيث جاءت فكرة البراعة التنظيمية بوصفها واحدة من أهم تلك التوجهات، التي عن طريقها تستطيع المؤسسات مواجهة هذه التحديات والوقوف بشكل قوي تجاهها لاستمرارها في أداء أعمالها. (الباشقالي والداوود، 2015) حيث ينظر إلى البراعة التنظيمية بوصفها هي التي تمتلك القدرة على الاكتشاف المبكر للفرص واستثمارها قبل المنافسين .

وقد اكتسب موضوع البراعة التنظيمية على نحو متزايد اهتماماً كبيراً في دراسات الفكر الإداري كدراسات الإدارة الاستراتيجية والسلوك التنظيمي بشكل خاص في السنوات الأخيرة؛ فقد أشار Raisch et.al إلى أن عدد البحوث والدراسات التي تناولته في المجالات العلمية ازدادت من (10) دراسات في عام 2004م إلى أكثر من (80) دراسة في عام 2009م. (صبر وأخرون، 2018)، وفي هذا السياق أكد (Tuan,2016) أن المنظمة التي تعمل على البحث المستمر عن الفرص والمعارف بغية اقتناصها واستثمارها؛ سينعكس على بقائها واستمرارها وتفوقها، كما أكد (Tempelaar,2010) أن أغلب المنظمات التي تمارس الاستغلال والاستكشاف بشكل متزامن – وهما أساس البراعة التنظيمية – تستطيع تحقيق الأداء المالي العالي، وهذا التزامن لا يحقق فقط التغلب على القصور الذاتي للهيكل التنظيمي بسبب التركيز الكبير على الاستغلال؛ بل يسهل أيضاً منع حدوث الاستكشاف المتسارع الذي يفقدها المزايا نتيجة التركيز الزائد على أنشطة الاستكشاف. فالمنظمات البارعة حسب (صبر وأخرون، 2018) تتصف بقدرتها على المحافظة على الميزة التنافسية، ذات التأثير الإيجابي على العوائد والأرباح ورضا العميل وتقديم

المنتجات المبتكرة. ويؤكد ذلك (David,2016) حيث أشار إلى أن المنظمة التي تتسم بالبراعة التنظيمية تكون قادرة على اقتناص الفرص وتقليل التهديدات الناجمة عن التغيرات، وخلق القدرات الجوهرية التي تمكنها من الاستغلال للفرص والمعرفة وهذا ما يجعلها منظمات متعلمة. وقد كشفت نتائج دراسة (البغدادى و الجبوري، 2013) عن تأثيرات جوهرية للبراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الاستراتيجية في بعض شركات الاتصالات بالعراق، كما أكدت نتائج دراسة (ابراهيم، 2017) أن لأبعاد البراعة التنظيمية مجتمعة تأثيراً في النجاح الاستراتيجي في المصرف الأهلي بالعراق عينة البحث، وهو ما يؤكد بامتلاكه لقيادات قادرة على التنافس، كما توصلت دراسة (Chandrasekaran et al.,2012) إلى وجود علاقة إيجابية بين البراعة التنظيمية والأداء، وارتفاع درجة الأداء مع ارتفاع درجة الاستكشاف والاستغلال، كما أوضحت دراسة (Chang&Hughe,2012) أن البراعة التنظيمية تتوسط العلاقة بين كل الهيكل التنظيمي وخصائص القيادة وأداء الشركات المتوسطة والصغيرة بشكل جزئي، كما توصلت دراسة (Wei&Yuan,2011) إلى وجود علاقة ارتباط طردية موجبة بين بعد الاستغلال في البراعة التنظيمية وأداء الشركات، كما توصلت دراسة (الباشقالي، 2015) إلى وجود علاقة ارتباط وأثر معنوي لأبعاد البراعة التنظيمية في الحد من الانهيار التنظيمي، وأكد على أهمية اعتماد البراعة التنظيمية لتقليل احتمالات حدوث الانهيار التنظيمي، كما توصلت دراسة (الكرعاوي، 2016) إلى أن البراعة الاستراتيجية بأبعادها لها دور مهم في تعزيز وبناء سمعة المنظمة في مؤسسات التعليم العالي، وأوصت بضرورة تبني مرتكزات البراعة الاستراتيجية من قبل قيادات الجامعات من أجل بناء سمعة علمية لمؤسسات التعليم العالي في العراق، كما أكدت نتائج العديد من الدراسات مثل دراسات (Yang&Li، He&Wong، Katila&Ahuja، 2019)، كما أكدت دراسة (Li,2013) على أن المنظمات الناجحة تحتاج إلى أن تكون بارعة لتحقيق التوازن النسبي بين الأنشطة الاستكشافية والأنشطة الاستغلالية بشكل متزامن .

إن الوصول للبراعة التنظيمية أمراً ليس سهلاً؛ لأنها تتضمن تحقيق أهداف مختلفة مثل الابتكار والفاعلية، والاستكشاف والاستغلال (Nemanich&Vera,2009). وهذا يقود إلى أهمية تفاعلها وتكاملها مع متغيرات أخرى كالرشاقة الاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات. حيث أكدت نتائج دراسة (عبودي و خروقة، 2018) أن المستويات العالية لاستثمار الفرص يقترن بالمستويات العالية من الرشاقة الاستراتيجية؛ وبالتالي فإن المستويات المنخفضة من استثمار الفرص ترتبط مع أولئك الذين يحملون مستويات منخفضة من الرشاقة الاستراتيجية، كما كشفت نتائج اختبارات التأثير إلى وجود تأثيرات معنوية عالية نحو استكشاف الفرص الجديدة في الرشاقة الاستراتيجية؛ مما يعني أن استكشاف الفرص الجديدة يُعد أحد العوامل الأساسية التي تساهم في الوصول إلى الرشاقة الاستراتيجية، وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام إدارات الشركات بمتغيرات البراعة التنظيمية لما لها من دور في الوصول إلى الرشاقة الاستراتيجية، كما كشفت نتائج دراسة (المحاسنة، 2017) إلى وجود تأثير للبراعة التنظيمية (براعة الاستكشاف وبراعة الاستغلال) في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية في الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية.

ونظراً لكون هذه الظاهرة لم تنل حظاً وافراً من البحث والدراسة في بيئة الجامعات السعودية والعربية على حد علم الباحث؛ فقد تحددت مشكلة الدراسة في التحقق من وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الرشاقة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية في جامعة تبوك، والتحقق كذلك من وجود دور وسيط للبراعة التنظيمية في توسط هذه العلاقة والتأثير فيها .

● أسئلة الدراسة:

تحددت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

ما الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية في جامعة تبوك من وجهة نظر القيادات الأكاديمية ؟

ويتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما درجة ممارسة أبعاد الرشاقة الاستراتيجية في جامعة تبوك من وجهة نظر القيادات الأكاديمية ؟
2. ما درجة ممارسة أبعاد البراعة التنظيمية في جامعة تبوك من وجهة نظر القيادات الأكاديمية ؟
3. ما درجة توافر أبعاد الميزة التنافسية في جامعة تبوك من وجهة نظر القيادات الأكاديمية ؟
4. هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين الرشاقة الاستراتيجية وتوافر الميزة التنافسية في جامعة تبوك؟
5. هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين الرشاقة الاستراتيجية والبراعة التنظيمية في جامعة تبوك؟
6. هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين البراعة التنظيمية وتوافر الميزة التنافسية في جامعة تبوك؟
7. هل يوجد تأثير معنوي غير مباشر للبراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية وتوافر الميزة التنافسية في جامعة تبوك؟

● أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة كل من: الرشاقة الاستراتيجية، البراعة التنظيمية، الميزة التنافسية في جامعة تبوك، والكشف عن العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية في جامعة تبوك، وتحديد دور البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في هذه العلاقة.

● أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها النظرية من أهمية المتغيرات التي تتناولها، فهي تتناول الميزة التنافسية التي أصبح تحقيقها من القضايا التي تشغل القيادات الأكاديمية في الجامعات

الحكومية والخاصة، التي زاد التنافس بينها مؤخراً؛ سعياً لتحقيق النجاح في أداء وظائفها الرئيسية في ظل بيئة سريعة التغيير وعالية التنافسية. كذلك تتناول الدراسة متغيري الرشاقة الاستراتيجية والبراعة التنظيمية باعتبارهما من المتغيرات التنظيمية المؤثرة في الأداء والتفوق التنظيمي والتسيير الاستراتيجي وبناء السمعة التنظيمية للجامعات ومساعدتها على تحقيق الفاعلية التنظيمية والميزة التنافسية في بيئة سريعة التغيير؛ إذ أن الرشاقة الاستراتيجية تعد مفتاحاً لنجاح الجامعات في البيئات التنافسية سريعة التغيير كونها تمكنها من السيطرة والتكيف مع التغيرات المتسارعة، وكذلك فإن البراعة التنظيمية تمكنها من استغلال الفرص المتاحة واكتشاف الفرص الجديدة وبما يعزز مركزها التنافسي؛ فضلاً عن كونها لم ينالها وافر الحظ من البحث والدراسة في الأوساط التعليمية في البيئة المحلية؛ حيث تعد الدراسة الحالية – على حد علم الباحث – الدراسة الأولى في الوطن العربي بشكل عام، وفي البيئة السعودية بشكل خاص، فالأبحاث والدراسات السابقة لم تتعرض لدراسة دور البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية؛ وبالتالي فإن هذه الدراسة تشكل إضافة علمية في فهم ودراسة محددات الميزة التنافسية وما يؤثر فيها من متغيرات إدارية وتنظيمية، كما أنها قد تفتح آفاقاً جديدة للباحثين في المستقبل في إجراء دراسات أخرى تتناول محددات ومتغيرات تنظيمية أخرى تنبأ بمحددات الميزة التنافسية.

أما أهميتها التطبيقية؛ فيؤمل الباحث أن تفيد نتائج هذه الدراسة واضعي السياسات التعليمية ومتخذي القرار في الإدارة العليا بالجامعة والقيادات الأكاديمية على مستوى الكليات والأقسام؛ في اتخاذ الإجراءات والقرارات اللازمة والمبادرات النوعية للتحويل نحو الممارسات والأساليب التنظيمية المستندة إلى أبعاد الرشاقة الاستراتيجية والبراعة التنظيمية التي تساعد الجامعة على تحقيق الميزة التنافسية. وكذلك من المؤمل أن تسهم هذه الدراسة في توجيه المسؤولين عن تطوير أعضاء هيئة التدريس إلى تصميم برامج تدريبية تستهدف تنمية معارف ومهارات واتجاهات القيادات الأكاديمية حول الرشاقة الاستراتيجية والبراعة التنظيمية والميزة التنافسية وتطبيقاتها في بيئة العمل الجامعية .

• فروض الدراسة:

- الفرضية الأولى (H1):

توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين الرشاقة الاستراتيجية وتوافر الميزة التنافسية في جامعة تبوك.

ويدعم هذه الفرضية نتيجة دراسة (الفقيه 2018) التي توصلت إلى وجود دور إيجابي في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمينية، وكذلك نتيجة دراسة (عمرو، 2016) التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة طردية بين الرشاقة الاستراتيجية بجميع أبعادها وتحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين، وكذلك نتيجة دراسة (Oyedijo, 2012) التي توصلت إلى أن للرشاقة الاستراتيجية تأثيراً على الأداء التنافسي في شركات الاتصالات النيجيرية محل الدراسة.

- الفرضية الثانية (H2):

توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين الرشاقة الاستراتيجية والبراءة التنظيمية في جامعة تبوك .

ويدعم هذه الفرضية نتائج دراسة (عبودي وخروقة، 2018) التي توصلت إلى وجود تأثيرات معنوية عالية للبراءة التنظيمية في الرشاقة الاستراتيجية في عينة من شركات الاتصالات النقالة في العراق، وكذلك نتيجة دراسة (المحاسنة، 2017) التي توصلت إلى وجود تأثير إيجابي للبراءة التنظيمية في تحقيق الرشاقة التنظيمية في الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية، وكذلك نتيجة دراسة (الموسوي، 2018) التي توصلت إلى وجود تأثير إيجابي معنوي للرشاقة الاستراتيجية في البراءة التسويقية لشركة الكفيل من حيث قدرتها على استكشاف واستغلال الفرص المتاحة .

- الفرضية الثالثة (H3):

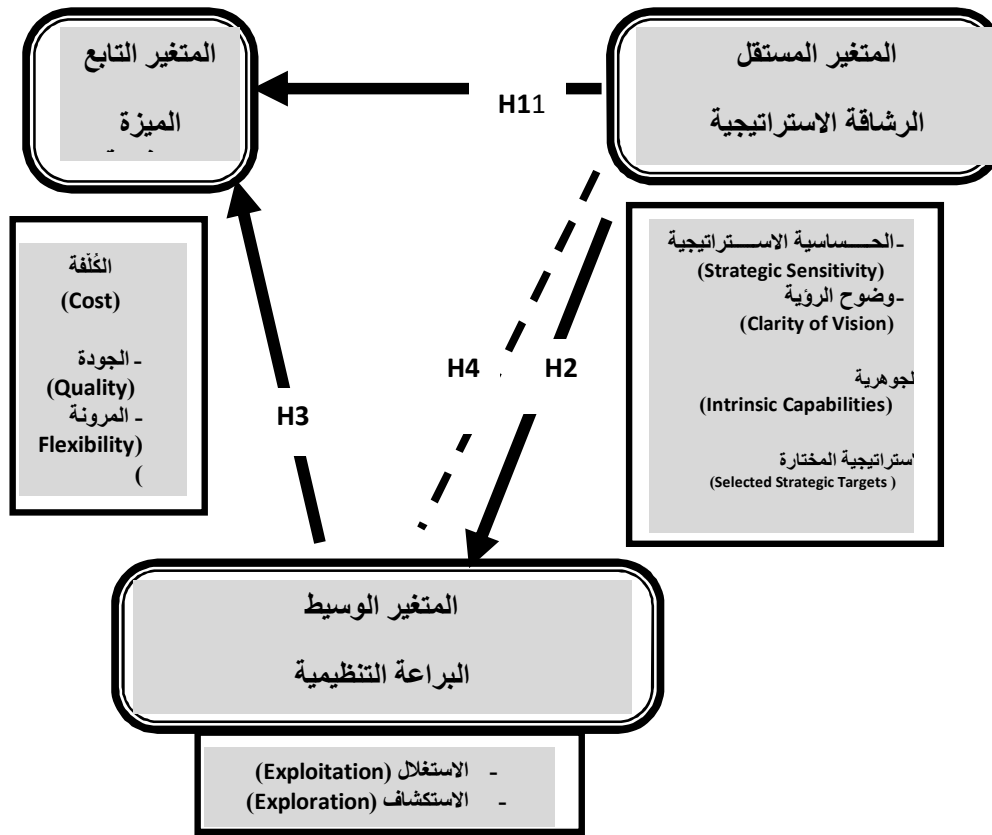
توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين البراءة التنظيمية وتوافر الميزة التنافسية في جامعة تبوك.

ويدعم هذه الفرضية نتيجة دراسة (ابراهيم، 2017) التي توصلت إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد البراءة التنظيمية مجتمعة في النجاح الاستراتيجي في المصرف الأهلي بالعراق .

- الفرضية الرابعة (H4):

توجد علاقة تأثير معنوية موجبة غير مباشرة بين الرشاقة الاستراتيجية وتوافر الميزة التنافسية من خلال الدور الوسيط للبراءة التنظيمية .

والشكل رقم (1) يوضح النموذج التصوري للعلاقات التي تفترضها هذه الدراسة:



شكل رقم (1): الأنموذج التصوري للدراسة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة

• حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على تحديد الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والميزة التنافسية في جامعة تبوك.
- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك (وكلاء الجامعة، عمداء الكليات ووكلائهم ووكيلاتهم، رؤساء الأقسام ومشرفات الأقسام، المكلفون بأعمال إدارية على مستوى الجامعة).
- الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على جامعة تبوك.

● مصطلحات الدراسة:

- الرشاقة الاستراتيجية (Strategic Agility):

اصطلاحاً يعرفها دوز و كوسنن بأنها: القدرة على خلق التغيير والاستجابة له من أجل الاستمرار في العمل . (Doz & Kosnen,2008) كما يعرفها هول وبيك بأنها: القدرة على التحليل الاستراتيجي للمؤسسة، وتوقع وفهم طبيعة واتجاهات وعواقب التغييرات التي تحدث، لتقليل التهديدات والاستفادة من التغييرات الغير متوقعة في اتخاذ إجراءات سريعة وحاسمة وفعالة للحفاظ على تفوقها الاستراتيجي . (Hall&beck,2009)

أما إجرائياً فيعرفها الباحث بأنها: مجموعة الإجراءات والمبادرات النوعية التي تتخذها جامعة تبوك للتكيف مع التغيرات المتسارعة التي تحيط بها، وبلورة رؤيتها الاستراتيجية للاستجابة السريعة لهذه التغيرات التي فرضها نظام الجامعات السعودية الجديد ولمواكبة رؤية المملكة 2030 وتحقيق الميزة التنافسية بين الجامعات محلياً ودولياً .

- البراعة التنظيمية (Organizational Ambidexterity)

اصطلاحاً يعرفها يفت بأنها: قدرة المنظمة على تخصيص الموارد لتحقيق النجاح في نشاطي الاستغلال والاستكشاف معاً. (Yigit,2013). كما يعرفها شو بأنها: قدرة المنظمة على استثمار المعرفة الحالية واستكشاف معرفة جديدة. (Shoo,2010) فيما عرفها مومي وآخرون بأنها: قدرة المنظمة على تحقيق التوازن بين استغلال الإمكانيات الحالية، واستكشاف فرص وإمكانات جديدة في الوقت نفسه. (Mome et al.,2007)

أما إجرائياً فيعرفها الباحث بأنها: مجموعة الإجراءات والمبادرات النوعية التي تتخذها جامعة تبوك لتحقيق التوازن بين الاستغلال الأمثل لمواردها وإمكاناتها الحالية، وبين الاستكشاف لمعارف جديدة وموارد جديدة واقتناص فرص مستقبلية لتحقيق الميزة التنافسية بين الجامعات محلياً ودولياً.

- الميزة التنافسية للجامعات (Competitive Advantage for Universities)

اصطلاحاً تعرفها شلي بأنها: قدرة الجامعة على تقديم خدماتها التعليمية والبحثية والمجتمعية على مستوى عال من الجودة؛ مما يكسب خريجها وأعضاء التدريس بها مزايا تنافسية في سوق العمل؛ مما يعكس تقدمها في التحاق الطلاب بها والوصول إلى مستوى يمكنها لأن تكون جامعة من الطراز العالمي. (شلي، 2018)

أما إجرائياً فيعرفها الباحث بأنها: مجموعة الإجراءات والمبادرات النوعية التي تتخذها الجامعة لتصميم برامجها وتقديم خدماتها وتسويقها بأقل كلفة مقارنة بمنافسها، وتقديم خدمات تعليمية وبحثية ومجتمعية تتميز بجودة عالية تضمن الحصول على مخرجات نوعية، وتطوير خدماتها الحالية بهدف الحصول على أخرى جديدة للتكيف مع المتغيرات المستجدة، وتطبيق برامجها بأساليب إبداعية تجعلها متميزة عن غيرها من الجامعات.

■ منهجية الدراسة وإجراءاتها:

● منهج الدراسة:

استندت الدراسة إلى المنهج الكمي؛ المعتمد على تصميم البحث الارتباطي التنبؤي Correlation Prediction Research Design؛ لكون الدراسة تهدف إلى الكشف عن الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين الرضاقة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية في جامعة تبوك . وفي مثل هذا النوع من البحوث يستخدم الباحثون الاختبارات الارتباطية الإحصائية لوصف وقياس العلاقات الارتباطية بين اثنين أو أكثر من المتغيرات، وتحديد المتغيرات التي ستنبأ بنتيجة أو تأثيرات معينة . (Cresswell,2012)

● مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة من جميع القيادات الأكاديمية في جامعة تبوك (وكلاء الجامعة ومساعدتهم، عمداء الكليات ووكلائهم، رؤساء ومشرفات الأقسام، المكلفون بأعمال إدارية عليا على مستوى الجامعة كرؤساء اللجان والمجالس والمراكز). وعددهم 167 قائداً أكاديمياً ؛ حسب الإحصائيات المتوفرة لدى عمادة الموارد البشرية للعام الدراسي 1441هـ .

● عينة الدراسة:

اختيرت عينة الدراسة بأسلوب المسح الشامل Comprehensive survey لكافة أفراد مجتمع الدراسة ؛ حيث تم إرسال أدوات الدراسة الإلكترونية باستخدام نماذج Google إلى جميع أفراد مجتمع الدراسة، وقد استجاب منهم (118) فرداً بنسبة (70.66%) من مجتمع الدراسة، وبفحص النقاط المتطرفة outliers ؛ تم حذف سبع حالات لكونها تمثل قيماً متطرفة ؛ وبناءً على ذلك فقد تكونت عينة الدراسة النهائية من (111) مفردة. وقد توزعت عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس ؛ حيث كانت النسبة الأكبر للذكور (67.8%)، فيما كانت نسبة الإناث (32.8%)، ووفقاً لمتغير التخصص فقد كانت النسبة الأكبر للمنتسبين للعلوم الإنسانية حيث بلغت نسبتهم (62.7%)، فيما كانت نسبة المنتسبين للعلوم الطبيعية (37.3%)، ووفقاً لمتغير الرتبة العلمية فقد كانت النسبة الأكبر لرتبة أستاذ مساعد (50%)، يليهم رتبة أستاذ مشارك بنسبة (41.5%)، وأقلهم لرتبة أستاذ بنسبة (8.5%)، ووفقاً لمتغير العمل الحالي فقد كانت النسبة الأكبر لرؤساء ومشرفات الأقسام حيث بلغت نسبتهم (34.7%)، يليهم وكلاء ووكيلات الكليات بنسبة (23.7%)، والمكلفون بأعمال إدارية عليا على مستوى الجامعة بنفس النسبة (23.7%)، ثم عمداء وعميدات الكليات بنسبة (13.6%)، وأقلهم وكلاء ووكيلات الجامعة حيث بلغت نسبتهم (4.3%) .

● أدوات الدراسة وتقنيها:

للإجابة على أسئلة الدراسة والتحقق من فرضياتها ؛ استخدم الباحث ثلاث مقاييس مجرية في سياقات غير أكاديمية وفقاً للدراسات السابقة، وتم تكييفها لمواءمة التعليم الجامعي، وتم تحكيمها من خبراء في الإدارة التربوية للتأكد من الصدق الظاهري، ثم أجريت عليها اختبارات

الصدق والثبات بتطبيقها على عينة عشوائية أولية تكونت من 30 مفردة من القيادات الأكاديمية في جامعة تبوك للتحقق من خصائصها السيكمومترية. وفيما يلي بيان هذه المقاييس وأبعادها وخصائصها السيكمومترية من حيث الثبات وصدق الاتساق الداخلي، وقد تم اعتماد الحد الأدنى 0.40 لمعاملات تمييز المفردات من حيث صدق اتساقها الداخلي؛ حيث أشار كروكر وألجينا (Crocker&Algina,2006) إلى أن الحد الأدنى لمعاملات تمييز المفردات يجب ألا يقل عن 0.40. أما بخصوص الثبات فقد تم اعتماد الحد الأدنى 0.70 كقيمة قاطعة؛ حيث أشار نونالي (Nunnally,1978) إلى أن الحد الأدنى لمعامل الثبات للمفردات يجب ألا يقل عن 0.70.

أولاً: مقياس الرشاقة الاستراتيجية (Strategic Agility):

يعود أصل هذا المصطلح إلى بداية القرن العشرين كعمل بحثي في معهد أياكوكا عام 1991م والذي تم برعاية الحكومة الأمريكية (المواضبة والحوامة، 2016)، ومن خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة المعاصرة والخاصة بالرشاقة الاستراتيجية؛ نجد أن أغلب الباحثين أمثال: (Long,2000)، (Niko&Sina,2007)، (Ojha,2008)، (Oyedijo, 2012)، (Abu Radi,2013)، (عبد الرحيم وفاضل، 2016)، (المواضبة و الحوامة، 2016)، (هنية، 2016)، (Long & Sina, 2017)، (Khoshnood)، (الموسوي، 2018)، (الزبدة، 2018) يتفقون على أن للرشاقة الاستراتيجية خمسة أبعاد وهي: وضوح الرؤية، القدرات الجوهرية، اختيار الأهداف الاستراتيجية، المسؤولية المشتركة، اتخاذ الإجراءات. كما أضاف بعض الباحثين بعداً سادساً وهو الحساسية الاستراتيجية أمثال: (رضوان، 2014)، (Orojloo&Feizi&Najafaadi,2016)، (هنية، 2016)، (عبودي وخروفة، 2018)، (الفقيه، 2018)، (راضي و الموسوي، 2018)، (أبو الوفا، 2019)، (عبد الله وعمير، 2019)، (لعرايجي وبوغازي، 2020). وقد تبني الباحث تلك الأبعاد الستة وتم تكييفها مع السياق الأكاديمي في الجامعات السعودية حيث تكون كل بعد من 4 عبارات؛ لنشكل محور الرشاقة الاستراتيجية في 24 عبارة. وقد تم فحص الاتساق الداخلي للمقياس على عينة الخصائص السيكمومترية كما هو مبين في الجدول رقم (1) التالي:

جدول رقم (1)

نتائج فحص الاتساق الداخلي لأبعاد المتغير المستقل: الرشاقة الاستراتيجية

المتغير المستقل الرشاقة الاستراتيجية	البعد السادس اتخاذ الإجراءات	البعد الخامس المسؤولية المشتركة	البعد الرابع الأهداف الاستراتيجية المختارة	البعد الثالث المقدرات الجوهرية	البعد الثاني وضوح الرؤية	البعد الأول الحساسية الاستراتيجية	
	0.779**	0.770**	0.786**	0.775**	0.842**		البعد الأول الحساسية الاستراتيجية
	0.781**	0.827**	0.849**	0.769**		0.842**	البعد الثاني وضوح الرؤية
	0.727**	0.785**	0.770**		0.769**	0.775**	البعد الثالث المقدرات الجوهرية
	0.797**	0.856**		0.770**	0.849**	0.786**	البعد الرابع الأهداف

المتغير المستقل	البعد السادس	البعد الخامس	البعد الرابع	البعد الثالث	البعد الثاني	البعد الأول
الرشاقة الاستراتيجية	اتخاذ الإجراءات	المسؤولية المشتركة	الأهداف الاستراتيجية المختارة	المقدرات الجوهرية	وضوح الرؤية	الحساسية الاستراتيجية
						الاستراتيجية المختارة
0.933**	0.860**		0.856**	0.785**	0.827**	0.770**
						الاستراتيجية المختارة
0.905**		0.860**	0.797**	0.727**	0.781**	0.779**
						الاستراتيجية المختارة
	0.905**	0.933**	0.923**	0.880**	0.926**	0.905**
						الاستراتيجية المختارة

** دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01

ويتبين من الجدول رقم (1) أن قيم معاملات الارتباط لجميع الأبعاد مع بعضها البعض ومع محورها الرشاقة الاستراتيجية (المتغير المستقل) عالية ودالة إحصائياً عند مستوى 0.01 ؛ مما يدل على تماسك واتساق المقياس، وأنه صالح لقياس ما وضع لقياسه (الصدق).

كما تم فحص ثبات المقياس باستخدام معامل ألفا كرونباخ على عينة الخصائص السيكومترية كما هو مبين في الجدول رقم (2) التالي:

جدول رقم (2)

نتائج فحص الثبات لأبعاد المتغير المستقل: الرشاقة الاستراتيجية

المتغير المستقل	البعد السادس	البعد الخامس	البعد الرابع	البعد الثالث	البعد الثاني	البعد الأول	أبعاد الرشاقة الاستراتيجية
الرشاقة الاستراتيجية	اتخاذ الإجراءات	المسؤولية المشتركة	الأهداف الاستراتيجية المختارة	المقدرات الجوهرية	وضوح الرؤية	الحساسية الاستراتيجية	الرشاقة الاستراتيجية
							معامل الثبات
0.971	0.928	0.922	0.955	0.905	0.924	0.918	Cronbach's Alpha

ويتبين من الجدول رقم (2) أن قيم معاملات الثبات لجميع الأبعاد عالية حيث بلغت على التوالي (0.918، 0.924، 0.905، 0.955، 0.922، 0.928)، فيما بلغت درجة الثبات الكلي لمقياس الرشاقة الاستراتيجية (0.971)؛ مما يدل على أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الثبات تجعله صالحاً للاستخدام في هذه الدراسة.

ثانياً: مقياس البراعة التنظيمية (Organizational Ambidexterity)

ظهرت فكرة هذا المصطلح في علم المنظمة بفضل جهود العديد من الباحثين منهم (Argyris1976, Dumcan&Weiss1979, Levitt&March1988). ومن خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة المعاصرة والخاصة بالبراعة التنظيمية: نجد أن أغلب الباحثين أمثال: (He&Wong,2004)، (Justin&Peter,2005)، (Hess&Rothaermel,2008)، (Raisch et.al,2009)، (Carmeli&Halev,2009)، (Simsek,2009)، (Shoo,2010)، (Wulf et.al,2010)؛ يتفقون على أن للبراعة التنظيمية بعدين رئيسين هما: الاستغلال الأمثل للفرص، والاستكشاف للفرص الجديدة. (الباشقالي و الداود، 2015)، وتتفق معهم بعض الدراسات العربية أمثال: (صبر وآخرون، 2018)، (عبودي وخروفة، 2018)، (النجار، 2015)، (البغدادي و الجبوري، 2013)، (المحاسنة، 2017)، (أبو زيد، 2019)، (صويص و عابدين، 2018)، (علوان وآخرون، 2019)، (أبو زيادة، 2020). وقد تبني الباحث بعدي الاستغلال والاستكشاف وتم تكييفها مع السياق الأكاديمي في الجامعات السعودية حيث تكون كل بعد من 5 عبارات؛ لتشكّل معاً محور البراعة التنظيمية في 10 عبارات. وقد تم فحص الاتساق الداخلي للمقياس على عينة الخصائص السيكمترية كما هو مبين في الجدول رقم (3) التالي:

جدول رقم (3)

نتائج فحص الاتساق الداخلي لأبعاد المتغير الوسيط: البراعة التنظيمية

المتغير الوسيط البراعة التنظيمية	البعد الثاني الاستكشاف	البعد الأول الاستغلال	
0.954**	0.847**		البعد الأول الاستغلال
0.967**		0.847**	البعد الثاني الاستكشاف
	0.967**	0.954**	المتغير الوسيط البراعة التنظيمية

** دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01

ويتبين من الجدول رقم (3) أن قيم معاملات الارتباط لجميع الأبعاد مع بعضها البعض ومع محورها البراعة التنظيمية (المتغير الوسيط) عالية ودالة إحصائياً عند مستوى 0.01؛ مما يدل على تماسك واتساق المقياس، وأنه صالح لقياس ما وضع لقياسه (الصدق).

كما تم فحص ثبات المقياس باستخدام معامل ألفا كرونباخ على عينة الخصائص السيكمترية كما هو مبين في الجدول رقم (4) التالي:

جدول رقم (4)

نتائج فحص الثبات لأبعاد المتغير المستقل: الرشاقة الاستراتيجية

المتغير الوسيط	البعد الثاني	البعد الأول	معامل الثبات
البراعة التنظيمية	وضوح الرؤية	الحساسية الاستراتيجية	Cronbach's Alpha
0.97	0.939	0.924	

ويتبين من الجدول رقم (4) أن قيم معاملات الثبات لجميع الأبعاد عالية حيث بلغت على التوالي (0.924، 0.939)، فيما بلغت درجة الثبات الكلي لمقياس البراعة التنظيمية (0.97)؛ مما يدل على أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الثبات تجعله صالحاً للاستخدام في هذه الدراسة.

ثالثاً: مقياس الميزة التنافسية للجامعات (Competitive Advantage for Universities)

من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة الخاصة بالميزة التنافسية؛ تبني الباحث أربعة أبعاد للميزة التنافسية في الجامعات وهي: الكلفة، الجودة، المرونة، الإبداع. حيث تكون كل بعد من 4 عبارات؛ لتشكل معاً محور الميزة التنافسية في 16 عبارة. وقد تم فحص الاتساق الداخلي للمقياس على عينة الخصائص السيكومترية كما هو مبين في الجدول رقم (5) التالي:

جدول رقم (5)

نتائج فحص الاتساق الداخلي لأبعاد المتغير التابع: الميزة التنافسية

المتغير التابع	البعد الرابع	البعد الثالث	البعد الثاني	البعد الأول	
الميزة التنافسية	الإبداع	المرونة	الجودة	الكلفة	
0.883**	0.732**	0.748**	0.764**		البعد الأول الكلفة
0.914**	0.784**	0.798**		0.764**	البعد الثاني الجودة
0.926**	0.807**		0.798**	0.748**	البعد الثالث المرونة
0.917**		0.807**	0.784**	0.732**	البعد الرابع الإبداع
	0.917**	0.926**	0.914**	0.883**	المتغير التابع الميزة التنافسية

** دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01

ويتبين من الجدول رقم (5) أن قيم معاملات الارتباط لجميع الأبعاد مع بعضها البعض ومع محورها الميزة التنافسية (المتغير التابع) عالية ودالة إحصائياً عند مستوى 0.01؛ مما يدل على تماسك واتساق المقياس، وأنه صالح لقياس ما وضع لقياسه (الصدق).

كما تم فحص ثبات المقياس باستخدام معامل ألفا كرونباخ على عينة الخصائص السيكومترية كما هو مبين في الجدول رقم (6) التالي:

جدول رقم (6)

نتائج فحص الثبات لأبعاد المتغير المستقل: الرشاقة الاستراتيجية

الميزة	المتغير التابع	البعد الأول	البعد الثاني	البعد الثالث	البعد الرابع
الميزة التنافسية		الكلفة	الجودة	المرونة	الإبداع
معامل الثبات Cronbach's Alpha		0.884	0.954	0.963	0.933
	0.958				

ويتبين من الجدول رقم (6) أن قيم معاملات الثبات لجميع الأبعاد عالية حيث بلغت على التوالي (0.884، 0.954، 0.963، 0.933)، فيما بلغت درجة الثبات الكلي لمقياس الميزة التنافسية (0.958)؛ مما يدل على أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الثبات تجعله صالحاً للاستخدام في هذه الدراسة.

المعالجة الإحصائية:

تم تحويل الاستجابات على فقرات الاستبانة (عالية جداً، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً) إلى الدرجات التالية (1،2،3،4،5) على التوالي، ولتحديد معيار الحكم تم استخدام القانون التالي: طول الفئة=المدى/عدد الفئات، حيث تم حساب المدى بأخذ أقل درجة في المقياس وطرحها من أعلى درجة (4=5-1)، وحيث أن عدد الفئات=5 فإن طول الفئة=(4/5=0.80). والجدول رقم (7) يوضح تصنيف المتوسطات الحسابية لاستجابات العينة.

جدول رقم (3) معيار الحكم على استجابات عينة الدراسة

المعيار	الفترة (المتوسطات الحسابية)
منخفضة جداً	أقل من 1.80
منخفضة	من 1.80 إلى أقل من 2.60
متوسطة	من 2.60 إلى أقل من 3.40
عالية	من 3.40 إلى أقل من 4.20
عالية جداً	من 4.20 إلى 5

■ عرض نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها:

- النتائج المتعلقة بالسؤال الأول للدراسة: ما درجة ممارسة أبعاد الرشاقة الاستراتيجية في جامعة تبوك من وجهة نظر القيادات الأكاديمية ؟
للإجابة عن السؤال الأول : تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الرشاقة الاستراتيجية وأبعاده الفرعية كما يتضح من الجدول رقم (7):

جدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة على الفقرات المتعلقة بالرشاقة الاستراتيجية والأبعاد المتفرعة منها مرتبة تنازلياً

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الممارسة
البعد الأول: الحساسية الاستراتيجية					
1	تمتلك جامعتنا القدرة على استشعار التغييرات المختلفة (تنظيمية - بيئية - اقتصادية - تقنية) التي لها تأثير إيجابي أو سلبي على أداء الجامعة في الوقت المناسب.	3.78	0.85	1	عالية
3	تتعلم جامعتنا من تجاربها السابقة لتتجنب الأخطاء.	3.76	0.89	2	عالية
2	تمتلك جامعتنا المرونة في إعادة توزيع مواردها للاستفادة منها وفق رؤيتها المستقبلية.	3.63	0.87	3	عالية
4	تستعين جامعتنا بخبراء استشاريين كمدبرين للتحسين المستمر.	3.49	1	4	عالية
	المتوسط العام للبعد الأول: الحساسية الاستراتيجية	3.66	0.67	4	عالية

البعد الثاني: وضوح الرؤية

5	تمتلك جامعتنا رؤية واضحة تساعدنا في اتخاذ القرارات	3.99	0.84	1	عالية
8	يتفق منسوبو جامعتنا على القيم والمبادئ الموجهة للسلوك في العمل	3.93	0.84	2	عالية

6	يتم ترجمة رؤية جامعتنا وأهدافها بواقعية	3.73	0.91	3	عالية
7	يتوفر لدى منسوبي جامعتنا الوضوح والفهم الكامل لرؤيتها	3.49	0.94	4	عالية
	المتوسط العام للبعد الثاني: وضوح الرؤية	3.78	0.75	1	عالية
البعد الثالث: المقدرات الجوهرية					
9	تمتلك جامعتنا الموارد الفكرية الضرورية (المهارات والمعارف) لإنجاز أعمالها بكفاءة عالية	3.89	0.81	1	عالية
11	تمتلك جامعتنا سمعة حسنة في المجتمع.	3.85	0.92	2	عالية
10	تمتلك جامعتنا الموارد المادية الكافية لتحسين عملياتها الإنتاجية والخدمية	3.59	0.92	3	عالية
12	تمتلك جامعتنا بنية تحتية متكاملة تساعدها على الاستجابة لأي تغييرات	3.54	0.95	4	عالية
	المتوسط العام للبعد الثالث: المقدرات الجوهرية	3.72	0.72	2	عالية
البعد الرابع: الأهداف الاستراتيجية المختارة					
13	تمتلك جامعتنا القدرة على تحديد الأهداف الاستراتيجية الأكثر أهمية لخلق قيمة مضافة لمخرجاتها	3.86	0.80	1	عالية
14	تمتلك جامعتنا القدرة على تحديد متطلبات تطوير خدماتها بما يفي بمتطلبات منسوبيها	3.74	0.78	2	عالية
15	تمتلك جامعتنا القدرة على إنجاز عملياتها بما يتلاءم مع توفير خدمة متميزة للفئات المستهدفة	3.66	0.77	3	عالية
16	تمتلك جامعتنا القدرة على تحديد القيمة المضافة لخدماتها بما يتلاءم مع سوق العمل	3.55	0.85	4	عالية
	المتوسط العام للبعد الرابع: الأهداف الاستراتيجية المختارة	3.70	0.72	3	عالية



البعد الخامس: المسؤولية المشتركة

18	تتعامل جامعتنا مع المستفيدين من خدماتها بشفافية من حيث الإفصاح عن المعلومات المهمة لهم	3.72	0.93	1	عالية
19	تعتمد جامعتنا على مبدأ المسؤولية التشاركية لإنجاح مشاريعها بشكل شمولي	3.62	0.85	2	عالية
17	تعتمد جامعتنا التغذية الراجعة للتعلم من المستفيدين كفرصة لمعالجة الأخطاء	3.54	0.92	3	عالية
20	تحافظ جامعتنا على عملائها بإشراكهم في عملية التخطيط والتنفيذ للمشاريع لتعزيز أهمية دورهم في الوصول للنتائج	3.47	0.88	4	عالية
	المتوسط العام للبعد الخامس: المسؤولية المشتركة	3.59	0.78	6	عالية

البعد السادس: اتخاذ الإجراءات

21	تكيف جامعتنا استراتيجياتها للاستجابة للتغيرات الطارئة في الوقت المناسب	3.87	0.80	1	عالية
22	تستجيب جامعتنا في الوقت المناسب لمتطلبات واحتياجات الطلاب.	3.83	0.85	2	عالية
24	تستفيد جامعتنا من أفكار منسوبيها لاتخاذ أفضل الإجراءات لتنفيذ خططها الاستراتيجية	3.43	0.97	3	عالية
23	تقتنص جامعتنا الفرص الاستثمارية لدعم مواردها في الوقت المناسب قبل المنافسين	3.36	0.95	4	متوسطة
	المتوسط العام للبعد السادس: اتخاذ الإجراءات	3.63	0.77	5	عالية
	المتوسط العام لدرجة ممارسة الرشاقة الاستراتيجية في جامعة تبوك	3.68	0.68		عالية

يتضح من الجدول رقم (7) أعلاه أن الرشاقة الاستراتيجية تمارس في جامعة تبوك بدرجة عالية وبمتوسط وزني بلغ (3.68) وانحراف معياري بلغ (0.68)، وأن جميع أبعاده تمارس بدرجة عالية وبمتوسط وزني يتراوح بين (3.59-3.78) وانحرافات معيارية تراوحت بين (0.67-0.78)؛ مما يعني أن تشتت قيم استجابات أفراد العينة لعبارات محور الرشاقة الاستراتيجية وجميع أبعاده عن وسطها الحسابي مقبول إحصائياً، وكان أعلاها المتوسط الوزني لبعد "وضوح الرؤية" بمتوسط حسابي بلغ (3.78)، تلاه بعد "المقدرات الجوهرية" بمتوسط حسابي بلغ (3.72)، ثم بعد "الأهداف الاستراتيجية المختارة" بمتوسط حسابي بلغ (3.70)، ثم بعد "الحساسية الاستراتيجية" بمتوسط حسابي بلغ (3.66)، ثم بعد "اتخاذ الإجراءات" بمتوسط حسابي بلغ (3.63)، وحل في المرتبة الأخيرة بعد "المسؤولية المشتركة" بمتوسط حسابي بلغ (3.59).

ويعزو الباحث ممارسة الرشاقة الاستراتيجية بدرجة عالية إجمالاً في جامعة تبوك إلى استشعار الإدارة العليا للتحديات المستقبلية التي تواجهها الجامعة في ضوء نظام الجامعات الجديد والاستجابة لها بالاعتماد على استثمار مواردها الذاتية وإيجاد مصادر تمويل جديدة للحد من اعتمادها على ميزانية الدولة، وبناء لوائحها الجديدة وفق التحديات المستقبلية؛ وهو ما فرض عليها أن تكون رشيقة استراتيجياً لتعزيز من قيمة الجامعة التنافسية محلياً وإقليمياً وعالمياً، ولعل حصول الجامعة على الاعتماد المؤسسي الكامل لمدة سبع سنوات من المركز الوطني للتقويم والاعتماد الأكاديمي مؤشر على اهتمام الجامعة بالرشاقة الاستراتيجية ويفسر حصولها على درجة عالية في ممارستها حسب وجهة نظر القيادات الأكاديمية بالجامعة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة المواضية والحوامدة (2016) التي أظهرت أن مستوى الرشاقة الاستراتيجية لدى المبحوثين في الجامعات الخاصة الأردنية مرتفع، كما تتفق مع دراسة عبد الله وذيب (2019) التي كشفت عن امتلاك الجامعات المبحوثة مقدرات الرشاقة الاستراتيجية التي تؤهلها لتحقيق الرشاقة الاستراتيجية والاستجابة بمرونة وسرعة لكافة المتغيرات البيئية المتسارعة فيما تحمله من فرص يمكن استغلالها بسرعة ومواجهة التهديدات التي تهدد بقائها واستمراريتها في قطاع التعليم العالي الأهلي، كما اتفقت مع دراسة عبدالله وعمير (2019) التي أظهرت قيام الكليات الأهلية العراقية باستعمال الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق تفوقها التنظيمي بدرجة عالية، كما تتفق مع دراسة عقيلات (2019) التي كشفت أن مستوى الرشاقة الاستراتيجية كان مرتفعاً في الجامعات الأردنية الخاصة. ولكنها اختلفت مع نتائج دراسة عبدالعال (2019) التي توصلت إلى وجود جوانب الرشاقة الاستراتيجية في جامعة سوهاج بمصر بنسب متوسطة، كما اختلفت عن نتائج دراسة الفقيه (2018) التي كشفت أن الجامعات اليمنية تواجه مشكلات صعبة في عملية التكيف بسرعة مع بيئة تتسم بسرعة التغيير فهي بحاجة إلى تفعيل دور الرشاقة الاستراتيجية.

• النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني للدراسة: ما درجة ممارسة أبعاد البراعة التنظيمية في جامعة تبوك من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؟

للإجابة عن السؤال الأول: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير البراعة التنظيمية وأبعاده الفرعية كما يتضح من الجدول رقم (8):

جدول رقم (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة على الفقرات المتعلقة بالبراعة التنظيمية والأبعاد المتفرعة منها مرتبة تنازلياً

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الممارسة
البعد الأول: الاستغلال (Exploitation)					
4	تحرص جامعتنا على تخفيض تكاليف العمليات الداخلية لمنتجاتها الحالية .	3.82	0.74	1	عالية
3	تحرص جامعتنا على تحسين كفاءة تقديم منتجاتها وخدماتها الحالية .	3.79	0.73	2	عالية
1	تقوم جامعتنا بإجراء تحسينات مستمرة لمنتجاتها وخدماتها الحالية .	3.71	0.75	3	عالية
2	تقوم جامعتنا بتوفير منتجاتها وخدماتها الحالية بشكل مميز.	3.61	0.75	4	عالية
5	توسع جامعتنا خدماتها للعملاء الحاليين.	3.55	0.80	5	عالية
	المتوسط العام للبعد الأول: الاستغلال	3.70	0.63	1	عالية
البعد الثاني: الاستكشاف (Exploration)					
8	تبحث جامعتنا عن وسائل تكنولوجية جديدة مبتكرة لتلبية احتياجات عملائها	3.80	0.82	1	عالية
7	تنتهج جامعتنا التخطيط الاستراتيجي لتلبية احتياجات سوق العمل المستقبلية .	3.74	0.91	2	عالية
6	تبحث جامعتنا عن أفكار جديدة لتقديم خدمات جديدة غير تقليدية عن طريق البحث والتطوير.	3.67	0.86	3	عالية
9	تتميز جامعتنا بهيكل تنظيمي مرن يساعدها على الاستجابة السريعة للتغيرات في سوق العمل .	3.54	0.95	4	عالية
10	تتقبل جامعتنا المطالب التي تتجاوز منتجاتها وخدماتها الحالية.	3.43	0.79	5	عالية
	المتوسط العام للبعد الثاني: الاستكشاف	3.64	0.74	2	عالية
	المتوسط العام لدرجة ممارسة البراعة التنظيمية في جامعة تبوك	3.67	0.66		عالية

يتضح من الجدول رقم (8) أعلاه أن البراعة التنظيمية تمارس في جامعة تبوك بدرجة عالية وبمتوسط وزني بلغ (3.67) وبانحراف معياري بلغ (0.66)، وأن بعديه الاستغلال والاستكشاف يمارسان بدرجة عالية وبمتوسط وزني بلغ لكل منهما على التوالي (3.70، 3.64) وبانحراف معياري بلغ على التوالي (0.63، 0.66)؛ مما يعني أن تشتت قيم استجابات أفراد العينة لعبارات محور البراعة التنظيمية وبعديه الفرعيين عن وسطها الحسابي مقبول إحصائياً، وكان أعلاها المتوسط الوزني لبعده "الاستغلال" بمتوسط حسابي بلغ (3.70)، تلاه بعد "الاستكشاف" بمتوسط حسابي بلغ (3.67).

ويعزو الباحث ممارسة البراعة التنظيمية بدرجة عالية إجمالاً في جامعة تبوك إلى إدراك الإدارة العليا للجامعة بأنه لكي تحقق النجاح والمنافسة في ضوء نظام الجامعات الجديد؛ عليها أن تكون بارعة تنظيمياً باستغلال إمكاناتها ومواردها الحالية واستكشاف موارد وفرص جديدة، ومن مؤشرات ذلك افتتاح الجامعة لفندق جراند ميلينيوم في المدينة الجامعية بتاريخ 6 سبتمبر 2020 بهدف تنوع مصادر تمويلها، وكذلك إنشاء الجامعة للجمعية التعاونية متعددة الأغراض لخدمة منسوبي جامعة تبوك ولتنوع مصادر التمويل.

وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتائج دراسة اسماعيل (2016) والتي أظهرت أن مستوى البراعة التنظيمية في جامعة المنوفية يتراوح بين (3.28 – 4.45)؛ أي بين موافق وموافق جداً في المتوسط، كما أظهرت كذلك أن مستوى البراعة التنظيمية بجامعة مدينة السادات يتراوح بين (3.08-4.69)؛ أي بين محايد وموافق جداً في المتوسط، وتختلف نتيجة الدراسة الحالية مع نتائج دراسة الباشقالي والداؤود (2015) التي كشفت عن توافر أبعاد البراعة التنظيمية في جامعة دهوك بجمهورية العراق ولكن بدرجة ضعيفة.

• النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث للدراسة: ما درجة توافر أبعاد الميزة التنافسية في جامعة تبوك من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؟

للإجابة عن السؤال الأول؛ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الميزة التنافسية وأبعاده الفرعية كما يتضح من الجدول رقم (9):

جدول رقم (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة على الفقرات المتعلقة بالرشاقة الاستراتيجية والأبعاد المتفرعة منها مرتبة تنازلياً

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الممارسة
البعد الأول: الكلفة (Cost)					
3	تقدّم جامعتنا البرامج الأكاديمية بأسعار معتدلة مقارنة بالمنافسين.	3.82	0.75	1	عالية
1	تطبّق جامعتنا الكفاءة في جميع تعاملاتها لتقليل النفقات.	3.78	0.86	2	عالية
2	تطبّق جامعتنا معايير الحوكمة بهدف ضبط الإجراءات المالية.	3.77	0.89	3	عالية

متوسطة	4	0.93	3.36	4	تُقلل جامعتنا من المُدخلات للحصول على أعلى جودة في المُخرجات.
عالية	2	0.69	3.68		المتوسط العام للبعد الأول: الكلفة
البعد الثاني: الجودة (Quality)					
عالية	1	0.74	3.99	7	تسعى جامعتنا لتطبيق معايير الجودة العالمية في خدماتها وبرامجها الأكاديمية .
عالية	2	0.77	3.83	8	تتواءم جودة الخدمات التي تقدمها جامعتنا مع رؤيتها المعتمدة.
عالية	3	0.78	3.81	6	تسعى جامعتنا باستمرار لتقليل الأخطاء لتعزيز جودة خدماتها.
عالية	4	0.77	3.62	5	تُقَدِّم جامعتنا البرامج الأكاديمية بجودة عالية مُقارنة بالمنافسين.
عالية	1	0.69	3.81		المتوسط العام للبعد الثاني: الجودة
البعد الثالث: المرونة (Flexibility)					
عالية	1	0.86	3.65	9	تستطيع جامعتنا التنبؤ المُستقبلي بالطلب الاجتماعي على برامجها.
عالية	2	0.94	3.64	10	تمتلك جامعتنا القدرة على الاستجابة للمتغيرات البيئية كميزة عن بقية المنافسين.
عالية	3	0.90	3.61	11	تُطَبِّق جامعتنا إستراتيجية تتناسب مع حجم سوق العمل عند بناء برامجها.
عالية	4	0.87	3.60	12	تُقَدِّم جامعتنا برامج متنوعة تُلبّي رغبات العملاء المُتجددة.
عالية	3	0.82	3.62		المتوسط العام للبعد الثالث: المرونة
البعد الرابع: الإبداع (Creativity)					
عالية	1	0.83	3.73	13	تمتلك جامعتنا رأس مال فكري يتميز بالإبداع .
عالية	2	0.94	3.55	16	تُشجِّع جامعتنا روح الإبداع العلمي لدى منسوبيها

14	تُرَكِّز جامعتنا على إنتاج برامج إبداعية تكون علامة خاصة فيها تُمَيِّزها عن منافسها.	3.54	0.91	3	عالية
15	تُسَوِّق جامعتنا لبرامجها بشكل يختلف عن منافسها لجذب أكبر عدد ممكن من العملاء	3.22	0.99	4	عالية
	المتوسط العام للبعد الرابع: الإبداع	3.51	0.80	4	عالية
	المتوسط العام لدرجة توافر الميزة التنافسية في جامعة تبوك	3.66	0.68		عالية

يتضح من الجدول رقم (9) أعلاه أن أبعاد الميزة التنافسية متوافرة في جامعة تبوك إجمالاً بدرجة عالية وبمتوسط وزني بلغ (3.66) وبانحراف معياري بلغ (0.68)، وأن جميع أبعاده متوفرة بدرجة عالية وبمتوسط وزني يتراوح بين (3.51-3.81) وانحرافات معيارية تراوحت بين (0.69 - 0.82)؛ مما يعني أن تشتت قيم استجابات أفراد العينة لعبارات محور الميزة التنافسية وجميع أبعاده عن وسطها الحسابي مقبول إحصائياً، وكان أعلاها المتوسط الوزني لبعد "الجودة" بمتوسط حسابي بلغ (3.81)، تلاه بعد "الكلفة" بمتوسط حسابي بلغ (3.68)، ثم بعد "المرونة" بمتوسط حسابي بلغ (3.62)، وحل أخيراً بعد "الإبداع" بمتوسط حسابي بلغ (3.51)

ويعزو الباحث حصول الميزة التنافسية في جامعة تبوك على درجة توافر عالية إجمالاً إلى حصول الجامعة على الاعتماد المؤسسي الكامل لمدة سبع سنوات من المركز الوطني للتقويم والاعتماد الأكاديمي؛ مما ولد قناعة لدى القيادات الأكاديمية بأن الجامعة تسير في الطريق الصحيح لتحقيق الميزة التنافسية بين الجامعات السعودية لا سيما وهم قريبون من صناعة القرار في الجامعة.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة القحطاني (2019) التي كشفت عن أن مستوى توافر الميزة التنافسية في اتخاذ القرار بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء رؤية المملكة 2030 قد بلغت 69.5% وهي تقابل التوافر بدرجة عالية، ولكن هذه النتيجة تختلف عن نتيجة دراسة بزادوغ والناظر (2017) التي أظهرت أن مستوى تحقيق الميزة التنافسية في الجامعة الأردنية وجامعة البترا من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كان بدرجة متوسطة، كما تختلف عن نتيجة دراسة شلي (2018) التي كشفت عن بعض جوانب القصور في واقع متطلبات تحقيق الميزة التنافسية في جامعة المنصورة.

- النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع والخامس والسادس والفرضية الأولى (H1) والفرضية الثانية (H2)، والفرضية الثالثة (H3) لبحث العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة.

للإجابة عن الأسئلة السابقة والفرضيات: تم حساب معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة باستخدام معامل الارتباط بيرسون Pearson Correlation واختبار دلالاته الإحصائية كما في الجداول (10، 11، 12)، وللحكم على قوة العلاقة تم استخدام معيار كوهين (Cohen, 1988)؛

حيث تعد العلاقة الارتباطية ضعيفة إذا كان $(r = \pm 10 \text{ to } \pm 29)$ ، في حين تعد متوسطة إذا كان $(r = \pm 30 \text{ to } \pm 49)$ ، بينما تكون العلاقة الارتباطية قوية إذا كان $(r = \pm 50 \text{ to } \pm 1)$.

جدول رقم (10)

معامل الارتباط ودلالته الإحصائية

بين المتغير المستقل: الرشاقة الاستراتيجية وأبعاده والمتغير التابع: الميزة التنافسية وأبعاده

الدرجة الكلية للميزة التنافسية	البعد الرابع الإبداع	البعد الثالث المرونة	البعد الثاني الجودة	البعد الأول الكلفة	الإحصاءات	المتغير المستقل والتابع وأبعاده
**0.83	**0.80	**0.77	**0.73	**0.71	الارتباط	البعد الأول
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	الدلالة الإحصائية	الحساسية الاستراتيجية
**0.83	**0.74	**0.77	**0.78	**0.74	الارتباط	البعد الثاني
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	الدلالة الإحصائية	وضوح الرؤية
**0.80	**0.73	**0.69	**0.77	**0.73	الارتباط	البعد الثالث
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	الدلالة الإحصائية	المقدرات الجوهرية
**0.87	**0.79	**0.80	**0.79	**0.78	الارتباط	البعد الرابع
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	الدلالة الإحصائية	الأهداف الاستراتيجية المختارة
**0.84	**0.76	**0.80	**0.74	**0.77	الارتباط	البعد الخامس
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	الدلالة الإحصائية	المسؤولية المشتركة
**0.87	**0.80	**0.84	**0.81	**0.74	الارتباط	البعد السادس
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	الدلالة الإحصائية	اتخاذ الإجراءات
**0.92	**0.84	**0.86	**0.84	**0.81	الارتباط	الدرجة الكلية
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	الدلالة الإحصائية	للرشاقة الاستراتيجية

ويتبين من الجدول رقم (10) وجود علاقة ارتباط موجبة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01، وذات قيمة قوية بلغت (0.92). بين درجة ممارسة الرشاقة الاستراتيجية في جامعة تبوك ودرجة توافر الميزة التنافسية فيها، كما بلغ معامل التحديد R2 (0.85)؛ مما يشير إلى أنّ ممارسة الرشاقة الاستراتيجية في جامعة تبوك يفسر 85% من التباين الكلي في مستوى الميزة التنافسية في الجامعة. وأن 15% ترجع إلى عوامل أخرى، وبمعنى آخر 85% من مستوى الميزة التنافسية في الجامعة؛ ترجع إلى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية؛ وهذا يدل على أن للرشاقة الاستراتيجية تأثير كبير في تحسين سرعة استجابة الجامعات وتكيفها مع المتغيرات والمستجدات؛ مما يساعدها على تحقيق ميزة تنافسية، وكذلك يتبين من الجدول وجود علاقات ارتباطية موجبة وقوية ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 بين جميع أبعاد المتغيرين، وكانت أعلاها بين بعدي الأهداف الاستراتيجية المختارة، واتخاذ الإجراءات وبين الدرجة الكلية للميزة التنافسية بقيمة ارتباط بلغت (0.87)، أما أدناها فكانت بين بعد المقدرات الجوهرية وبعد المرونة بقيمة بلغت (0.69)، وهذا يعني أن اختيار الأهداف الاستراتيجية المناسبة واتخاذ الإجراءات في الوقت المناسب هي الأكثر تأثيراً في تحقيق الميزة التنافسية للجامعة.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إجمالاً إلى أن ممارسة الرشاقة الاستراتيجية تمكن الجامعة من التكيف السريع والفعال للمتغيرات المتسارعة؛ مما يجعلها قادرة على تحقيق ميزة تنافسية بين الجامعات، كما أن الجامعات باستطاعتها تحقيق ميزة تنافسية بقدر ما تملك من حساسية استراتيجية ومرونة تنظيمية واختيار مناسب لأهدافها الاستراتيجية واتخاذ إجراءات عملية في الوقت المناسب، بالإضافة إلى ما تمتلكه من بنى تحتية ومقدرات جوهرية مادية وبشرية، وثقافة تنظيمية تركز على المسؤولية المشتركة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عمرو (2016) التي أبرزت نتائجها وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين الرشاقة الاستراتيجية وأبعادها وبين تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات العاملة في فلسطين، وأن للرشاقة الاستراتيجية أثراً إيجابياً كبيراً في إبراز الميزة التنافسية لهذه الشركات، كما تتفق مع دراسة هنية (2016) التي أشارت إلى وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وبين التميز المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في غزة، كما اتفقت إلى حد ما مع دراسة عقيلات (2019) التي أظهرت نتائجها وجود أثر للرشاقة الاستراتيجية على السمعة الجامعية في الجامعات الأردنية الخاصة.

جدول رقم (11)

معامل الارتباط ودلالته الإحصائية

بين المتغير المستقل: الرشاقة الاستراتيجية وأبعاده والمتغير الوسيط: البراعة التنظيمية وأبعاده

الدرجة الكلية للبراعة التنظيمية	البعد الثاني الاستكشاف	البعد الأول الاستغلال	الإحصاءات	المتغير المستقل والوسيط وأبعاده
**0.80	**0.75	**0.78	الارتباط	البعد الأول
0.000	0.000	0.000	الدلالة الإحصائية	الحساسية الاستراتيجية
**0.82	**0.80	**0.77	الارتباط	البعد الثاني
0.000	0.000	0.000	الدلالة الإحصائية	وضوح الرؤية
**0.76	**0.71	**0.75	الارتباط	البعد الثالث
0.000	0.000	0.000	الدلالة الإحصائية	المقدرات الجوهرية
**0.85	**0.85	**0.78	الارتباط	البعد الرابع
0.000	0.000	0.000	الدلالة الإحصائية	الأهداف الاستراتيجية المختارة
**0.84	**0.82	**0.79	الارتباط	البعد الخامس
0.000	0.000	0.000	الدلالة الإحصائية	المسؤولية المشتركة
**0.85	**0.84	**0.80	الارتباط	البعد السادس
0.000	0.000	0.000	الدلالة الإحصائية	اتخاذ الإجراءات
**0.90	**0.87	**0.85	الارتباط	الدرجة الكلية
0.000	0.000	0.000	الدلالة الإحصائية	للرشاقة الاستراتيجية

ويتبين من الجدول رقم (11) وجود علاقة ارتباط موجبة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01، وذات قيمة قوية بلغت (0.90) بين درجة ممارسة الرشاقة الاستراتيجية في جامعة تبوك ودرجة ممارسة البراعة التنظيمية فيها، كما بلغ معامل التحديد R2 (0.81)؛ مما يشير إلى أنّ ممارسة الرشاقة الاستراتيجية في جامعة تبوك يفسر 81% من التباين الكلي في مستوى البراعة التنظيمية في الجامعة، وأن 19% ترجع إلى عوامل أخرى، وبمعنى آخر 81% من مستوى البراعة التنظيمية في الجامعة؛ ترجع إلى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية؛ وهذا يعني أن للرشاقة الاستراتيجية دور كبير في تحسين قدرة الجامعة على استغلال إمكاناتها الحالية، واستكشاف فرص جديدة؛ مما يجعلها بارعة تنظيمياً، وكذلك يتبين من الجدول وجود علاقات ارتباطية موجبة وقوية ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 بين جميع أبعاد المتغيرين، وكانت أعلاها بين بعد الاستكشاف وبين الدرجة الكلية للرشاقة الاستراتيجية بقيمة ارتباط بلغت (0.87)، أما أدناها فكانت بين بعد المقدرات الجوهرية وبعد الاستكشاف بقيمة بلغت (0.71)، وهذا يعني أن للرشاقة الاستراتيجية ككل تأثير كبير في تحسين قدرة الجامعة على البحث عن فرص جديدة ومعارف جديدة لتقديم برامج غير مألوفة وامتلاك القدرة عن التنبؤ بحاجات سوق العمل المستهدفة. ويعزو الباحث هذه النتيجة إجمالاً إلى أن ممارسة الرشاقة الاستراتيجية تجعل الجامعة بارعة تنظيمياً من خلال عمل شئتين مختلفين في آن واحد، وذلك بالاستثمار الأمثل لإمكاناتها من خلال القيام بعمليات التحسين المستمر لأنشطتها بغية خلق قيمة مضافة لمنتجاتها (برامجها ومخرجاتها)، وفي نفس الوقت استكشاف برامج جديدة تتناسب مع متطلبات سوق العمل المستقبلية، وبدائل تمويل جديدة لتكون مستعدة للدخول في نظام الجامعات الجديد .

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عبودي وخروفة (2018) التي توصلت نتائجها إلى وجود تأثيرات معنوية عالية نحو استكشاف الفرص الجديدة مع الرشاقة الاستراتيجية؛ وهذا يدل على أن استكشاف الفرص الجديدة يعد أحد العوامل الأساسية التي تساهم في الوصول إلى الرشاقة الاستراتيجية في عينة من شركات الاتصالات النقلة بالعراق، كما اتفقت مع دراسة المحاسنة (2017) التي كشفت عن وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للبراعة التنظيمية (براعة الاستكشاف وبراعة الاستغلال) في تحقيق الرشاقة التنظيمية للشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية عند مستوى دلالة معنوية 0.05 .

جدول رقم (12)

معامل الارتباط ودلالته الإحصائية

بين المتغير الوسيط: البراعة التنظيمية وبعديه والمتغير التابع: الميزة التنافسية وأبعاده

الدرجة الكلية للميزة التنافسية	البعد الرابع الإبداع	البعد الثالث المرونة	البعد الثاني الجودة	البعد الأول الكلفة	الإحصاءات	المتغير الوسيط والتابع وأبعاده
**0.83	**0.75	**0.77	**0.79	**0.73	الارتباط	البعد الأول
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	الدلالة الإحصائية	الاستغلال
**0.87	**0.75	**0.84	**0.81	**0.78	الارتباط	البعد الثاني
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	الدلالة الإحصائية	الاستكشاف
**0.89	**0.78	**0.84	**0.83	**0.79	الارتباط	الدرجة الكلية
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	الدلالة الإحصائية	للبراعة التنظيمية

ويتبين من الجدول رقم (12) وجود علاقة ارتباط موجبة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01، وذات قيمة قوية بلغت (0.89) بين درجة ممارسة البراعة التنظيمية في جامعة تبوك ودرجة توافر الميزة التنافسية فيها، كما بلغ معامل التحديد R² (0.79)؛ مما يشير إلى أن ممارسة البراعة التنظيمية في جامعة تبوك يفسر 79% من التباين الكلي في مستوى الميزة التنافسية في الجامعة، وأن 21% ترجع إلى عوامل أخرى، وبمعنى آخر 79% من مستوى الميزة التنافسية في الجامعة؛ ترجع إلى ممارسة البراعة التنظيمية؛ وهذا يدل على أن للبراعة التنظيمية ببعديها تأثير كبير في تحقيق الميزة التنافسية للجامعة. وكذلك يتبين من الجدول وجود علاقات ارتباطية موجبة وقوية ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 بين جميع أبعاد المتغيرين، وكانت أعلاها بين بعد الاستكشاف وبين الدرجة الكلية للميزة التنافسية بقيمة ارتباط بلغت (0.87)، أما أدناها فكانت بين بعد الاستغلال وبعد الكلفة بقيمة بلغت (0.73)، وهذا يعني أن استكشاف فرص جديدة يحقق للجامعة ميزة تنافسية أكبر، وكذلك فإن استغلال الموارد المتاحة للجامعة يساعدها في تقديم برامجها بأقل كلفة ممكنة.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إجمالاً إلى أن ممارسة البراعة التنظيمية يحقق للجامعة استثماراً مثل مواردها الحالية واستكشاف فرص جديدة وموارد تمويلية بديلة؛ ولذلك تأثير كبير في تحسين قدرة الجامعة على تصميم برامجها وتقديم خدماتها وتسويقها بأقل كلفة مقارنة

بمنافسها، وكذلك تقديم خدمات تتميز بجودة عالية تضمن الحصول على مُخرجات نوعيّة، وتحسين فُدرة الجامعة على التكيف مع المُتغيرات المستجدة : بحيث تستطيع تطوير خدماتها الحالية بهدف الحصول على أخرى جديدة، وهو ما يحقق للجامعة ميزتها التنافسية ويوفر لها إبداع فكري في تطبيق برامجها أو في تميزها عن غيرها.

وتتفق هذه النتيجة بطريقة غير مباشرة مع نتائج دراسة (ابراهيم، 2017) التي كشفت أن لأبعاد البراعة التنظيمية مجتمعة تأثيراً في النجاح الاستراتيجي في المصرف الأهلي بالعراق عينة البحث، وهو ما يؤكد بامتلاكه لقيادات قادرة على التنافس.

- النتائج المتعلقة بالسؤال السابع والفرضية الأولى (H4) لبحث الدور الوسيط (التأثيرات المعنوية المباشرة وغير المباشرة) للبراعة التنظيمية في العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والميزة التنافسية في جامعة تبوك.

وللإجابة عن هذا التساؤل واختبار الفرضية (H4) استخدم الباحث نمذجة المعادلة البنائية باستخدام برنامج AMOS v.22، وقد أجري التحليل على خطوتين؛ حيث تم اختبار النموذج التوكيدي في الخطوة الأولى، ثم تم اختبار نموذج المعادلات البنائية في الخطوة الثانية .

وقد اعتمدت الدراسة على عدد من مؤشرات جودة المطابقة وفق الجدول التالي:

جدول (13)

مؤشرات جودة المطابقة

المصدر	قاعدة جودة المطابقة	المؤشرات
(Kline, 2011)	أقل من أو يساوي 2 مؤشر على نموذج جيد . أقل من أو يساوي 5 مؤشر على نموذج مقبول.	مؤشر نسبة مربع كاي إلى درجة الحرية CMIN\DF
(Hair et al. , 2010)	أقل من أو يساوي 0.08 مؤشر على نموذج مطابقة مقبول : أما إذا بلغت قيمته 0.05 فهو مؤشر على نموذج متطابق بصورة تامة	مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط مربع الخطأ التربيعي (RMSEA)
(Chan et al. , 2007)	أكبر من أو يساوي 0.90 مؤشر على مطابقة تامة	مؤشر حسن المطابقة (GFI)
(Tabachnick&Fidell, 2001)	أكبر من أو يساوي 0.90 مؤشر على مطابقة تامة	مؤشر المطابقة المعياري (NFI)
(Schumacker& Lomax, 2010)	أكبر من 0.90 وأقل من 0.95 مؤشر على مطابقة تامة أكبر من أو يساوي 0.85 مؤشر على مطابقة مقبولة	مؤشر المطابقة المعياري (CFI)

وبناءً على ذلك ؛ تم التحقق في الخطوة الأولى من مطابقة النموذج باستخدام التحليل
العالمي التوكيدي، وقد جاءت النتائج كما يلي:

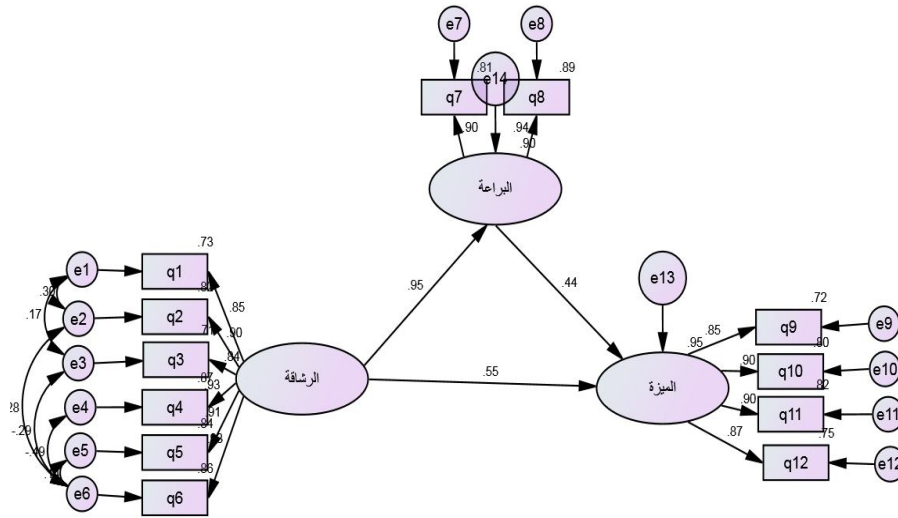
جدول (14)

مؤشرات جودة مطابقة نموذج الدراسة

CFI	NFI	GFI	RMSEA	نسبة مربع كاي إلى درجة الحرية CMIN\DF	درجة الحرية df	مربع كاي CHI- SQUARE
0.978	0.953	0.897	0.08	1.825	45	82.121

ويتضح من الجدول (14) مطابقة نموذج الدراسة لجميع مؤشرات جودة المطابقة ؛ حيث بلغت نسبة مربع كاي إلى درجة الحرية $CMIN\DF$ (1.825) وهي أقل من 2 ؛ وهذا مؤشر على أن النموذج جيد، كما بلغت قيمة مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط مربع الخطأ التربيعي RMSEA (0.08) وهو مؤشر على أن نموذج القياس متطابق بصورة مقبولة، كما بلغت قيمة مؤشر حسن المطابقة GFI (0.897) وهو يساوي تقريباً (0.90)، كما بلغت قيمة مؤشر المطابقة المعياري NFI (0.953) وهما مؤشران على مطابقة تامة، أما مؤشر المطابقة المعياري CFI فقد بلغت قيمته (0.978) وهي أعلى قليلاً من الحد الأعلى للمطابقة التامة ؛ مما يدل على أن النموذج متطابق ويمكن تفسير نتائجه .

وبناءً على ما سبق؛ فإنه يمكن استخدام نموذج القياس لاختبار الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والميزة التنافسية في جامعة تبوك، ويوضح الشكل (1) والجدولين (15، 16) التالية التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للنموذج المقترح.



شكل (1)

التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للرشاقة الاستراتيجية على الميزة التنافسية

المصدر: إعداد الباحث باستخدام برنامج AMOS v.22

الجدول رقم (15)

التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لمتغيرات النموذج

المتغيرات	معاملات المسار	نوع التأثير	الخطأ المعياري S.E.	قيمة C.R.	مستوى الدلالة
الرشاقة_الاستراتيجية <--- البراعة_التنظيمية	0.860	مباشر	0.040	21.402	***
الرشاقة_الاستراتيجية <--- الميزة_التنافسية	0.624	مباشر	0.078	7.986	***
البراعة_التنظيمية <--- الميزة_التنافسية	0.335	مباشر	0.082	4.109	***
الرشاقة_الاستراتيجية <--- البراعة_التنظيمية <--- الميزة_التنافسية	0.291	غير مباشر			***

ويتبين من الشكل (1) والجدول (15) وجود تأثير مباشر وإيجابي للرشاقة الاستراتيجية على الميزة التنافسية، فقد بلغت القيمة المعيارية لوزن الانحدار 0.624 وهي دالة إحصائياً عند مستوى 0.01؛ مما يدل على أن ممارسة الرشاقة الاستراتيجية تؤثر إيجابياً في تحقيق الميزة التنافسية، وبالتالي فإن زيادة الاهتمام بالرشاقة الاستراتيجية من شأنه توليد تأثير على تحقيق

الميزة التنافسية لجامعة تبوك. كما يتبين وجود تأثير مباشر وإيجابي للرشاقة الاستراتيجية على البراعة التنظيمية، فقد بلغت القيمة المعيارية لوزن الانحدار 0.860 وهي دالة إحصائياً عند مستوى 0.01؛ مما يدل على أن ممارسة الرشاقة الاستراتيجية تؤثر إيجابياً في تحقيق البراعة التنظيمية، وبالتالي فإن زيادة الاهتمام بالرشاقة الاستراتيجية من شأنه توليد تأثير على تحقيق البراعة التنظيمية في جامعة تبوك. كما يتبين وجود تأثير مباشر وإيجابي للبراعة التنظيمية على الميزة التنافسية، فقد بلغت القيمة المعيارية لوزن الانحدار 0.335 وهي دالة إحصائياً عند مستوى 0.01؛ مما يدل على أن ممارسة البراعة التنظيمية تؤثر إيجابياً في تحقيق الميزة التنافسية، وبالتالي فإن زيادة الاهتمام بالبراعة التنظيمية من شأنه توليد تأثير على تحقيق الميزة التنافسية لجامعة تبوك.

كما يتبين كذلك وجود تأثير غير مباشر للرشاقة الاستراتيجية على الميزة التنافسية بوجود البراعة التنظيمية كمتغير وسيط، حيث بلغت القيمة المعيارية لوزن الانحدار 0.291 وهي دالة إحصائياً عند مستوى 0.01؛ أي أن تأثير الرشاقة الاستراتيجية على الميزة التنافسية ينتقل عن طريق البراعة التنظيمية؛ وهذا يعني أن ممارسة الرشاقة الاستراتيجية يزيد من فرص ممارسة البراعة التنظيمية، وهذا بدوره يؤثر بصورة إيجابية على توافر الميزة التنافسية؛ مما يدل على أن البراعة التنظيمية تلعب دوراً في تعزيز العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والميزة التنافسية في جامعة تبوك؛ وهذا يدعم صحة النموذج التصوري للدراسة، وبذلك يتم قبول الفرضية الرابعة (H4) والقول بصحتها.

● الخاتمة والتوصيات:

كشفت نتائج الدراسة عن ملاءمة النموذج الذي يصور الميزة التنافسية للجامعة في ظل التفاعل بين الرشاقة الاستراتيجية والبراعة التنظيمية؛ حيث أن البراعة التنظيمية تتوسط العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والبراعة التنظيمية؛ ولذا تعزز نتائج هذه الدراسة من تأثير الرشاقة الاستراتيجية والبراعة التنظيمية على الميزة التنافسية في الجامعات، وتعد هذه النتائج مفيدة للمهتمين في الجامعات بتحسين الميزة التنافسية لتطوير استراتيجيات الرشاقة الاستراتيجية والبراعة التنظيمية والتي أكدت الدراسة أهميتها في تحسين الميزة التنافسية للجامعات.

وبناءً على النتائج السابقة تقدم الدراسة التوصيات التالية:

1. توصي الدراسة بأن تتبنى الجامعات السعودية الرشاقة الاستراتيجية بجميع أبعادها وخلق بيئة داعمة لتطبيقها؛ تحقيقاً للميزة التنافسية لها محلياً وعالمياً، وسعياً لمواكبة نظام الجامعات الجديد والتحديات القادمة التي يمكن أن تواجهها، واقتناص الفرص الاستثمارية لدعم مواردها في الوقت المناسب قبل المنافسين؛ من خلال إنشاء وحدة لرشاقة الاستشعار (الحساسية الاستراتيجية) في إطار الاهتمام بالتخطيط واليقظة الاستراتيجية، وكذلك إعادة تصميم الهياكل التنظيمية في الجامعات لتكون أكثر مرونة؛ مما يجعلها قادرة على التكيف والمواءمة، وإعادة تصميم العمليات بشكل يقلل من الإجراءات؛ بما يجعل العمل أكثر خفة ومرونة في

الحركة والاستجابة السريعة للمتغيرات، وتشجيع الإبداع والابتكار في الجامعات وحماية وتحفيز المبادرين والمبدعين والمبتكرين، وكذلك استحداث جائزة الأداء المتميز للقيادات الأكاديمية الذين يحدثون الفارق في الرشاقة الاستراتيجية والبراعة التنظيمية، وتمكين منسوبي الجامعة والمستفيدين من خدماتها من المشاركة في عملية التخطيط والتنفيذ للمشاريع لتعزيز أهمية دورهم في الوصول للنتائج.

2. توصي الدراسة بأن تتبنى الجامعات ثقافة تنظيمية تعزز من ممارسة البراعة التنظيمية، وإيجاد آليات فاعلة لتحقيق التوازن بين استكشاف الفرص الجديدة واقتناصها قبل المنافسين من خلال تشجيع منسوبيها على البحث وتحمل المخاطر والتجريب والمنافسة، وبين استثمار مواردها وإمكاناتها الحالية من خلال تشجيع منسوبيها على الإنتاج والتنفيذ والإنجاز؛ للإسهام في تحقيق ميزة تنافسية لها محلياً وعالمياً.

• قيود الدراسة ومقترحات لبحوث مستقبلية:

على الرغم من أن العلاقات السببية المفترضة في الدراسة الحالية مدعومة نظرياً؛ إلا أن اعتماد الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات عن متغيراتها وعلى مجتمع القيادات الأكاديمية فقط؛ قد يكون سبباً في وجود بعض التحيزات المحتملة الناتجة عن المرغوبية الاجتماعية أو المنصب الوظيفي تجاه دلالات ومضامين أبعاد متغيرات الدراسة. ولمعالجة هذه القيود المنهجية يقترح الباحث أن تستند البحوث المستقبلية إلى مصادر ومنهجيات مختلفة ومتعددة وسياقات مختلفة وإلى عينة أوسع وأكبر تشمل أعضاء هيئة التدريس وموظفي الجامعة؛ مما يتيح فرصاً أفضل لتعميم نتائج الدراسة.

كما يقترح الباحث عند إجراء بحوث مستقبلية تجريب عوامل تنظيمية أخرى كمتغيرات وسيطة مثل: الثقافة التنظيمية، والدعم التنظيمي، والمواطنة التنظيمية، والثقة التنظيمية، والالتزام التنظيمي، أو عوامل تتصل بأساليب الممارسات القيادية مثل: القيادة الرشيقة، القيادة التحولية، القيادة الخادمة، القيادة الموزعة، القيادة الممكنة وغيرها.

المراجع:

- إبراهيم، مها صباح (2017). البراعة التنظيمية وتأثيرها في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة تطبيقية في المصرف الأهلي العراقي، مجلة دراسات محاسبية ومالية، مجلد 12، عدد 30، العراق.
- إبراهيم، مها (2017). البراعة التنظيمية في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة تطبيقية في المصرف الأهلي العراقي، مجلة دراسات محاسبية ومالية، مجلد 2، عدد 39، العراق .
- أبو الوفا، جمال وشعلان، عبد الحميد ودراج، لمياء (2019). الرشاقة الاستراتيجية للمؤسسة التعليمية: دراسة تحليلية، مجلة المعرفة التربوية، الجمعية المصرية لأصول التربية، مجلد 7، عدد 14.
- أبو زيد، أحمد (2019). دور التفكير الاستراتيجي في بناء البراعة التنظيمية : دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة العامة الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد 15، عدد 3، الأردن.
- آل الشيخ، حمد (2020). وثيقة نظام الجامعات، الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/27) وتاريخ 1441/3/2هـ.
- الباشقالي، محمود و الداؤد، ألفن (2015). دور البراعة التنظيمية في الحد من الانهيار التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في كليات جامعة دهوك، المجلة العربية، مجلد 35، عدد 2، العراق .
- البغدادي، عادل و الجبوري، حيدر (2015). أثر البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الاستراتيجية: دراسة ميدانية مقارنة بين شركتي الاتصالات (زين وأسيا أسيل) في العراق، مجلة الاقتصادية للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد 17، عدد 1، العراق .
- توازن، فاطمة وزايري، بلقاسم (2017). الأبعاد الاستراتيجية لتطوير أداء الجامعات لخلق ميزة تنافسية . مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا، عدد (16) .
- الحزيرات، محمد (2015). أثر الخفة الاستراتيجية على الأداء العملي في ضوء القدرات التنافسية للشركات: دراسة تطبيقية في شركات الصناعات الهندسية بالأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان .
- الحواجزة، كامل و العزب، حسين (2019). التأثيرات الوسيطة للقدرات الديناميكية بين تنوع القوى العاملة والرشاقة الاستراتيجية في منظمات الأمم المتحدة العاملة في الأردن، مجلة جامعة الحسين بن طلال، جامعة الحسين بن طلال، مج 5، عدد 1، الأردن .

- الجوت، محمد و توفيق، صلاح الدين و عبد المطلب، أحمد (2016). التنافسية بين الجامعات، جامعة بنها، كلية التربية، قسم أصول التربية .
- الخوالدة، محمد (2018). قواعد إدارية مقترحة لتفعيل الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي، مجلة دراسات العلوم التربوية، مجلد 45، عدد 4، الأردن .
- دماج، أميرة (2019). دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بمدارس المرحلة الثانوية بالجمهورية اليمنية، جامعة إب، كلية التربية، مجلة القلم، السنة السادسة، عدد 12، اليمن .
- راضي، جواد و الموسوي، مثنى (2019). تأثير آليات التعلم التنظيمي في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية: بحث استطلاعي لآراء عينة من القيادات العليا في المصارف الأهلية لمحافظة الفرات الأوسط، مجلة المثنى للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 9، عدد 1.
- رضوان، طارق (2014). أثر محددات الرشاقة الاستراتيجية على التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات في مصر، مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، مصر.
- الزبدة، مها (2018). الرشاقة الاستراتيجية وأثرها في الأداء التنظيمي بشركة توزيع كهرباء محافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، برنامج الدراسات العليا المشترك مع جامعة الأقصى، غزة، فلسطين .
- سعد، عمر محمد (2017). دور الرشاقة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الأهلية الفلسطينية . رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للإدارة العليا، غزة.
- الشريف، طلال (2018). بناء القدرات التنافسية في الجامعات، صحيفة الوثام الإلكترونية، 10 نوفمبر 2018 ، متوفرة على الرابط <https://www.alweeam.com.sa>
- شلبي، أماني (2018). متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة المنصورة في ضوء بعض الخبرات العالمية: رؤية تربوية معاصرة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة المنصورة، كلية التربية، قسم أصول التربية .
- الشهراني، محمد (2019). 17 جامعة سعودية خارج التصنيف العالمي، مقالة في صحيفة الوطن أون لاين، السبت 2 نوفمبر 2019، متوفرة على الرابط: <https://wtn.sa/a/1026933>
- الصانع، إيمان (2013). أثر محددات الرشاقة الاستراتيجية في الفاعلية التنظيمية: دراسة حالة لشركة الأسمنت الأردنية لافارج، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن

- صبر، رنا و العامري، سارة (2018). الدور التفاعلي للذكاء التنافسي لتعزيز تأثير البراعة التنظيمية في تحقيق بهجة الزبون: بحث ميداني على عينة من شركات السياحة والسفر في بغداد، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة 41، عدد 117، العراق .
- العامري، عبدالله بن محمد (1434). متطلبات تدويل التعليم العالي كمدخل لتحقيق الريادة العالمية للجامعات السعودية: تصور مقترح، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- العباد، عبدالله (2017). نموذج مقترح لرفع القدرة التنافسية لجامعة الملك سعود في ضوء معايير التصنيفات العالمية للجامعات، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، مجلد 6، عدد 3، الأردن.
- عبدالرحيم، سناء و فاضل، علا (2016). أبعاد الرشاقة الاستراتيجية وتكيفها في منظمات الأعمال: بحث ميداني تحليلي في شركة أسياسيل للاتصالات المتنقلة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد 22، عدد 94.
- عبدالله، حيدر و عمير، عراك (2019). دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنظيمي: دراسة ميدانية لعينة من الكليات الأهلية، مجلة الدنانير، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة العراقية، عدد 15، بغداد .
- عبودي، صفاء و خروفة، رغد (2018). البراعة التنظيمية مدخلاً للوصول إلى الرشاقة الاستراتيجية: دراسة ميدانية في عينة من شركات الاتصالات النقالة في العراق، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد 24، عدد 109، العراق .
- العزاوي، شفاء و الدباغ، إيناس (2019). تأثير الرشاقة التنظيمية في جودة الخدمة: بحث استطلاعي تحليلي في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، عدد 57، العراق.
- عقيلات، هند (2019). أثر الرشاقة الاستراتيجية على السمعة الجامعية في الجامعات الأردنية الخاصة، المجلة العلمية لكلية التربية بجامعة أسيوط، مجلد 35، عدد 9.
- عمرو، هبه (2016). الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بالميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين .
- الفقيه، منال (2018). دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمنية، الندوة العلمية الأولى لقسم الإدارة وأصول التربية: آفاق مستقبل المؤسسات العلمية، كلية التربية، جامعة إب، اليمن .

- القحطاني، ريم ثابت (2019). إطار حوكمة الجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية وفق تطلعات 2030. مجلة العلوم التربوية والنفسية، مج (3)، عدد (15)، ص: 51-79
- الكرعائي، محمد ثابت (2016). دور البراعة الاستراتيجية في تعزيز وبناء سمعة مؤسسات التعليم العالي، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، مج 5، عدد 20.
- لعرايجي، إيمان وبوغازي، فريدة (2020). التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتحقيق الرشاقة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة، مجلة الاستراتيجية والتنمية، مجلد 10، عدد 1.
- المحاسنة، لميس (2017). الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القدرات الديناميكية والرشاقة التنظيمية: دراسة ميدانية على الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط .
- مزهر، أسيل وياسر، ياسر (2018). تأثير الرشاقة الاستراتيجية في الأداء المؤسسي المستدام: دراسة حالة في مديرية توزيع كهرباء محافظة كربلاء، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، مجلد 14، عدد 15، العراق.
- المواضية، يوسف و الحوامدة، نضال (2016). دور التعلم الاستراتيجي في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية في الجامعات الخاصة الأردنية: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير منشورة، جامعة مؤتة الأردن .
- الموسوي، كوثر (2018). الرشاقة الاستراتيجية ودورها في تحقيق البراعة التسويقية: دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء في شركة الكفيل، مجلة آداب الكوفة، جامعة الكوفة، مجلد 10، عدد 35.
- نور، محمود وآخرون (2010). التفكير الإداري والاستراتيجي في عالم متغير، ط1 ، عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
- هنية، محمد (2016). مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاعات الصناعات الغذائية في قطاع غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين .

المراجع الأجنبية:

- Abu Radi, Samer(2013). Strategic Agility and its Impact on the Operations Competitive Capabilities in Jordanian Private Hospitals, Unpublished Master Thesis, Faculty of Business, Middle East University , Jordan.



-
- Becker, Bob (2007). Strategic Agility: The Ultimate Competitive Advantage. www.sa-advantage.com, 1-9.
 - Chandrasekaran, A & Linderman, K & Schroeder, R (2012). Antecedents to Ambidexterity Competency in high Technology Organizations, *Journal of Operations Management*, Issue 30.
 - Chang, Y & Hughes, M & Hotho, S (2011). Internal and External Antecedents of SME, Innovation Ambidexterity outcomes, *Management Decision*, Vol.49, issue 10.
 - Creswell, J. W. (2012). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research* (4th ed.). Boston, MA: Pearson.
 - Crocker, L., & Algina, J. (2006). *Introduction to Modern and Classical Test Theory*. Mason, OH: Cengage Learning.
 - David, Tarody (2016). Organizational Ambidexterity as a new Research Paradigm in Strategic Management , *Budapest Management Review*, Vol.47, issue 1.
 - Doz, Y. & Kosonen, M. (2008). *Fast Strategy: How strategic agility will help to stay ahead of the Game*. Harlow: Wharton School Publishing.
 - Goldman, S., Nagel, R., Preiss, K.(1995). *Agile Competitors and Virtual Organizations: Strategies for Enriching the Customer*, Van, Nostrand Reinhold, New York.
 - Hall, Lengnick & Beck, Tammy (2009) . *Resilience Capacity and Strategic Agility: Prerequisites for Thriving in a Dynamic Environment* , Working Paper , University of Texas at San Antonio , College of Business.
 - Khoshnood, Niko & Nematizadeh, Sina (2017). Strategic Agility and Its Impact on the Competitive Capabilities in Iranian Private Banks , *Islamic Azad University* , Tehran, Iran.
 - Kohtamaki, Marko & Farmer, Donald (2017). *Strategic Agility – Integrating Business Intelligence with Strategy*, University of Vaasa, Finland, DOI 10.1007/978-3-319-54846-3-2.
 - Kosonen, Mikko(2007). *Strategic Agility for Continuous Renewal* , European paper week Brussels, www.stratmark.fi.
 - Li, C. R. (2013). How Top Management Diversity Fosters Organizational Ambidexterity. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 26, Issue (5).

-
- Li, C.(2013). How Top Management Diversity Fosters Organizational Ambidexterity, *Journal of Organizational Change Management*, Vol.26, issue 5.
 - Long, C.(2000). You don't have a Strategic Plan?- good! , *Consulting to Management*, Vol. 11, Issue 1.
 - Lu, Ying & Ramamurthy, k.(2011) . Understanding the Link Between Information Technology Capability and Organizational Agility: An Empirical Examination, *MIS Quarterly* , Vol. 35, No. 4 (December 2011), pp. 931-954.
 - McCann, Joseph & Selsky, John & Lee, James (2009) . Building Agility , Resilience and Performance in Turbulent Environments , Volume 32, Issue 3.
 - Mome, T., et.al.(2007). Investigating Managers Exploration and Exploitation Activities: the influence of Top- down, Bottom- Up, and horizontal knowledge inflows, *Journal of Management Studies*, Vol.44, issue 1.
 - Narasimhan, R., Swink, M., & Kim, S. (2006). Disentangling leanness and agility: An empirical investigation. *Journal of Operations Management*, Vol. 24, Issue (5).
 - Nemanich, A. & Vera, D.(2009). Transformational Leadership and Ambidexterity in the Context of an Acquisition, *The Leadership Quarterly*, issue 20.
 - Nicholas. F. Horney (2012). *Principal of Agility Consulting and Training* , American Management Association, University of South Florida.
 - Nunnally, J.C. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
 - Ojha, Divesh (2008) . Impact of strategic agility on competitive capabilities and financial performance , A Dissertation Presented to the Graduate School of Clemson University, In Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy Management.
 - Orojlo, Mehdi & Feizi & Najafaadi (2016). Strategic Agility Capabilities, Factors and their Effect on Organizational Performance: A Case Study of Iranian Banks, *International Journal of Humanities and Social Science*, Vol.23,Issue.4.
 - Oyedijo, Ado (2012) . Strategic Agility and Competitive Performance in the Nigerian Telecommunication Industry: An Empirical.



-
- Sampath .G (2014). Exploring the Significance of Strategic Agility in Building Sustainable Competitive Advantage for Retail Banks, NMIMS School of Business Management Working Paper Series W.P. No: ST – 16 -01
 - Santala , M.(2009). Strategic Agility in a Small Knowledge Intensive Business Service Company: Case SWOT Consulting , Department of Marketing and Management , Master Degree , Kalinin Kauppakorkeakoulu, Helsinki School of Economics, Espoo, Finland.
 - Sherehiy , Bohdana (2008) . Relationship between Agility Strategy , Work Organization and Workforce , University of Louisville , U.S.A.
 - Shoo (2010). When to be and how to be ambidextrous: The relationship between environmental pressures innovation strategy and organizational capabilities, China.
 - Smith, W. & Lewis, M.(2011). Toward a Theory of Paradox: A Dynamic Equilibrium Model of Organizing. Academy of Management Review, Vol. 36, Issue (2).
 - Tallon, Paul & Pinsonneault, Alain (2011). The Link Between Strategic IT Alignment and Organizational Agility , MIS Quarterly (35) 2 , pp:463-486.
 - Tempellar, M (2010) . Organizing for Ambidexterity Studies on the Pursuit of Exploration and Exploitation through Differentiation , Integration, Contextual and Individual Attributes , Partial Fulfillment of the Requirements for the degree of Doctor of Science in Management , Erasmus University Rotterdam.
 - Tuan, L (2016). Organizational Ambidexterity and Supply Chain Agility: The Intelligence, International Journal of Logistics Research and Applications, Vol.19, Issue 6.
 - Wei, Y. & Yuan, C. (2011). Bottom-up Learning Organizational Formalization and Ambidextrous Innovation, Journal of Organizational Change Management, Vol.24, issue 3.
 - Windler, Roy (2013). The Structure of Agility from Different Perspectives, Federated Conference on Computer Science and Information System.

-
- Yigit, M.(2013). Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration in Organizations, Unpublished Master Dissertation, Blekinge Institute of Technology School of Management.