

تطوير الأداء المؤسسي بجامعة الأزهر في ضوء أبعاد الرقابة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس: دراسة ميدانية  
أ.د. حسن مختار حسين سليم د. محمد أحمد غريب السيد حويحي



كلية التربية



جامعة العريش

# مجلة كلية التربية

علمية محكمة ربع سنوية

(السنة الثامنة – العدد الحادي والعشرون – يناير ٢٠٢٠م)

[j\\_foea@aru.edu.eg](mailto:j_foea@aru.edu.eg)

تطوير الأداء المؤسسي بجامعة الأزهر في ضوء أبعاد الرشاقة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس: دراسة ميدانية  
أ.د. حسن مختار حسين سليم د. محمد أحمد غريب السيد حويحي

## الإشراف العام

عميد الكلية (رئيس مجلس الإدارة)	أ.د. كمال عبد الوهاب أحمد
وكيل الكلية للدراسات العليا والبحوث (نائب رئيس مجلس الإدارة)	أ.م.د. عصام عطية عبد الفتاح

## هيئة التحرير

رئيس التحرير	أ.د. محمد رجب فضل الله
عضو	د. كمال ظاهر موسى
عضو	د. محمد علام محمد طلحة
عضو	د. ضياء أبو عاصي فيصل

## الإشراف المالي والإداري

المسؤول المالي	أ. محمد إبراهيم محمد عربي
المسؤول الإداري	أ. أسماء محمد علي الشاعر

## قواعد النشر بمجلة كلية التربية بالعريش

١. تنشر المجلة البحوث والدراسات التي تتوافر فيها الأصالة والمنهجية السليمة على ألا يكون البحث المقدم للنشر قد سبق وأن نشر، أو تم تقديمه للمراجعة والنشر لدى أي جهة أخرى في نفس وقت تقديمه للمجلة.
٢. تُقبل الأبحاث المقدمة للنشر بإحدى اللغتين: العربية أو الإنجليزية.
٣. تقدم الأبحاث إلكترونياً مكتوبة بخط (Simplified Arabic)، وحجم الخط ١٢، وهوامش حجم الواحد منها ٢.٥سم، مع مراعاة أن تتسق الفقرة بالتساوي ما بين الهامش الأيسر والأيمن (Justify). وترسل إلكترونياً على شكل ملف ( Microsoft Word).
٤. يجب ألا يزيد عدد صفحات البحث المُحكّم بما في ذلك الأشكال والرسوم والمراجع والجداول والملاحق عن (٢٥) صفحة. (الزيادة بحد أقصى ١٠ صفحات برسوم إضافية). ولا يزيد البحث المُستل عن ( ٢٠ صفحة ) (الزيادة بحد أقصى ٥ صفحات برسوم إضافية).
٥. يقدم الباحث ملخصاً لبحثه في صفحة واحدة، تتضمن الفقرة الأولى ملخصاً باللغة العربية، والفقرة الثانية ملخصاً باللغة الإنجليزية، وبما لا يزيد عن ٢٠٠ كلمة لكل منها.
٦. يكتب عنوان البحث واسم المؤلف والمؤسسة التي يعمل بها على صفحة منفصلة ثم يكتب عنوان البحث مرة أخرى على الصفحة الأولى من البحث.
٧. يجب عدم استخدام اسم الباحث في متن البحث أو قائمة المراجع ويتم استبدال الاسم بكلمة "الباحث"، ويتم أيضاً التخلّص من أية إشارات أخرى تدل على هوية المؤلف.
٨. البحوث التي تقدم للنشر لا تعاد لأصحابها سواء قبل البحث للنشر أم لم يقبل. وتحفظ هيئة التحرير بحقها في تحديد أولويات نشر البحوث.

٩. لن ينظر في البحوث التي لا تتفق مع شروط النشر في المجلة، أو تلك التي لا تشمل على ملخص البحث في أي من اللغتين، أو يزيد عدد صفحاتها عن ٣٥ صفحة شاملة الصفحات الزائدة، أو ( ٢٥ صفحة للبحث المُستل )
١٠. يقوم كل باحث بنسخ وتوقيع وإرفاق إقرار الموافقة على اتفاقية النشر.
١١. يسهم الباحث في تكاليف نشر بحثه، ويتم تحويل التكلفة على الحساب الخاص بالمجلة. يجب إرسال صورة عن قسيمة التحويل أو دفع المبلغ، مع البحث إلكترونياً. التكاليف تشمل: مكافأة التحكيم، وتكلفة الطباعة والنشر، والحصول على نسخة من العدد، وعدد ( ٥ ) مستل من البحث المُحكّم، و ( ٣ ) من البحث المُستل.
١٢. يتم نشر البحوث أو رفض نشرها في المجلة بناءً على تقارير المحكمين، ولا يسترد المبلغ في حالة رفض نشر البحث من قبل المحكمين.
١٣. يُمنح كل باحث إفادة بقبول بحثه للنشر بعد إتمام كافة التصويبات والتعديلات المطلوبة، وسداد الرسوم المقررة.

## قواعد التحكيم بمجلة كلية التربية بالعريش

فيما يلي القواعد الأساسية لتحكيم البحوث المقدمة للنشر بمجلة كلية التربية بالعريش

### القواعد عامة:

١. مدى ارتباط موضوع البحث بمجال التربية.
٢. مدى مناسبة الدراسات السابقة، وإبرازها لرؤى متعددة.
٣. درجة وضوح أسئلة وأهداف البحث.
٤. مستوى تحديد عينة ومكان البحث.
٥. درجة إتباع البحث لمعايير التوثيق المحددة في دليل رابطة علم النفس الأمريكية، العدد السادس.
٦. احتواء قائمة المراجع على جميع الدراسات المذكورة في متن البحث والعكس أيضاً صحيح.
٧. حدود الدراسة، وتبريراتها.

٨. سلامة تقرير البحث من الأخطاء اللغوية المتعلقة بالنحو والإملاء وكذا المعنى.
٩. تكامل جميع أجزاء تقرير البحث، وترابطها بشكل منطقي.

### **قواعد الحكم على منهجية البحث:**

١. تحديد الفترة الزمنية للبحث.
٢. تحديد منهجية مناسبة للبحث.
٣. تبرير إجراءات للاختيار في حالة دراسة الأفراد أو الجماعات.
٤. تضمين البحث إطاراً نظرياً واضحاً.
٥. توضيح الإجراءات المتعلقة بالجوانب المهنية الأخلاقية مثل: الحصول على موافقة المشاركين المسبقة.

### **قواعد تحكيم الإجراءات:**

١. شرح وسائل جمع المعلومات بوضوح، والعمليات المتبعة فيها.
٢. تحديد وشرح المتغيرات المختلفة.
٣. ترقيم جميع الجداول والأشكال والصور والرسوم البيانية بشكل مناسب وتبويبها والتأكد من سلامتها.
٤. شرح عملية التحليل المتبعة ومبرراتها، والتأكد من اكتمالها وسلامتها.

### **قواعد الحكم على النتائج:**

١. عرض النتائج بوضوح.
٢. توضيح جوانب الاختلاف في حالة تعارض نتائج البحث مع نتائج الدراسات السابقة.
٣. اتساق الخاتمة والتوصيات مع نتائج البحث.

## محتويات العدد ( ١٧ )

السنة السابعة		هيئة التحرير
الرقم	عنوان البحث	الباحث
مقال العدد		
١	معامل التأثير العربي مدخلا للتميز في تقييم وتصنيف الانتاج العلمى المنشور باللغة العربية	ا د / جمال على الدهشان استاذ اصول التربية نائب رئيس مشروع معامل التأثير العربي
بحوث ودراسات محكمة		
١	التفاعل بين نمطين للقطات الفيديو الرقمي وأسلوبين للتعلم عبر بيئة التعلم الإلكتروني وأثره في تنمية مهارات إنتاج الإنفوجرافيك لدي طلاب قسم علم المعلومات .	د . محمود محمد أحمد أبوالدهب أستاذ تكنولوجيا التعليم المساعد كلية التربية بالدقهلية - جامعة الأزهر
٢	تطوير الأداء المؤسسي بجامعة الأزهر في ضوء أبعاد الرشاقة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس: دراسة ميدانية	أ.د. حسن مختار حسين سليم أستاذ الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة كلية التربية - جامعة الأزهر د. محمد أحمد غريب السيد حويحي مدرس الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة كلية التربية - جامعة الأزهر وجامعة الملك خالد
٣	استراتيجية مقترحة لتفعيل دور جامعة العريش في تعزيز الأمن الفكري لدى طلابها	د. هشام يوسف مصطفى العربي أستاذ أصول التربية والتخطيط التربوي المساعد كلية التربية - جامعة العريش

بحوث مستلة من رسائل ماجستير ودكتوراه			
٣٠٥-٢٧٥	<p>الأستاذ الدكتور                      عبد الحميد محمد علي                      أستاذ الصحة النفسية المتفرغ                      كلية التربية - جامعة العريش                      الأستاذ الدكتور                      وفاء محمد عبد الجواد                      أستاذ الصحة النفسية                      كلية التربية - جامعة حلوان                      الباحثة/ نجوى حمدي عليوة الشرفاوي</p>	<p>فعالية برنامج تدريبي في تنمية بعض                      مهارات تنظيم الذات لدى الأطفال                      المكفوفين</p>	١
٣٣٨-٣٠٧	<p>أ.د. صلاح فؤاد مكاوي                      أستاذ الصحة النفسية بكلية التربية                      بالإسماعيلية                      أ.د. السيد كامل الشربيني                      أستاذ الصحة النفسية بكلية التربية                      بالعريش                      د. محمد إسماعيل البريدي                      مدرس الصحة النفسية بكلية التربية                      بالعريش                      الباحثة/ أسماء محمد عبد الفتاح جمعة                      الجوهري</p>	<p>الذكاء الروحي والتدفق النفسي لدى                      الموهوبين "دراسة كينيكية"</p>	٢
٣٧٠-٣٣٩	<p>أ. د. / كمال عبد الوهاب أحمد                      أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية                      كلية التربية - جامعة العريش                      أ.م.د. / أحمد إبراهيم سلمى                      أستاذ التربية المقارنة والإدارة التربوية                      المساعد                      كلية التربية - جامعة العريش                      الباحثة : أسماء محمد علي الشاعر                      أخصائي علاقات علمية وثقافية                      كلية التربية - جامعة العريش</p>	<p>تحسين أداء القيادات الإدارية بجامعة                      العريش                      باستخدام الذاكرة التنظيمية</p>	٣



تطوير الأداء المؤسسي بجامعة الأزهر في ضوء أبعاد الرشاقة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس: دراسة ميدانية  
أ.د. حسن مختار حسين سليم د. محمد أحمد غريب السيد حويحي

## البحث الثاني

تطوير الأداء المؤسسي بجامعة الأزهر في ضوء  
أبعاد الرقابة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء  
هيئة التدريس: دراسة ميدانية

إعداد

أ.د. حسن مختار حسين سليم

أستاذ الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة

كلية التربية - جامعة الأزهر

د. محمد أحمد غريب السيد حويحي

مدرس الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة

كلية التربية - جامعة الأزهر وجامعة الملك خالد

تطوير الأداء المؤسسي بجامعة الأزهر في ضوء أبعاد الرشاقة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس: دراسة ميدانية

أ.د. حسن مختار حسين سليم      د. محمد أحمد غريب السيد حويحي

## تطوير الأداء المؤسسي بجامعة الأزهر في ضوء أبعاد الرشاقة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس: دراسة

### ميدانية

#### إعداد

أ.د. حسن مختار حسين سليم

أستاذ الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة

كلية التربية - جامعة الأزهر

د. محمد أحمد غريب السيد حويحي

مدرس الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة

كلية التربية - جامعة الأزهر وجامعة الملك خالد

#### ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة تطوير الأداء المؤسسي بجامعة الأزهر في ضوء أبعاد الرشاقة الاستراتيجية (الحساسية الاستراتيجية، وضوح الرؤية، القدرات الجوهرية، اختيار الأهداف الاستراتيجية، المسؤولية المشتركة، وسرعة الاستجابة)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستبانة مكونة من (٣٦) مفردة طبقت على عينة بلغت (٥٨٧) عضو هيئة تدريس بالجامعة، وخلصت الدراسة إلى اتفاق أفراد العينة على أهمية ممارسة أبعاد الرشاقة الاستراتيجية لتطوير الأداء المؤسسي بجامعة الأزهر بدرجة أهمية "هام جداً" وبوزن نسبي (٤.٤٤)، ولا توجد فروق دلالة احصائية عند مستوى (٠.٠٥) تعزى إلى متغيرات الدراسة، وأوصت الدراسة بتطبيق أبعاد الرشاقة الاستراتيجية بالجامعة، وفي غيرها من الجامعات المصرية نظراً لتشابه الهياكل والأنظمة في هذه الجامعات، واستقلال الجامعة إدارياً ومالياً وأكاديمياً حتى تكون قادرة على التكيف مع المتغيرات المختلفة.

الكلمات المفتاحية: الأداء المؤسسي - جامعة الأزهر -- الرشاقة الاستراتيجية.

## **Developing Institutional Performance in Al–Azhar University in the Light of the Dimensions of Strategic Agility from the Perspective of Faculty Members: A Field Study**

### **Study Abstract:**

The study aimed to develop the institutional performance at Al–Azhar University in the light of the Dimensions of strategic agility (strategic sensitivity, visibility, intrinsic capabilities, the choice of strategic objectives, shared responsibility and speed of response). The study used the descriptive approach, and a questionnaire of (36) items applied to a sample of (587) faculty members at the university. The study concluded that the sample agreed on the importance of practicing the dimensions of strategic agility at Al–Azhar University with "high importance"(4.44). There are no statistical significance differences at the level of (0.05) due to the study variables. The study recommended the implementation of strategic agility at Al–Azhar University, and in other Egyptian universities due to the similarity of structures and systems in these universities, and the independence of the university administratively, financially and academically in order to be able to adapt to different variables.

**Keywords:** Institutional Performance – Al–Azhar University – Strategic Agility

## تطوير الأداء المؤسسي بجامعة الأزهر في ضوء أبعاد الرشاقة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس: دراسة ميدانية

### أولاً: الإطار العام للدراسة:

#### مقدمة:

تهتم دول العالم كافة بالتعليم الجامعي اهتماماً كبيراً، استجابة لحاجات الأفراد والمجتمعات ومسايرة لعصر الثورة المعرفية والتكنولوجية، ولما يقوم به من دور هام في تقدم المجتمعات وفي تنميتها، من خلال إعداد الكوادر البشرية المؤهلة، في مجالات التعليم المختلفة التربوية والعلمية والمهنية، ومن ثم أصبح لزاماً على هذه المؤسسات أن تقوم بتطوير وإعادة بناء نفسها باستمرار حتى تستطيع التنافس مع المؤسسات المناظرة.

والجامعات من أهم المؤسسات المجتمعية التي تتقدم وتتطور بالمراجعة والمتابعة والتقويم، والتي تمثل نواة التطور الاقتصادي والحضاري والنهوض بالأوطان من خلال زيادة فعاليتها وتحسين جودتها المتمثلة في زيادة قدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية وتحقيقاً لخطط التنمية ووفاء لاحتياجات المجتمع العصرية (الهيم، ٢٠١٠، ١٤٥).

ولما كان التخطيط التقليدي والسياسات الإدارية التقليدية للمؤسسات المعاصرة لم تعد مصدراً للميزة التنافسية، ونظراً للتحديات التي تواجه الجامعات نتيجة التغيرات المتتالية والتطورات العلمية والتقنية السريعة والمستمرة، وكذلك لكون الأساليب التقليدية في الإدارة لم تعد تساعدها على أداء الأعمال بكفاءة، فقد ظهرت واحدة من أحدث المفاهيم في مجال الإدارة الاستراتيجية التي يطلق عليها الرشاقة الاستراتيجية ( DOZ & Kozonen, 2008)، والتي أصبحت من الأساليب التي يمكن أن تؤدي إلى زياده القدرة التنافسية للمؤسسة وإلى تطوير أدائها، من خلال إدراك مختلف المزايا التي نتاح لها عبر التخطيط الاستراتيجي السليم وتنفيذ الخطط الاستراتيجية بشكل فاعل ومطلوب. (مسن وإبراهيم، ٢٠١٩، ٨٥).

والرقابة الاستراتيجية أحد أهم العوامل الرئيسية في التأثير على أداء المؤسسة، من خلال تحقيق أعلى مستوى من المرونة لمواجهة المتغيرات البيئية المختلفة (Bratianu and Bolisani, 2015, 169)، إذ تمثل بيئة الأعمال ميدان المنافسة يعتمد أداء الأطراف فيه على الإدارة الاستراتيجية والتفكير الاستراتيجي، مما يعد أداة رئيسة للفوز وللدفاع عن المنافسة، وتقديم نتائج متميزة (Lungu, 2018, 559)، كما أن الرقابة الاستراتيجية تمثل طريقاً نحو الاستدامة والابتكار في بيئة الأعمال الديناميكية الحيوية، من خلال التكتيكات الاستراتيجية المتنوعة، والقدرة على تحديد الاتجاهات الجديدة في المجالات المختلفة، بما يشكل فرصة للتطوير ويقدم قيمة مضافة للمجتمع (Lungu, 2018, 565)، ومن ثم أدركت المؤسسات التي تسعى إلى النجاح أن الاستدامة والاستمرارية والبقاء لأجل طويل يعتمد على مدى رشاقته الاستراتيجية وعلى مدى قدرتها لتحقيق الريادة والتميز في مجال عملها؛ فالرقابة تعني القدرة والبقاء والازدهار في بيئة تنافسية متغيرة عن طريق التفاعل المستمر مع الأسواق المتغيرة، وتقديم خدمات ومنتجات جديدة ومنتوعة (Sherehiy, 2008)، وزيادة استفادتها وتعلمها من خبراتها في الاستفادة من هذه الفرص التسويقية، وتجنب التهديدات لتكون الأساس للنجاح المنشود والمستدام، وتعزيز القدرة على تحديد القيمة المستهدفة من عملياتها ومن أنشطتها ومنتجاتها وخدماتها مقارنة بالمنافسين الآخرين (الشنطي والشريف، ٢٠١٩، ٧)، وهذا يتطلب توافر قدرات متنوعة تساعد المؤسسات للوصول إلى ممارسة الرقابة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة كالحساسية الاستراتيجية، ووضوح الرؤية، والقدرات الجوهرية، واختيار الأهداف الاستراتيجية، والمسؤولية المشتركة، وسرعة الاستجابة (هنية، ٢٠١٦، ٢)، والتي تمثل محددات جوهرية للرقابة الاستراتيجية.

وللرقابة الاستراتيجية أهمية كبيرة من حيث زيادة قدرة المؤسسات استراتيجياً بشكل عام والجامعات بشكل خاص على إعادة هيكلة استراتيجياتها وتكييفها بشكل ديناميكي في بيئة عملها (Ojha, 2008, 31)، من خلال القدرة على النمو والترقي والمبادرة المستمرة وتلبية احتياجات المستفيدين والتمسك برواها الاستراتيجية، وبقدرتها على

البقاء في حالة تنافسية، والتكيف مع الظروف والأفكار المبتكرة والجديدة واستخدام هذه الأفكار لتقديم خدمات تنافسية جديدة (الضمور، ٢٠١٧، ٦)، واكتساب المعرفة وتوقع التغييرات المحتملة في السوق والتعاون بين مختلف العوامل ذات التأثير (Sajdak, 2015, 21).

كما أن عدم ممارسة المؤسسات للرشاقة الاستراتيجية من الممكن أن يجعل المؤسسات تعاني من الجمود والشلل وتصبح غير قادرة على مواكبة التطور والتغير المتسارع للحصول على ميزة تنافسية، والاستفادة من الفرص المناسبة وتوظيفها والتي تضمن بقاءها واستمرارها، وتصل من خلالها إلى ما تطمح إليه في المستقبل (إسماعيل، ٢٠١٨، ١٧)، وهو ما أشار إليه (Doz, 2007: 1-23) من أن المؤسسة التي لا تطبق أبعاد الرشاقة الاستراتيجية تصبح بمرور الوقت مؤسسة جامدة وغير قادرة على الاستمرارية، ولا تستطيع المنافسة مع المؤسسات الأخرى.

ووفقاً لدوز وكوزونين (Doz and Kosonen, 2010)، لكي تصبح المؤسسات رشيقة استراتيجياً، يجب عليها ممارسة أبعاد الرشاقة الاستراتيجية، والتي تتمثل في؛ زيادة الحساسية الاستراتيجية للظروف وللتغيرات الدقيقة الداخلية والخارجية، ويتمثل البعد الثاني في الحاجة إلى التزام جماعي للسماح للفرق التنفيذية بتجنب السياسات غير الفعالة، بحيث يمكن اتخاذ القرارات القابلة للتنفيذ بسرعة أكبر، ويتمثل البعد الثالث في سيولة الموارد المادية والبشرية، وفي عمليات نظم المعلومات الداخلية، وفي إعادة توزيعها داخل المؤسسة (Nold & Michel, 2016, 2-3)، وتلك هي الأبعاد الرئيسة للرشاقة الاستراتيجية، وأن امتلاك المؤسسة لهذه الأبعاد والمحددات يمكنها من تحقيق هذه الرشاقة، ومن ثم القدرة على المنافسة بقواعدها التي تتمثل في السرعة والمرونة والابتكار والجودة، من خلال التكامل بين موارد المؤسسة وتشكيل وإعادة تشكيل ممارساتها المتميزة بهدف تقديم خدمات متميزة للعملاء، ومتواكبة مع بيئة توصف بسرعة التغير، وعند افتقار المؤسسة لواحدة من هذه الأبعاد والمحددات أو أكثر تتحول مع مرور الزمن إلى ما يعرف بالشلل الاستراتيجي، ومن ثم عدم القدرة على الاستجابة للمتغيرات البيئية المختلفة.



ومما يؤكد على ذلك ما توصلت إليه دراسة (Santala,2009)، ودراسة (الحريزات، ٢٠١٥) من أن هناك علاقة ارتباط تشابكي وتأثير مباشر بين عوامل الخفة (الرقابة) الاستراتيجية وعوامل القدرة التنافسية للمنظمات، كما توصلت دراسة (الصانع، ٢٠١٣) إلى وجود تأثير دال إحصائياً للرقابة الاستراتيجية بمتغيراتها في تحقيق الفعالية التنظيمية، وكشفت دراسة (Altalhi,2018,262) عن وجود علاقات إيجابية بين جميع جوانب متغيرات الدراسة وبين الرقابة الاستراتيجية، مثل الاستراتيجية الديناميكية والإدراك والاختيار والتنفيذ، وأن المؤسسة مستعدة لقبول التغيير وتنفيذه بشكل فعال.

وفي الفترة الأخيرة أصبح الاهتمام بموضوع الأداء المؤسسي المستدام أمراً يشغل الكثير من الباحثين والمفكرين وكذلك المؤسسات التي لا تقتصر في نظرتها على مجرد بقائها ومنافستها في الوقت الحاضر وحسب، بل تمتد وبمنظرة مستقبلية، وتتطلع لتحصل على البقاء والتميز، إذ تركز جودة الأداء المؤسسي الشامل بكل معايير ومؤشراته على التخطيط الاستراتيجي في بناء أساس سليم وصلب لكل مكوناته الممثلة في تخطيط السياسات، النظم، تطوير الهياكل، تخطيط العمليات، استثمار الموارد، وتطوير الإمكانيات البشرية والمادية بما يحقق أهداف المؤسسة التعليمية، ويتيح لها القدرة على إجراء تحليل تنظيمي مؤسسي وتحديثه بصورة منتظمة، بهدف تحقيق التنمية المؤسسية الشاملة في إطار من مرونة الأداء المتكامل، الهادف إلى التطوير والتحسين المستمر، ولمواجهة التغيرات المختلفة، مما حتم ضرورة التحول بالمؤسسات التعليمية وخاصة الجامعية نحو استخدام الأساليب الإدارية الحديثة مثل الرقابة الاستراتيجية بكل متطلباتها ومواردها (القرشي، ٢٠١٧، ١)، من أجل خوض هذا المضمار الصعب للحصول على المراكز المتقدمة، والمحافظة عليها ومحاولة الاستفادة من الفرص وتحويل المخاطر إلى فرص تستطيع استغلالها لمنافسة الآخرين.

لذا، تأتي هذه الدراسة كخطوة متواضعة لتطوير الأداء المؤسسي بجامعة الأزهر في ضوء الرقابة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة، كما أنّ هذه الدراسة تأتي استجابة

لتوصيات بعض الدراسات الإقليمية مثل دراسة (هنية، ٢٠١٦)، و(سعد، ٢٠١٨) بإجراء المزيد من الدراسات حول الرقابة الاستراتيجية، فقد أصبح تطوير الأداء المؤسسي للجامعة باستخدام المفاهيم الإدارية الحديثة مثل الرقابة الاستراتيجية ضرورة تفرضها ظروف العصر، وللتغلب على المشكلات التي تواجهها الجامعة، وهو ما تسعى إليه الدراسة الحالية.

### مشكلة الدراسة:

تتكون جامعة الأزهر من حوالي (٨٧) كلية عاملة، ومقيد بها (٣٤٢.١٥١) طالب بالإجازة العليا، وعدد المقيدون بمرحلة الدراسات العليا (١٩٧٠٤) طالب، وبلغ عدد أعضاء هيئة التدريس (١٩٧٠٤) عضواً (جامعة الأزهر، البوابة الالكترونية، ٢٠١٩) (جامعة الأزهر، البوابة الالكترونية، ٢٠١٩)، وتختص بكل ما يتعلق بالتعليم العالي في الأزهر وبالبحوث التي تتعلق بهذا التعليم أو تترتب عليه، وتقوم على حفظ التراث الإسلامي ودراسته وتجليته ونشره، وتعمل على تزويد العالم الإسلامي والوطن العربي بالعلماء العاملين الذين يجمعون إلى الايمان بالله والثقة بالنفس كفاية علمية ومهنية، وتأهيل عالم الدين للمشاركة في كل أنواع النشاط والإنتاج والريادة في داخل الجمهورية وخارجها، وتوثيق الروابط الثقافية والعلمية مع الجامعات والهيئات العلمية الإسلامية والعربية والأجنبية (قانون ١٠٣، ١٩٦١، ١٠-١١).

وبالرغم من الجهود التي تبذل لتطوير الأداء المؤسسي بالتعليم الجامعي الأزهرى، وللمحافظة على التراث الإسلامي، وتلبية حاجات الكثيرين من الطلاب المصريين والوافدين من مختلف الأقطار العربية والإسلامية، إلا أن العديد من الدراسات أشارت إلى انخفاض هذا الأداء، منها دراسة (سعيد، ١٩٨٦)، و(فايد، ١٩٩٠)، و(حافظ، ١٩٩٧)، و(فضل، ومحمود، ٢٠٠٠)، و(نصر، ٢٠٠٤)، و(رخا، ٢٠٠٧، ٦)، و(غريب، ٢٠٠٨، ١٢٩)، و(فؤاد وحسن، ٢٠٠٨، ٤٧-٤٨)، و(جلال، ٢٠٠٩، ١٠١)، و(عزت وآخرون، ٢٠١١، ١٨)، و(البحيري، ٢٠١٥، ١٠٨٨)، حيث أشارت تلك الدراسات إلى أن التعليم الجامعي الأزهرى لا زال يواجه الكثير من المشكلات، ومنها: غياب المعايير المنضبطة للأداء المؤسسي في جميع مستوياته، وتعدد

مستويات السلطة، والتباعد بين وحدات الجامعة، واستقالة الهياكل التنظيمية والتوسع فيها، وغياب المحاسبية نظراً لضعف الأجهزة الرقابية، وقلة تحرر الجامعة من القيود الإدارية والمالية والتنظيمية، والانعصار في الأنماط التقليدية، والانعصار في الشؤون الداخلية وقلة الاهتمام بالمتغيرات الخارجية، علاوة على تأخر ترتيب الجامعة في التصنيفات العالمية للجامعات، وضعف قدراتها على المنافسة مع الجامعات الأخرى ذات الحركة السريعة والمرونة والأقدر على التكيف مع متغيرات البيئة المحيطة، وضعف التأهيل العلمي والإداري والفني للعاملين في الإدارة، علاوة على بيروقراطية القرارات الجامعية نظراً للمركزية الشديدة، وقلة توافر المباني والتجهيزات والمرافق المناسبة في بعض الكليات، والبطء في تعامل إدارة الجامعة مع متطلبات واحتياجات كليات الأقاليم، وقلة توافر وسائل اتصال فعالة بين كليات الجامعة وإداراتها، والقصور في تطبيق الأساليب التكنولوجية الحديثة، وندرة وجود شبكة معلومات تربط إدارة الجامعة في القاهرة بكلياتها وفروعها بالأقاليم وحتى مثلتها من كليات القاهرة، وتأخر البحث العلمي، وكذلك ضعف مراعاة طاقة الكليات المختلفة وقدرتها على استيعاب الطلاب.

وتأسيساً على ما سبق ونظراً لوجود تلك المشكلات كانت الحاجة ماسة لهذه الدراسة بهدف تطوير الأداء المؤسسي بجامعة الأزهر في ضوء أبعاد الرشاقة الاستراتيجية بما يدعم مرونة الجامعة وزيادة قدرتها على التكيف والاستجابة للمتغيرات المحيطة من حولها، وزيادة قدرتها على التنافسية داخلياً وخارجياً.

#### أسئلة الدراسة:

للتصدي لمشكلة الدراسة صاغ الباحثان السؤال الرئيس التالي:

ما جوانب التطوير المقترحة للأداء المؤسسي بجامعة الأزهر في ضوء أبعاد الرشاقة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟ ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما درجة أهمية ممارسة أبعاد الرشاقة الاستراتيجية بجامعة الأزهر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة؟

٢. هل هناك فروق دالة احصائياً بين أفراد العينة حول درجة أهمية ممارسة أبعاد الرشاقة الاستراتيجية بجامعة الأزهر تعزى لمتغيرات الدراسة؟

٣. ما التوصيات والمقترحات لتطوير الأداء المؤسسي بجامعة الأزهر في ضوء أبعاد الرشاقة الاستراتيجية (الحساسية الاستراتيجية، وضوح الرؤية، القدرات الجوهرية، اختيار الأهداف الاستراتيجية، المسؤولية المشتركة وسرعة الاستجابة)؟  
أهمية الدراسة:

استمدت الدراسة الحالية أهميتها العلمية من أهمية عينتها والتي تتمثل في جامعة الأزهر وأعضاء هيئتها التدريسية، ومن أهمية الموضوع حيث تتناول أحد أهم الموضوعات المهمة في الإدارة الاستراتيجية والتي تشكل جوهر العمل الإداري ألا وهي الرشاقة الاستراتيجية وتطوير الأداء المؤسسي، ومن من الدراسات القليلة في البيئة الجامعية التي تناولت هذا الموضوع، كما أنها تفتح الباب أمام الباحثين لإجراء المزيد من الدراسات حول هذا الموضوع.

وتتمثل الأهمية العملية للدراسة الحالية في السعي إلى تقديم مجموعة من التوصيات لصنّاع القرار في جامعة الأزهر بما يهدف إلى تطوير الأداء المؤسسي بها، وكذا غيرها من الجامعات المصرية، من خلال توجيه الاهتمام بممارسة أبعاد الرشاقة الاستراتيجية بالجامعة بما يحقق الميزة التنافسية للجامعة، ويمكنها من التعامل مع كافة المتغيرات المحيطة بمرونة وكفاءة عالية.

#### أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى تطوير الأداء المؤسسي بجامعة الأزهر في ضوء أبعاد الرشاقة الاستراتيجية (الحساسية الاستراتيجية، وضوح الرؤية، القدرات الجوهرية، اختيار الأهداف الاستراتيجية، المسؤولية المشتركة، وسرعة الاستجابة)، من خلال تعرف درجة أهمية ممارسة أبعاد ومحددات الرشاقة الاستراتيجية بجامعة الأزهر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها، وكذلك معرفة الفروق الدالة احصائياً بين أفراد العينة- حال وجودها- حول درجة أهمية ممارسة أبعاد الرشاقة الاستراتيجية بالجامعة

تعزى لمتغيرات الدراسة، وتقديم بعض التوصيات والمقترحات بما يسهم في تطوير الأداء المؤسسي بالجامعة.

### مصطلحات الدراسة:

#### - الرشاقة الاستراتيجية: **Strategic Agility**

- تعرف الرشاقة الاستراتيجية بأنها القدرة الديناميكية لتوقع التحديات والفرص المستقبلية والاستجابة لها من خلال الاهتمام بمرونة الأفراد والتركيز على العمليات والتكنولوجيا (Horney, 2013, 2)، وهي ممارسة الضبط المستمر للاتجاه الاستراتيجي للمؤسسات وتكييفه في ظل تطبيق الاستراتيجيات الحديثة، كدالة على الطموحات الاستراتيجية لمواجهة الظروف المتغيرة ( Morton, Stacey & ) (Morton, Stacey & Mohn, 2018, 3).

- **وتعرف الرشاقة الاستراتيجية إجرائياً:** بأنها القدرة على تغيير الاتجاه بسرعة وبدقة، والاستجابة السريعة لمواجهة الظروف البيئية المتقلبة، واغتنام الفرص من خلال تعزيز نظام استراتيجي متكامل، بما يمكن الجامعة من تحقيق التميز والتنافسية المستدامة في أدائها المؤسسي، وتحديد الخيارات الاستراتيجية المناسبة.

#### - الأداء المؤسسي **Institutional Performance**:

يعرف الأداء المؤسسي بأنه المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية (الدوري، ٢٠٠٧: ٦٧)، وهو هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها (العابدي وبوجلal، ٢٠١٦، ٢٢)، **ويعرفه الباحثان إجرائياً:** بأنه قدرة الجامعة وكفاءتها في تنفيذ أهدافها الاستراتيجية وفقاً لمحددات وأبعاد الرشاقة الاستراتيجية.

### حدود الدراسة:

- **الحد الموضوعي:** تناولت هذه الدراسة تطوير الأداء المؤسسي بجامعة الأزهر في ضوء أبعاد الرشاقة الاستراتيجية (الحساسية الاستراتيجية، وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، اختيار الأهداف الاستراتيجية، المسؤولية المشتركة وسرعة الاستجابة).

**الحد المكاني:** شملت الدراسة التطبيق على كليات جامعة الأزهر بالقاهرة وفروعها بالأقاليم (البحري والقبلي).

**الحد البشري:** اشتملت الدراسة على عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر.

**الحد الزمني:** تم تطبيق الدراسة وإنجازها في بداية الفصل الأول من العام ٢٠٢٠/٢٠١٩ م.

**نظرية الدراسة:**

تفترض الدراسة أن مفهوم المؤسسة الرشيقة استراتيجياً يتطلب منهجاً شاملاً يجمع بين المجالات الاستراتيجية والتشغيلية لأن هذا النطاق الواسع من التحليل هو الذي يمكن أن يضمن أعلى مستويات الكفاءة للمؤسسات التعليمية (Sajdak, 2015, 21) ، وخاصة الجامعية، ويمكن إرجاع أصول نموذج الرشاقة الاستراتيجية إلى نظرية المؤسسات الضعيفة، والتي تضم مفاهيم وطرق تهدف إلى تقليل الفاقد وبالتالي زيادة الكفاءة وفعالية التكلفة إلى الحد الأقصى حيث تستخدم المؤسسة موارد أقل (رأس المال، البشرية، التنظيمية)، وأقل وقت لتحقيق نفس الهدف (Sajdak, 2015, 21)، فالرشاقة الاستراتيجية يقصد بها أنها عملية بناء للمنظمات، ولكيفية إدارتها لإعمالها، والتغيير في نمط عملياتها، والتكامل بين مواردها، والتفوق على المنافسين، من خلال إعادة تشكيل هيكل المؤسسة، وصياغة استراتيجيات استباقية وديناميكية تتوافق مع البيئة المحيطة عن طريق الترقب المستمر، والتكيف والتفاعل مع اتجاهات الأسواق والعملاء والمنافسين من خلال عوامل السرعة والمرونة والكفاءة والاستجابة للمتغيرات دون التخلي عن رؤية المؤسسة من أجل البقاء والازدهار في ظل التغيير المعقد والسريع.

**نموذج الدراسة:** شكل (١) نموذج الدراسة



## الدراسات السابقة:

أسفرت الدراسة المسحية التي قام بها الباحثان حول الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي عُنيت بموضوع الدراسة الراهنة على مجموعة من الدراسات ذات الصلة، وسيتم عرضها وفق ترتيب زمني من الأقدم للأحدث على النحو التالي:

سعت دراسة (Abo-Radi,2013) إلى استكشاف تأثير المرونة الاستراتيجية (وضوح الرؤية، وفهم القدرات الأساسية، المختارة الأهداف الاستراتيجية، والمسؤولية المشتركة، واتخاذ الإجراءات) على العمليات التنافسية في المستشفيات الخاصة في الأردن، واستخدمت الدراسة الاستبانة لجمع المعلومات، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن هناك تأثير كبير لبعض أبعاد الرقابة الاستراتيجية على العمليات التنافسية. وتناولت دراسة (Suomen,2013): معرفة دور نظم المعلومات في الرقابة الاستراتيجية في بيئة ديناميكية وتنافسية من أجل البقاء والمنافسة، بقطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات السلكية واللاسلكية، واستخدمت الدراسة المنهج النوعي وشمل على أدوات منها مراجعة الأدبيات، والمقابلات، وتوصلت إلى أن الرقابة الاستراتيجية ذات علاقة إيجابية بأداء المؤسسات.

وسعت دراسة (الصانع، ٢٠١٣) إلى قياس أثر محددات الرقابة الاستراتيجية بأبعادها (التخطيط، التنظيم، والأفراد، والتكنولوجيا) في تحقيق الفعالية التنظيمية في شركة تصنيع الأسمت الأردنية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة لجمع المعلومات، ومن أبرز نتائج الدراسة أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للرقابة الاستراتيجية بمتغيراتها في تحقيق الفعالية التنظيمية بمتغيراتها في شركة الإسمت. واستهدفت دراسة (Dehagi & Navabakhsh,2014): تحديد العوامل الإدارية لتنفيذ الرقابة الاستراتيجية بمدينة أصفهان، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وطبقت الدراسة على عينة بلغت (٢٣٥) من المبحوثين، وقد أوصت الدراسة بضرورة تصميم هيكل تنظيمي أقل هرمية، وتسهيل استعمال التكنولوجيا، وأن تستند ثقافة المؤسسة على الثقة المتبادلة واحترام القائد والموظفين، وإنشاء قيم مثل ثقافة العمل الجماعي وثقافة التعلم التنظيمي. كما تناولت دراسة (Sajdak,2015) تحديد أبعاد الرقابة

الاستراتيجية والرشاقة التشغيلية للشركات بالإضافة إلى محاولة الجمع بين المجالين لضمان أعلى كفاءة للمؤسسات، باستخدام تحليل الأدبيات، وقد توصلت الدراسة على المستوى الاستراتيجي أنه يلزم اتخاذ موقف موجه لتقييم التأثير المحتمل، بالإضافة إلى تأثير الإمكانيات التكنولوجية والقوى التنافسية وتغيرات السوق، وعلى المستوى التشغيلي اعتماد استراتيجية رشيقة تنطوي على تحويل العمليات الداخلية، كما أن منظوري الرشاقة يمكن أن يؤدي إلى تحقيق أعلى كفاءة للمؤسسات.

واستهدفت دراسة (الحريزات، ٢٠١٥) توضيح أثر الخفة الاستراتيجية (القدرة على استغلال الفرص والمرونة والسرعة والتكيف مع البيئة) في ضوء القدرات التنافسية (الابداع وتحسين الجودة للمنتجات والمرونة) في تطوير أداء شركات الصناعات الهندسية الأردنية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتوصلت إلى أن هناك علاقة ارتباط تشابكي بين عوامل الخفة الاستراتيجية وعوامل القدرة التنافسية. كما سعت دراسة (هنية ٢٠١٦): إلى تعرف مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة، واستخدمت المنهج الوصفي، واستخدمت أسلوب الحصر الشامل في إجراء الدراسة الميدانية، والتي بلغ عددها (٦٧) شركة، وتوصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وبين تميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة.

واستهدفت دراسة (الضمور، ٢٠١٧) استقصاء العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية لدى القادة الأكاديميين والتميز التنظيمي للجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في ضوء (الرتبة الأكاديمية، الجنس، التخصص، الخبرة)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي والاستبانة كأداة لها، وتوصلت إلى أن درجة ممارسة الرشاقة الاستراتيجية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية تراوحت ما بين - ٣.٠٧ - ٣.٢٨، بينما درجة ممارستهم للتميز التنظيمي (٢٠١٩-٢٠٢٥) وبدرجة ممارسة منخفضة لجميع المجالات، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الرشاقة



الاستراتيجية والتّميز التّنظيمي للجامعات الأردنية. كما تناولت دراسة ( Khoshnood & Nematizadeh, 2017 ) أبعاد الرقابة الاستراتيجية ومحدداتها (وضوح الرؤية، واختيار الأهداف الاستراتيجية، واتخاذ الإجراءات، ومشاركة المسؤوليات، والقدرات الأساسية، وكشف أهميتها في القطاع المصرفي في إيران، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لها، وقد خلصت الدراسة إلى أن الرقابة الاستراتيجية لها تأثير كبير على القدرات التنافسية للبنوك الخاصة في إيران.

واهتمت دراسة (الشنطي والشريف، ٢٠١٨) بالبحث عن دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الرقابة الاستراتيجية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن نسبة مستوى ممارسة عمليات إدارة المعرفة بلغت ( % ٦٩.٩٩ ) وكذلك نسبة الرقابة الاستراتيجية وصلت إلى ( % ٧٠.٩٥ )، وأوصت الدراسة بضرورة تبني المؤسسات لمفهوم إدارة المعرفة لتحسين الأداء العام لها، وزيادة قدراتها على التكيف مع ما يحدث في محيطها من تغيرات لزيادة الرقابة الاستراتيجية، كما استهدفت دراسة (Altalhi,2018) قياس مستوى الرقابة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الاحصائي، تم إجراء تحليل الارتباط على أساس البيانات التي تم جمعها، وكشفت الدراسة عن أمور مهمة لزيادة السرعة الاستراتيجية لاتخاذ إجراءات سريعة نحو التغيير الإيجابي. وأنه يوجد ارتباط إيجابي وهام بين العوامل المختلفة المعروضة.

وتناولت دراسة (Lungu,2018) التركيز على التكتيكات التي تستخدمها المؤسسات من أجل تحقيق المرونة الاستراتيجية في صناعة الاتصالات، من خلال ربط ومراجعة الأدبيات، واستخدمت الدراسة استطلاعاً قائماً على عينة من المؤسسات العاملة في سوق الاتصالات، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج تمثلت في تحديد العوامل التي تؤثر على المؤسسات في كونها رشيقة في السوق. كما هدفت دراسة (اسماعيل، ٢٠١٨) الى بيان دور الرقابة الاستراتيجية في تحسين جودة القرارات في المؤسسات غير الحكومية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات،

وتوصلت إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية (المسؤولية المشتركة، الحساسية الاستراتيجية، اختيار الأهداف الاستراتيجية، الالتزام الجماعي) في تحسين جودة القرارات، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الرشاقة الاستراتيجية تعزى الي المتغيرات الديموغرافية؛ العمر، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، المعهد العلمي، في المؤسسات غير الحكومية ومن أهم التوصيات ضرورة تعرف المؤسسات على المفاهيم الإدارية مثل الرشاقة الاستراتيجية.

وسعت دراسة (الفقيه، ٢٠١٨) إلى تسليط الضوء حول دور الرشاقة الاستراتيجية (الحساسية الاستراتيجية، المقدرات الجوهرية، وضوح الرؤية، المسؤولية المشتركة، سرعة الاستجابة، اختيار الأهداف الاستراتيجية) في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمينية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت إلى أن الرشاقة الاستراتيجية لها دور في تحقيق الميزة التنافسية، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسة الرشاقة الاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية. كما سعت دراسة (مسن، إبراهيم، ٢٠١٩) إلى تعرف أثر الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها (التخطيط، التنظيم، كفاءة العاملين، التكنولوجيا) في الفاعلية التنظيمية في عينة من المؤسسات العاملة بمنطقة ريسوت الصناعية بمحافظة ظفار، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع المعلومات، ومن أبرز النتائج التي تم الوصول اليها وجود علاقة ارتباط طردية وذات دلالة إحصائية بين أبعاد الرشاقة الاستراتيجية والفاعلية التنظيمية.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة، نلاحظ وجود بعض أوجه الاتفاق وأوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، فقد استفادت الدراسة الحالية من تلك الدراسات السابقة رغم الاختلاف عنها في بناء فكرتها، في تدعيم إطارها النظري، وتحديد مشكلة الدراسة وتساؤلاتها، وفي تحديد منهجها، وكذلك تصميم أدواتها، وفي تفسير نتائجها، واتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي كمنهج للدراسة، وفي استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وفي تناول بعض أبعاد الرشاقة الاستراتيجية بشكل عام، بينما اختلفت عنها من حيث الهدف

والمجال، حيث تنفرد الدراسة الحالية بالتركيز على تطوير الأداء المؤسسي بجامعة الأزهر في ضوء أبعاد الرشاقة الاستراتيجية (الحساسية الاستراتيجية، وضوح الرؤية، القدرات الجوهرية، اختيار الأهداف الاستراتيجية، المسؤولية المشتركة، وسرعة الاستجابة) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، حيث لم يسبق إجراء مثل هذه الدراسة في هذا المجال الحيوي والهام.

### الإطار النظري للدراسة:

### الرشاقة الاستراتيجية: Strategic Agility

تعد الرشاقة الاستراتيجية من مفاهيم الإدارة الاستراتيجية الحديثة، التي تمكن المؤسسات المعاصرة من التكيف والبقاء والاستمرار في ظل بيئة تتسم بالتعقيد الشديد والتنافسية الحادة.

وتعتبر الرشاقة نوع من أنواع المرونة والتي تتمثل في القدرة على القيام بالأعمال المفاجئة وغير المخطط لها، عبر أنشطة جديدة، استجابة للتحويلات غير المتوقعة من المستفيدين (Narasimhan, Swink & Kim 2006, 433)، فهناك من يشير إلى مفهوم الرشاقة من حيث قدرة المؤسسة على توفير الموارد والامكانيات اللازمة لتحقيقها (Sherehiy, 2008, 8)، كما أنه من السمات التي تميز المؤسسات المعاصرة لما له من أثر كبير في إبراز هذه المؤسسات وإبراز قدراتها ومدى امتلاكها للسرعة والدقة والتفوق على منافسيها (هنية، ٢٠١٦، ١١)، كما يُعرف قاموس أكسفورد الرشاقة (Agility) بأنها (The capacity to move quickly and easily)، أي القدرة على التحرك السريع بسهولة ويسر، والاستجابة السريعة والتكيف، والتدخلات التكتيكية وقت الحاجة، بما يجعلها بمثابة رد فعل لحدث طارئ، بينما يرى آخرون أن الرشاقة الاستراتيجية تعد خطوه وقائية واستباقية (proactive) للحدث الطارئ قبل وقوعه والتعامل معه ومعالجته حال حدوثه (إسماعيل، ٢٠١٨، ١٢)، وكذلك قدمت بعض الدراسات مفاهيم متنوعة للرشاقة الاستراتيجية بوصفها عاملا مؤثرا في تفسير كيفية أداء المؤسسات لأعمالها، بسرعة وبدقة، بما يمكنها من التفوق على منافسيها في بيئة أعمالها (الزيود، ٢٠١٤، ١٦٢)، وبهذا تُعد الرشاقة الاستراتيجية من السمات

المميزة لمؤسسات التعليم الجامعي المعاصر لقدرتها على مساعدة هذه المؤسسات على التميز ومواجهة المتغيرات الداخلية والخارجية التي تواجهها والتكيف معها. وتعد الرشاقة الاستراتيجية من الوسائل التي تستخدمها المؤسسات في مواجهة المخاطر والتغيرات غير المتوقعة لمساعدتها على البقاء والازدهار من خلال القدرة على تغيير عمليات التشغيل بكفاءة حيث تستطيع الاستجابة لظروف السوق المتغيرة، وتمكنها من امتلاك المهارات اللازمة لأداء الأعمال بكفاءة، لتلبية احتياجاتها من السلع والخدمات (مسن، إبراهيم، ٢٠١٩، ٨١)، وفي نفس السياق نظر كل من (Yusuf, Sarhadi & Gunasekeran, 1999) للرشاقة الاستراتيجية بأنها التطبيق الناجح لقواعد المنافسة ممثلة في السرعة، والمرونة، والابتكار، والجودة، من خلال إحداث التكامل بين مواردها، وإعادة تشكيلها لأفضل الممارسات في البيئة المعرفية بهدف تقديم الخدمات المميزة للعملاء، بينما يرى بيلترام (Beltrame, ٢٠٠٨) أنها عملية تكيف التوجه الاستراتيجي للمؤسسة مع التطورات والتغيرات البيئية، أي التركيز على ممارسة التغيير، ويرى أن المؤسسة تكون رشيقة عندما تستطيع أن تعزز نقاط قوتها الأساسية بطريقة مستمرة وتقلل من نقاط ضعفها، وكلما زاد تطبيق المؤسسات التعليمية لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية كلما ازدادت الخيارات المطروحة أمام تلك المؤسسات لتقديم كل ما هو مستهدف منها في الوقت والمكان المناسب للعملاء. ويوجد بعض الخلط في التمييز بين أبعاد الرشاقة الاستراتيجية وغيره من المفاهيم الأخرى، وهذا الاختلاف يرجع إلى الاختلاف في ترجمة المصطلح الأجنبي، أو ربما يرجع إلى الاختلاف في فهم وإدراك الباحثين لمصطلح الرشاقة، لذلك يعد بعض الباحثين الرشاقة هي نفسها المرونة، ومنهم من يعدها امتداداً وجزءاً من المرونة، والبعض الآخر اعتبر أن هناك فرقاً بين المفهومين من حيث معنى ومضمون كل منهما (هنية، ٢٠١٦، ٢٠)، فقد أشار سفاري (Safari, 2013) إلى أن الرشاقة تعتبر أكثر قدرة على التغيير في النظام حتى يستطع أن يتوافق مع سياق عمل يتسم بعدم اليقين والتأكد، في حين أن المرونة هي القدرة على التغيير في النظام ليتوافق مع سياق عمل معروف وواضح المعالم.

وتعتمد المؤسسة الرشيقة على قدرتها على دمج نظم تكنولوجيا المعلومات، ونظم الموارد البشرية في منظومة تتسم بالمرونة والقدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات من حولها، فهي تعتمد على رد فعل المؤسسات نحو التحديات التي تهيمن على بيئة العمل أو السعي لتحقيق النجاح من خلال الحصول على الحصة السوقية والربحية وجذب العملاء في أسواق تنافسية، مع الاهتمام بالتقييم المستمر لأداء منسوبيها (هنية، ٢٠١٦، ٢٣)، وعلى هذا فالمؤسسات الرشيقة يجب عليها أن تفكر بشكل أبعد من كيفية التعامل مع التغيرات، إنما يجب عليها التفكير في كيفية التعرف على الفرص المحتملة، بالإضافة إلى قدرتها على توظيفها بشكل جيد.

### أهداف الرشاقة الاستراتيجية:

للرشاقة الاستراتيجية أهداف متعددة نذكر منها ما يلي:

١. تمكن المؤسسات من القيام بالمهام المحددة في ظل نظام إداري مفتوح ومرن، يساعدها على تحسس وإدارة الفرص والمخاطر المحتملة في بيئة تنافسية مبنية على توقع وقيادة التغيير. (الفقيه، ٢٠١٨، ١٢).
  ٢. تعد من متطلبات تفوق المؤسسات وضمان بقائها وديمومتها وتحقيق ميزة مستدامة لها، في ظل ظروف متغيرة ومعقدة، ومساعدتها على مواجهة ما تعانيه من مشكلات إدارية وتنظيمية. (المحاسنة، ٢٠١٧، ٣٥).
  ٣. تُسهم الرشاقة الاستراتيجية في دعم قدرة المؤسسة على تعبئة مواردها وتوجيهها نحو الفرص الاستراتيجية الجديدة مع أقصى قدر من السيولة، وبالتالي تحقيق أعلى درجات التميز (الضمور، ٢٠١٧، ١٥).
- فالمؤسسة المتميزة تتسم بمقدرتها على دراسة الوضع الحالي الداخلي، والمتغيرات الخارجية من خلال عمل مصفوفة التحليل الرباعي للتعرف على نقاط القوة والضعف وعلى الفرص والتهديدات، وتحديد الأسس والتوجهات الاستراتيجية، وصياغة خطتها وأهدافها الاستراتيجية من أجل استثمار الفرص وتجنب التهديدات، وتطوير آليات للمتابعة وللتعرف على المتغيرات البيئية وتأثيراتها المحتملة على المؤسسة.

ويشير كوزونن (Kosonen,2007,1) إلى حتمية الرشاقة الاستراتيجية من حيث أن معظم المؤسسات تموت لا لأنها تفعل الأشياء الخاطئة، ولكن لأنها تستمر في فعل الأشياء التي كانت صحيحة لفترة طويلة سابقاً، ولقد تطور أبعاد الرشاقة الاستراتيجية بدءاً من البصيرة Insight والمرونة Flexibility، والتميز التشغيلي Operational Excellence، وصولاً إلى أبعاد الرشاقة الاستراتيجية Strategic Agility، كأحد مفاهيم الإدارة الاستراتيجية الحديثة التي تستهدف تطوير أداء المؤسسات التعليمية من خلال مساعدتها وتمكينها من مواجهة التحديات المحيطة بها والتعامل معها بكفاءة وفعالية. ويوضح الجدول التالي أنموذج الرشاقة الاستراتيجية وقدرات المؤسسة (الأفراد والتكنولوجيا والعمليات) في ضوء أهداف الرشاقة الاستراتيجية.

#### جدول (١)

العلاقة بين أنموذج الرشاقة الاستراتيجية وقدرات المؤسسة (نوي وضيف، ٢٠١١):

أنموذج الرشاقة الاستراتيجية	قدرات المؤسسة (الأفراد والتكنولوجيا والعمليات)
الاستجابة السريعة للتغيير	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الفهم الجيد للمتغيرات التي تؤدي الى التغيير.</li> <li>- الادراك والفهم للبيئة التي تعمل فيها المؤسسة.</li> <li>- الاستكشاف والتقصي الدائم لمستوى رضا العاملين</li> </ul>
توليد الثقة بين الأفراد في المؤسسة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- نشر رسالة واضحة في كل مكان في المؤسسة.</li> <li>- ممارسات قيادية فعالة في كافة العمليات في المؤسسة.</li> <li>- التوافق بين الموارد والأولويات في تحقيق الربحية.</li> <li>- الالتزام ببناء فريق العمل الصحيح ومهارات لتحقيق الفوز.</li> </ul>
البدء	<ul style="list-style-type: none"> <li>- نظام فعال لتحديد الأولويات في العمل.</li> <li>- القدرة على تعبئة العمل بين الوظائف بسرعة.</li> </ul>
تحرير الفكر	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مناخ تنظيمي مشجع على الإبداع.</li> <li>- تحسين العمليات وتوليد الأفكار في كل المستويات.</li> </ul>
تقييم النتائج	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تطوير بطاقة أداء المؤسسة بشكل يحقق التوازن بين المقاييس الرئيسية.</li> <li>- أن يكون هناك لكل وحدة وظيفية مقاييس رئيسة متوافقة مع</li> </ul>

نموذج الاستراتيجية	الرشاقة	قدرات المؤسسة (الأفراد والتكنولوجيا والعمليات)
		طبيعة عملها. - الاهتمام بالتغذية العكسية

وعلى هذا تتضح أهمية إدراك وفهم المؤسسة للبيئة المحيطة، مع توافر ممارسات قيادية فعالة، وأن يكون هناك توافق بين الموارد والأولويات، مع الالتزام ببناء فرق العمل لتتمكن المؤسسة من مواجهة كل الظروف والمتغيرات المحيطة بكفاءة ومرونة، في ظل مناخ تنظيمي مشجع على الإبداع.

وتتمثل مصادر الرشاقة الاستراتيجية في قدرات المؤسسة الداخلية من قوى بشرية وإمكانات مادية وتقنية وتنظيمية مبتكرة تتسم بالمرونة وعدم المركزية، كما وتتعدد الإجراءات التي يمكن أن تتخذ لتحقيق الرشاقة الاستراتيجية، بدء من عمليات الاندماج والاستحواذ، والاستثمار في مجال البحث والتطوير، مروراً بالقدرة على التوقع والاحتمال المستقبلي، وتنوع الموارد (Lungu, 2018, 562-564). بالإضافة إلى القدرة على دراسة الأسواق المستقبلية والوظائف المتوقعة، ومن ثم فقد يكون على المؤسسات التعليمية الجامعية استحداث وحدات في الهيكل التنظيمي تستهدف البحث والتطوير والابداع.

وهناك نوعان من الرشاقة؛ يتمثل الأول في الرشاقة الاستراتيجية، والثاني في الرشاقة التشغيلية، وتعتمد الرشاقة الاستراتيجية على اكتساب المعرفة وعلى الاستباقية، وتوقع تغييرات السوق ومجابتها من خلال القدرة على توظيف كافة الموارد والقوى المتاحة للمؤسسة (Ojha,2008,21)، ويقصد بالرشاقة التشغيلية Operational Agility القدرة على تكييف العمليات الداخلية للمؤسسة حتى تتمكن من توظيف ما لديها من قدرات ابتكارية بسرعة وفعالية، واستحداث عمليات جديدة تتناسب مع الظروف والمتغيرات الديناميكية المحيطة، وتحديد التدابير اللازمة لأداء أعمالها وتكييفها مع البيئة المحيطة (Sajdak,2015,24)، ويستلزم التكيف مع البيئة الموائمة بين أهداف المؤسسة وأهداف المستفيدين، والموردين والمنافسين والمجتمع المحيط بصفة

عامه (Schabracq,2007,12)، وهناك ثلاث مجموعات من الأساليب التي تدعم سرعة التشغيل تشمل تحديد احتياجات السوق، تقصير دورة تطوير المنتج، وتقصير دورة التصنيع مع الحفاظ على مرونة نظام الإنتاج (Sajdak,2015,21-24)، وعلى هذا، فإن تحقيق رشاقة المؤسسة وخاصة مؤسسات التعليم الجامعي له تأثير مباشر على خلق ميزة تنافسية لتلبية المتطلبات السريعة للبيئة المتغيرة وللمستفيدين منها بكفاءة.

### أبعاد الرشاقة الاستراتيجية:

تتكون الرشاقة الاستراتيجية وفقاً لدوز وكوسونين (Doz and Kosonen) (٢٠١٠) من ثلاثة أبعاد أساسية تتمثل في الحساسية الاستراتيجية، ووحدة القيادة، وسيولة الموارد، حيث يُمكن البعد الأول، الحساسية الاستراتيجية Strategic Sensitivity، المؤسسة من وضع رؤية لها، وتأطير الفرص والتحديات بطريقة جديدة، وتوقع الفرص المحتملة في المستقبل، وتحقيق التوازن بين قدرات المؤسسة الحالية ومحاولة الاستفادة منها (Lungu,2018,563)، وتؤكد وحدة القيادة Leadership Unity على أهمية تأثير القيادة، فهي الدافع وراء القرارات الشجاعة للمؤسسة، وقوة الإدارة العليا في التحول لمواجهة المخاطر باستراتيجية يدعمها الحدس المستمد من الخبرة المهنية، والالتزام بالقرارات الجماعية، ويؤكد البعد الثالث سيولة الموارد Resource Fluidity



على قدرة المؤسسة على التكيف مع البيئة المحيطة بما يتوافر لديها من قدرات وامكانات، وعلى تعيبتها بسرعة وكفاءة (Morton, Stacey, & Mohn, 2018,45) على النحو الموضح بالشكل التالي:

شكل (٢) أبعاد الرشاقة الاستراتيجية (Kosonen,2007,5)



تبنت دراسة (Angela, 2015) أربعة أبعاد للرشاقة الاستراتيجية والتي تمحورت في (تغيير التصرف، والتخطيط لاستمرارية الأعمال، ووحدة السوق، والشراكة السلسة أو الرشيقة)، بينما حددت بعض الدراسات أبعاداً ست للرشاقة الاستراتيجية نذكرها كما يلي:

-**الحساسية الاستراتيجية:** وتعني الانفتاح والاستشعار على قدر كبير من المعلومات من خلال الحفاظ على العلاقات مع مجموعة متنوعة من الأفراد والمؤسسات، وتعد فكرة الحساسية الاستراتيجية أقرب ما تكون الى مفهوم القدرة الاستيعابية أو كنوع من القدرة الديناميكية، تمكن المؤسسة من بناء رشاقتها الاستراتيجية سعياً لتحقيق أهدافها بأسرع وقت ممكن وبأقل تكلفة (عبد الرزاق، ٢٠١٨، ٣٣٦-٣٣٧)، وتتضمن الحساسية الاستراتيجية ثلاث مرتكزات أساسية تتمثل في زيادة اليقظة الاستراتيجية، والحوار الداخلي عالي الجودة، والتعاون الاستراتيجي مع المساهمين والمستفيدين، كما تتضمن اليقظة الاستراتيجية مرونة الرؤية، والأهداف، والانفتاح على الرؤية المستقبلية، بينما يتكون الحوار الداخلي عالي الجودة من عنصرين هما واقعية الإثراء المفاهيمي والتنوع المعرفي (Kosonen, 2007, 5).

-**وضوح الرؤية والأهداف:** وتمثل الرؤية الصورة المرغوبة للمؤسسة في المستقبل بطموحاتها وآمالها، ويعد وضوح الرؤية من الخطوات الأساسية في عملية التخطيط الاستراتيجي وهي تتعلق بصياغة رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها (Hamel, 2007, 26)، ومن ثم تعد رؤية المؤسسة بمثابة شعار يميزها عن غيرها من المؤسسات، فهي الموجه الأساس للعمل في مختلف المستويات، كما أنها تساعد على توضيح الاتجاه العام للتغيير في المؤسسة.

. **اختيار (تحديد) الأهداف الاستراتيجية:** ويعد تحقق الأهداف مقياساً للنتائج النهائية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها عبر الأنشطة، والمهام والأعمال التي تؤديها، ويعد تحقيق الأهداف الاستراتيجية من العوامل المساعدة للمؤسسة على تحسين قدرتها على مواجهة الفرص المتاحة (Abu Radi, 2013, 45)، ومن ثم فإن تحديد الأهداف يُعد الأساس المنطقي والمركز الفعلي للمؤسسات على اختلاف أنواعها وأنشطتها

لتحقيق التميز والريادة، من خلال حفز العاملين، وتحديد مسارات التوجه الاستراتيجي بوضوح.

. الالتزام الجماعي (المسؤولية المشتركة): ويوصف بأنه قدرة الإدارة العليا على اتخاذ قرارات حاسمة وسريعة تلتزم بها المؤسسة من خلال فريق يتميز بالقيادة، وبالتواصل الفعال لتحقيق أهدافها (الحواجرة والعزب، ٢٠١٩، ٣٢)، وبمجرد أن تقرر المؤسسة حدوث تغيير ما في أعمالها وفي هيكلها، فإنه يجب عليها أن تضع موضع التنفيذ الدقيق، وعلى نحو ما عبرت عنه قدراتها، وعلى هذا فالالتزام الجماعي يشكل قدرة حاسمة على التحولات المستقبلية المرغوبة والمتوقعة، وبهذا يتداخل الالتزام الجماعي مع وحدة القيادة Leadership Unity التي تتضمن الاعتمادية المتبادلة بين فريق الإدارة العليا، وتعاونه، وأسلوب المدير القيادي (Kosonen, 2007, 5)، ويتضمن الالتزام الجماعي بالقرارات التزام الفريق بأكمله لتحقيقها، ووضع قرارات جريئة ومدروسة جيداً، بمشاركة الجميع، فالقرارات الجماعية تميل إلى أن تكون أقل تحفظاً وأكثر ثقة من القرارات الفردية، وتكون أكثر توازناً، وزيادة في تماسك الفريق (الصانع، ٢٠١٣، ١٩)، وعلى هذا يعد الالتزام الجماعي عامل محفز ويمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها من خلال الاهتمام والتركيز على القضايا المشتركة للمؤسسة بشكل عام دون التركيز على القضايا الفردية على مستوى الوحدات والأقسام، من خلال وجود خطة واضحة توجه عمل المؤسسة.

- القدرات الجوهرية: (سيولة الموارد) Resource Fluidity : ويقصد بها خبرات التعلم التنظيمي والمعارف والمهارات المطلوبة لإنجاز الأعمال والتي تؤدي إلى احترافية فعلية في أداء أنشطة المؤسسة الداخلية (إسماعيل، ٢٠١٨، ١٨)، وهي من الأمور الهامة، والتي تسهم في تنسيق مهارات العاملين نحو تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً، وتُستمد القدرات الجوهرية من موارد المؤسسة بما يسهم في إيجاد قيمة مضافة لها (عبودي وخروفة، ٢٠١٨، ٢٤٥)، وتتضمن القدرات الجوهرية سيولة الموارد، وفصل الأعمال عن ملكيتها، والتزام القيادة بالقيم المحددة، والعمليات والأنظمة المعيارية (Kosonen, 2007, 5)، وعلى هذا تُعد القدرات الجوهرية والتي تمثل موارد

المؤسسة من الركائز الأساسية لتحقيق التميز المؤسسي وامتلاك ميزة تنافسية ومن ثم ضمان بقاء واستمرار المؤسسة.

- **سرعه الاستجابة (التنظيم وتنفيذ الأعمال):** وتعد سرعة الاستجابة الحل التكتيكي للفرص والتحديات الاستراتيجية السائدة والمتوقعة، وتشمل التكيف والتأقلم مع الأفكار الجديدة والمبتكرة لتقديم منتجات وخدمات ونماذج جديدة، من خلال الأعمال الاستباقية لمواجهة الظروف البيئية المتغيرة للمؤسسة (Marenger,2013,13)، ومن ثم فالمؤسسات الرشيقة تنظيمياً واستراتيجياً تتميز بوجود هيكل تنظيمي شبكي ذو شكل أفقي مسطح، وتعدد اختصاصات وحداتها وإداراتها، ولا مركزية تدفق المعلومات والقرارات من خلال التنسيق المستمر للقيادة العليا، مع توافر القدرة على الموائمة والتكيف المستمر، مما يؤدي في النهاية إلى تنفيذ الأعمال بمرونة واستجابة سريعة ومبتكرة.

وقد تمت معالجة العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية وأداء المؤسسات بواسطة بعض الدراسات منها، (Bento & Ferreira 2010)، و (Shin et al,2015) والتي أكدت على ضرورة توافر أربعة عوامل تؤثر في تطبيق وممارسة الرشاقة الاستراتيجية، تتمثل في توافر التكنولوجيا، الابتكار، والتعلم التنظيمي، ومرونة الأعمال الداخلية، وهي على درجة عالية من الأهمية للمؤسسة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء، كما أن الرشاقة الاستراتيجية تؤثر بشكل مباشر على أداء الأعمال، سواء من الناحية المالية أو غير المالية (Lungu,2018,559-560)، مع ضرورة وجود تنسيق بين وحدات المؤسسة، من خلال تصميم هيكل تنظيمي أفقي، وتوافر التكنولوجيا، وأن تستند ثقافة المؤسسة على الثقة المتبادلة واحترام القائد والموظفين، ووجود بعض القيم الحاكمة مثل ثقافة العمل الجماعي، وثقافة التعلم التنظيمي، وثقافة التغيير، وثقافة العمل الفعال (Dehagi & Navabakhsh, 2014,54)، فالرشاقة أحد المتطلبات الجوهرية لبقاء واستمرار نجاح المؤسسة، بما تقدمه من ميزة تنافسية مستدامة مما يمكن المؤسسة من امتلاك رؤية واضحة لمعرفة موقعها بين المنافسين (إسماعيل، ٢٠١٨، ١٦)، وهو ما يعد بعداً استراتيجياً وحيوياً لتحقيق أداء أعلى للمؤسسة.

وفي هذا السياق ذكرت (الفقيه، ٢٠١٨، ١٦) عدة مبادئ ترتكز عليها الرشاقة الاستراتيجية تتمثل في؛ وجود الاستراتيجية، والهيكل التنظيمي (شبكي أفقي لتمكين فريق العمل)، والعمليات والإجراءات (قرارات سريعة ودوائر للتعلم)، فريق العمل (تفاعلي وتربطه عواطف وروابط قوية)، وتوافر التكنولوجيا (الجيل الجديد يدعم التكنولوجيا).

وتأسيساً على ما سبق يمكن القول أن رشاقة المؤسسة أصبحت مطلباً ملحاً في زمن التحولات الديناميكية والتغيرات السريعة والمفاجآت الكبيرة التي قد تتحول من جوارها المؤسسات غير الرشيقة إلى ماضٍ فتنهار، كما أن رشاقة المؤسسات سبب رئيس في بقائها في حلبة المنافسة تجاه استقطاب العملاء والمحافظة على ولائهم، خاصة في ظل حدة المنافسة، لذلك لا بد من أخذ الأمر بجدية والسعي لتطبيقها بالمؤسسات التعليمية.

#### متطلبات تطبيق الرشاقة الاستراتيجية:

يتطلب تطبيق الرشاقة الاستراتيجية المزج بين منظوري الرشاقة الاستراتيجية والرشاقة التشغيلية بما يضمن كفاءة الأداء، ويضمن وضع تنافسي متميز للمؤسسة، وتطوير مهارات وكفاءات القيادة الاستراتيجية (Sajdak, 2015, 24)، وأشار (David, 2009, 46) إلى السعي نحو التحسين المستمر، والهيكل التنظيمية المسطحة، وفرق العمل، والتخلص من الهدر، وكفاءة استخدام الموارد، وإدارة سلسلة العمليات، وخفض الكلفة، وأضاف (العابدي والموسوي، ٢٠١٤، ١٤٣-١٦٧) القدرة على مواجهه التغيرات من خلال تصميم نظام استراتيجي عالي المرونة يمكن المؤسسة من الاستجابة السريعة للتغيرات وعدم التعرض للمخاطرة غير المحسوبة، وفي ذات السياق أشارت دراسة (Morton, Stacey & Mohn, 2018) إلى ضرورة دعم التأثير الاستراتيجي، واستكشاف المجالات الداخلية والخارجية للمؤسسة، والتعاون الفعال، وإدارة الصراع والتوتر الداخلي، وأضاف (عمرو، ٢٠١٦، ٣١) توافر الشريك الاستراتيجي، والتكنولوجيا الحديثة، ومرونة النطاق، وإمكانية التوسع والتقليص السلس، والتناغم بين العاملين، وتوحيد المعايير المستخدمة.

وعلى هذا تتضح أهمية وحتمية الرقابة الاستراتيجية، وتنوع المتطلبات التي يجب توافرها لتحقيقها والتي تشمل امتلاك المؤسسة للرؤى الاستراتيجية الواضحة، وشبكية الهيكل التنظيمي الأفقي، والاستقلال المالي والإداري والأكاديمي للجامعة، وتوزيع المهام والأدوار بين كافة وحدات المؤسسة، مع توافر القدرات المؤسسية البشرية والمادية والتقنية المناسبة، من خلال توافر علاقات تعاونية في ظل مناخ تنظيمي مرن، وثقافة تنظيمية تؤكد على العمل التعاوني وروح العمل الفريقي، وقدرة المؤسسة على إرضاء العملاء من خلال توفير متطلباتهم واحتياجاتهم بصورة عاجلة ومستمرة، والاستجابة السريعة لشكاواهم واقتراحاتهم، والتجاوب الإيجابي مع متطلبات التغيير المتوقع أو المفروض عليها سواء من بيئة العمل الداخلية أو الخارجية، كالمتغيرات الاقتصادية أو السياسية أو الاجتماعية، وتوفير الشفافية داخليا تجاه العاملين وخارجياً تجاه أصحاب المصلحة والعملاء والمجتمع، وتوفير نظام قياس متكامل للمؤشرات KPI's المالية والإنتاجية، وجوانب الإبداع والتعلم من حيث تحديدها ورصدها ومتابعتها وتقييمها، واليقظة الدائمة بما حولها من الأحداث والمتغيرات، واستطلاع واستشراف المستقبل بصورة فاعلة ومستمرة، والاهتمام الدائم ببناء قواعد بيانات للمؤثرات الداخلية والخارجية، وتسهيل عملية الوصول إليها، واتخاذ القرارات الجماعية والالتزام بها مع تفعيل الاستفادة من النظم الذكية في هذا الشأن، والتركيز على الإدارة الاستراتيجية بمجمل عناصرها، وعدم الاكتفاء بوضع الخطط الاستراتيجية الجامدة، واستقطاب الطاقات والقوى البشرية المتميزة، والاستجابة السريعة للمتغيرات والتكيف معها بإبداع ومرونة.

### الأداء المؤسسي Performance Institutional:

الأداء المؤسسي هو المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، ولقد أعطى الدين الإسلامي أهمية كبرى لمستوى أداء العمل حيث قال تعالى {إنا لا نضيع أجر من أحسن عملاً} (الكهف، الآية ٣٠)، وقرن النبي صلى الله عليه وسلم مستوى أداء العمل وإتقانه بمحبة الله، حيث قال "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه" (الطبراني، ١٩٩٥، ٢٧٥)

ويُعد الأداء المؤسسي المتميز من ضرورات التطوير الإداري لرفع مستويات الأداء، من خلال تطوير مهارات وقدرات العاملين في المؤسسة، واحتوائهم وتحفيزهم، بحيث يشعر كل فرد بأن المؤسسة ملكاً له (النسور، ٢٠١٠، ٥٣)، ويتضمن تميز الأداء المؤسسي الممارسات الإدارية الرفيعة التي من شأنها المحافظة على الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى الوصول إليها، وفق معايير محددة وبمستويات تحقق الكفاءة والفاعلية ورضا المستفيدين وبشكل مميز يضمن تفوقها المستمر على المنافسين.

ولتطوير الأداء المؤسسي، يجب أن تتخذ المؤسسات نهجاً نظامياً يضمن التزام القيادة، والتحفيز، والرؤية الاستراتيجية، وتوافر مهارات القيادة التحويلية، وتحديد العناصر المرتبطة والقابلة للتطوير والتطبيق (غانم، ٢٠١٧، ١١٠) وتواجد الرؤية المستقبلية مع القدرة على التنبؤ بما ستكون عليه المؤسسة في المستقبل، والقدرة على التغيير والتحول في ضوء المتغيرات الداخلية والخارجية المحيطة، وإشراك جميع العاملين في التخطيط، وتدريبهم على حل المشكلات، مع تحسين الأداء من خلال تحفيزهم وتلبية متطلباتهم، حتى لا تكون النتائج دون المستوى المطلوب.

#### - أبعاد الأداء المؤسسي:

تتضمن أبعاد الأداء المؤسسي؛ الموارد البشرية، الإدارة الإستراتيجية، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، إدارة العمليات، والخدمات والمخرجات.

#### - توافر الموارد البشرية:

يعد توافر الموارد البشرية المؤهلة والقيادة المتميزة مفتاح الإدارة الرشيدة، فهي بمثابة النشاط التوجيهي الذي يسعى لتحقيق أهداف المؤسسة، والانتقال من حالة السكون إلى حالة الحركة (Matsoso & Olumide, 2016,150)، ويستخدم لتقييم أدائها عدة مقاييس تشمل إنتاجية الموظفين، ونفقات البحث والتطوير، والتدريب (الشمري، ٢٠١٢، ٦٢)، ومن ثم يجب توافر الموارد البشرية المتميزة، وقيادة ذات فكر استراتيجي لتقديم وإدارة استراتيجية فاعلة للمؤسسة، يتم من خلالها تفويض بعض الصلاحيات للمرؤوسين، واستثمار الوقت والجهد في تدريبهم ونصحهم ورعايتهم

ودعمهم، وتحديد مستويات الأداء المطلوبة، والتخطيط الفعال لعمليات انتقاء وجذب وتطوير المهارات والموهب لتحقيق أهداف المؤسسة الإستراتيجية.

### - الهيكل التنظيمي: Organizational Structure

الهيكل التنظيمي هو إطار من القواعد واللوائح يوضح العلاقات بين الوظائف والأنظمة، وعمليات التشغيل، والأفراد والجماعات، وتنسيق الجهود لتحقيق الأهداف، ويتضمن تقسيم المهام الرئيسة إلى مهام فرعية، ويتأثر بأهداف المؤسسة وحجمها واستراتيجياتها، وبالبيئة المحيطة، وبالتكنولوجيا المستخدمة (Ahmady, Mehrpourb, Nikooraveshb, 2016,456)، ويبدأ إنشاء الهيكل التنظيمي المميز من خلال تقييم احتياجات المؤسسة، وتحديد التحديات التي تواجه القادة والمديرين، على أن يتم تصميمه بما يسمح للموظفين بالعمل بكفاءة وفعالية (Elsaid, Okasha & Abdelghaly, 2013,8)، وعلى هذا تتضح أهمية الهيكل التنظيمي من حيث تحديد إدارات وأقسام المؤسسة، وقنوات السلطة وانسيابها بين الوظائف، والوحدات الإدارية، ومن خلاله تستطيع المؤسسة مواجهة تحديات البيئة المحيطة والتكيف معها، مما يتطلب قيام المؤسسة بإجراء التغييرات والتعديلات المناسبة للهيكل التنظيمي وبصورة دورية حتى لا تكون عرضة للجمود التنظيمي.

### - الثقافة التنظيمية: Organizational culture

تعد الثقافة التنظيمية من المفاهيم الحديثة التي تؤثر في نجاح بعض المؤسسات وفي فشل بعضها الآخر، حيث تشير إلى المناخ والممارسات التي تحكم علاقة المؤسسة، وقيمها ومعتقداتها في تعاملها مع الأفراد، لذا تُعد القدرة على فهم الثقافة التنظيمية للمؤسسة والعمل بها من المتطلبات الواجب توافرها لدى القادة (Donnell & Boyle,2008,4)، كما أنها من أهم المتغيرات التي تؤثر على الأداء التنظيمي، إذ تتكون من عنصرين؛ يتمثل الأول في الاستقرار الهيكلي، والثاني في استيعاب ومراعاة الفردية (Mashal & Shafiq,2014,8)، وتمنح الثقافة التنظيمية المؤسسات شعوراً بالهوية، وتحدد من خلال معتقداتها وقيمها وأعرافها ولغتها، والطريقة التي يتم بها الأداء (Donnell & Boyle, 2008,4)، وكذلك معرفة احتياجات أصحاب

المصلحة والمستفيدين، ومن ثم تتيح لهم بناء علاقات مستقرة مع كافة الأطراف، مما يؤدي إلى الثقة والولاء المتبادلين (Schabracq, 2007,12)، مما يتطلب نشر ثقافة المؤسسة والالتزام بها، و دعم وتدريب الموظفين عليها، ووضع استراتيجية واضحة لخدمة المستفيدين وتقدير انجازاتهم.

#### - أداء العمليات:

يمثل الأداء المحصلة النهائية التي تسعى المؤسسات لتحقيقها وتعكس قدرتها على استخدام مواردها المادية والبشرية بأسلوب كفء وفاعل، ويتميز الأداء بإعادة هندسة عملياته، وتحليل العمل، وحسن استغلال الموارد، وربط المدخلات بالمخرجات (غانم، ٢٠١٧، ١٥١)، وهناك سبعة معايير للأداء المتميز؛ تتمثل في الفعالية والكفاءة والجودة والإنتاجية والابتكار والربحية، ويرتبط الأداء ارتباطاً وثيقاً بتحقيق هذه المعايير، والتي يمكن اعتبارها أهدافاً للأداء (Ion & Criveanu, 2016,180)، كما يتحقق التميز في الأداء من خلال تطوير معايير تشغيلية خاصة بالمؤسسة، والتعرف على العملاء وعلى الخدمات المقدمة لهم، والتشاور معهم ومع الموظفين، ومعرفة احتياجات الأقسام، ونشر معايير التشغيل وتعريفها لجميع المعنيين، وتطبيقها والالتزام بها، وتمكين مقدمي الخدمة، ثم تأتي مرحلة أهمية قياس تلك المعايير والتحقق منها من خلال التعامل مع شكاوى العملاء، وقياس الأداء في ضوء المعايير التشغيلية، وفي المرحلة الأخيرة تأتي أهمية التحسين المستمر من خلال المراجعة المنتظمة لتواكب الظروف الجديدة (Fáilte Ireland, 2013,5-15)، وعلى هذا يعد التميز في أداء العمليات أحد المرتكزات الرئيسة التي تستند إليها المؤسسة في تحديد اتجاهاتها الاستراتيجية والتنافسية، ومن ثم لا بد من الاهتمام بالتعرف على حاجات العملاء والسعي لتلبيتها، وعلى أداء المنافسين وأنشطتهم بما يحقق خفض الكلفة والجودة والمرونة والإبداع والالتزام الدقيق في تقديم الخدمة، من خلال فرق العمل المتعددة المهام، والهندسة المتزامنة، وإعادة هندسة العمليات بما يحقق هذه الأهداف.

#### - مخرجات الأداء المؤسسي:



في ضوء المعطيات الحالية وما تشهده الأسواق من تنافسية، فمن المتوقع ألا يكون هناك مكان في السوق إلا للمنظمات المتميزة، والتي تعي بأن إحرار النجاح ليس مجرد هدف تسعى إليه بل منهج متكامل يجب تبنيه (مركز البحوث والدراسات، ٢٠١١، ٦)، ويمكن أن تتمثل مخرجات الأداء المؤسسي في ثلاث مجالات أساسية؛ (أ) الأداء المالي من حيث الأرباح والعائد (ب) أداء سوق المنتجات من حيث المبيعات وحصة السوق (ج) عائد المساهمين من حيث إجمالي العائد والقيمة الاقتصادية المضافة (Pierre, Timothy, George & Gerry, 2009, 722)، وعلى هذا يتطلب أن تهتم القيادات الإدارية بوضع برامج لتحسين مخرجات الأداء لتقديم خدمات متميزة تلبي احتياجات وتطلعات عملائها، واستخدام أمثل للموارد والإمكانات المتاحة، وضبط للمصروفات وزيادة في الإيرادات، وموارد بشرية ذات كفاءة في الأداء وتميز في السلوك الوظيفي، من خلال الحيوية والمرونة والتجديد والابتكار والاستمرارية في التحسين، وأداء فعال للمسؤولية المجتمعية.

#### - متطلبات تحقيق تميز الأداء المؤسسي:

في ضوء ما سبق يتطلب تحقيق الأداء المؤسسي المتميز توافر بعض المقومات منها كما ذكرها (الجبوري، ٢٠١٣، ٣٥) و (صديق، ٢٠١٤، ٦١): وجود بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسة للمؤسسة وعن نظرتها المستقبلية، ومنظومة متكاملة من السياسات تحكم وتنظم عمل المؤسسة وقواعد وأسس اتخاذ القرارات، وهياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة وقابلة للتعديل والتكيف، ونظام متطور لتأكيد الجودة يحدد مواصفات وشروط الجودة، ومعدلات السماح فيها، وآليات رقابتها وضبطها، ومداخل تصحيح انحرافات الجودة، ونظام معلومات متكامل يضم آليات لرصد المعلومات المطلوبة وتحديد مصادرها ووسائل جمعها وحفظها واسترجاعها، فضلاً عن قواعد وآليات توظيفها لدعم اتخاذ القرار، ونظام متطور لإدارة الموارد البشرية، كما يتضمن قواعد وآليات تقويم الأداء وأسس تعويض العاملين وفق نتائج الأداء، ونظام لإدارة الأداء يتضمن قواعد وآليات تحديد الأعمال والوظائف المطلوبة لتنفيذ عمليات المؤسسة، وأسس تخطيط الأداء المستهدف وتحديد معدلاته ومستوياته، وقواعد توجيه

ومتابعة الأداء وتقييم النتائج والإنجازات، ونظام متكامل لتقييم الأداء بغرض تقويم الإنجازات في ضوء الأهداف ومعايير الأداء المقررة، وقيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج، تؤكد على فرص المؤسسة في تحقيق إدارة التميز، والعمل على إجراء تعديلات مستمرة في بيئة العمل.

وعلى هذا يتضح أهمية وجود خطة استراتيجية للعمادة، وتوافر الموارد والقوى البشرية والمادية للمؤسسة، إلا أن الكثير من المؤسسات تعاني من مشكلات ومعوقات داخلية تقلل من قدراتها على الأداء المتميز وعلى مواجهة المنافسة والارتقاء إلى مستوى تطلعات وتوقعات العملاء، مثل ضعف التناسق بين أهداف وقيم المؤسسات وبين مستويات أداء وسلوك العاملين، والتناقض بين توقعات الإدارة وبين أهداف العاملين، وتوزيع المسؤوليات وتشتتها بين مستويات الإدارة، وضعف نظم وآليات المحاسبية والمساءلة عن نتائج الأداء، وضعف القدرة على ملاحظة المتغيرات في البيئة المحيطة، وبطء الاستجابة لتلك المتغيرات واستثمار ما ينشأ عنها من فرص أو تجنب ما تسببه من تهديدات، وعدم وضوح أسس ومعايير الإدارة في تخطيط الأداء وتوجيه سلوك العاملين (غانم، ٢٠١٧، ١٢٤).

وبإطلاء متأنية لواقع الأداء المؤسسي بجامعة الأزهر، وفي ضوء ما ذكر مسبقاً، يمكن القول إنه إذا كانت الجامعة قد استطاعت إلى حد ما أن تؤدي ما أوكل إليها من مهام ومسئوليات حتى الآن، فإن وضعها الحالي، وبإمكاناتها وقدراتها المتواضعة، وبقدر ما تواجهه من مشكلات وتحديات، وفي ضوء التغيرات العميقة والشاملة التي تكتسح عالم اليوم، فإنه يصعب عليها التفاعل الإيجابي مع تلك التحديات والتغيرات السريعة، وتحقيق أهدافها وأمال مجتمعتها، حيث نجد أن الصعوبة في تفاعلها ناجم عن الفجوة الناشئة بين إمكاناتها وقدراتها وبين تطلعاتها المستقبلية، علاوة على قلة الدراسات التي تتناول هذا الموضوع، لذلك تأتي هذه الدراسة كمشاهدة علمية متواضعة لتطوير الأداء المؤسسي في جامعة الأزهر في ضوء أبعاد الرقابة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

**الطريقة والإجراءات:**

### أولاً: منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لتعرف الجوانب المقترحة لتطوير الأداء المؤسسي بجامعة الأزهر في ضوء أبعاد الرقابة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها.

### ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة:

تكون المجتمع الأصلي للدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر في ضوء متغيرات الدراسة؛ الدرجة العلمية، وطبيعة الكلية، والفرع (مقر الكلية)، (عينة عشوائية طبقية)، وقد بلغت عينة الدراسة (587) عضواً، ممن استجابوا لأداة الدراسة ورقياً أو إلكترونياً، في بداية الفصل الأول من العام الجامعي ٢٠١٩ / ٢٠٢٠ م، والجدول التالي يبين توزيع العينة تبعاً للمتغيرات التصنيفية، حيث يشير إلى أن هناك تنوعاً في أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيراتها كما يلي:

### جدول (٢): توزيع أفراد عينة الدراسة وخصائصها تبعاً للمتغيرات التصنيفية

م	متغيرات الدراسة	تقسيمهما	العدد	%
	الدرجة العلمية	أستاذ	167	28,4
		أستاذ مساعد	201	34,2
		مدرس	219	37,3
	المجموع		٥٨٧	100%
	طبيعة الكلية	شرعية	194	33,0
		عربية	115	19,6
		نظرية	107	18,2
		عملية	171	29,1
	المجموع		٥٨٧	100 %
	مقر الكلية (الفرع)	القاهرة	289	49,2
		وجه بحري	185	31,5
		وجه قبلي	113	19,3
		المجموع	٥٨٧	100%

### بناء أداة الدراسة:

في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، قام الباحثان ببناء أداة الدراسة الميدانية - الاستبانة - للاستفتاء عليها من قبل عينة الدراسة، واشتملت الاستبانة على (36) فقرة بهدف تعرف جوانب تطوير الأداء المؤسسي المقترحة بجامعة الأزهر في ضوء أبعاد الرقابة الاستراتيجية، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

### صدق أداة الدراسة (الاستبانة) وثباتها:

- **صدق المحكمين:** قام الباحثان بعرض الاستبانة على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس المختصين، بلغ عددهم (١٣) محكماً، وذلك بهدف تعرف درجة ملائمة عبارات أداة الدراسة لقياس الهدف الذي صممت من أجله، وأصبحت الاستبانة في صورتها النهائية (٣٦) فقرة من إجمالي (40) فقرة في صورتها الأولية.

- **صدق الاتساق الداخلي:** تم التأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال حساب معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل بعد من أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية لمجموع الأبعاد، حيث بلغ (٨٨٥) لكافة عبارات الاستبانة، مما يشير إلى تمتع الاستبانة بدرجة عالية من صدق الاتساق الداخلي، كما هو موضح بالجدول

### جدول (٣) صدق الاتساق الداخلي لمحاور الاستبانة

الأبعاد	معامل الارتباط	الدلالة الاحصائية
البعد الأول: الحساسية الاستراتيجية	**٠.٦٧٢	٠.٠٠١
البعد الثاني: وضوح الرؤية والأهداف	**٠.٦٧٢	٠.٠٠١
البعد الثالث: القدرات الجوهرية (سيولة الموارد)	**٠.٩٧٢	٠.٠٠١
البعد الرابع: المسؤولية المشتركة (الالتزام الجماعي) واتخاذ القرارات	**٠.٦٩٤	٠.٠٠١
البعد الخامس: التنظيم وتنفيذ الأعمال	**٠.٥٩٩	٠.٠٠١
إجمال أبعاد الرقابة الاستراتيجية	**٠.٨٨٥	٠.٠٠١

\*\* دال إحصائياً عند مستوى (٠.٠٠١)

- **ثبات الاستبانة:** تم التأكد من ثبات الاستبانة عن طريق حساب معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لجميع العبارات حيث بلغ (٩٥١)، وهذا يدل على تمتعها بدرجة عالية من الثبات.

#### المعالجات الإحصائية للبيانات:

- استخدم الباحثان الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS- ٢٥) لإجراء التحليلات والإحصاءات اللازمة لبيانات الاستبانة باستخدام الأساليب الإحصائية كما يلي:

- الوزن النسبي (المتوسط الوزني)، والنسب المئوية، والانحرافات المعيارية: لتعرف جوانب تطوير الأداء المؤسسي المقترحة بجامعة الأزهر في ضوء أبعاد الرشاقة الاستراتيجية، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، كما يلي:

#### جدول (٤) مستويات التوافر لمقياس ليكرت الخماسي

درجة الأهمية				
هام جداً	هام	متوسطة الأهمية	غير هام	غير هام جداً
٥	٤	٣	٢	١

- وبذلك يكون مدى الدرجات = (١-٥) = ٤ ÷ ٥ = ٠.٨ وعلى هذا تم تحويل مقياس ليكرت إلى خمس فترات متساوية الطول، كما يلي:

#### جدول (٥) مستويات مقياس ليكرت الخماسي.

درجة الأهمية	النسبة المئوية %	درجة الأهمية
هام جداً	من ٨٤% إلى ١٠٠%	من ٤.٢ إلى أقل من ٥.٠
هام	من ٦٨% إلى أقل من ٨٤%	من ٣.٤ إلى أقل من ٤.٢
متوسط الأهمية	من ٥٢% إلى أقل من ٦٨%	من ٢.٦ إلى أقل من ٣.٤
غير هام	من ٣٦% إلى أقل من ٥٢%	من ١.٨ إلى أقل من ٢.٦
غير هام جداً/ غير مهمة	من ٢٠% إلى أقل من ٣٦%	من ١.٠ إلى أقل من ١.٨

## -تحليل التباين أحادي الاتجاه:(One -Way Analysis of Variance)،

بهدف حساب الفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة.

إجابة السؤال الأول: ما درجة أهمية ممارسة أبعاد الرشاقة الاستراتيجية بجامعة

الأزهر؟ من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال ميدانياً باستخدام المتوسطات المرجحة، والانحرافات

المعيارية، والترتيب للاستجابات كما يلي:

جدول (٦) المتوسطات، والانحرافات المعيارية، لاستجابات أفراد عينة الدراسة

وترتيبها (ن = ٥٨٧)

م	العبارة	المعيارية الانحراف	المتوسط المرجحة	الترتيب	الأهمية
البعد الأول: الحساسية الاستراتيجية (التخطيط الاستراتيجي):					
١.	توقع الاحتمالات المستقبلية المؤثرة على الأداء.	.65659	4.4855	٥	هام جداً
٢.	توفير نظام معلومات استراتيجي بالجامعة.	.55211	4.5145	٤	هام جداً
٣.	القدرة على اكتشاف نقاط القوة والضعف في العمليات الإدارية المستقبلية.	.61500	4.4566	٧	هام جداً
٤.	القدرة على تحديد الفرص والتهديدات المستقبلية في البيئة المحيطة.	.88165	4.1516	٨	هام
٥.	تكييف استراتيجيات الجامعة لتتلاءم مع الظروف المتغيرة.	.51878	4.6371	٢	هام جداً
٦.	تحقيق توافق العاملين مع استراتيجيات الجامعة من خلال إدارة الجامعة.	.55153	4.6337	٣	هام جداً
٧.	التعاون الاستراتيجي مع المساهمين بما يفي بمتطلبات المستفيدين.	.59295	4.4651	٦	هام جداً

م	العبارة	المعيار الإنشائي	المرجح المتوسط	التقييم	الدرجة
٨	زيادة اليقظة الاستراتيجية لاستدامة الميزة التنافسية للجامعة.	.49895	4.6695	١	هام جداً
<b>إجمالي المتوسط المرجح للبعد الأول (٤.٥٠) بدرجة أهمية كبيرة جداً</b>					
<b>البعد الثاني: وضوح الرؤية والأهداف:</b>					
٩	وضع الأهداف الاستراتيجية للكليات في ضوء رؤية الجامعة ورسالتها.	.62933	4.5673	٥	هام جداً
١٠	تمكن منسوبي الجامعة من تعرف رؤية الجامعة وقيمتها.	.55129	4.6065	٢	هام جداً
١١	توائم الأهداف الاستراتيجية للجامعة مع الفرص المتاحة.	.5426	4.666	١	هام جداً
١٢	القدرة على تعديل مواصفات ونوعية مخرجاتها حسب التغيرات البيئية	.63561	4.5026	٦	هام جداً
١٣	السعي إلى تحقيق أهداف الجامعة من خلال البرامج المختلفة.	.53782	4.5945	٣	هام جداً
١٤	المرونة في أداء خدمات الجامعة بما يتناسب مع متطلبات المستفيدين المختلفة.	.52223	4.5707	٤	هام جداً
<b>إجمالي المتوسط المرجح للبعد الثاني (٤.٥٨٤) بدرجة أهمية كبيرة جداً</b>					
<b>البعد الثالث: القدرات الجوهرية (سيولة الموارد):</b>					
١٥	امتلاك القدرة على تحريك مواردها (المالية والبشرية) بمرونة عالية وحسب الحاجة.	.50760	4.6150	٣	هام جداً
١٦	القدرة على جذب الكوادر العلمية الكفاء.	.59366	4.5196	٤	هام جداً
١٧	القدرة على استغلال الامكانيات المالية	.65405	4.4889	٦	هام جداً

م	العبارة	المعيار	الانحراف	المتوسط	الترتيب	الدرجة
	المتاحة.					جداً
٨	تخصيص كل ما يلزم من موارد لتحسين كافة عملياتها.	.55219	4.5111	٥	هام	جداً
٩	امتلاك القدرة على التفكير الاستراتيجي والرؤية الاستراتيجية اللازمة للتكيف مع التحولات ومواكبتها.	.61777	4.4566	٨	هام	جداً
١٠	القدرة على تحديد الإجراءات اللازمة لتطوير الخدمات التي تقدمها.	.88030	4.1482	٩	هام	
١١	توجد في الجامعة وحدة فاعلة تهتم بأمور البحث والتطوير والإبداع.	.52576	4.6354	١	هام	جداً
١٢	امتلاك الجامعة نظام الكتروني فعال.	.54884	4.6320	٢	هام	جداً
١٣	حرص الجامعة على تمكين منسوبيها لزيادة القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة.	.59582	4.4651	٧	هام	جداً
<b>إجمالي المتوسط المرجح للبعد الثالث (٤.٠٤) بدرجة أهمية كبيرة</b>						
<b>البعد الرابع: المسؤولية المشتركة (الالتزام الجماعي) واتخاذ القرارات:</b>						
٤	التزام قيادات الجامعة بالمبادئ والقواعد المتفق عليها.	.49552	4.6695	١	هام	جداً
٥	نشر قيم الإبداع لدى المرؤوسين من خلال دعم ومساندة الأعمال التي يقومون بها لتنفيذ استراتيجيات الجامعة.	.64389	4.5554	٥	هام	جداً
٦	قدرة الإدارة العليا بالجامعة على اتخاذ قرارات جماعية جريئة ومدروسة جيداً.	.55161	4.6048	٣	هام	جداً



م	العبارة	المعيار	المرجح	المتوسط	التقييم	الدرجة
٧	التزام القيادات الجامعية بعملية التحسين المستمر.	.5463	4.664	٢	هام جداً	
٨	تشجيع القيادات الجامعية للعاملين على التعامل مع الأخطاء كفرص للتعلم وللتحسين.	.63292	4.5026	٦	هام جداً	
٩	اعتماد الجامعة مبدأ التشاركية في اتخاذ القرارات مع كافة الأطراف في عمليتي التخطيط والتنفيذ للوصول إلى أفضل النتائج	.55254	4.5809	٤	هام جداً	
<b>إجمالي المتوسط المرجح للبعد الرابع (٤.٦٠) بدرجة أهمية كبيرة جداً</b>						
<b>البعد الخامس: التنظيم وتنفيذ الأعمال (سرعة الاستجابة) :</b>						
١٠	التكامل والانسجام التام بين وحدات الجامعة وأقسامها.	.51848	4.5741	٢	هام جداً	
١١	استيعاب الهيكل التنظيمي للجامعة التغيرات المحيطة.	.51171	4.6116	١	هام جداً	
١٢	أن تعكس ثقافة الجامعة التنظيمية القيم المشار إليها في التوجه الاستراتيجي.	.59065	4.5230	٣	هام جداً	
١٣	حرص الجامعة على تطوير قدرات العاملين على أداء العمليات بشكل فعال.	.66939	4.4157	٤	هام جداً	
١٤	وضع القيادات الجامعية وصفاً وظيفياً واضحاً لكافة الوظائف والنشاطات.	.71617	4.3339	٧	هام جداً	
١٥	تنفيذ الاستراتيجيات والأعمال والأنشطة من خلال جدول زمني.	.68041	4.3731	٦	هام جداً	
١٦	تعديل الاستراتيجيات وتكييفها للتوافق مع المتغيرات البيئية.	.72290	4.4123	٥	هام	

م	العبرة	المعياري	الانحراف	المتوسط	الدرجة	الدرجة
						جداً
إجمالي المتوسط المرجح للبعد الخامس (٤.٤٦٣) بدرجة أهمية كبيرة جداً						
إجمالي المتوسط المرجح العام للمحور (٤.٤٤) بدرجة أهمية كبيرة جداً						

يتضح من الجدول (٦) أن نتائج الوزن النسبي المستخلصة لاستجابات أفراد العينة تشير إلى ما يلي:

- جاءت درجة أهمية ممارسة أبعاد الرشاقة الاستراتيجية بجامعة الأزهر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر، باتجاه عام "هام جداً" وبوزن نسبي (٤.٤٤).

- جاء البعد الرابع؛ المسؤولية المشتركة (الالتزام الجماعي) واتخاذ القرارات، في المرتبة الأولى بوزن نسبي (٤.٦٠)، بينما جاء البعد الثالث؛ القدرات الجوهريّة (سيولة الموارد)، في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (٤.٠٤)، ويلاحظ تقارب درجات الأهمية على كافة الأبعاد.

- هناك تجانس بين استجابات أفراد العينة حسب متغيراتها من حيث الدرجة العلمية، وطبيعة الكلية، ومقر الكلية (الفرع)، حيث تراوح متوسط درجات الانحراف المعياري بين (٠.٤٩٥٥ - ٠.٨٨١٩) وهذا يعني أنه لا يوجد تباين بدرجة كبيرة، حيث تقارب الانحراف المعياري مع المتوسط، مما يشير إلى دقة المتوسطات وتقارب وجهات نظرهم حول درجة أهمية ممارسة أبعاد الرشاقة الاستراتيجية بجامعة الأزهر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.

ولعل النتائج السابقة تشير إلى موافقة أفراد العينة واقتناعهم بأهمية ممارسة أبعاد الرشاقة الاستراتيجية بجامعة الأزهر، بما يمكن الجامعة من تغيير الاتجاه بسرعة وبدقة، والاستجابة السريعة لمواجهة الظروف البيئية المتقلبة، واغتنام الفرص من خلال تعزيز نظام استراتيجي متكامل، يؤهلها لتحقيق التميز والتنافسية المستدامة في أدائها المؤسسي، وتحديد الخيارات الاستراتيجية المناسبة، وبما يضمن جودة الأداء

فيما يتعلق بالتدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، ويمكن الجامعة من الوفاء بالتزاماتها الإدارية، ويحسن ترتيبها في التصنيفات العالمية سعياً لتحقيق الميزة التنافسية، حيث يرون أهمية ممارسة أبعاد الرشاقة الاستراتيجية بدرجة أهمية (هام جداً) والمتمثلة في البعد الأول: الحساسية الاستراتيجية؛ من خلال زيادة اليقظة الاستراتيجية لاستدامة الميزة التنافسية للجامعة (٤.٦٦)، وقدرة الجامعة على تكيف استراتيجياتها لتتلاءم مع الظروف المتغيرة (٤.٦٣)، وتحقيق توافق العاملين مع استراتيجيات الجامعة (٤.٦٣)، وتوفير نظام معلومات استراتيجي بالجامعة (٤.٥١)، وجاء في البعد الثاني وضوح الرؤية والأهداف، العمل على توائم الأهداف الاستراتيجية للجامعة مع الفرص المتاحة (٤.٦٦)، وتمكن منسوبي الجامعة من تعرف رؤية الجامعة وقيمها (٤.٦٠)، وجاء في البعد الثالث: القدرات الجوهرية (سيولة الموارد)؛ توجد في الجامعة وحدة فاعلة تهتم بأمور البحث والتطوير والإبداع (٤.٦٣)، وامتلاك الجامعة نظام الكتروني فعال (٤.٦٣)، والقدرة على تحريك مواردها (المالية والبشرية) بمرونة عالية وحسب الحاجة (٤.٦١)، وفي البعد الرابع: المسؤولية المشتركة (الالتزام الجماعي) واتخاذ القرارات؛ أهمية التزام قيادات الجامعة بالمبادئ والقواعد المتفق عليها (٤.٦٦)، واهتمام القيادات الجامعية بعملية التحسين المستمر (٤.٦٦)، وقدرة الإدارة العليا بالجامعة على اتخاذ قرارات جماعية جريئة ومدروسة جيداً (٤.٦٠)، وفي البعد الخامس: التنظيم وتنفيذ الأعمال (سرعة الاستجابة)؛ أهمية استيعاب الهيكل التنظيمي للجامعة التغيرات المحيطة (٤.٦١)، والتكامل والانسجام التام بين وحدات الجامعة وأقسامها (٤.٥٧)، وأن تعكس ثقافة الجامعة التنظيمية القيم المشار إليها في التوجه الاستراتيجي (٤.٥٢)، علاوة على أهمية تعديل الاستراتيجيات وتكيفها للتوافق مع المتغيرات البيئية (٤.٤١). وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (Santala, 2009)، ودراسة (Abo-Radi, 2013)، ودراسة (Suomen, 2013)، ودراسة (الزين، ٢٠١٣)، ودراسة (Dehagi & Navabakhsh, 2014)، ودراسة (Sajdak, 2015)، ودراسة (الحريزات، ٢٠١٥)، ودراسة (هنية، ٢٠١٦)، ودراسة (عمرو، ٢٠١٦)، ودراسة (القريشي، ٢٠١٧)، و (Khoshnood &

(Nematizadeh, 2017)، ودراسة (الفييه، ٢٠١٨)، ودراسة (مسن وإبراهيم، ٢٠١٩)، حيث التأكيد على أهمية الرشاقة الاستراتيجية وأن للرشاقة الاستراتيجية تأثيراً على الأداء المؤسسي المستدام، وأن لها دور في تحقيق الميزة التنافسية، وفي ضرورة تصميم هيكل تنظيمي أقل هرمية، وتسهيل استعمال التكنولوجيا، وأن تستند ثقافة المؤسسة على الثقة المتبادلة واحترام القائد والموظفين، وإنشاء قيم مثل ثقافة العمل الجماعي وثقافة التعلم التنظيمي وثقافة التغيير، وهذه القيم يمكن أن تساعد المؤسسات لتصبح أكثر رشاقة، ولضمان أعلى كفاءة للمؤسسات، وزيادة الاهتمام بالتكيف مع البيئة الداخلية والخارجية، واختلفت جزئياً مع دراسة (الضمور، ٢٠١٧) من حيث أن درجة ممارسة الرشاقة الاستراتيجية في الجامعات الأردنية تراوحت ما بين (٣.٠٧ - ٣.٢٨) وبدرجة ممارسة متوسطة لجميع المجالات. وبناء على ذلك أصبحت الرشاقة الاستراتيجية مطلباً ملحاً للجامعة في زمن التحولات الديناميكية والتغيرات السريعة والمفاجآت الكبيرة التي قد تتحول جراءها المؤسسات الجامدة إلى ماض، كما أن رشاقة الجامعة تعد سبباً رئيساً في بقائها في حلبة المنافسة الشرسة تجاه استقطاب العملاء والمحافظة على ولائهم، والتركيز على الإدارة الاستراتيجية، واستقطاب الطاقات والقيادات المتميزة، وبث روح التعلم والتطوير لدى العاملين خاصة في ظل المنافسة العالمية للوصول إلى أعلى سلم التميز المؤسسي المستدام.

إجابة السؤال الثاني: هل هناك فروق دالة إحصائياً بين أفراد العينة حول درجة أهمية ممارسة أبعاد الرشاقة الاستراتيجية بجامعة الأزهر تعزى لمتغيرات الدراسة؟ للإجابة عن هذا السؤال، تم صياغته في مجموعة من الفروض الصفرية، تشير إلى عدم وجود فروق دلالة إحصائياً بين استجابات أفراد العينة يمكن أن تعزى إلى متغيرات الدراسة، وتم التحقق من صحة هذه الفروض على النحو التالي:

**أولاً: وفقاً لمتغير الدرجة العلمية:**

نتائج تحليل التباين لمتوسطات درجات أفراد العينة حول درجة أهمية ممارسة أبعاد الرشاقة الاستراتيجية وفقاً لمتغير الدرجة العلمية.

جدول (٧) نتائج تحليل التباين لمتوسطات درجات أفراد عينة الدراسة حول درجة أهمية

ممارسة أبعاد الرقابة الاستراتيجية وفقاً لمتغير الدرجة العلمية ن=٥٨٧

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة	الدلالة الاحصائية
البعد الأول: الحساسية الاستراتيجية	بين المجموعات	.284	2	.142	٠.٩١٠	٠.٤٠٣	غير دالة احصائياً
	داخل المجموعات	91.276	584	.156			
	الإجمالي	91.561	586				
البعد الثاني: وضوح الرؤية والأهداف	بين المجموعات	.167	2	٠.٠٨٤	٠.٤٥٣٠	٠.٦٣٦	غير دالة احصائياً
	داخل المجموعات	107.575	584	٠.١٨٤			
	الإجمالي	107.742	586				
البعد الثالث: القدرات الجوهرية (سيولة الموارد):	بين المجموعات	.281	2	.141	٠.٩٥٨	٠.٣٨٤	غير دالة احصائياً
	داخل المجموعات	85.772	584	.147			
	الإجمالي	86.053	586				
البعد الرابع: المسؤولية المشتركة	بين المجموعات	.135	2	.068	٠.٣٧٦	٠.٦٨٧	غير دالة احصائياً
	داخل المجموعات	105.065	584	.180			
	الإجمالي	105.201	586				
البعد الخامس: التنظيم وتنفيذ	بين المجموعات	.129	2	.064	٠.٢٧٠	٠.٧٦٣	غير دالة احصائياً
	داخل المجموعات	139.090	584	.238			

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة	الدلالة الاحصائية
الأعمال	الإجمالي	139.219	586				
الدرجة الكلية للأبعاد:	بين المجموعات	.098	2	.049	.٠٣٥٧	٠.٧٠٠	غير دالة احصائياً
	داخل المجموعات	80.501	584	.138			
	الإجمالي	80.599	586				

يتضح من الجدول (٧) لتحليل التباين لمتوسطات درجات أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر حول درجة أهمية ممارسة أبعاد الرشاقة الاستراتيجية وفقاً لمتغير الدرجة العلمية أنه لا توجد فروق دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة حول درجة أهمية ممارسة أبعاد الرشاقة الاستراتيجية وفقاً لمتغير الدرجة العلمية، على الدرجة الكلية لأبعاد المحور، حيث جاءت قيمة (ف) للدرجة الكلية لأبعاد المحور (٠.٣٥٧)، عند مستوى دلالة (٠.٧٠٠) غير دالة احصائياً، الأمر الذي يشير إلى قناعة أفراد عينة الدراسة وانفاقهم على اختلاف درجاتهم العلمية (أستاذ-أستاذ مساعد- مدرس) على أهمية ممارسة أبعاد ومحددات الرشاقة الاستراتيجية بالجامعة، بما يحقق تحسين الأداء المؤسسي بالجامعة في ضوء أبعاد الرشاقة الاستراتيجية وما تتضمنه من الاستجابة السريعة للمتغيرات والتحولات المحيطة، والسعي لإرضاء العملاء الداخليين والخارجيين للجامعة، واليقظة الدائمة بما حولها من الأحداث والمتغيرات، واستطلاع واستشراف المستقبل بصورة فاعلة ومستمرة، وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (اسماعيل، ٢٠١٨) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الرشاقة الاستراتيجية تعزى الي المتغيرات الديموغرافية؛ العمر، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، المعهد العلمي، وتختلف الدراسة الحالية جزئياً مع دراسة (الحريزات، ٢٠١٥) حيث وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة ترجع إلى المؤهل العلمي.

### ثانياً: وفقاً لمتغير طبيعة الكلية:

نتائج تحليل التباين لمتوسطات درجات أفراد العينة حول درجة أهمية ممارسة أبعاد الرقابة الاستراتيجية وفقاً لمتغير وفقاً لطبيعة الكلية.

جدول (٨) نتائج تحليل التباين لمتوسطات درجات أفراد عينة الدراسة حول درجة أهمية ممارسة أبعاد الرقابة الاستراتيجية وفقاً لمتغير طبيعة الكلية ن = ٥٨٧

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة	الدلالة الاحصائية
البعد الأول: الحساسية الاستراتيجية	بين المجموعات	1.003	3	.334	2.152	.093	غير دالة احصائياً
	داخل المجموعات	90.558	583	.155			
	الإجمالي	91.561	586				
البعد الثاني: وضوح الرؤية والأهداف	بين المجموعات	.652	3	.217	1.182	.316	غير دالة احصائياً
	داخل المجموعات	107.090	583	.184			
	الإجمالي	107.742	586				
البعد الثالث: القدرات الجوهرية (سيولة الموارد):	بين المجموعات	1.084	3	.361	2.479	.060	غير دالة احصائياً
	داخل المجموعات	84.969	583	.146			
	الإجمالي	86.053	586				
البعد الرابع: المسؤولية المشتركة	بين المجموعات	.545	3	.182	1.011	.387	غير دالة احصائياً
	داخل المجموعات	104.656	583	.180			
	الإجمالي	105.201	586				

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة	الدلالة الاحصائية
البعد الخامس: التنظيم وتنفيذ الأعمال (سرعة الاستجابة)	بين المجموعات	1.687	3	.562	2.384	.068	غير دالة احصائياً
	داخل المجموعات	137.532	583	.236			
	الإجمالي	139.219	586				
الدرجة الكلية للأبعاد:	بين المجموعات	.749	3	.250	1.824	.142	غير دالة احصائياً
	داخل المجموعات	79.850	583	.137			
	الإجمالي	80.599	586				

يتضح من الجدول (٨) لتحليل التباين لمتوسطات درجات أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر حول درجة أهمية ممارسة أبعاد الرشاقة الاستراتيجية وفقاً لمتغير طبيعة الكلية أنه لا توجد فروق دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة حول درجة أهمية ممارسة أبعاد الرشاقة الاستراتيجية وفقاً لمتغير طبيعة الكلية (شرعية\_عربية\_ نظرية- عملية) على الدرجة الكلية لأبعاد المحور، حيث جاءت قيمة (ف) للدرجة الكلية لأبعاد المحور (١.٨٢٤)، عند مستوى دلالة (٠.١٤٢) غير دالة احصائياً، الأمر الذي يشير إلى قناعة أفراد عينة الدراسة واتفاقهم على اختلاف طبيعة كلياتهم (شرعية\_عربية\_ نظرية- عملية) على أهمية ممارسة أبعاد ومحددات الرشاقة الاستراتيجية بالجامعة، وضرورة قيام الإدارة العليا بتعزيز ثقافة المشاركة بين العاملين والمجتمع، وتوفير كادر ذو كفاءة عالية، يساعدها في الوصول للتميز في الأداء، ووضع نماذج ومعايير لتقييم أداء كافة منسوبي الجامعة، وعمل برامج متابعة دورية لهم، وتوضيح المعايير التي سيحاسبون عليها، وكذلك توضيح آليات التحفيز والعقاب لهم، وتبني البرامج التدريبية المستمرة



للعاملين وذلك لتعزيز قدراتهم، ورفع مستوى الاهتمام بالعاملين وذلك من خلال توفير المناخ اللازم للاستقرار والمتابعة، والعمل على إيجاد دليل يوضح إجراءات العمل، وربما يرجع ذلك إلى تشابه الظروف التي يعمل بها أعضاء هيئة التدريس فهم جميعاً يعملون بجامعة الأزهر، وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (اسماعيل، ٢٠١٨) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الرشاقة الاستراتيجية تعزى الي المتغيرات الديموغرافية؛ العمر، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، المعهد العلمي، وتختلف الدراسة الحالية جزئياً مع دراسة (الحريزات، ٢٠١٥) حيث وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة ترجع إلى التخصص.

### ثالثاً: وفقاً لمتغير مقر الكلية (الفرع):

نتائج تحليل التباين لمتوسطات درجات أفراد العينة حول درجة أهمية ممارسة أبعاد الرشاقة الاستراتيجية وفقاً لمتغير وفقاً لمتغير مقر الكلية.

جدول (٩) نتائج تحليل التباين لمتوسطات درجات أفراد عينة الدراسة حول درجة أهمية ممارسة أبعاد الرشاقة الاستراتيجية وفقاً لمتغير مقر الكلية (الفرع)  $n = 587$

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
البعد الأول: الحساسية الاستراتيجية	بين المجموعات	.126	2	.063	.402	.669	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	91.435	584	.157			
	الإجمالي	91.561	586				
البعد الثاني: وضوح الرؤية والأهداف	بين المجموعات	.108	2	.054	.292	.747	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	107.635	584	.184			
	الإجمالي	107.742	586				
البعد الثالث:	بين	.080	2	.040	.273	.761	غير دالة

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
القدرات الجوهريّة (سيولة الموارد):	المجموعات						احصائياً
	داخل المجموعات	85.973	584	.147			
	الإجمالي	86.053	586				
البعد الرابع: المسؤولية المشتركة	بين المجموعات	.244	2	.122	.679	.507	غير دال احصائياً
	داخل المجموعات	104.956	584	.180			
	الإجمالي	105.201	586				
البعد الخامس: التنظيم وتنفيذ الأعمال (سرعة الاستجابة)	بين المجموعات	.657	2	.329	1.385	.251	غير دالة احصائياً
	داخل المجموعات	138.562	584	.237			
	الإجمالي	139.219	586				
الدرجة الكلية للأبعاد:	بين المجموعات	.165	2	.082	.598	.550	غير دالة احصائياً
	داخل المجموعات	80.435	584	.138			
	الإجمالي	80.599	586				

يتضح من الجدول (٩) لتحليل التباين لمتوسطات درجات أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر حول درجة أهمية ممارسة أبعاد الرشاقة الاستراتيجية وفقاً لمتغير طبيعة الكلية أنه لا توجد فروق دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة حول درجة أهمية ممارسة أبعاد الرشاقة الاستراتيجية وفقاً لمتغير مقر الكلية (القاهرة\_ وجه بحري- وجه قبلي) على الدرجة

الكلية لأبعاد المحور، حيث جاءت قيمة (ف) للدرجة الكلية لأبعاد المحور (٠.٥٩٨)، عند مستوى دلالة (٠.٥٥٠) غير دالة احصائياً، الأمر الذي يشير إلى قناعة أفراد عينة الدراسة واتفاقهم على اختلاف مقرات كلياتهم (القاهرة- وجه بحري- وجه قبلي) على أهمية ممارسة أبعاد ومحددات الرشاقة الاستراتيجية بالجامعة، وأن ممارسة الرشاقة الاستراتيجية يؤدي إلى تكيف الجامعة مع الظروف المتغيرة من حولها وهو ما يعكس أهمية تركيز الجامعة من خلال استجابات أعضاء هيئة التدريس على النمو والبقاء مما يزيد من قدرتها على الاستمرار في المنافسة والتطوير في خدماتها وبالتالي ستصل بلا شك لحالة التميز في الأداء المؤسسي، وذلك من خلال ممارستها للرشاقة الاستراتيجية التي تتيح لها القدرة على التكيف مع معطيات المتغيرات المحيطة التقنية والعلمية وغيرها، والتي تستدعي فهم ومعرفة جيدة للمقدرات الجوهرية التي تمتلكها الجامعة، وبذلك تكون متهيئة ليكون لديها سرعة في الاستجابة لهذه المتغيرات، وربما يرجع ذلك إلى التشابه في ظروف العمل من حيث الأنظمة والإجراءات، وكذلك تشابه الظروف السياسية والاقتصادية بين أفراد العينة وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (اسماعيل، ٢٠١٨)، ومع دراسة (هنية، ٢٠١٦) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الرشاقة الاستراتيجية تعزى إلى البيانات الشخصية لأفراد العينة بشكل عام والمتمثلة في المتغيرات الديموغرافية؛ العمر، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، المعهد العلمي، والمؤهل العلمي، ومقر العمل.

#### أهم النتائج:

(١) اتفاق أفراد عينة الدراسة بمختلف درجاتهم العلمية، وطبيعة الكلية، ومقر الكلية (الفرع) على أهمية ممارسة أبعاد الرشاقة الاستراتيجية لتطوير الأداء المؤسسي بجامعة الأزهر حيث جاءت استجاباتهم بدرجة أهمية "هام جداً" وبوزن نسبي (٤.٤٤).

(٢) لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول تقييمهم لدرجة أهمية ممارسة أبعاد الرشاقة الاستراتيجية

بكافة أبعادها لتطوير الأداء المؤسسي بجامعة الأزهر، تعزى إلى متغيرات الدراسة (الدرجة العلمية، وطبيعة الكلية، ومقر الكلية (الفرع).

٣) تقتضي ممارسة أبعاد الرشاقة الاستراتيجية لتطوير الأداء المؤسسي بجامعة الأزهر توافر عدة متطلبات من أهمها توافر القيادة الجامعية الكفاء، والتوجه الاستراتيجي، والإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، وتمكين أعضاء هيئة التدريس والعاملين.

**توصيات الدراسة وهو ما يمثل إجابة السؤال الثالث من أسئلة الدراسة:**

- توصي الدراسة بتطبيق أبعاد الرشاقة الاستراتيجية في جامعة الأزهر لتطوير الأداء المؤسسي بها، وفي غيرها من الجامعات المصرية نظراً لتشابه الهياكل والأنظمة في هذه الجامعات.

- العمل على ضمان استقلالية الجامعة إدارياً ومالياً وأكاديمياً حتى تكون قادرة على التكيف مع المتغيرات البيئية المختلفة، وتقدم الدراسة بعض الإجراءات لتطوير الأداء المؤسسي بجامعة الأزهر في ضوء أبعاد الرشاقة الاستراتيجية منها يلي:

- **الإجراءات التطويرية المتعلقة بالبعد الأول: الحساسية الاستراتيجية (التخطيط الاستراتيجي):**

١. زيادة اليقظة الاستراتيجية والقدرة على التفكير الاستراتيجي لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة للجامعة من خلال مسح البيئة الخارجية على نطاق الجامعة، والحوار الداخلي عالي الجودة، والتعاون الاستراتيجي مع المساهمين والمستفيدين لتلبية متطلباتهم وللتكيف مع التحولات ومواكبتها.

٢. تكييف استراتيجيات الجامعة لتتلاءم مع الظروف المتغيرة على أن تتمتع بقدرة كبير من المرونة من خلال إنشاء إدارة تهتم بأمور البحث والتطوير والإبداع، بهدف القيام بدراسات متخصصة تساعد على توقع الاحتمالات المستقبلية المؤثرة على الأداء في هذا المجال والانفتاح على الرؤية المستقبلية.

٣. توفير نظام معلومات استراتيجي متكامل بالجامعة يضم آليات لرصد المعلومات المطلوبة وتحديد مصادرها ووسائل جمعها وحفظها واسترجاعها.

#### - الإجراءات التطويرية المتعلقة بالبعد الثاني: وضوح الرؤية والأهداف:

٤. توائم الأهداف الاستراتيجية للجامعة مع الفرص المتاحة خارجها وتعزيزها من خلال القيام بالتحليل الرباعي للجامعة بهدف التعرف على نقاط القوة والضعف وعلى الفرص والتحديات الخارجية.

٥. القدرة على تعديل مواصفات ونوعية مخرجات الجامعة بما يتوافق مع التغيرات البيئية حتى يكون الخريج قادراً على مجابهة الظروف والمتغيرات المختلفة.

#### - الإجراءات التطويرية المتعلقة بالبعد الثالث: القدرات الجوهرية (سيولة الموارد):

٦. القدرة على جذب الكوادر العلمية الكفاء واستقطابهم من خلال التحفيز المادي والمعنوي بما يمكن الجامعة من إضافة قيمة للعملاء والمجتمع.

٧. أن تتمتع الجامعة بالقدرة على تحريك مواردها (المالية والبشرية) بمرونة عالية وحسب الحاجة، وتخصيص كل ما يلزم من موارد لتحسين كافة عملياتها من خلال الموارد الذاتية والشراكات البحثية والاستشارات محلياً أو إقليمياً أو دولياً.

٨. القدرة على تحديد الإجراءات اللازمة لتطوير الخدمات التي تقدمها الجامعة.

٩. امتلاك الجامعة لنظام الكروني فعال لتحسين جودة التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع.

١٠. أن تحرص الجامعة على تمكين منسوبيها من خلال البرامج التطويرية والتدريبية، لزيادة القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة وتطوير قدراتهم على أداء العمليات بشكل فعال.

#### - الإجراءات التطويرية المتعلقة بالبعد الرابع: المسؤولية المشتركة (الالتزام

#### الجماعي) واتخاذ القرارات:

١١. نشر قيم الإبداع لدى المرؤوسين من خلال دعم ومساندة الأعمال التي يقومون بها لتنفيذ استراتيجيات الجامعة.

١٢. قدرة الإدارة العليا بالجامعة على اتخاذ قرارات جماعية جريئة ومدروسة جيداً بالاعتماد على مبدأ التشاركية مع كافة الأطراف للوصول إلى أفضل النتائج.

١٣. التزام قيادات الجامعة بدعم عملية التحسين المستمر وتبنيها.

١٤. تشجيع القيادات الجامعية للعاملين على التعامل مع الأخطاء كفرص للتعلم وللتحسين.

- الإجراءات التطويرية المتعلقة بالبعد الخامس: التنظيم وتنفيذ الأعمال (سرعة الاستجابة):

١٥. التكامل والانسجام التام بين وحدات الجامعة وأقسامها من خلال وجود شبكة اتصالات قوية وسريعة.

١٦. استيعاب الهيكل التنظيمي للجامعة التغيرات المحيطة من خلال تقليل المستويات الإدارية عبر الهياكل التنظيمية الشبكية المسطحة وإبراز الأبعاد التكنولوجية في عمليات التصميم، وتحديد أهداف واضحة لكل مستوى إداري.

١٧. أن تعكس ثقافة الجامعة التنظيمية القيم المشار إليها في التوجه الاستراتيجي من خلال توفير مناخ ايجابي يراعي الأبعاد الإنسانية ويعزز فرص الإبداع.

١٨. إعداد وصف وظيفي واضح يحدد المهام والمسؤوليات والصلاحيات ومؤشرات قياس مستوى الأداء لكافة الوظائف والنشاطات بالجامعة بما يساعد على تطوير الإدارة العليا لوضع خطط أكبر وتطوير الهيكل التنظيمي للمؤسسة، ويساعد على إسناد الوظائف بحسب مقدرات العاملين.

دراسات وبحوث مقترحة:

- (١) إجراء دراسة حول أبعاد الرشاقة الاستراتيجية وربطها مع نظم المعلومات الإدارية.
- (٢) إجراء دراسة حول أبعاد الرشاقة الاستراتيجية وربطها مع إعادة هندسة العمليات.
- (٣) عمل دراسة مقارنة بين المؤسسات المختلفة لاختبار واقع ممارستها لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية.

## قائمة المراجع:

### أ-المراجع العربية:

١. ابراهيم، فاطمة أحمد ذكي (٢٠١٧). دراسة تقييمية لإدارة الأداء الاستراتيجي بالجامعات المصرية في ضوء نموذج منشور الأداء *The Performance Prism*، متاح على الرابط [Http://Www.Bu.Edu.Eg/Portal/Uploads/Education/Management/2177/Publicati20Ibrahim\\_E20Study%20of%20Strategic%20Performance%20Management.Pdf](Http://Www.Bu.Edu.Eg/Portal/Uploads/Education/Management/2177/Publicati20Ibrahim_E20Study%20of%20Strategic%20Performance%20Management.Pdf)
٢. إسماعيل، سماء جميل أحمد (٢٠١٨). مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية ودورها في تحسين جودة القرارات في المؤسسات غير الحكومية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر: غزة، فلسطين.
٣. البحيري، السيد السيد محمود (٢٠١٥). استراتيجية مقترحة للتوسع في التعليم الجامعي الأزهرى في ضوء صيغ التعليم الجامعي الحديثة والمتغيرات المحلية والعالمية. مجلة دراسات العلوم التربوية، ٤٢ (٣).
٤. الجبوري، حمزة (٢٠١٣). جودة الخدمة ودورها في الأداء المتميز دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي شركة أسيا سيل فرع المنصور. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، ٣٤، ١٦٧-١٩٤.
٥. جلال، أبو بكر أحمد صديق (٢٠٠٩). تطوير إدارة جامعة الأزهر باستخدام مدخل إعادة الهندسة في ضوء الإدارة الإلكترونية. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر: القاهرة، مصر.
٦. حافظ، محمد صبري (١٩٩٧). بعض مصادر التوتر في الجهاز الإداري بجامعة الأزهر. مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، (٦٧).
٧. الحريزات، محمد أحمد محمد (٢٠١٥). أثر الخفة الاستراتيجية في ضوء القدرات التنافسية للشركات على الأداء العمليتي دراسة تطبيقية في شركات

الصناعات الهندسية في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط: عمان، الأردن.

٨. الحواجرة، كامل محمد والعزب، حسين محمد (٢٠١٩). التأثيرات الوسيطة للقدرات الديناميكية بين تنوع القوى العاملة والرشاقة الاستراتيجية في منظمات الأمم المتحدة العاملة في الأردن، مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، ٥(١)، ٢٢-٥١.

٩. الدوري، زكريا (٢٠٠٧). الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية. دار اليازوري العلمية للنشر، الأردن.

١٠. رخا، محمد عبد الوهاب إبراهيم (٢٠٠٧). دراسة مستقبلية لسياسة القبول بالتعليم الجامعي الأزهرية في ضوء بعض التحديات والاتجاهات العالمية المعاصرة. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر: القاهرة، مصر.

١١. الزين، نور (٢٠١٣). أثر خصائص المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الخفة الاستراتيجية ودور القدرات التنافسية كمتغير معدل دراسة تطبيقية على شركة ألبا هاوس في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط: عمان، الأردن.

١٢. الزيود، خالد محمد علي (٢٠١٤). أثر نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الأولويات التنافسية دراسة تطبيقية في البنوك التجارية الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط: عمان، الأردن.

١٣. سعد، عمر محمد ذياب (٢٠١٧). دور الرشاقة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الأهلية الفلسطينية. رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى: غزة، فلسطين.

١٤. شرف الدين، نشأت فضل وحسين، حلمي محمود (٢٠٠٠). بعض مشكلات كليات الأقاليم بجامعة الأزهر دراسة ميدانية. مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، (٩٠).



١٥. الشمري، صادق راشد (٢٠١٢). *إدارة العمليات المصرفية مدخل وتطبيقات*. دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
١٦. الشنطي، محمود عبد الرحمن والشريف، تحرير شعبان (٢٠١٩). دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الرقابة الاستراتيجية بالمؤسسات غير الحكومية - قطاع غزة. *مجلة جامعة العين للأعمال والقانون*، الإصدار الأول، السنة الثالثة.
١٧. الصانع، إيمان سالم، (٢٠١٣). أثر محددات الرقابة الاستراتيجية في الفاعلية التنظيمية دراسة حالة لشركة الاسمنت الأردنية لافارج. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط: عمان، الأردن.
١٨. صديق، احمد اسحق (٢٠١٤) تميز الأعمال. ورقة علمية مقدمة إلى سمنار تميز الأعمال، الهيئة السودانية للمواصفات والمقاييس.
١٩. الضمور، معتصم محمد مبارك (٢٠١٧). *الرقابة الاستراتيجية لدى القادة الأكاديميين وعلاقتها بالتميز التنظيمي للجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس*. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط: عمان، الأردن.
٢٠. الطبراني أبي القاسم (١٩٩٥). *المعجم الأوسط*. المجلد ١، دار الحرمين بالقاهرة.
٢١. العابدي، جميلة، وبوجلال عائشة (٢٠١٦). دور إدارة التغيير التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي دراسة ميدانية بوحدة شلف لسقي وصرف المياه بخميس مليانة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والتجارة، جامعة الجبالي بونعامة بخميس مليانة: الجزائر.
٢٢. العابدي، علي والموسوي، هاشم (٢٠١٤). تشخيص مؤشرات الذكاء الاستراتيجي لضمان السيادة الاستراتيجية من خلال خفه الحركة الاستراتيجية: دراسة تحليلية في شركة كورك للاتصالات المتنقلة في العراق. *مجلة العربي للعلوم الاقتصادية والإدارية*، ٨(٣١)، ١٤٣ - ١٦٧.

٢٣. عبد الرازق، رغدان عدنان (٢٠١٨). أنماط القيادة وأثرها في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية. *مجلة العلوم الإسلامية*، (٢٠)، ٣٢٢-٣٥٠.
٢٤. عبودي، صفاء إدريس وخروفة، رغد محمد (٢٠١٨). البراعة التنظيمية مدخلاً للوصول إلى الرشاقة الاستراتيجية دراسة ميدانية في عينة من شركات الاتصالات النقالة في العراق. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، ١٠٩ (٢٤) ٢٤٠-٢٥٨.
٢٥. العبيدي، كراون عزيز (٢٠١٤). الموائمة بين إدارة الجودة الشاملة وإعادة هندسة العمليات وأثر كل منهما في الأداء المتميز. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد: بغداد، العراق.
٢٦. عزت، أحمد وآخرون (٢٠١١). الحرية الأكاديمية واستقلال الجامعات المصرية بين سياسات القمع وغياب الرؤية. مؤسسة حرية الفكر والتعبير: القاهرة.
٢٧. عمرو، هبه محمد محمد (٢٠١٦). الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بالميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل: فلسطين.
٢٨. غانم، هاجرة (٢٠١٧). دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الخدمية دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الخدمية -لولاية المسيلة العمومية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف- المسيلة: الجزائر.
٢٩. غريب، محمد أحمد (٢٠٠٨). التخطيط لتطبيق نظام الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة في التعليم الجامعي الأزهرى. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية جامعة الأزهر: القاهرة، مصر.
٣٠. فايد، عبد السلام ابراهيم حسن (١٩٩٠). سياسة القبول بجامعة الأزهر وعلاقتها بالكفاءة الداخلية لكلية التربية. *مجلة التربية*، كلية التربية، جامعة الأزهر، (١٦).

٣١. فتحي، محمد سعيد (١٩٨٦). تقييم التنظيم الإداري لجامعة الأزهر كجامعة ذات طابع خاص. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة الأزهر: القاهرة، مصر.
٣٢. الفقيه، منال أحمد علي (٢٠١٨). دور الرقابة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمنية، كلية التربية، جامعة إب: اليمن.
٣٣. فؤاد، محمد أحمد وحسن، محمد مسلم (٢٠٠٨). تطوير إدارة الجامعات المصرية في ضوء الإدارة الإلكترونية. مجلة كلية التربية، جامعة الزقازيق، ٥٨، يناير.
٣٤. القرشي، ياسر شاکر ياسر (٢٠١٧). تأثير الرقابة الاستراتيجية في الأداء المؤسسي المستدام دراسة حالة في مديرية توزيع كهرباء محافظة كربلاء المقدسة مع استطلاع لعيئة من المدراء. بحث مقدم إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة القادسية وهو جزء من متطلبات نيل شهادة الدبلوم العالي في التخطيط الاستراتيجي، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية: العراق.
٣٥. المحاسنة، لميس عارف عبده ربه (٢٠١٧). الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القدرات الديناميكية والرقابة التنظيمية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاعمال، جامعة الشرق الأوسط: عمان، الأردن.
٣٦. مركز البحوث والدراسات (٢٠١١). تطوير القيادات التنفيذية من أجل تحسين الأداء المؤسسي. ورقة عمل مقدمة إلى المنتدى الثامن للقيادات التنفيذية الذي تنظمه مؤسسة داتاماتكس - دبي.
٣٧. مسن، فهد بخيت سهيل وإبراهيم، صلاح محمد زكي (٢٠١٩). أثر الرقابة الاستراتيجية في الفاعلية التنظيمية دراسة تطبيقية على عينة من المؤسسات الصناعية بمحافظة ظفار بسلطنة عمان. مجلة التنمية البشرية والتعليم للأبحاث التخصصية، ٣ (٥)، أبريل.

٣٨. النور، أسماء (٢٠١٠). أثر خصائص المؤسسة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط: عمان، الأردن.
٣٩. نصر، محمد يوسف مرسي (٢٠٠٢). تطوير الإدارة الجامعية في ظل التوسع في إنشاء الكليات الإقليمية بجامعة الأزهر. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية جامعة الأزهر: القاهرة، مصر.
٤٠. نوي، طه وضيف، احمد (٢٠١١). التغيير الاستراتيجي من خلال تفعيل دور تكنولوجيا المعلومات بالمؤسسة الاقتصادية. بحث في الملتقى الدولي بجامعة سعد دحلب: الجزائر.
٤١. هنية، محمد أنور رشدي (٢٠١٦). مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية: غزة، فلسطين.
٤٢. الهيم، عيد صقر (٢٠١٠). آليات الاعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم الجامعي العربي في ضوء بعض الاتجاهات المعاصرة. مجلة الثقافة والتنمية، ٢ (٣٣).

#### ب-المراجع الأجنبية:

43. Abu-Radi, Samer, (2013), Strategic Agility and Its Impact on the Operations Competitive Capabilities in Jordanian Private Hospitals. Faculty of Business, Middle East University. Jordan . *Administration and Management* 14 (3), 1.0. Online ISSN: 2249-4588 & Print ISSN: 0975-5853.
44. Ahmady, Gholam, Mehrpourb, Maryam & Nikooraveshb, Aghdas (2016). Organizational Structure. ٣<sup>rd</sup> International Conference on New Challenges in Management and Organization: Organization and Leadership, 2 May 2016, Dubai,

UAE. Procedia– Social and Behavioral Sciences 230, 455 – 462. Available at: <http://Creativecommons.Org/Licenses/By–Nc–Nd/4.0/> .

45. Altalhi, Hassan (2018). The Study of Measuring the Level of Organizational Agility at Yanbu Colleges and Institutes in Saudi Arabia. *Asia Pacific Institute of Advanced Research (APIAR)*, DOI: 10.25275/Apjabssv4i1bus25, 4 (1), 252–263.

46. Angela, M. (2015). *Influence of Strategic Agility on Competitive Capability of Private Universities in Kenya*. Doctoral Dissertation, University of Nairobi.

47. Beltrame, K. (2008). Strategic Agility: Driving Business Efficiency without Eroding Competitive Advantage with Paper. *Business & Strategy Consulting Firm*. Available at: [www.lproconhcm.co.uk](http://www.lproconhcm.co.uk)

48. Bento, A. & Ferreira, L. (2010). *An Exploratory Study of Strategic Performance Measurement Systems*. In Advances in Management Accounting, Emerald Group Publishing Limited, 1–26.

49. Bratianu, C. & Bolisani, E. (2015, September). Knowledge Strategy: An Integrated Approach for Managing Uncertainty. In *European Conference on Knowledge Management, Academic Conferences International Limited*. Brussels, November 29.

50. David, Fred, (2009). *Strategic Management– Concepts and Cases. 12th Ed. Prentice–Hill Pearson Education International Inc. U.S.A., 46.*
51. Dehaghi, A, K., & Navabakhsh, M. (2014). Study the Effect of Organizational to Implementing the Agility Strategy in Isfahan Municipality. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Iran, 4(1), 315–326.*
52. Doz, Y. & Kozonen, M. (2008). *Fast Strategy*. Wharton School Publishing, Harlow.
53. Doz, Yves L. & Mikko Kosonen. (2008). The Dynamics of Strategic Agility: Nokia’s Rollercoaster Experience. In: *California Management Review 50.3.*
54. Doz, Yves L. and Mikko Kosonen (2010). Embedding Strategic Agility: A Leadership Agenda for Accelerating Business Model Renewal. *In Long Range Planning 43(3), 370–382.*
55. Elsaid, Nedal, Okasha, Ahmed & Abdelghaly, Abdalla (2013). Defining and Solving the Organizational Structure Problems to Improve the Performance of Ministry of State for Environmental Affairs. *International Journal of Scientific and Research Publications, 3 (10), October, ISSN 2250–3153.*  
Available at :  
<https://Pdfs.Semanticscholar.Org/7617/8312aef6c29a42941fcedcc403888bde7b08.Pdf>
56. Fáilte Ireland (2013). *Operational Standards of Performance*. Fáilte Ireland, Dublin. Available at:

[Http://Www.Failteireland.Ie/Failteireland/Media/Websitestructure/Documents/2\\_Develop\\_Your\\_Business/1\\_Startgrow\\_Your\\_Business/Operational-Standards-Of-Performance.Pdf](http://www.failteireland.ie/Failteireland/Media/Websitestructure/Documents/2_Develop_Your_Business/1_Startgrow_Your_Business/Operational-Standards-Of-Performance.Pdf)

57. Hamel, G. (2007). *The Future of Management*. Boston, Harvard Business School Press.
58. Horney, Nick (2013). *Agility Research: History and Summary*. Agility Consulting, Strategic. Agility Institute (SAI).
59. [Http://Www.Azhar.Edu.Eg/Pages/History5.Htm](http://www.azhar.edu.eg/Pages/History5.htm)
60. Ion, Elena-Iuliana & Criveanu, Maria (2016). Organizational Performance – A Concept That Self-Seeks to Find Itself. Annals of the Constantin Brâncuși” University of Târgu Jiu, *Economy Series*, (4), 179–183.
61. Khoshnood, N. & Nematizadeh, S. (2017). Strategic Agility and its Impact on the Competitive Capability in Iranian Private Banks. *International Journal of Business and Management*, 12 (2), 220–229.
62. Kosonen, Mikko (2007). Strategic Agility for Continuous Renewal. *European Paper Week Brussels*, November 29.
63. Lungu, Miruna (2018). Achieving Strategic Agility through Business Model Innovation. The Case of Telecom Industry. *Proceedings of the 12th International Conference on Business Excellence 2018*, DOI: 10.2478/Picbe-2018-0050, 557–567.
64. Marc, Schabracq (2007). *Changing Organizational Culture the Change Agent’s Guidebook*. John Wiley & Sons Ltd., England.

65. Marengere, Nicholas. (2013). *Information Systems Role in Strategic Agility: A Supply Chain Context*. Tampere University Press.
66. Mashal Ahmed A & Saima Shafiq (2014). The Impact of Organizational Culture on Organizational Performance :A Case Study of Telecom Sector. *Global Journal of Management and Business Research*, 2 (5), 145–160.
67. Matsoso, Mamorena Lucia, & Olumide, Henrie Benedict. (2016). Financial Performance Measures Of Small Medium Enterprises in the 21st Century. *Journal of Economics* 7 (23), 144–160.
68. Morton, J., Stacey, K. & Mohn, M. (2018). Building and Maintaining Strategic Agility: an Agenda and Framework for Executive IT Leaders. *California Management Review*, 61 (1), 94–113.
69. Narasimhan, R., Swink, M., & Kim, S. 2006, Disentangling Leanness and Agility: An Empirical Investigation. *Journal of Operations Management*, 24, (5).
70. Nold, Herb & Michel, Lukas (2016). *The Performance Triangle: A Model for Corporate Agility*, *Agility Insights Perfecting the Art of Management*, Agility Insights USA LLC, USA. Available at: [www.Agilityinsights.Com](http://www.Agilityinsights.Com)
71. O'Donnell, Orla & Boyle, Richard (2008). *Understanding and Managing Organizational Culture*. Institute of Public Administration, Colourbooks Ltd, Dublin.



72. Ojha D. (2008). *Impact of Strategic Agility on Competitive Capabilities and Financial Performance*. UN published PhD , Graduate School, Clemson University.
73. Pierre J., Timothy, M., George S. & Gerry, Johnson (2009). Measuring Organizational Performance: Towards Methodological Best Practice. *Journal of Management*, 35 (3), June 718–804, DOI: 10.1177/0149206308330560.
74. Safari, H. (2013). A Conceptual Model for Agility Strategy and Work Organization by Structural Equation Modeling a Case Study in the Iranian Textile Industry. *Journal Business and Economic Research*, 3(1), 369–387
75. Sajdak, Majak (2015).Compilation of Operational and Strategic Agility for Ensuring the Highest Efficiency of Company Operations. *Economics and Management*, 7 (2), DOI: 10.12846/J.Em.2015.02.03, 20–25
76. Santala, Maarit, (2009), *Strategic Agility in a Small Knowledge Intensive Business Services Company Case SWOT Consulting*, Department of Marketing and Management, Helsingin Kauppakorkeakoulu.
77. Sherehiy, Bohdana (2008). *Relationship between Agility Strategy Work Organization and Workforce Agility*. Unpublished PhD Thesis, University of Louisville .USA.
78. Shin, H., Lee, N., Kim, D. & Rhim, H. (2015). Strategic Agility of Korean Small and Medium Enterprises and its

Influence on Operational and Firm Performance. *International Journal of Production Economics*, 168, 181–196.

79. Suomen, Yliopistopainom (2013), *Information Systems Role in Strategic Agility a Supply Chain Context*. Academic Dissertation, University of Tampere, School of Information Sciences, Finland.

80. Yusuf, Y., Sarhadi, M. & Gunasekaran, A. (1999). Agile Manufacturing: The Drivers, Concepts and Attributes. *International Journal of Production Economics*, 62 (1), 33–43.