

الرشاقة الإستراتيجية مدخل لتحقيق الإبداع التنظيمي بكليات جامعة دمنهور من و جهة نظر بعض القيادات الجامعية

إعداد

د. عادل حلمي أمين اللمسي

مدرس أصول التربية
كلية التربية – جامعة دمنهور

المستخلص:

تستهدف الدراسة الحالية تحديد درجة تطبيق الرشاقة الإستراتيجية، وتحديد مستوى الإبداع التنظيمي بجامعة دمنهور، والكشف عن وجود فروق دالة إحصائياً في درجة الرشاقة الإستراتيجية ومستوى الإبداع التنظيمي من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية تبعاً لمتغير الكلية (عملية/ نظرية)، والكشف عن وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين الرشاقة الإستراتيجية ومستوى الإبداع التنظيمي من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتمثلت أدوات الدراسة في استبيان الرشاقة الإستراتيجية (من إعداد الباحث)، ومقياس الإبداع التنظيمي (من إعداد الباحث)، والتي تم تطبيقها على عينة مقصودة تكونت من (٩٨) من القيادات الأكاديمية بجامعة دمنهور. ولقد توصلت النتائج إلى أن درجة تطبيق الرشاقة الإستراتيجية من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية (عميد الكلية – وكيل الكلية – رؤساء الأقسام) جاء بدرجة متوسطة، كما أن مستوى الإبداع التنظيمي من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية (عميد الكلية – وكيل الكلية – رؤساء الأقسام) جاء بمستوى متوسط، كما كشفت النتائج عن وجود فروق دالة إحصائياً في درجة تطبيق الرشاقة الإستراتيجية من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية تبعاً لمتغير الكلية (عملية/ نظرية)، ووجود فروق دالة إحصائياً في مستوى الإبداع التنظيمي من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية تبعاً لمتغير الكلية (عملية/ نظرية)، ووجود علاقة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) بين المجموع الكلي لأبعاد الرشاقة الإستراتيجية والمجموع الكلي لأبعاد الإبداع التنظيمي من وجهة نظر بعض القيادات الأكاديمية بجامعة دمنهور.

الكلمات المفتاحية: الرشاقة الإستراتيجية - الإبداع التنظيمي - القيادة الجامعية.

Abstract:

The current study aims to determine the degree of application of strategic agility, determine the level of organizational creativity at the University of Damanhour, and reveal the presence of statistically significant differences in the degree of strategic agility and the level of organizational creativity from the point of view of some university leaders according to the college variable (process / theory), and to reveal the existence of a significant correlation Statistically between strategic agility and the level of organizational creativity from the point of view of some university leaders.

The study used the qualitative method, and the study tools were the strategic agility questionnaire (prepared by the researcher), and the organizational creativity scale (prepared by the researcher), which was applied to an intended sample consisting of (98) academic leaders at Damanhour University.

The results showed that the degree of application of strategic agility from the point of view of some university leaders (dean of the faculty - vice dean - heads of departments) came to a medium degree, and the level of organizational creativity from the point of view of some university leaders (dean of the faculty - vice dean - heads of departments) It came at an average level, and the results revealed the presence of statistically significant differences in the degree of application of strategic agility from the point of view of some university leaders according to the college variable (process / theory), and the presence of statistically significant differences in the level of organizational creativity from the point of view of some university leaders according to the college variable (process/theoretical), and there is a statistically significant relationship at the level of significance (0.01) between the total sum of the dimensions of strategic agility and the total sum of the dimensions of organizational creativity from the point of view of some academic leaders at Damanhour University.

Keywords: Strategic Agility - Organizational Creativity - University Leaders.

الرشاقة الإستراتيجية مدخل لتحقيق الإبداع التنظيمي بكليات جامعة دمنهور من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية

إعداد

د. عادل حلمي أمين اللمسي

مدرس أصول التربية
كلية التربية – جامعة دمنهور

مقدمة:

تعد القيادات الأكاديمية بالكليات من: عمداء الكليات ووكلاؤهم ورؤساء مجالس الأقسام هم الركيزة الأساسية في أي إصلاح أو تطوير إداري منشود للمؤسسة الجامعية، وبذلك تتزايد الحاجة إلى أداء مهامهم بدرجة عالية من التميز والإبداع؛ حيث إن اضطلاع هؤلاء القيادات بدورهم في تحقيق الأهداف المنشودة بإتقان من شأنه أن يسهم في تحقيق أهداف الجامعة في عصر أصبح هناك فيه ضرورة لتحول التعليم من الجمود إلى المرونة، ومن التجانس إلى التنوع ومن ثقافة الحد الأدنى إلى ثقافة الإتقان والجودة. ولكي تكون الجامعة قادرة على صناعة المستقبل ينبغي أن يتصف قادتها بصفات أهمها: الإبداع والتنافسية والشفافية والاتجاه نحو الجودة. فحتمية التغيير تفرض علي الجامعات أن تكون قادرة علي المنافسة، وليس أمامها خيار سوى مواجهتها والتعامل معها، وهذا الأمر يدفع بها للبحث عن كيفية رفع قدراتها التنافسية وبناء مزايا تنافسية تضمن لها التفوق والاستمرار (ويج، ٢٠١٣، ص ٣) ^١.

وبالنظر إلى الدور المهم الذي تضطلع به القيادات الجامعية فإن الأمر يتطلب وجود قيادات ذات رؤية استشرافية نحو المستقبل لإحداث تطور شامل في المجال المعرفي والثقافي والمهني والبحثي والمجتمعي وتعزيز ثقافة الجودة والتميز، والإبداع التنظيمي (عبد الله، ٢٠١٨، ص ١١٦).

١ - اتبع الباحث نظام التوثيق وفقاً لدليل الجمعية الأمريكية لعلم النفس (الطبعة السابعة) APA Style of the Publication Manual of the American Psychological Association (7th Edition)

والإبداع التنظيمي له دور مهم في بقاء الجامعات وتطورها، فهو أدواتها في التكيف مع المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية والثقافية وغيرها من الأمور المحيطة بها. كما أنه يساعدها على مواجهة المتغيرات المعاصرة وتحديات المستقبل، وذلك من خلال ما يقدم لها من حلول للتعامل مع هذه المتغيرات.

فبسبب التغييرات السياسية والاجتماعية والتكنولوجية وتداعيات العولمة اليوم يتعين على قادة الجامعات التعامل مع تلك التغييرات الكبيرة والسريعة، لذلك تعد الاستجابة السريعة للتغييرات الخارجية أمراً مهماً جداً في عالم الأعمال اليوم لمساعدتها على النمو في السوق العالمي، حيث أدت التحديات التنافسية إلى جعل العديد من المؤسسات رشيقة في نهجها لتحقيق التمييز وجذب الطلاب والمستثمرين وإيجاد جو إيجابي للتعليم والتعلم (Altalhi, 2018, p. 253)

فرشاقة الجامعة ضرورة حتمية لنجاح الجامعات المعاصرة؛ فهي تساعد على زيادة قدرتها على الاستشعار والاستجابة للمتغيرات البيئية والتكيف معها بما يحقق أهدافها الحالية والمستقبلية، وترتبط ارتباطاً متزايداً بالإبداع التنظيمي في ظل بيئات اليوم التنافسية، وتعتبر كفاءة أساسية، وميزة تنافسية، وتمائزاً يتطلب تفكيراً استراتيجياً، وعقلية مبتكرة، وحاجة لا يمكن الاستغناء عنها. فلم تعد الرشاقة الإستراتيجية مسألة اختيارية للجامعات، بل ضرورة تميز بين الجامعات الناجحة وغيرها (Harraf, et al, 2015, p. 676)

وفي ظل التحولات المتسارعة ومنها تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتزايد التغييرات المفاجئة والسريعة بالإضافة إلى الأزمات الطبيعية كجائحة كورونا (COVID-19)، فإنه ينبغي على الجامعات الاستعداد الكامل للتعامل مع مثل هذه التحولات برشاقة لتحقيق الإبداع التنظيمي بها.

ووفق توجهات رؤية مصر ٢٠٣٠ بالسعي نحو تواجد عشرة جامعات على الأقل من أفضل (٥٠٠) جامعة في العالم بحلول (٢٠٣٠)، فإن ذلك لا يتحقق إلا بممارسات

تتسم بالمرونة والرشاقة في اتخاذ القرارات، وتقليص المركزية والتعقيد، واكتساب مهارات وقدرات أساسية كالحساسية للتغيرات البيئية ودقة التوقع، والتعامل مع المواقف الطارئة وسرعة التكيف مع التغيير، والانتقال من النمط التقليدي للإدارة إلى مداخل حديثة تعتبر محكًا مهمًا في مؤشرات التصنيفات العالمية والاعتماد الأكاديمي، ومنها مدخل الرشاقة الإستراتيجية (أمين، وعيد، ٢٠٢١، ص ٥٤).

فالرشاقة الإستراتيجية مدخل جديد يساعد على تحقيق السرعة في الاستجابة للفرص والتحديات والتفاعل مع التغيرات البيئية والتكنولوجية والازمات الطبيعية، كما أنها ضرورة حتمية لتحسين أداء المؤسسات التعليمية في مواجهة الأزمات، حيث أكدت نتائج عدد من الدراسات العربية والأجنبية على دور الرشاقة الإستراتيجية ومنها دراسة (هنية، ٢٠١٦)، و(الدهان، ٢٠١٥)، و(الزوين، ٢٠١٣)، و(الصانع، ٢٠١٣)، وبارك (park, 2011)، وكيونين (kettunen, 2010)، وهاراف وآخرين (Harraf, et al, 2015)، و(المصري، ٢٠١٦)، و(الفقيه، ٢٠١٨) في زيادة قدرة الجامعات على الاستشعار والاستجابة للمتغيرات البيئية والتكيف معها بما يحقق أهدافها الحالية والمستقبلية، ويتفق ذلك مع ما أوصت به دراسة أرياني (Aryani, 2014) بضرورة تطبيق الجامعات لمدخل الرشاقة الإستراتيجية لمواجهة العديد من التحديات التي تواجهها. وتعد الجامعات المصرية ومنها جامعة دمنهور كغيرها من الجامعات التي تسعى إلى البقاء والنمو والتميز، وذلك في ظل ما تسعى إليه مصر في الفترة الحالية من محاولات للنهوض بمستوي التعليم الجامعي من أجل تحقيق التميز وإنتاج كوادر علمية قادرة على مواجهة التطورات العالمية، وكذلك رفع مستوى الإبداع التنظيمي للجامعة حيث تعمل جاهدة على تطوير آلياتها ومواردها للالتحاق بركب التنافسية، وسبيلها في ذلك تبني الإستراتيجيات، والمداخل القيادية الحديثة.

وعليه فالرشاقة الإستراتيجية في المؤسسات الجامعية أحد المداخل الحديثة والمهمة في التعليم العالي لتحقيق التميز والتحسين المستمر والإبداع التنظيمي واستدامته

علي جميع المستويات، كما أنها تضمن أن تكون المخرجات منسجمة مع متطلبات سوق العمل (المصري، ٢٠١٦، ص ٢٦١). كما أوصت دراسة عبد الله (٢٠٢٠) بضرورة حث القيادات بالجامعات المصرية على تطوير آليات وتطبيقات الرشاقة الإستراتيجية من حيث تقليل الهدر وخفض التكاليف وتعظيم القدرة التنافسية، وتعزيز العمل القياسي بما يتناسب وقدرات وطاقت كل جامعة.

ومن هذا المنطلق فإن هذه الدراسة تدور حول الرشاقة الإستراتيجية كمدخل لتحقيق الإبداع التنظيمي بكليات جامعة دمنهور من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية.

مشكلة الدراسة:

يواجه التعليم الجامعي في العالم العربي وخاصة في مصر عدداً من التحديات التي تدفعه نحو التغيير والتطوير، ومن أبرز هذه التحديات ظهور العولمة بأبعادها المختلفة، والتغيرات المتسارعة في المعرفة وتكنولوجيا المعلومات والحراك الاجتماعي والتغيرات الثقافية والانفتاح العالمي غير المسبوق في مجال التعليم العالي بظهور تدويل التعليم العالي والجامعات الدولية بالإضافة إلى ظهور التصنيفات العالمية للجامعات. ولكون الباحث يعمل بكلية التربية جامعة دمنهور فقد لاحظ التباين في طبيعة وسرعة الاستجابة بين الجامعات في مواجهة جائحة كورونا (COVID-19) وغيرها من الأزمات المتلاحقة التي تعوق العمل الجامعي، من حيث إصدار القرارات، وشفافية المعلومات وإتاحتها للطلاب، وإيضاح استراتيجية الجامعة في مواجهة الأزمات ومدى قدرتها على تعديل بعض الإجراءات والممارسات، والاستفادة من تصاعد الأحداث وتسارعها بالتقويم المستمر للأنشطة وإمكانية التعلم منها، وقد يرجع ذلك إلى قصور دور القيادات الجامعية ومعاونيهم، وهذا ما تؤكدته نتائج بعض الدراسات السابقة.

فذهبت دراسة إبراهيم (٢٠١٦) إلى قلة توافر المهارات التنظيمية لدى القيادات الجامعية بمصر نتيجة لنقص تدريبهم على ممارسة تلك المهارات. وتوصلت دراسة محمد

(٢٠١٤) إلى أن ممارسات القيادات الجامعية في مصر ما زالت تقليدية جامدة تعتمد على " أسلوب قيادة الرجل الواحد" وأوصت الدراسة بضرورة قيام القيادات الجامعية المصرية بوضع خطط واضحة المعالم لعملية التغيير والتطوير داخل الجامعات.

وأشارت دراسة أودهيامبو (Odhiambo, 2014, pp. 183-195) إلى أن هناك عدة تحديات تواجه مؤسسات التعليم العالي أبرزها التدفق الهائل للمعلومات، وزيادة أعداد الطلاب في التعليم العالي، وانخفاض التمويل الحكومي، وأشارت الدراسة إلى أن مؤسسات التعليم العالي بحاجة إلى تبني نمط القيادة الإبداعية بوصفه النمط القيادي الأنسب لتسيير العمل بالجامعة.

وذكرت دراسة مومان (Moman, 2014, pp. 54-58) أن التحدي الحقيقي الذي يقف أمام قادة الجامعات دون إدخال التغيير في جامعتهم يتمثل في الثقافة التنظيمية السائدة في هذه الجامعات وتعقد السياسات والإجراءات المصاحبة لها، وأوضحت الدراسة أن هناك عدداً من الصفات القيادية التي يجب أن يتمتع بها رؤساء الجامعات أهمها القدرة على التواصل، والوعي الثقافي، والخبرة التكنولوجية، والمهارات الإنسانية والقدرة على الإبداع التنظيمي.

وأشارت دراسة عياد (٢٠١٢) أن: من أبرز معوقات التمكين للقيادات الجامعية الالتزام بالتسلسل والتنظيم الهرمي، والروتين الوظيفي، وقلة استخدام أساليب القيادة الإبداعية، وأوصت الدراسة بضرورة التركيز على دور القائد الجامعي في تحقيق الإبداع التنظيمي داخل الجامعة.

وتوصلت دراسة السيد (٢٠١٠) إلى وجود قصور في أساليب اختيار القيادات الجامعية في مصر، وغياب الاهتمام ببرامج تنمية القدرات، والمهارات الإبداعية للقيادات الجامعية.

كما كشفت دراسة حسان، وحسين (٢٠١٠، ص ٢٠٥-٢٦١) عن وجود قصور كبير في ممارسات القادات الجامعية للبعد الأخلاقي والاجتماعي والعقلي مما أدى إلى ضعف العلاقات الإنسانية التي تربط بين القادات الجامعية والعاملين بالجامعة. وأظهرت نتائج دراسة عيادروس (٢٠١٥) عديد من التحديات، والسلبيات التي تواجهها الجامعات المصرية التي منها: ضعف المهارات، والقدرات المهنية، والتقنية لمعظم خريجي الجامعات المصرية، الفجوة الرقمية تقنيا بين مؤسسات التعليم العالي الأجنبية والعربية، ضعف مواكبتها للمستجدات الحديثة، تنميط أنظمة التعليم العالي، واستدامة غياب التنوع الأكاديمي والدراسي والإداري، وندرة الموازنة الإحترافية بين المؤسسات الجامعية ومقتضيات سوق العمل، وغلبة المركزية في تسيير الجامعات، وضعف الأدوار الإبداعية في قيادة الجامعة.

وبالإضافة إلى ما سبق أشارت دراسة حسن، ومرسي (٢٠١٢) إلى أن المؤسسات الجامعية تعاني من العديد من المشكلات التنظيمية التي تتمثل في البيروقراطية والروتين والجمود وغموض الرؤية والتأكيد المفرط على إتباع الصيغ الرسمية، ومحدودية إتاحة المجال للعاملين لاقتراح الحلول الإبداعية لمشكلات العمل المتراكمة، ومن هنا فإن مواجهة هذه المشكلات يتطلب تغيير الأساليب التقليدية السائدة واتباع طرائق وأساليب جديدة تقوم على الإبداع والابتكار، والاهتمام بتوظيف المنهج الإبداعي، وتوفير البيئة المناسبة لتشجيعه، وإيجاد الأشخاص المبدعين القادرين على حل المشكلات المختلفة التي تعاني منها المؤسسات الجامعية، ورفع كفاءتها وزيادة قدرتها التعليمية.

وتعد الرشاقة الإستراتيجية أحد أهم المداخل القيادية الحديثة التي تسهم في تحقيق الاستجابة السريعة في اتخاذ القرارات ومتابعة الممارسات والأنشطة ويمكن تطبيقها كمدخل لتحقيق الإبداع التنظيمي في ظل الأزمات الطبيعية، إلا أن مستوى تبنيها وتطبيقها في الجامعات الحكومية لا زال دون المستوى المأمول، وهذا ما أكدته نتائج دراسة عبد العزيز (٢٠٢٠)، وعبد الله (٢٠٢٠)، وعمر (٢٠٢٠)، ومنصور (٢٠٢٠)،

وأبو الوفا وآخرون (٢٠١٩)، وعبد العال (٢٠١٩)، ومحمد (٢٠١٩)، ومغوري (٢٠١٦) من محدودية منح القيادة الجامعية مرؤوسيههم مزيدا من الصلاحيات لاتخاذ القرارات في مجال عملهم، وتطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات في كليات الجامعة أو وحداتها، ومنح العاملين الصلاحيات الكافية للتعامل مع المشكلات والظروف الطارئة، ونشر ثقافة التغيير والابتكار من خلال عقد البرامج التدريبية اللازمة لتحقيق الإبداع التنظيمي لدى العاملين بالجامعة.

وفي ضوء ما سبق يتبين قصور الدور الذي تقوم به القيادات الجامعية في تحقيق الإبداع التنظيمي، ومحدودية الوصول بالمؤسسة الجامعية إلى مستوى الرقابة اللازم للاستجابة السريعة اللازمة لاتخاذ القرارات السليمة التي تعلي من قيمة الجامعة في ظل الأزمات والتغيرات المتلاحقة.

عليه جاءت الدراسة لتجيب عن بعض التساؤلات التي تمثل مشكلة الدراسة الحالية وهي كالاتي:

- ١- ما الأسس النظرية للرقابة الإستراتيجية، والإبداع التنظيمي بالجامعة؟.
- ٢- ما درجة تطبيق الرقابة الإستراتيجية بكليات جامعة دمنهور؟.
- ٣- ما مستوى الإبداع التنظيمي لدى بعض القيادات بكليات جامعة دمنهور؟.
- ٤- هل توجد فروق دالة إحصائياً في مستوى الرقابة الإستراتيجية من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية تبعاً لمتغير الكلية (عملية/ نظرية)؟.
- ٥- هل توجد فروق دالة إحصائياً في مستوى الإبداع التنظيمي من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية تبعاً لمتغير الكلية (عملية / نظرية)؟.
- ٦- هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين درجة تطبيق الرقابة الإستراتيجية ومستوى الإبداع التنظيمي من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية؟.
- ٧- ما التصور المقترح للرقابة الإستراتيجية كمدخل لتحقيق الإبداع التنظيمي بكليات جامعة دمنهور من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية؟.

أهداف الدراسة: تهدف الدراسة الحالية إلى:

- ١- التعرف إلى الأسس النظرية للرشاقة الإستراتيجية والإبداع التنظيمي بالجامعة.
- ٢- الكشف عن درجة تطبيق الرشاقة الإستراتيجية بكليات جامعة دمنهور.
- ٣- تحديد مستوى الإبداع التنظيمي لدى بعض القيادات بكليات جامعة دمنهور.
- ٤- التعرف على ما إذا كان هناك فروقا دالة إحصائياً في مستوى الرشاقة الإستراتيجية من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية تبعاً لمتغير الكلية (عملية/ نظرية).
- ٥- التعرف على ما إذا كان هناك فروقا دالة إحصائياً في مستوى الإبداع التنظيمي من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية تبعاً لمتغير الكلية (عملية / نظرية).
- ٦- التعرف على ما إذا كان هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين درجة تطبيق الرشاقة الإستراتيجية ومستوى الإبداع التنظيمي من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية.
- ٧- وضع تصور مقترح للرشاقة الإستراتيجية كمدخل لتحقيق الإبداع التنظيمي بكليات جامعة دمنهور من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية.

أهمية الدراسة:

- ١- لفت انتباه القيادات الجامعية للمشكلات التي تؤثر على الرشاقة الإستراتيجية للجامعة، وبالتالي تؤثر على مستوى الإبداع التنظيمي بها.
- ٢- تحقيق الإبداع التنظيمي بكليات جامعة دمنهور سيساعدها على أن تحقق أهدافها الاستراتيجية على مدى قصير.
- ٣- تحسين درجة الرشاقة الاستراتيجية لجامعة دمنهور يساعدها في تحسين مراكزها التنافسية بين أفضل الجامعات في العالم، الأمر الذي يفرض عليها ضرورة البحث عن الطرق والآليات والمداخل التي تمكنها من تحقيق الإبداع والتميز.

٤- من المنتظر أن يستفيد من نتائج الدراسة مسؤولي كليات جامعة دمنهور في تطبيق، وتفعيل مدخل الرشاقة الإستراتيجية لزيادة مستوى الإبداع التنظيمي لتصبح أكثر مرونة في تعاملتها مع التغييرات المحيطة.

٥- تطوير أداء الإدارة الرشيقة لدى القيادات الجامعية، بما يساعدهم على الاستجابة السريعة في اتخاذ القرارات الحاسمة والمصيرية للجامعة.

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي لمناسبته لطبيعة الدراسة ؛ كونه يفيد في رصد ظاهرة البحث وتحديد الحقائق المتعلقة بالواقع الحالي، ومن ثم جمع البيانات والمعلومات التي لها صلة بالدراسة الحالية وتحليل المادة التي تم تجميعها، لاستخلاص الدلالات التي توصلت إليها الدراسة (عدس، وآخرون، ٢٠٢٠، ص٢٣٥).

حدود الدراسة: تحددت الدراسة الحالية بالحدود الآتية:

١- **حدود موضوعية:** اقتصرت الدراسة الحالية على أبعاد الرشاقة الإستراتيجية وهي: (الحساسية الإستراتيجية، المقدرات الجوهرية، وضوح الرؤية، المسؤولية المشتركة، سرعة الاستجابة، تحديد الأهداف الإستراتيجية)؛ لأنها بمثابة الأبعاد الرئيسية التي تضم كل الأبعاد الأخرى، كما أن هذه الأبعاد الأكثر شيوعاً في البحوث والدراسات والأدبيات النظرية المرتبطة بالرشاقة الإستراتيجية. كما اقتصرت على أبعاد الإبداع التنظيمي وهي: (تشجيع الإبداع وتنميته، استقطاب المبدعين، توافر الإبداع، الاحتفاظ بالمبدعين).

٢- **حدود بشرية:** طُبقت الدراسة الميدانية على بعض القيادات الأكاديمية ببعض كليات جامعة دمنهور.

٣- **حدود مكانية:** بعض كليات جامعة دمنهور بمحافظة البحيرة، منها أربع كليات نظرية وهي: (كلية التربية، كلية الآداب، كلية التجارة، كلية التربية للطفولة

المبكرة)، وأربع كليات عملية وهي: (كلية العلوم، كلية التمريض، كلية الطب البيطري، كلية الصيدلة)..

٤- حدود زمنية: طبقت أداة الدراسة الميدانية في الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي ٢٠٢٠/٢٠٢١.

مصطلحات الدراسة: من أهم المصطلحات المستخدمة في الدراسة ما يلي:

١- الرشاقة الإستراتيجية **Strategic Agility**:

تُعرف الرشاقة الإستراتيجية إجرائياً بأنها: قدرة القيادة الجامعية على توظيف أبعاد الرشاقة الإستراتيجية متمثلة في (الحساسية الإستراتيجية، المقدرات الجوهرية، وضوح الرؤية، المسؤولية المشتركة، سرعة الاستجابة، اختيار الأهداف الإستراتيجية) في الوقت المناسب لتقديم أفضل الحلول والبدائل في ظل الأزمات والمتغيرات المتلاحقة.

٢- الإبداع التنظيمي **Organizational Creativity** :

يمكن تعريف الإبداع التنظيمي إجرائياً بأنه: ابتكار آليات جديدة للعمل من قبل القيادات تساعد في تطوير العمل داخل الجامعة عن طريق التوظيف الأمثل للإمكانات المتاحة من أجل تحقيق أهداف الجامعة بأقل تكلفة وأسرع وقت ممكن باستخدام التكنولوجيا والمعرفة الجديدة.

٣- القيادات الجامعية **University Leaders** :

يقصد بالقيادات الجامعية إجرائياً في هذه الدراسة بأنهم: القيادات الأكاديمية التي تتمثل في رئيس الجامعة، ونواب رئيس الجامعة، وعمداء الكليات ووكلائها، ورؤساء الأقسام ومدراء المراكز البحثية والتعليمية، الذين لهم دور في اتخاذ القرار داخل الجامعة وفي تحويل الجامعة إلى مؤسسة رشيقة.

الدراسات السابقة:

يعرض الباحث للدراسات السابقة من الأحدث إلى الأقدم وفقا لمتغيري الدراسة الحالية وهما:

أولاً: الدراسات المتعلقة بمتغير الرشاقة الإستراتيجية:

- دراسة أمين، وعيد (٢٠٢١): استهدفت تحديد العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والهندسة المتزامنة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم إجراء مقابلات شخصية شبه مقننة مع بعض القيادات الجامعية بجامعة دمنهور والفيوم، بهدف تحديد المتطلبات اللازمة لتحقيق الرشاقة التنظيمية للجامعات المصرية باستخدام مدخل الهندسة المتزامنة من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية، وتوصلت الدراسة إلى أن أبرز متطلبات تحقيق الرشاقة التنظيمية في الجامعات المصرية في ضوء مدخل الهندسة المتزامنة هي: التهيئة والاستعداد، التصميم، ما بعد التصميم .

- دراسة الفقيه (٢٠٢٠): حاولت التعرف على دور الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمينية، وقد اختارت أبعادا للرشاقة الإستراتيجية هي: (الحساسية الإستراتيجية، المقدرات الجوهرية، وضوح الرؤية، المسؤولية المشتركة، سرعة الاستجابة، اختيار الأهداف الإستراتيجية) لمعرفة دورها في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمينية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للأدب النظري، والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، وتوصلت الباحثة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها أن الرشاقة الإستراتيجية بأبعادها لها دور في إشعال جذوة التغيير في قلب مؤسسات التعليم العالي، بما يحسن من سرعة استجابتها وتكيفها مع مستجدات العصر، لتحقيق ميزتها التنافسية.

- دراسة عبد العزيز (٢٠٢٠): كشفت عن ملامح إرساء قواعد الرشاقة الإستراتيجية لنظم البراعة التسويقية بالجامعات المصرية، وتحليل العلاقة بين هندسة البشر "الأرجونوميكا" والرشاقة الإستراتيجية لنظم البراعة التسويقية بالجامعات المصرية.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى وجود العديد من التغييرات السريعة والمعقدة بالبيئة المحيطة بالجامعات المصرية، التي تستوجب على الجامعات الاستجابة لهذه التغييرات، ومحاولة التكيف معها، وذلك من خلال تغيير طبيعتها مخرجاتها.

- دراسة عبد الله (٢٠٢٠): قامت بتحديد درجة ممارسة القيادات الجامعية للإدارة الرشيقة بجامعة الوادي الجديد، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستعانت باستبانة طبقت على عينة قوامها ١٢٧ عضو هيئة تدريس من العاملين بالجامعة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها: أن درجة ممارسات القيادات الجامعية للإدارة الرشيقة جاءت بدرجة متوسطة، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى إلى متغير نوع الكلية لصالح الكليات النظرية.

- دراسة عمر (٢٠٢٠): قدمت بعض المقترحات اللازمة لتحسين ممارسات الرشاقة التنظيمية بكليات جامعة جنوب الوادي، وتم استخدم المنهج الوصفي لملائمته لطبيعة البحث وأهدافه، وتطبيق استبانة لرصد واقع ممارسة الرشاقة التنظيمية بجامعة جنوب الوادي علي (٩٧) عضو من أعضاء هيئة التدريس ببعض كليات الجامعة، وتوصل البحث إلى أن درجة ممارسة الرشاقة التنظيمية بكليات الجامعة متوسطة بنسبة (٧٣ %) وبمتوسط حسابي بلغ (٢,١٨).

- دراسة منصور (٢٠٢٠): استهدفت تحديد متطلبات تطوير الأداء الإداري بكلية التربية جامعة المنصورة في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وتقديم تصور مقترح لتفعيل الأداء الإداري للقيادات بكلية التربية (العميد، الوكلاء، رؤساء الأقسام) واستخدم المنهج الوصفي، وتكونت عينة البحث من (٧٢) عضو هيئة تدريس بكلية التربية جامعة المنصورة، وطبقت استبانة لجمع المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى أن تقييم أعضاء هيئة التدريس لأداء عميد الكلية جاء بدرجة متوسطة لغالبية

العبارات وتقييمهم لوكلاء الكلية جاء بدرجة متوسطة لكل العبارات، ووافق أعضاء هيئة التدريس بدرجة متوسطة على واقع الأداء الإداري الخاص برئيس القسم.

- دراسة مينون وسورسش Menon., Suresh (2020) : استهدفت تقييم الرشاقة الاستراتيجية لمؤسسات للتعليم العالي باستخدام طريقة غامضة متعددة الدرجات. تم إجراء تحليل التباين الاحادي لتحديد وفهم مجالات التحسين والاقتراحات التي تم إجراؤها صُممت لمساعدة الإدارة على إعادة صياغة الاستراتيجيات وتعزيز الرشاقة الاستراتيجية، وبعد إجراء مقابلة شخصية لمدة ٤٠-٦٠ دقيقة مع بعض الخبراء الأكاديميين جاء المؤشر العام للنتائج أن درجة الرشاقة الاستراتيجية ٦,١٩ مما يشير إلى أن لدى مؤسسات التعليم العالي مرونة في تطبيق الرشاقة الاستراتيجية ولديه القابلية للتحسين.

- دراسة أبو الوفا وآخرون (٢٠١٩): عرضت لماهية الرشاقة الإستراتيجية للمؤسسة التعليمية، واستخدم البحث المنهج الوصفي للتعرف على ماهية الرشاقة الإستراتيجية وأهميتها، وقدرات الرشاقة الإستراتيجية. وتوصلت النتائج إلى أن هناك ثلاث قدرات أساسية تحتاجها المؤسسات في هذا الوقت من أجل الحفاظ على الاستمرار والنمو وهم الحساسية الإستراتيجية وتركز على الإدراك وشدة الوعي، وسبولة الموارد والقدرة الداخلية لأنظمة الأعمال، وإعادة تكوين، وتوزيع الموارد بسرعة، والالتزام الجماعي.

- دراسة أحمد (٢٠١٩): استهدفت توضيح الدور الذي يلعبه تطبيق أدوات المحاسبة الرشيقة في تحقيق الريادة وذلك بالتركيز على اثنين من الأدوات وهي التحسين المستمر ورضا الموظفين، وذلك لكثرة أدوات المحاسبة الرشيقة، واعتمدت الدراسة على المنهج الاستقرائي بجانب المنهج التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن تطبيق المحاسبة الرشيقة يمثل جسر للوصول إلى الريادة كما أنه يحقق ميزة تنافسية بالإضافة إلى ابتكار جديد في أداء المؤسسات التعليمية.

- دراسة عبد العال (٢٠١٩): هدفت إلى التعرف على المرتكزات الأساسية لتكنولوجيا المعلومات بالجامعات المصرية وتحديد الواقع الفعلي للرشاقة الإستراتيجية

بجامعة سوهاج، والمتطلبات التكنولوجية اللازمة لتحقيقها مع إمكانية التوصل إلى عدد من التوصيات والمقترحات التي من شأنها تفعيل الرشاقة الإستراتيجية من خلال تكنولوجيا المعلومات بجامعة سوهاج، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي وقد توصلت الدراسة إلى وجود جوانب الرشاقة الإستراتيجية بجامعة سوهاج بنسب متوسطة.

- بينما حاولت دراسة عقيلات (٢٠١٩) التعرف على أثر الرشاقة الإستراتيجية على السمعة الجامعية في الجامعات الأردنية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بإعداد الاستبانة كأداة رئيسة للتعرف على أثر الرشاقة الإستراتيجية على سمعة الجامعة، والتي تم تطبيقها على عينة الدراسة التي تكونت من (٥٠) عضو من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك أثر للرشاقة الإستراتيجية في سمعة الجامعة عند مستوى الدلالة (٠,٠٠٠) وهما أقل من (٠,٠٥).

- دراسة محمد (٢٠١٩): كشفت عن واقع ممارسات الإدارة بالتجوال وأثرها على أبعاد الرشاقة التنظيمية بالجامعات الحكومية العاملة بإقليم جنوب الصعيد، وتم استخدام المنهج الوصفي والاستنتاجي في هذه الدراسة، وتمثلت العينة في (٢١٣) من أعضاء هيئة التدريس، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات الإدارة بالتجوال، والمتمثلة في ممارسة اكتشاف الحقائق، وممارسة تحسين الاتصالات، وممارسة التحفيز، وممارسة التطوير والإبداع، وممارسة التغذية المرتدة، على الرشاقة التنظيمية بأبعادها المتمثلة في: بعد رشاقة الاستشعار، وبعد رشاقة اتخاذ القرار، وبعد رشاقة الممارسة بالجامعات.

- دراسة أحمد (٢٠١٦): قدمت تصور مقترح لتحسين الأداء الإداري بكليات جامعة جازان باستخدام مدخل الرشاقة التنظيمية، واعتمدت الدراسة على أسلوب دراسة

الحالة، وطبقت استبانة على عينة بلغت (٢٤٠) فردا من أعضاء هيئة التدريس بسبع كليات من جامعة جازان، وتوصلت الدراسة إلي أن درجة الرشاقة التنظيمية بكليات جامعة جازان جاءت متوسطة، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد العينة عند مستوى ٠,٠٥، في محاور الرشاقة التنظيمية ككل.

- دراسة خافاري (2016) Khavari : هدفت إلى التعرف على مستوى الرشاقة التنظيمية الجامعية لفروع جامعة آزاد الإسلامية في مقاطعة مازندران، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وشمل المجتمع الإحصائي ٢٧٠ من أعضاء هيئة التدريس من فروع جامعة آزاد الإسلامية بمحافظة مازندران، تم جمع البيانات من خلال استبيان من إعداد الباحث، تم استخدام اختبار العينات المستقلة لتحليل البيانات. وفقاً للنتائج، فإن متوسط الدرجات كانت السرعة التنظيمية في الجامعات أعلى من المتوسط المفترض، وكانت هناك فجوة كبيرة بين الواقع والوضع المثالي من حيث تحقيق الرشاقة التنظيمية.

- دراسة مغاوري (٢٠١٦): حطت المقومات الأساسية التي قد تسهم في تحقيق الرشاقة التنظيمية في المؤسسات التعليمية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي؛ لأنه يتناسب مع موضوع الدراسة، ومن خلاله توصلت لمجموعة توصيات وآليات إجرائية مقترحة لتحسين القدرة المؤسسية بالتعليم الجامعي المصري على ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية.

ثانياً: الدراسات المتعلقة بمتغير الإبداع التنظيمي:

- دراسة الرشيد (٢٠٢٠): استهدفت التعرف على واقع الإبداع التنظيمي لدى الإداريين في مؤسسات التعليم العالي الكويتية في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وكانت الاستبانة هي أداة الدراسة، تم توزيعها على عينة من (١٨٥) إدارياً، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة تقدير واقع الإبداع التنظيمي لدى الإداريين في مؤسسات التعليم العالي الكويتية في ضوء الاتجاهات العالمية

المعاصرة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة جاءت بدرجة (متوسطة) وذلك بمتوسط حسابي (٣,٣٥ من ٥) .

- دراسة الشلبي (٢٠١٩): حاولت التعرف على أثر التماثل التنظيمي على الإبداع التنظيمي في الجامعات الرسمية الأردنية، وقد تم تصميم قائمة استبيان مخصصة لهذا الغرض تم توزيعها على أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الرسمية الأردنية من خلال عشوائية بسيطة بلغت (٤٠٢)؛ بهدف تمثيل جميع أعضاء الهيئة التدريسية والبالغ عددهم (٦٩٣١) فردا. وقد توصلت الدراسة إلى أن التماثل التنظيمي بجميع أبعاده (التواصل والترابط مع الإدارة) (التقييم الذاتي) (القيم والأهداف المتكاملة) (التواصل والترابط مع الزملاء) لا يؤثر معنويا في الإبداع التنظيمي في الجامعات الرسمية الأردنية.

- دراسة الرشيد (٢٠١٨): كشفت عن مستوى تطبيق القيادة التحويلية وتأثيرها على الإبداع التنظيمي في الجامعات السعودية والأهلية بعد أن قام الباحث بتصميم استبانة شملت (٥٥) فقرة، وقد أجرى البحث ميدانيا على جميع عمداء الكليات ورؤساء الأقسام في ثماني جامعات سعودية حكومية وأهلية بمدينة الرياض، وبلغ عدد أفراد العينة (٢٣٧)، ومن أهم النتائج التي توصل إليها البحث أن جميع أبعاد القيادة التحويلية تمارس بمستوى مرتفع، وأن ممارسة الإبداع التنظيمي بجميع أبعاده بمستوى متوسط.

- دراسة علي (٢٠١٨): استهدفت التعرف على التحليل الوظيفي وتأثيره في تعزيز الإبداع التنظيمي: دراسة حالة في جامعة الكوفة، وتمثلت أداة الدراسة في الاستبانة، تم تطبيقها على عينة مكونة من (١٥٠) من المدراء والموظفين العاملين في جامعة الكوفة، وجاءت نتائج الدراسة مؤكدة على وجود علاقة ارتباطية معنوية موجبة بين أبعاد التحليل الوظيفي، والإبداع التنظيمي.

- دراسة أولزاك، وكسيلنيكي (2016) Olszak & Kisielnicki: استهدفت معرفة مستوى دعم تكنولوجيا المعلومات للإبداع التنظيمي. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج ومنها: وجود اهتمام متزايد من قبل المنظمات للإبداع والابتكار، وتوليد أفكار جديدة ومفيدة بشأن المنتجات الجديدة على أن تكون أكثر إبداعاً، إضافة إلى تطبيق أدوات تقنية المعلومات أساسية لدعم الإبداع المنظمي.

- دراسة هولاغ وآخرين (2015) Holagh, et al: قامت بقياس أثر الهيكل التنظيمي على الإبداع التنظيمي والالتزام في البلديات الإيرانية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج ومنها: وجود علاقة إيجابية بين عناصر الهيكل التنظيمي، والإبداع التنظيمي، والالتزام داخل بلدية تبريز في إيران، ووجود علاقة ذات مغزى إيجابي في أحد عناصر الهيكل التنظيمي وهو المركزية ويؤثر بشكل كامل على الإبداع التنظيمي، وأن بقية العناصر ليس لها تأثير يذكر على الإبداع التنظيمي.

- دراسة مكتبي، وكازاي (2014) Maktabi & Khazaei: قامت بقياس أثر التعلم المنظمي على الأداء المنظمي والإبداع المنظمي في البنوك الإيرانية. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج ومنها: وجود أثر إيجابي للتعلم المنظمي على الإبداع المنظمي والأداء المنظمي، وإن هناك أثر إيجابي للإبداع المنظمي على الأداء المنظمي.

- دراسة سيركوبا (2014) Sirkova: استهدفت التعرف على أثر البيئة المتغيرة والإبداع في نجاح العمل بجامعة سلوفاكيا، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، تكونت عينة الدراسة من (118) شخصاً، واعتمدت الاستبانة كأداة للدراسة، وكان من أهم نتائج هذه الدراسة وجود علاقة إيجابية بين العمر والإبداع، وبالتالي كلما زاد عمر الموظف كلما زاد الإبداع في العمل، كما أشارت النتائج إلى أن معظم الموظفين الإداريين يعتبرون أنفسهم مبدعين ويعتبرون الإبداع مهماً في متابعة العمل في حين يوفر العمل مساحة كافية لاستخدام الإبداع والتطوير في العمل ويمنحهم حرية عند حل المشكلات وتقديم أفكارهم الخاصة.

وتتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لمتغيري الدراسة في البيئة الجامعية، واعتماد أغلبها على المنهج الوصفي لمناسبته لطبيعة تلك الدراسات وأهدافها، إلا أن الدراسة الحالية تختلف مع ما سبقتها من دراسات في تناول الرشاقة الإستراتيجية كمدخل لتحقيق الإبداع التنظيمي بكليات جامعة دمنهور من وجهة نظر القيادات الجامعية، وهو ما تفرّد به هذه الدراسة.

مخطط الدراسة : سارت الدراسة وفق النسق الفكري التالي :

المحور الأول: الرشاقة الاستراتيجية والابداع التنظيمي في الجامعة .

المحور الثاني: الدراسة الميدانية .

المحور الثالث: التصور المقترح للرشاقة الإستراتيجية كمدخل لتحقيق الإبداع

التنظيمي بكليات جامعة دمنهور من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية.

- المحور الأول: الرشاقة الاستراتيجية والإبداع التنظيمي في الجامعة:

يرتبط نجاح العملية التربوية في أي نظام تعليمي على المستوى المحلي والدولي بعدد من المتغيرات من أهمها القيادة التربوية التي تتسم بروح الديمقراطية، وسهولة التفاعل بين الأفراد والتي من شأنها أن تسهم في تحقيق نجاح المؤسسة التعليمية.

وتؤدي القيادات الجامعية الدور المهم والأساسي في نجاح أعمال الجامعة مما ينتج عنه ضمان جودة التعليم الذي تقدمه؛ فاتجاهات وممارسات القيادات الجامعية من مبادئ وسلوكيات وأنماط قيادية وأدوار جديدة ومعوقات قد يواجهونها كل ذلك قد يؤثر بالإيجاب أو السلب على منظومة العمل داخل الجامعة وبالتالي يؤثر على رشاقته الإستراتيجية ومستوى الإبداع التنظيمي بها.

لذا ستجيب الدراسة في هذا المحور عن السؤال الأول، والذي نصه: "ما الأسس

النظرية للرشاقة الإستراتيجية والإبداع التنظيمي بالجامعة؟". وذلك في ضوء الآتي:

أولاً: الرشاقة الإستراتيجية Strategic Agility:

ظهر مفهوم الرشاقة لأول مرة في دراسة استقصائية أجراها معهد Iacocca بجامعة لاهاي في الولايات المتحدة عام ١٩٩١، وقد ركزت على الإنتاج القائم على القدرات، وأيضاً المرونة اللازمة لتلبية احتياجات السوق المتغيرة بسرعة، وتم توسيع التعريف ليشير بالقدرة على التحول المستمر والغير متوقع لمواقف العملاء إلى قدرة مربحة في بيئة تنافسية، والتقدم والبقاء في بيئة متغيرة وغير متوقعة، وبالتالي فهي خفة الحركة للمؤسسة في الاستجابة للسوق، والعمل بشكل استباقي ضد التغيير في بيئة مضطربة وخلق فرص من التغيير. (Kale, et al , 2019, p. 278)

وبذلك المعنى تعد الرشاقة الإستراتيجية من المفاهيم الحديثة، والتي لها أثر كبير في إبراز المنظمات وامتلاكها السمة والنظرة المعاصرة، وكيفية تفسير أدائها وسرعة ودقة تفوقها التنافسي (الغزالي، ٢٠١٣، ص٣).

كما أن للرشاقة الإستراتيجية أهمية كبيرة فهي إحدى الوسائل في مواجهة التغيرات والمخاطر التي تواجهها المؤسسات التعليمية، فالرشاقة الإستراتيجية تعني القدرة على البقاء والازدهار في بيئة تنافسية متغيرة باستمرار، عن طريق التفاعل بسرعة مع الأسواق المتغيرة وإنتاج خدمات أو منتجات جديدة غير متوقعة، ولها القدرة على تغيير عمليات التشغيل بكفاءة، والاستجابة لظروف السوق المتغيرة الغير مؤكدة، والمؤسسات التي تستخدم الرشاقة الإستراتيجية هي التي تمتلك المهارة اللازمة للتنقل في وسط الأعمال المتغيرة (سعد، ٢٠١٧، ص٢).

وتشير الكثير من الأدبيات في بيئة المؤسسات التعليمية وتحديداً في مجال اتخاذ القرار إلى ضرورة خلق بيئة ملائمة للقرار، ومدى تأثير الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق الإبداع، في ضوء ترابط أحدهما بالآخرى، إذ أن التباطؤ في هذا المجال ربما يسبب إشكالية كبيرة تنعكس على رشاقة حركة الجامعة، وخاصة في ظل ما تواجهه عملية اتخاذ القرارات في الجامعات اليوم من تحديات وصعوبات قد تؤثر على عملية الإبداع التنظيمي

بالجامعة، فضلا عن حجم وطبيعة المعلومات والمعرفة التي يجب على العاملين فيها من قادة وصناع للقرارات أن يتعاملوا معها (الكبيسي، نوري، ٢٠١٣، ص١٦٣).
ويعرض الباحث لماهية الرشاقة الإستراتيجية في الجامعة في ضوء الآتي:

١- مفهوم الرشاقة الإستراتيجية:

من خلال الاطلاع على الأدبيات السابقة، وجد الباحث تنوعًا في المصطلحات التي تناولت الرشاقة الإستراتيجية بمرادفات ذكرها (أحمد، ٢٠١٦، ص٢٦) كمفهوم المرونة، والخفة، والقابلية للتشكيل، وغيرها، ونظرًا لشمولية مفهوم الرشاقة الإستراتيجية الذي شاع تداوله عن الأدبيات التربوية المعاصرة يمكن استعراضها كالتالي:

أ- في اللغة: ترجع كلمة رشاقة في اللغة العربية إلى الفعل " رشق، رشاقة . التهذيب: يقال للغلام والجارية إذا كانا في الاعتدال : رشيقٌ ورشيقة، وقد رشقا رشاقة . وناقرة رشيفة: خفيفة وسريعة" (ابن منظور، ١٩٩٣، ص١١٧).

وعرف قاموس أكسفورد "Oxford" الرشاقة على أنها القدرة على التحرك السريع والسهل، وكذلك تعني الحركة الذكية والقدرة على التفكير بسرعة وبذكاء (Audran, 2010, p. 21)، أما تفسيرها من ناحية منظمات الاعمال فتعني الاستجابة لتغيرات بيئة الأعمال، واستغلال تلك التغيرات لتمكينها على التكيف وإعادة تشكيلها بطريقة سريعة (الأنباري، ٢٠١٥، ص٧).

ب- في الاصطلاح: عرف القريشي (٢٠١٧، ص ص١٨-١٩) الرشاقة الإستراتيجية بأنها هي استراتيجية ومفهوم، ويمكن التعبير عنها بالاستجابة النشطة، المصحوبة بسرعة ومرونة التفكير، والمنظمات الرشيفة ليست فقط التي تمتلك القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية، ولكنها بالإضافة إلى ذلك لديها القدرة على الابتكار والاستفادة من الفرص المصاحبة للتغيرات.

وأشارت مغاوري (٢٠١٦، ص ١٤٠) إليها على أنها: الممارسات والأساليب التي تتيح للجامعة مواكبة التغيير وسرعة التعامل معه بفاعلية وابتكار والاستفادة منه في تحسين قدرتها التنافسية بما يتماشى مع تحديات البيئة التنافسية المحيطة بها. ويتفق معها هلال (٢٠٢١، ص ٢٦٦) في تعريفه للرشاقة الإستراتيجية بأنها: قدرة الجامعة على إدارة وتطبيق المعرفة بشكل فعال للتكيف السريع مع التغييرات، وخلق حلول مبتكرة لإنشاء ميزات تنافسية من خلال منتجات وخدمات جديدة عالية الجودة وقابلة للتسويق. ومما سبق يُلاحظ أن الرشاقة الإستراتيجية في الجامعة تظهر عبر عدد من العوامل: كسرعة الاستجابة في مواجهة التطورات والأزمات والتغيرات غير المتوقعة سواء من داخل الجامعة أم من خارجها، والقدرة على استثمار الفرص المتاحة في البيئة المحيطة من خلال الردود المتوقعة والسريعة لمواجهة الأزمات والتغيرات غير المتوقعة، وإيجاد حلول مبتكرة إبداعية تتصف بالمرونة العالية من أجل التكامل لتحقيق أفضل النتائج.

وعرفها شناكينبيرغ وآخرون (Schnackenberg, et al (2011, pp. 2-3) بأنها مجموعة من القدرات التنظيمية التي تسمح للجامعة باستشعار التغييرات في بيئة العمل بفاعلية، والاستجابة لتلك التغييرات في الوقت المناسب، من خلال المواءمة المستمرة بين القدرات والموارد بفاعلية، وتحقيق الكفاءة مع الأخذ في الاعتبار لعامل التكلفة. وتعتبر كذلك عن قدرة الجامعة علي الاستجابة المتعمدة التي تطورها لتمكين السلوك الفعال في بيئة شديدة الاضطراب، ليس فقط من خلال الإستجابة السريعة للتغيير ولكن أيضاً من خلال قدرة الجامعة علي العمل الاستباقي، واغتنام الفرص، لاسيما من خلال الابتكار والتعلم. (Carmen, et al, 2016, p. 2) وكذلك تعبر عن قدرة الجامعة على تحقيق أهدافها، من خلال تطوير منتجاتها، وزيادة معرفتها بمواردها البشرية، مما يؤثر على تطور الجامعة، وتنشيط حركتها في بيئة سريعة التغير (Wageeh, 2015, p. 299).

ويتفق مع التعريف السابق كل من إدريس والروبي (2013, p. 71) Idris & AL-Rubai بأن الرشاقة الإستراتيجية هي: "القدرة على التكيف والتوافق المستمر مع التوجه الإستراتيجي في بيئة الأعمال كوظيفة من الوظائف الإستراتيجية، والسعي لخلق منتجات وخدمات جديدة بشكل نماذج وطرائق مبتكرة لخلق القيمة".

كما عرفها العابدي (٢٠١٢، ص١٥٠) بأنها قدرة الجامعة على تحقيق النتائج المرجوة التي تطمح إلى تحقيقها عن طريق تطوير منتجاتها وزيادة معرفة مواردها البشرية، مما ينعكس بدوره على تنمية المنظمة وجعلها خفيفة الحركة في بيئة مضطربة سريعة التغيير.

والرشاقة الإستراتيجية: "هي الاستمرارية في تحديد واغتنام الفرص بشكل أسرع من المنافسين" (kettunen, 2010, p. 12). كما أن الرشاقة الإستراتيجية تعني: اكتمال التغيير من خلال تكيف الرشاقة في المؤسسة لتعظيم نقاط القوة وتوفير ما هو لازم لبقاء المؤسسة (المواضية، ٢٠١٦، ص١٧).

وتتفق أبو راضي (2013, p. 12) Abu-Radi مع التعريف السابق بأن الرشاقة الإستراتيجية: "القدرة على سرعة التعرف واغتنام الفرص، وتغيير الاتجاهات، وتجنب الاصطدامات". بالإضافة إلى تعريف كل من أمين، وعيد (٢٠٢١) بأن الرشاقة الإستراتيجية للجامعات هي: قدرة تلك الجامعات على الكشف والاستجابة للفرص والتحديات بدقة وسرعة ومرونة لتعديل أو إعادة هيكلة استراتيجياتها بشكل ديناميكي في البيئة التي تعمل بها، والبقاء في حالة تنافسية من خلال خدمات ونماذج أبحاث جديدة.

وفي نفس السياق تُعرف الرشاقة الإستراتيجية بأنها القدرة على تغيير استراتيجية المؤسسة بطريقة ديناميكية تتناسب مع طبيعة التغييرات السريعة وشدها في بيئة الأعمال المعاصرة، وطبيعة التنوع المتزايد والديناميكية في بيئة الأعمال المعاصرة، وذلك كوسيلة للتكيف المستمر مع التحديات والفرص الخارجية، وتكوين العديد من المزايا

التنافسية تساعد على مواجهة الجامعة للتحديات الجديدة، وبالتالي بقائها ونجاحها (Mohammad, et al, 2020, p. 1).

ومن خلال ما تم ذكره من مفاهيم يلاحظ الباحث أن هناك أمورا عديدة قد تم الاتفاق عليها من قبل الباحثين حول مفهوم الرشاقة الإستراتيجية حيث أن الدقة والمرونة وخفة الحركة في الاستجابة للتغيرات واغتنام الفرص لتجنب الصدمات تعد رأس اهتمام الرشاقة الإستراتيجية.

وبناء على ما سبق يمكن تصنيف الرشاقة في الأدبيات لمنظورين: أولهما القدرة المركزة خارجياً للمؤسسة والتي تمكنها من تعديل عملياتها بسرعة للتعامل مع ظروف السوق المتقلبة والتغيرات المفاجئة في متطلبات المستفيدين، وثانيهما أنها استراتيجية متكاملة أو نموذج أو نظام أو ممارسة إدارية مبنية على قدرات متعددة الأوجه، وبالتالي يجب ألا تكون المؤسسة الرشيقة مرنة في عملياتها فحسب، بل يجب أيضاً أن تكون ذكية في إعادة تشكيل استراتيجيتها لتكون مستجيبة وقابلة للتكيف مع التغيرات البيئية (Shin, et al , 2015, p. 181).

وكذلك يتضح أن الرشاقة الإستراتيجية إذا ما طبقت في مجال التعليم الجامعي فهي تعني قدرة الجامعة على استشعار التغيرات المتوقعة وغير المتوقعة المحيطة بها، وسرعة الاستجابة لها بفاعلية وابتكار، والاستفادة منها باكتشاف فرص جديدة واستثمارها وتحويلها إلى ميزة تنافسية جديدة تساعد على الازدهار والنمو.

٢- أهداف الرشاقة الإستراتيجية:

أشار كل من المحاسنة (٢٠١٧، ص٣٥)، والضمور (٢٠١٧، ص١٥) إلى أن من أهداف الرشاقة الإستراتيجية للجامعة ما يلي:

- أ) - دعم تفوق المؤسسات وضمان بقائها وديمومتها، وحصولها على ميزة مستدامة.
- ب) - دعم المقدر على تعبئة الموارد وتخصيصها نحو الفرص الإستراتيجية الجديدة مع أقصى قدر من السهولة، وبالتالي تحقيق أعلى درجات التميز.

ج) - تحديد الأسس والتوجيهات الإستراتيجية، وصياغة رسالة الجامعة ورؤيتها وتحديد الأهداف الإستراتيجية ووضع الأسس والمعايير لقياس النتائج وإعداد الخطط الإستراتيجية في ضوء الأهداف من أجل استثمار الفرص، وتجنب التهديدات وتطوير آليات للمتابعة، والتعرف إلى المتغيرات البيئية وتأثيراتها المحتملة على الجامعة.

د) - تمكين الجامعة من تنفيذ سلسلة من المهام المحددة في ظل نظام مفتوح بشكل ناجح، والذي يتحسس، ويدير الفرص والمخاطر المتجسدة في الأنشطة المؤدية لابتكارات جديدة. وانطلاقاً مما سبق، يمكن القول: إن توظيف الرشاقة الإستراتيجية يحقق العديد من الأهداف، والتي يمكن للجامعات استثمارها في تحسين أدائها وتطوير قدراتها؛ من خلال دمج هذه الأهداف ضمن الأهداف الجامعية التي من أهمها: الاستجابة السريعة للتغيير والقدرة على التكيف معه، واتخاذ الإجراءات السريعة والحاسمة والفعالة لاستباقه من خلال الحصول على المعلومات حول التغيرات المتوقعة في سوق العمل، والعمل على توظيف المعرفة من أجل خلق ميزات تنافسية وحلول مبتكرة تساعد الجامعة على البقاء والاستمرار والمنافسة مع الجامعات الأخرى.

٣- أهمية الرشاقة الإستراتيجية للجامعة:

تُعد الرشاقة الإستراتيجية إحدى المتطلبات الأساسية لتفوق الجامعات اليوم، وضمان بقائها وديمومتها، وهناك العديد من فوائد الرشاقة الإستراتيجية التي تجعل الجامعات ومؤسسات التعليم العالي تتبناها ومنها:

- زيادة قدرة الجامعة على الاستجابة للمتغيرات البيئية والتكيف معها بما يحقق

أهدافها الحالية والمستقبلية. (Harraf, et al, 2015, p. 675)

- منح الجامعة ميزة تنافسية شاملة تتعلق بجميع مكوناتها، مثل الرشاقة

التكنولوجية، ورشاقة القوي العاملة، ورشاقة العمليات، ورشاقة اتخاذ القرار (Trinh, et

al, 2012, p. 171)

- تعزيز القدرة التنافسية للجامعة، وتعد استراتيجية تنمية لمساعدتها علي البقاء والاستمرار وتحقيق النجاح في البيئات سريعة التغير.
 - تزويد الموظفين بالمعرفة والمهارات العالية، و إعادة الهيكلة التنظيمي والعمليات التنظيمية باستخدام التكنولوجيا الجديدة.
 - تحسين وزيادة سرعة الأداء التنظيمي من خلال تحسين أداء العمليات، وتقييم الأنشطة وتحسين الكفاءة التنظيمية، وتحقيق الاستقرار التنظيمي، وزيادة قدرة وسرعة الجامعة في الاستجابة لاحتياجات المستفيدين، وبالتالي تحقيق أهدافها.
 - توقع المخاطر والفرص البيئية، سرعة اتخاذ القرارات بشأنها وتنفيذها، والعمل على التحسين المستمر وإدارة المخاطر، والقدرة على التكيف والتعلم والتغيير لمواجهة التهديدات، والتخلص من القيود الهيكلية من خلال اعتماد الهياكل المرنة، توفير المناخ الملائم للتجريب، والابتكار والتعلم المشترك، وتحقيق الكفاءة والفاعلية في الأداء.
- (moshki & Teimouri, 2013, p. 63)

انطلاقاً مما سبق، يمكن القول أنه عندما تصبح الجامعة رشيقة استراتيجياً، يمكنها اكتساب ميزات تنافسية مستدامة، وتحسين أدائها الإستراتيجي، من خلال تقديم منتجات وخدمات جيدة ومبتكرة؛ فالرشاقة الإستراتيجية لها تأثير كبير على أداء الأعمال؛ فهي تعمل على تعزيز قدرات الجامعة في استجابتها للتغيير والتقارب مع العملاء الداخليين والخارجين؛ كما أنها توفر للجامعة الأدوات والممارسات والمهارات لقيادة مبادرات التغيير بنجاح من خلال إعادة التموضع الإستراتيجي للجامعة، ودعم قدرتها على تعبئة الموارد، وتخصيصها نحو الفرص الاستراتيجية الجديدة، من خلال فحص البيئات الداخلية والخارجية باستمرار؛ لاستثمار نقاط القوة الاستثمار الأمثل، وعلاج السلبات، واقتناص الفرص المتاحة، ومواجهة التهديدات، كما أنها تمنح الجامعة إطار عمل مرن، يمكنها من النجاح والتفوق، وامتلاك رؤية ومعرفة جيدة لموقعها بين المنافسين، وبالتالي تحسين وتعزيز قدراتها التنافسية.

٤- أبعاد الرشاقة الإستراتيجية بالجامعة:

للرشاقة الإستراتيجية مجموعة من الأبعاد التي ذكرتها بعض الأدبيات ويتبناها الباحث لمناسبتها لطبيعة الجامعة وأهدافها، كما أن هذه الأبعاد كانت الأكثر تكراراً واستخداماً من قبل الباحثين في دراستهم السابقة (هنية، ٢٠١٦، ص ١٤-١٩)، وكذلك تعتبر أكثر الأبعاد ملاءمة لموضوع الدراسة الحالية حسب ما يراه الباحث، وهي: (الحساسية الإستراتيجية، المقدرات الجوهرية، وضوح الرؤية، المسؤولية المشتركة، سرعة الاستجابة، اختيار الأهداف الإستراتيجية)، ويمكن توضيح كل بعد على النحو الآتي:

أ- الحساسية الإستراتيجية:

وهي تعني الانفتاح والاستبصار والاستشعار على قدر كبير من المعلومات من خلال الحفاظ على العلاقات مع مجموعة متنوعة من الأفراد والمؤسسات (Doz & Kosone, 2018, p. 102)، وتم تفسير الحساسية الإستراتيجية بأنها تحديد واغتنام الفرص المستمرة بشكل أسرع من المنافسين. إن الحساسية الإستراتيجية تتكون من ثلاثة مرتكزات أساسية ومن خلال هذه المرتكزات يمكن للمؤسسة الوصول للحساسية الإستراتيجية وبالتالي بناء رشاقته الإستراتيجية والوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة بأسرع وقت ممكن وبأقل ما يمكن من التكاليف وهي كالتالي (Kettunen, 2010, p. 23):

- عمليات الإستراتيجية المفتوحة: وهي تشمل عنصرين أساسيين هما التعاون الإستراتيجي مع المساهمين المتعددين، والخبرات العملية بين أفراد المؤسسة.
- التأكيد على اليقظة الإستراتيجية: وهي أيضاً يشمل ثلاثة عناصر رئيسية وهي: مرونة الرؤية، والأهداف المتناقضة، الانفتاح على الرؤية المستقبلية.
- الحوار الداخلي عالي الجودة: وهو أيضاً يتكون من عنصرين وهما واقعية الإثراء المفاهيمي، والتنوع المعرفي.

ب- المقدرات الجوهرية:

من أجل التجاوب مع التغير البيئي المحيط بالجامعة لا بد أن تأخذ بعين الاعتبار قدراتها الداخلية التي ستعتمد عليها، أي يجب أن تعرف مواطن قوتها وضعفها من الداخل لتشخيص قدراتها الإستراتيجية، ويمكن تعريف المقدرات الجوهرية بأنها: الخبرات والتعلم التنظيمي المتراكم في المؤسسة الجامعية، الذي ينتج عن المعارف والمهارات المطلوبة لإنجاز الأعمال والتي تؤدي إلى احترافية فعلية في أداء نشاطاتها الداخلية، وتشير إلى " التجديد على مستوى المؤسسة التي تمكنها من إعادة تكوين العمليات والأنظمة والموارد، وتعبير أدق قدرة الجامعة على التكامل والبناء وإعادة تكوين الكفاءات الداخلية والخارجية للتصدي بسرعة للبيئات المتغيرة". (Kohtamaki ,Farfar, 2017, p. 2)

وتتكون المقدرات الجوهرية من مصدرين أساسيين هما: التعلم التنظيمي: ويقصد بها اكتساب المعارف والمهارات والقدرات الجديدة، ورأس المال البشري: ويقصد به تلك الخبرات والمعارف والمهارات والقدرات التي يمتلكها أعضاء هيئة التدريس والعاملين، ويستخدمونها في عملية الإنتاج، والتي تقاس من خلال التدريب والتطوير ونظام الحوافز (محمد، ٢٠١٣، ص٤٣٢).

ج- وضوح الرؤية:

تعد الرؤية من الخطوات الأساسية في عملية التخطيط الإستراتيجي وهي تسبق الرسالة التي تؤيدها المؤسسة، ولا يمكن أن تحقق المؤسسات إنجازاتها الإبداعية المهمة في ميدان الأعمال من دون امتلاك رؤية واضحة المعالم إلى جانب امتلاكها القيادة القوية في العمل وصنع القرار وصياغة الإستراتيجيات الاستثنائية وتطبيقها في تطوير هذه الرؤية (الفقيه، ٢٠٢٠، ص ص ١٨١-١٨٢).

ووجود رؤية للجامعة لا يعني أنها رشيقة، ولكن وضوحها والالتزام بها والتركيز على تحقيقها يساعد علي جعل الجامعة أكثر رشاقة، بشرط أن تكون الرؤية واقعية، وتعد

الرؤية المحددة بوضوح أمر حاسم للنجاح التنظيمي؛ حيث أنها توفر للقادة والموظفين الهدف الأسمى للعمل الجماعي المستمر (عمر، ٢٠٢٠، ص٦٢).

د- المسؤولية المشتركة:

وتعني أن المسؤولية تكون غالباً بين اثنين أو أكثر من الأطراف الفاعلة لمساهماتهم في تكوين نتائج، ومخرجات بشكل منفصل بدلاً من الاعتماد على تكوين نتائج بشكل تراكمي وتجميعي، وهو ناشئ من تضافر العمل بشكل مشترك أي أن هذا المصطلح ناجم عن المسؤولية التعاونية داخل الجامعة وخارجها، وتتحدد درجة تشارك المسؤولية من خلال: الثقة بالمرؤوسين وقدراتهم، والتداخل بين الرؤساء والأفراد وكذلك الاتصال بجميع أنواعه، مشاركة الجميع في تحسين أساليب العمل وتقييم نتائجه (هلال، ٢٠٢١، ص٢٧٧).

هـ- سرعة الاستجابة:

وهو يعكس الدرجة التي يمكن للمؤسسة أن تتخذ فيها إجراء فوري عند نقطة معينة مثل فرصة متاحة لتقديم منتج جديد، ووظيفة هذا البعد جعل المؤسسة في حالة الحركة دائمة، وهذا يقع على عاتق المدير من خلال توجيه الأفراد لأداء أفضل الواجبات والمهام المنوطة بهم، لأن ذلك يؤدي بالمؤسسة إلى تحقيق الكفاءة والفاعلية وسرعة الاستجابة للمتغير المحيط بها، كما أن سرعة الاستجابة تعتبر مصدراً جديداً من مصادر الميزة التنافسية فالكثير من المؤسسات تتنافس في الغالب على أساس السرعة، وهذا يتطلب من المؤسسة أن توصف بالتحريك السريع، وكذلك تفويض عملية اتخاذ القرار إلى المستويات الأدنى في المؤسسة، وأن يتم إنجاز العمل من قبل فرق متنوعة المهارات (Abu Radi, 2013, p. 34).

و- تحديد الأهداف الإستراتيجية:

تمثل الأهداف النتائج النهائية التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها، فهي النتائج التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها عبر الأنشطة والمهام والأعمال التي تؤديها، وغالباً ما

تنبثق هذه الأهداف من رسالة المؤسسة، وبذلك تكون أكثر تحديدا وتفصيلا، كما يعتبر تحديد الأهداف الإستراتيجية من العوامل التي تساعد المؤسسة على تحسين قدراتها لمواكبة الفرص القائمة والناشئة، حيث يعتبر هذا التحسين والتعديل والتطوير جانب مهم في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية (Abu Radi, 2013, p. 34).

من خلال ما سبق يتبين، أنه يمكن للجامعة الراغبة في أن تكون جامعة رشيقة استراتيجياً أن تعمل على: صياغة توجه استراتيجي واضح ومحدد؛ من خلال رسم رؤية استراتيجية واضحة، ووضع وتحديد الأهداف والغايات الإستراتيجية للجامعة، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية الجامعة بدقة؛ للتعرف على مواطن القوة وتدعمها، والوقوف على مواطن الضعف وعلاجها، والتعرف على الفرص المتاحة واغتنامها، ودراسة التهديدات المحتملة ومواجهتها.

٥- مقومات تحقيق الرشاقة الإستراتيجية بالجامعات:

ذكرت مغاوري (٢٠١٦، ص ص ١٩-٢٠) أهم المقومات الأساسية التي قد تسهم في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية بالجامعات ومنها مايلي:

أ- الاستفادة المثلى من تكنولوجيا المعلومات : تعد التكنولوجيا عاملاً أساسياً ومحدداً لقدرة الجامعة علي مواجهة التحديات والمخاطر البيئية وكذلك استغلال الفرص المتاحة، كما تعد مرونة تقنية المعلومات من الأمور المهمة عندما تمتلك الجامعة القدرة علي الكيفية والوقت المناسبين للاستفادة من الخيارات المرنة التي تقدمها التكنولوجيا (رضوان، ٢٠١٤، ص ٧). واستخدام التكنولوجيا يؤثر إيجابياً علي مستوي رشاقة الجامعات، حيث تسهل التكنولوجيا عمليات الاستشعار وعمليات الاستجابة وتزيد نسبة التعاون والمشاركة وتثري الذاكرة التنظيمية، وأن من أهم أبعاد رشاقة الجامعات هو مرونة النظام التكنولوجي وبنيته التحتية (Trinh, et al, 2012, p. 173)

ومن الممكن الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الاتصال الفعال بين كافة المستويات الإدارية والأقسام المتنوعة داخل الجامعة، أو بينها وبين غيرها من

الجامعات المناظرة والربط بينهم، وتتيح تبادل المعلومات والخبرات فيما بينها، مما يضمن سهولة وانسياب البيانات والمعلومات التي يحتاجها الأفراد في عملهم، مما يحقق لهم المزيد من المرونة، وكذلك التوافق والانسجام بين المستويات الوظيفية المختلفة، مما يدعم من تحقيق الرشاقة الإستراتيجية بها (Chen, et al, 2014, pp. 3-4)

ب- مشاركة جميع العاملين في وضع استراتيجية الجامعة : إن وجود استراتيجية واضحة تتحدد فيها رؤية الجامعة ورسالتها والأهداف الإستراتيجية التي تسعى لتحقيقها ليس كافياً لكي تحقق الرشاقة الإستراتيجية بها، بل من المهم أن تتعاون القيادات الجامعية مع جميع العاملين (أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والموظفون) في وضعها، وتشجيع الأفكار المتميزة والاستعانة بها، مما يضمن تفاعل الجميع وسعيهم بإيجابية لتحقيق تلك الإستراتيجية بعد إقرارها، فبالرغم من أهمية وجود استراتيجية محددة للجامعة، إلا أنه من المهم أيضاً فهم الأفراد واستيعابهم لها بدرجة كافية تمكنهم من تحقيقها وذلك من خلال المساهمة الفعالة في وضعها، كما أن وضوحها للجميع يسهم في تقويم الأداء باستمرار على ضوءها (مغاوري، ٢٠١٦، ص ١٩).

ج- تشجيع المناخ الداعم للإبداع وتجريب الأفكار الجديدة والمتميزة : الإبداع التنظيمي ركن أساسي للرشاقة الإستراتيجية، لأن الجامعة التي تمتلك قيادة مبدعة تكون أكثر قدرة على مواجهة التغيير، والأهم من الإبداع هو تبني ثقافة الإبداع ونشرها بين العاملين بالجامعة؛ حيث يعتبر أمراً مهماً لنجاح الجامعة وتحسين مستوي رشاقته الإستراتيجية، ورغبة القيادة الجامعية في الإبداع هي الخطوة الأولى التي تحفز على التغيير، كما أن استحداث حلول جديدة ومبتكرة للمشكلات القائمة، أو استحداث عمليات وطرق عمل جديدة يحتاج إلى التجريب، فمن المهم تشجيع ثقافة تجريب الأفكار الجديدة مع تقويمها باستمرار، من خلال دعمها إذا اثبتت فعاليتها، ومعالجة أى سلبيات قد تطرأ أثناء التجريب، وهذا يعتمد على وجود بيئة عمل مشجعة للتغيير نحو الأفضل وداعمة للإبتكار (Harraf, et al, 2015, p. 678)

د- كفاءة الأفراد بالجامعة : من المهم توفر قدرات متميزة لدى القيادات الجامعية فى التعامل مع التغيير وإدارته بشكل مناسب، ومنهم قدرتهم على حث العاملين على مواجهة التغيير بدلا من مقاومته، وتوفير كافة السبل والأساليب التى تساعدهم على مواكبة التغيير والاستفادة منه لصالح المؤسسة التعليمية، والاهتمام بتحقيق احتياجاتهم لتحقيق رضاهم الوظيفى الذى سيؤثر إيجابيا على سرعة إنجاز العمل، وتشجيعهم على تكوين فرق عمل تتمتع بالاستقلالية اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية، بدلا من تركيز الجهد على استيفاء العديد من الأمور الروتينية البيروقراطية (Hossein, et al, 2013, p. 2936).

ومما سبق يمكن القول: إن الجامعة الرشيفة استراتيجياً تحتاج فى بنائها إلى أن تكون دائماً قريبة من عملائها ومتلقي الخدمة منها سواء أكانت داخلياً أم خارجياً، إضافة إلى حرصها الدائم على تلبية احتياجات هؤلاء المستفيدين باستمرار، وتقديم خدمات جديدة ومبتكرة لهم، كما أنها تعمل على تعزيز التعاون بين جميع أقرانها ووحداتها التنظيمية، وتعمل كذلك على تنظيم ذاتها بشكل جيد؛ لكي تتمكن من التعامل المرن والسريع مع التغييرات، وتشجيع الإبداع والابتكار، وتساعد على التدفق الحر للمعلومات، وتبادل الأفكار والخبرات بين أعضائه، من خلال نظام للمعلومات قوي وفعال، وتحتاج كذلك إلى هيكل تنظيمي مرن، يساعد على التعامل والتكيف السريع مع التغييرات، وثقة متبادلة ما بين أعضاء المجتمع الجامعي، ولا مركزية فى التعامل وصناعة القرارات، وميثاق أخلاقي للعمل.

ثانياً: الإبداع التنظيمي:

يرى كلا من جيستويكي وأحمد (Gestwicki. &, Ahmed, 2010. p.1) أن البحوث التي درست الإبداع قد اهتمت باكتشاف العديد من الأفكار التي تشمل إبداع الفرد، وتأثيره، والنواتج للتفكير، والإبداع التعاوني، وبالتالي لا يوجد تعريف واحد للإبداع أو مقاييس محددة لقياسه.

ويمكن تناول فلسفة الإبداع التنظيمي بالجامعة في ضوء العناصر الآتية:

١- مفهوم الإبداع التنظيمي:

على الرغم من تزايد الاهتمام بموضوع الإبداع التنظيمي في العديد من منظمات الأعمال، إلا أنه لم يكن هناك اتفاق تام بين الباحثين حول تحديد مفهوم الإبداع المنظمي تبعًا لاختلاف المداخل التي اعتمدها في تعريفه وتحديد خصائصه وأنواعه، ويعود ذلك إلى تعقد الظاهرة الإبداعية نفسها وتعدد المجالات التي انتشر فيها مفهوم الإبداع مما أدى إلى اختلاف المنطلقات النظرية لموضوع الإبداع وذلك بسبب تباين اجتهادات العلماء والباحثين واختلاف اهتماماتهم وكذلك مناهجهم العلمية والثقافية ومدارسهم الفكرية (قدري، ٢٠١٥، ص ٣٠).

فقد تم تعريف مصطلح الإبداع بأنه "قدرة الفرد على الإنتاج بأكبر قدر ممكن لديه من الطاقة الفكرية والمرونة التلقائية والإحاطة بالتداعيات البعيدة كاستجابة مشكلة أو موقف مثير" (حاوي، ٢٠١١، ص ٥٣). كما أشار محمد (٢٠١٦، ص ٣) إلى الإبداع بأنه "مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصيلة ومفيدة للفرد والمنظمة والمجتمع والعالم".

أما الإبداع التنظيمي فيرى كل من شعبان وآخرين (٢٠١٣، ص ١٨٥) بأنه "إيجاد أشياء جديدة سواء أكانت فكرة أم سلعة أم خدمة، تتميز بالندرة وتحقق منفعة اقتصادية أو اجتماعية، بحيث يتطلب ذلك التعاون والتنسيق بين عدد من الأنشطة المتداخلة بغرض تحقيق أهداف المنظمة في البقاء والنمو وجعلها أكثر قدرة لمواجهة المنظمات المنافسة". بينما نظر كل من محمد وشنيتر (٢٠١٥، ص ٨٢) إلى الإبداع المنظمي بأنه "اعتماد وتطبيق الأفكار الجديدة والمفيدة من خلال استخدام بعض الأساليب أو الطرق كالقدرة على اتخاذ القرارات، قدرة أو سعة الاتصال، روح المجازفة والمخاطرة، القدرة على التغيير الإبداعي، وتشجيع الإبداع، والتي تقود المنظمات إلى النجاح والتفوق".

وعرف كل من حسين وآخرين (Hussain, et al, 2017, p. 2) الإبداع التنظيمي بأنه "عملية يقوم من خلالها الأفراد العاملين في المنظمة بتوليد أفكار تتعلق بإنشاء أو تحسين أو تعديل المنتجات التنظيمية أو الإجراءات أو السياسات". وأشار كل من العبيدي وآخرين (٢٠١٠، ص٢١٣) إلى الإبداع التنظيمي بأنه "أي شيء جديد أو غريب يتعلق بطريقة أداء المنظمات أو المنتجات التي تنتجها، كما يشمل أي تقدم يطرأ على أنواع المنتجات وعمليات الإنتاج ونظم الإدارة والهيكل التنظيمية والإستراتيجية التي تعتمد عليها المنظمة".

كما يعرف الإبداع التنظيمي بأنه عملية تبني الأفكار الخلاقة ومصادرها وما ينتج عنها من إنجازات مختلفة بحيث تحدث نقلة مميزة على مستوى الجامعة وتنفيذها من قبل القادة والعاملين بالجامعة (جمعة، و نوري، ٢٠١١، ص٣١٠). وهو كذلك "المبادرة التي يبديها القائد الاكاديمي بقدرته على الخروج عن التسلسل العادي أو التقليدي" (السكرانة، ٢٠١١، ص١٨).

ويشير برنارد (Bernard (2017 إلى الإبداع التنظيمي على أنه "توليد الأفكار المبتكرة والمفيدة وتقديم الحلول إلى المشاكل والتحديات اليومية. ويعني أيضا: ابتكار أساليب جديدة يمكن أن تلقى التجاوب الأمل من العاملين وتحفزهم لاستثمار قدراتهم ومواهبهم لتحقيق أهداف المؤسسة ولتطوير العمل نحو الأفضل، واقتراح أفكار مفيدة للعمل (عبد الرازق، الذبياني، ٢٠١٢، ص١٧٧).

وأضاف هو وزملاؤه (Hu, et al (2013, p. 14) أن الإبداع التنظيمي "هو إنشاء منتج، خدمة، فكرة، إجراء أو عملية بحيث يتميز بأن يكون ذات قيمة ومفيد وجديد من قبل أفراد يعملون معا في نظام اجتماعي معقد". كما يعرف الإبداع التنظيمي بأنه "مخرجات نظام المنظمة يكمن في تمكين وتفعيل رأس المال الفكري بما يتناسب والإمكانات المتاحة ضمن إطار زمني محدد، مما يؤدي إلى ظهور نتائج متميزة في بيئة تنافسية مستدامة" (العدوان، وسليمان، ٢٠١٢، ص١٤٤).

٢- قياس الإبداع التنظيمي:

يعتمد الكثير من الأكاديميين والمهنيين في قياس الإبداع التنظيمي على مفهوم المناخ الإبداعي ومضامينه المختلفة، وعليه فإن توافر المناخ الإبداعي الملائم يعد الأساس في امتلاك المنظمة للإبداع الذي يمكنها من تحقيق الميزة التنافسية، ومن ثم البقاء والاستمرار. ومن هنا يمكن قياس الإبداع التنظيمي بالآتي (Annika, et al, 2015, pp. 72-73):

أ) النظرة الإستراتيجية:

يرتبط الإبداع في المنظمات بشكل أساسي بتوافر النظرة الإستراتيجية لدى القيادة العليا التي تمكنها من وضع الإستراتيجيات المختلفة لتحقيق حالة الإبداع المرغوبة، ومن ثم تحقيق التميز في أداء الأعمال مقارنة بالمنافسين، فالنظرة الإستراتيجية لتحقيق الإبداع لابد وأن تنعكس في قدرة الإدارة على وضع الخطط المرنة لتحقيق الأهداف طويلة المدى، ومن ثم البدء في مراجعة قواعد وإجراءات العمل، وتطويرها بشكل مستمر، وتطوير أساليبها فضلا عن الاهتمام بتحقيق التنسيق الفعال ما بين مختلف أقسامها.

ب) تشجيع وتبني الإبداع:

يعد المورد البشري في المنظمة المصدر الأساسي للإبداع فيها نظرا لما يمتلكه من معرفة وخبرة تمكنه من تقديم كل ما هو جديد من أفكار إبداعية تمثل قيمة مضافة للمنظمة ومن هنا تحرص إدارة المنظمة على تشجيع الأفراد فيها على الإبداع وتبني الأفكار الإبداعية التي يقدمونها مستخدمين في ذلك أدوات وطرق مختلفة تبدأ بإشراك العاملين في اتخاذ القرارات، وتشجيعهم على القيام بأعمالهم بأساليب متجددة فضلا عن تقديم الحوافز المادية والمعنوية ودعم أفكارهم الإبداعية وتطويرها، والاهتمام بتحويل تلك إلى الأفكار إلى واقع مادي ملموس وهو ما يعزز بالمحصلة حالة الإبداع على مستوى المنظمة ككل.

ج) بيئة العمل الداخلية:

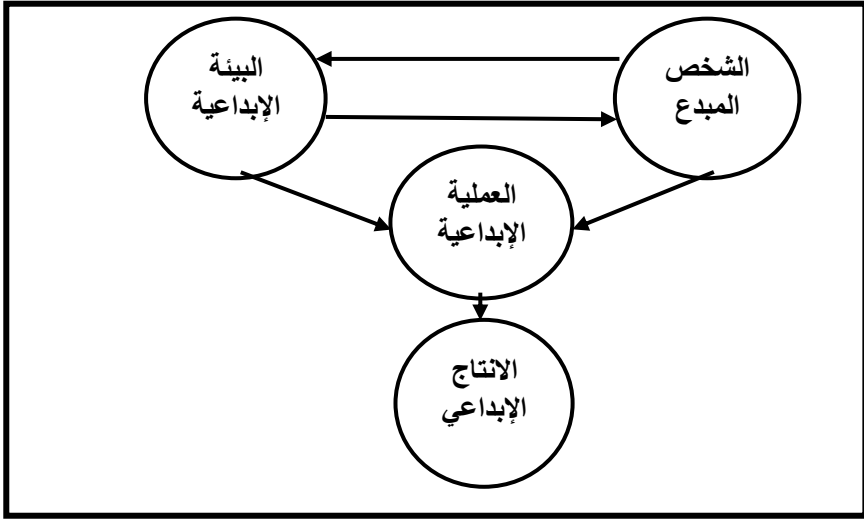
يعد المناخ الإبداعي البيئة الحاضنة لتحقيق الإبداع في المنظمة، وعليه لا بد من توافر بيئة داخلية مثالية لتحقيق الإبداع تتميز بمراعاة الجوانب الإنسانية للعاملين، ومعرفة حاجاتهم الفنية والإدارية، وتلبيتها والعمل على حل المشكلات التي قد تواجه الفرد في بيئة العمل، فضلا عن استخدام أساليب إدارية حديثة في بيئة العمل كالرقابة الذاتية، وأسلوب الوقت المرن وغيرها.

د) الثقافة المنظمة:

يستند الإبداع التنظيمي إلى ثقافة منظمة داعمة حيث يتم تطوير قيم خاصة للإبداع، وترجمتها إلى ممارسات تدعم الإبداع، فضلا عن القيام بممارسات وأنشطة داخل المنظمة تحسن ثقافة الإبداع في المنظمة وتوفير الفرص للعاملين للتعلم المستمر.

٣- مكونات الإبداع التنظيمي:

يتكون الإبداع التنظيمي في الجامعة من أربعة مكونات هي:



شكل رقم (١) مكونات الإبداع التنظيمي

- البيئة الإبداعية: ويقصد بها العوامل والظروف البيئية والاجتماعية أو المواقف المختلفة التي تواجه الفرد وتيسر ظهور الإبداع أو تعمل على إعاقة ظهوره، وهي التي

تساعد على نمو الإبداع، وهي ما يطلق عليه الطبيعة المبدعة (Emma, et al, 2013, p. 571).

- الشخص المبدع: وهو ذلك الفرد الذي تتوفر لديه خصائص وسمات شخصية تؤهله للإبداع . ولذلك فلا بد أن يمتلك القائد الجامعي المبدع بعضا من الكفايات الإبداعية التي تؤهله لتحقيق الإبداع داخل الجامعة وهي: إدارة المعرفة الفعالة، القدرة على تشكيل فريق العمل الفعال، ممارسة الاتصال الإداري، تشكيل شبكات الدعم الاجتماعي، وكفايات التنظيم (Maidin & Hamzah, 2010, p. 30).

- العملية الإبداعية: وهي الشعور بالمشكلة وتحديد نقاط الضعف في المشكلة ثم فرض الفروض واختبار صحة الفروض للوصول إلى النتائج (Ozmen, & Muratoglu, 2010, p. 5370)، وهذا يعني أنها عملية تمر بها الفكرة الجديدة منذ ظهورها كخاطرة إلى أن تكون فكرة ناضجة.

- الإنتاج الإبداعي: وهو ظهور لإنتاج جديد نابع من التفاعل بين القائد، وما يكتسبه من خبرات، أو إنتاج جديد مقبول ونافع ويحقق رغبة مجموعة من الناس في فترة زمنية معينة. (Certo & Certo, 2012, p. 497). وبذلك فالإنتاج أو العمل الإبداعي هو النواتج الملموسة للعملية الإبداعية التي تخرج في صورة أفكار.

٤- أبعاد الإبداع التنظيمي:

يغطي الإبداع التنظيمي مضامين متعددة منها ما يتعلق بالنبوغ والتجديد والاختراع والتغيير، وله أبعاد كثيرة اختار الباحث أربعة منها وهي:

أ- توافر القدرات الإبداعية:

أحد الأبعاد المهمة في العملية الإبداعية هو توافر المهارات والقدرات الإبداعية لدى قادة الجامعات، حيث يساعدهم على ابتكار أساليب جديدة لإنجاز ما يكلفون به من مهام ومسؤوليات، بالإضافة إلى منحهم القدرة على تنمية القدرات الإبداعية للأتباع من خلال تشجيعهم على حل المشكلات والتصدي لها، كما يمكن للقادة تشجيع رؤوسهم

على الإبداع من خلال سلوكهم الذي يدفعهم إلى الإبداع (الغالبى، محمد، ٢٠١٠، ص١٦٢).

ب- ممارسة الإبداع:

البعد الثاني من أبعاد العملية الإبداعية يتمثل في ممارسة الإبداع التي تتطلب تهيئة المناخ التنظيمي الملائم، ونشر ثقافة الإبداع بين العاملين والمديرين في المنظمة، وتطبيق حوافز غير تقليدية، وتنشيط التفكير الإبداعي، إن ممارسة الإبداع يترتب عليها توليد أفكار جديدة، وزيادة النشاط الذي يعتمد على الطلاقة، والأصالة والمرونة والجدة، والتعبير وحل المشكلات. وممارسة الإبداع تعد من أهم التحديات التي تواجه القادة والعاملين على حد سواء في ظل الظروف المعاصرة التي تتميز بزيادة معدلات التغيير واشتداد المنافسة. (الرشيدى، ٢٠١٨، ص١١).

ج- استقطاب المبدعين:

تهدف هذه العملية إلى توفير قوة عمل منتجة، ومستمرة، ومستقرة، وراضية، وذات كفاءة وفعالية من خلال ممارسة وظائفها، وتتم هذه العملية في ضوء الإستراتيجية المؤسسية، وفي ضوء التعرف المستمر على أوضاع سوق العمل (بدران، ٢٠١٥، ص٢٧). إذا تنطلق ممارسات ونشاطات استقطاب المبدعين من خطة الموارد البشرية للجامعة التي تعتبر جزءاً رئيسياً من الخطة الإستراتيجية للجامعة، لتتواءم وترتبط جهود الاستقطاب مع الإستراتيجية المؤسسية ورؤيتها وقيمها، وإستراتيجية الموارد البشرية التي توضح احتياجات مختلف الوحدات والنشاطات في الجامعة من فئات الأعمال والوظائف المختلفة كما ونوعاً وأوقات تزويدها بها (زكي، ٢٠١٨، ص٢٣٢).

د- الاحتفاظ بالمبدعين:

أصبحت حاجة الجامعات للمبدعين مطلباً ضرورياً إذا ما أرادت الحصول على التميز في الأداء والمحافظة على استمراريتها بالبقاء والنمو في بيئة تنافسية، ويتطلب الاحتفاظ بالمبدعين توفير مناخ يعمل على تنمية قدرات أفرادها ويدعم الإبداع والتفكير

الإبداعي من خلال إيمانها بأن الاحتفاظ بالمبدعين هو المجال الأكثر أهمية في تعزيز التفاعل بين الجامعة وتحقيق أهدافها المستمدة من احتياجات البيئة المحيطة به (حاوي، ٢٠١١، ص ٤٩).

- المحور الثاني: الدراسة الميدانية:

١- الهدف من الدراسة الميدانية:

تستهدف الدراسة الميدانية تحديد مستوى الإبداع التنظيمي لدى بعض القيادات الأكاديمية بكليات جامعة دمنهور، وتحديد درجة تطبيق الرشاقة الإستراتيجية بكليات جامعة دمنهور، والكشف عن وجود فروق دالة إحصائياً في درجة الرشاقة الإستراتيجية ومستوى الإبداع التنظيمي من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية تبعاً لمتغير الكلية (عملية/ نظرية)، والكشف عن وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين الرشاقة الإستراتيجية ومستوى الإبداع التنظيمي من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية.

٢- عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (٩٨) من القيادات الجامعية الأكاديمية (عميد الكلية – وكيل الكلية – رؤساء الأقسام)، يعملون في (٨) كليات بجامعة دمنهور، أربع كليات نظرية وهي: (كلية التربية، كلية الآداب، كلية التجارة، كلية التربية للطفولة المبكرة)، وأربع كليات عملية وهي: (كلية العلوم، كلية التمريض، كلية الصيدلة، كلية الطب البيطري). تم اختيار المشاركين بطريقة أخذ العينات المقصودة. كان العمر الوسيط للعينة (٤٠، ٥٩) والانحراف المعياري (٦،٨٢) ومتوسط عدد سنوات الخبرة (٣٢، ٨) بانحراف معياري قدره (٤،٥٤). ويوضح الجدول التالي عينة الدراسة بحسب الوظيفة.

جدول رقم (١)
توزيع القادة الجامعيين بحسب الخصائص الديموجرافية

المتغير	الفئات	التكرار	%
المستوى الوظيفي	عميد كلية	٨	٨,٢
	وكيل كلية	٢٤	٢٣,٧
	رئيس قسم	٦٦	٦٨,١
	المجموع	٩٨	١٠٠
النوع	ذكر	٥٩	٦٠,١
	أنثى	٣٩	٣٩,٩
	المجموع	٩٨	١٠٠
العمر	٥٠-٤٥	٤٠	٤١,٢
	٥٥-٥١	٣٥	٣٥,١
	٥٩-٥٦	٢٣	٢٣,٧
	المجموع	٩٨	١٠٠
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	٥٧	٥٧,٧
	٥ سنوات فأكثر	٤١	٤٢,٣
	المجموع	٩٨	١٠٠
الدورات التدريبية	شارك في ١-٣ دورة تدريبية	١٢	١٢,٤
	شارك في ٣-٦ فأكثر دورة تدريبية	٨٦	٨٧,٦
	المجموع	٩٨	١٠٠
الإجمالي		٩٨	١٠٠

يتضح من الجدول (١) الخصائص الديموجرافية لعينة الدراسة، فيما يتعلق بمتغير المستوى الوظيفي بلغ عدد عمداء الكليات (٨) عمداء بنسبة (٨,٢%)، و (٢٤) وكيل كلية بنسبة (٢٣,٧%)، وعدد (٦٦) رئيس قسم بنسبة (٦٨,١%). فيما يتعلق بمتغير

النوع الاجتماعي كانت أعلى نسبة لصالح الذكور، حيث بلغت نسبة تمثيلهم (٦٠,١%)، وأقل نسبة كانت للإناث، والتي بلغت نسبة تمثيلهم (٣٩,٩%)، فيما يتعلق بمتغير العمر كانت أعلى نسبة لصالح ٤٥-٥٠ عام، حيث بلغت نسبة تمثيلهم (٤١,٢%)، وأقل نسبة كانت لصالح ٥٦-٥٩ عام، والتي بلغت نسبة تمثيلهم (٢٣,٧%)، فيما يتعلق بمتغير سنوات الخبرة كانت أعلى نسبة لصالح ٥ سنوات فأكثر، حيث بلغت نسبة تمثيلهم (٥٧,٧%)، وأقل نسبة كانت لأقل من ٥ سنوات، والتي بلغت نسبة تمثيلهم (٤٢,٣%)، فيما يتعلق بمتغير الدورات التدريبية كانت أعلى نسبة لصالح من شارك في ٣ دورات تدريبية فأكثر، حيث بلغت نسبة تمثيلهم (٨٧,٦%)، وأقل نسبة كانت لمن شارك في ١-٣ دورة تدريبية، والتي بلغت نسبة تمثيلهم (١٢,٤%).

٣- أدوات الدراسة:

أ- استبيان الرشاقة الإستراتيجية:

لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطوير أداة الدراسة وهي (استبانة الرشاقة الإستراتيجية) بالاستعانة بالأدب النظري، وبالدراسات السابقة حول الموضوع كدراسة عبدالله (٢٠٢٠)، ومنصور (٢٠٢٠)، وعمر (٢٠٢٠)، والفقير (٢٠٢٠)، وعبد العزيز (٢٠٢٠)، وأحمد (٢٠١٦)، وهاراف وآخرين (Harraf, et al, 2015)، وتكونت الاستبانة التي أعدها الباحث من جزأين: الأول يحتوي على المعلومات الديمغرافية، واشتمل الجزء الثاني بصورته الأولية على (٤٦) فقرة موزعة على ستة أبعاد وهي: الحساسية الإستراتيجية (١٠) فقرات، المقدرات الجوهرية (٩) فقرات، وضوح الرؤية (٨) فقرات، المسؤولية المشتركة (٧) فقرات، سرعة الاستجابة (٤) فقرات، تحديد الأهداف الإستراتيجية (٨) فقرات. تم استخدام مقياس استجابة من نوع ليكرت من ثلاث نقاط في استبانة الرشاقة الإستراتيجية وهي (نعم- إلى حد ما - لا). وأعطيت "لا" (١,٦٦-١,٠٠) ، "إلى حد ما" (٢,٣٣-١,٦٧) ، "نعم" (٣,٠٠-٢,٣٤).

- صدقُ الأداة:

للتحقق من صدق أداة الدراسة تم اعتماد صدق المحتوى، إذ تم عرض الاستبانة بصورتها الأولية على (١٠) محكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية من ذوي الخبرة في أصول التربية والإدارة التربوية (ملحق ١)، وقد طلب منهم تقييم درجة ملاءمة فقرات الاستبانة لما وضعت لقياسه، وانتمائها للمجال الذي أدرجت فيه سواء بالحذف، أو اقتراح التعديل المناسب، أو دمج، أو إعادة صياغة، وتوضيح لبعض العبارات التي يعتقدون أنها غير مناسبة من وجهة نظرهم، وبعد إجراء التعديلات التي أوصى بها المحكمون من تعديل صياغة بعض الفقرات، أصبحت الأداة في صورتها النهائية مكونة من (٤٦) فقرة.

- ثبات الأداة:

تم استخدام معامل الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، لاستخراج درجة ثبات أداة الدراسة حسب المجالات، ويبين الجدول (٢) معاملات الثبات للاستبانة، وهي كالآتي:
جدول رقم (٢)

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات استبانة الرشاقة الإستراتيجية

المعاملات ألفا	عدد الفقرات	البعد
**٠,٩٠	١٠	الحساسية الإستراتيجية
**٠,٨٧	٩	المقدرات الجوهرية
**٠,٩٢	٨	وضوح الرؤية
**٠,٩٣	٧	المسؤولية المشتركة
**٠,٩٠	٤	سرعة الاستجابة
**٠,٩٤	٨	تحديد الأهداف الإستراتيجية
٠,٩٧٣	٤٦	معامل الثبات العام للاستبانة

يتضح من النتائج الواردة في جدول (٢) أن قيمة معامل الثبات الكلي للاستبانة تزيد عن (٠,٩٧)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، ويمكن الاعتماد عليها في تفسير النتائج الواردة عنها.

ب- مقياس الإبداع التنظيمي:

قام الباحث بتطوير أداة الدراسة وهي (مقياس الإبداع التنظيمي) بالاستعانة بالأدب النظري، وبالدراسات السابقة حول الموضوع كدراسة الرشيد (٢٠٢٠)،

والشلبلي (٢٠١٩)، وعبد الله (٢٠١٨)، وهولاغ وآخرين (Holagh, et al, 2015)، وتكونت الاستبانة التي أعدها الباحث من جزأين: الأول يحتوي على المعلومات الديمغرافية، واشتمل الجزء الثاني بصورته الأولية على (٣٤) فقرة موزعة على أربعة أبعاد وهي: تشجيع الإبداع وتنميته (١٠) فقرات، استقطاب المبدعين (٨) فقرات، توافر الإبداع (١١) فقرة، الاحتفاظ بالمبدعين (٥) فقرات. تم استخدام مقياس استجابة من نوع ليكرت من ثلاث نقاط في مقياس الإبداع التنظيمي وهي (نعم- إلى حد ما - لا). وأعطيت "لا" (١,٠٠-١,٦٦)، "إلى حد ما" (١,٦٧-٢,٣٣)، "نعم" (٢,٣٤-٣,٠٠).

- صدقُ الأداة:

للتحقق من صدق أداة الدراسة تم اعتماد صدق المحتوى، إذ تم عرض المقياس بصورته الأولية على (١٠) محكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية من ذوي الخبرة في أصول التربية والإدارة التربوية (ملحق ٢)، وقد طلب منهم تقييم درجة ملاءمة فقرات المقياس لما وضعت لقياسه، وانتمائها للمجال الذي أدرجت فيه سواء بالحذف، أم اقتراح التعديل المناسب، أم دمج، أم إعادة صياغة، وتوضيح لبعض العبارات التي يعتقدون أنها غير مناسبة من وجهة نظرهم، وبعد إجراء التعديلات التي أوصى بها المحكمون من تعديل صياغة بعض الفقرات، أصبحت الأداة في صورتها النهائية مكونة من (٣٤) فقرة.

- ثبات المقياس:

تم استخدام معامل الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، لاستخراج درجة ثبات مقياس الإبداع التنظيمي، ويبين الجدول (٣) معاملات الثبات للمقياس، وهي كالآتي:

جدول رقم (٣)

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات مقياس الإبداع التنظيمي

معامل ألفا	عدد الفقرات	البعد
**٠,٩٠	١٠	تشجيع الإبداع وتنميته
**٠,٨٧	٨	استقطاب المبدعين
**٠,٩٢	١١	توافر الإبداع
**٠,٩٣	٥	الاحتفاظ بالمبدعين
**٠,٩٧	٣٤	معامل الثبات العام للمقياس

يتضح من النتائج الموضحة في جدول رقم (٣) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة نسبياً على جميع أبعاد مقياس الإبداع التنظيمي، وتراوح ما بين (٠,٨٧) - (٠,٩٣)، بينما بلغت قيمة معامل ألفا للثبات الكلي للمقياس ٠,٩٧، وهذا يدل على أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الثبات.

ومن خلال حساب ثبات استبانة الرشاقة الإستراتيجية، ومقياس الإبداع التنظيمي بطريقة الفا كرونباخ يتضح أن كلا الأداةين يتمتع بمعامل صدق مرتفع؛ مما يُشير إلى إمكانية استخدامهما في هذه الدراسة والوثوق بالنتائج التي ستسفر عنها.

- نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها:

أجابت الدراسة عن السؤال الأول من أسئلة الدراسة، والمتعلق بتناول الأسس النظرية للرشاقة الإستراتيجية والإبداع التنظيمي بالجامعة، ويتناول هذا الجزء الإجابة عن السؤال الثاني حتي السؤال السادس من أسئلة الدراسة . وبدايةً اعتمد الباحث في التحليل الإحصائي للبيانات على حساب المتوسطات الحسابية، والأهمية النسبية، للتعرف على خصائص عينة الدراسة، واختبار t_Test للعينات المستقلة-Independent- samples t-test ويستخدم لمقارنة متوسطات درجات مجموعتين مختلفتين من المفحوصين، ومعامل ارتباط بيرسون للتحقق من قوة العلاقة بين متغيرين. وقد استخدم الباحث في التحليل الإحصائي للبيانات حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 20) وذلك لإجراء المعالجات الإحصائية، وفيما يلي الإجابة عن الأسئلة:

١- إجابة السؤال الثاني:

والذي ينص على: ما درجة تطبيق الرشاقة الإستراتيجية بكليات جامعة دمنهور؟ وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل بعد على حدة، إذ كانت على النحو الآتي:

الرشافة الإستراتيجية مدخل لتحقيق الإبداع التنظيمي بكليات جامعة دمنهور من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية

جدول رقم (٤)

نتائج درجة تطبيق الرشافة الإستراتيجية من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية (ن=٩٨)

م	المفردات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
الحساسية الإستراتيجية					
١	تمتلك الجامعة رؤية مستقبلية إزاء ما تسعى إلى تحقيقه	٢,٤٤	٠,٤٨	مرتفعة	٤
٢	يتم اتخاذ القرارات في الجامعة بمشاركة مع القادة الإداريين	٢,٢٨	٠,٤٨	متوسطة	٧
٣	يتم تفويض بعض السلطات للعمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية.	٢,٢٨	٠,٧٥	متوسطة	٨
٤	تُعدّل الجامعة استراتيجياتها بما يتوافق مع المتغيرات البيئية.	٢,١٦	٠,٥٩	متوسطة	١٠
٥	يتم اتخاذ القرارات في ضوء التوصيف الوظيفي للوظائف الأكاديمية والإدارية	٢,٣٠	٠,٢٥	متوسطة	٦
٦	يتم اتخاذ القرارات الجامعية في ضوء الأهداف الإستراتيجية.	٢,٢٣	٠,٥٠	متوسطة	٩
٧	تمتلك الجامعة السرعة في الكشف عن المتغيرات الحاصلة في تحركات الجامعات المنافسة	٢,٣٧	٠,٤٦	متوسطة	٥
٨	تؤكد الجامعة علي إتباع الإجراءات و اللوائح المنصوص عليها عند اتخاذ القرارات	٢,٥١	٠,٨٢	مرتفعة	٣
٩	تمتلك الجامعة المقدرة على التكيف مع التغيير في ضوء القرارات الجديدة	٢,٧٢	٠,٤٢	مرتفعة	٢
١٠	تفوض الجامعة الصلاحيات بما يتلاءم مع الأنظمة والتعليمات.	٢,٧٧	٠,٤٨	مرتفعة	١
المقدرات الجوهرية					
١١	تمتلك الجامعة الموارد البشرية الكافية لتسيير أعمالها.	٢,٣٠	٠,٤٦	متوسطة	٥
١٢	تعتمد الجامعة على برامج منتظمة لتدريب العاملين وتطويرهم لاكتساب المهارات اللازمة.	٢,٧٠	٠,٤٦	مرتفعة	٢
١٣	تستند الجامعة في التعيين على أساس التنافس والكفاءة.	٢,٠٧	٠,٧٩	متوسطة	٩
١٤	يوجد نظام الحوافز والمكافآت في الجامعة.	٢,٧٩	٠,٤١	مرتفعة	١
١٥	تحرص الجامعة على التقييم الدوري الشامل لمواردها البشرية.	٢,١٦	٠,٥٩	متوسطة	٨
١٦	تعتمد الجامعة علي نظام لتقييم أداء العاملين لتطوير أداء العاملين بالجامعة.	٢,٥١	٠,٦٣	مرتفعة	٤
١٧	يوجد نظام معلومات يربط الجامعة مع سوق العمل الخارجي.	٢,٣١	٠,٤٤	متوسطة	٦
١٨	توفر الجامعة نظام إلكتروني فعال لقواعد وإجراءات العمل الرسمية.	٢,٦٥	٠,٤٨	مرتفعة	٣
١٩	تمكن البنية التحتية لتقنية المعلومات مواجهة الجامعة للتنافس السريع في بيئة العمل.	٢,٢٨	٠,٤٨	متوسطة	٧

د. عادل حلمي أمين اللمسي

وضوح الرؤية				
٢٠	تكتشف الجامعة الفرص والتهديدات في الوقت المناسب	٢,٢٣	٠,٥٠	متوسطة
٢١	تنفذ الجامعة خطة تنفيذية لتلبية احتياجات الطلاب والمجتمع المحلي.	٢,٥٤	٠,٥٠	مرتفعة
٢٢	تشارك الجامعة جميع الأقسام في عملية التخطيط الإستراتيجي.	٢,٥٤	٠,٥٠	مرتفعة
٢٣	تمتلك الجامعة الرؤية الواضحة لنشاطاتها لمواجهة التحديات المستقبلية.	٢,٢٨	٠,٤٨	متوسطة
٢٤	تلتزم الجامعة بالتخطيط الإستراتيجي لتطوير أداؤها.	١,٦٦	٠,٥٩	منخفضة
٢٥	تساعد جهود التخطيط الإستراتيجي في توقع الاحتمالات المستقبلية المؤثرة على أداء الجامعة.	١,٥٧	٠,٥٦	منخفضة
٢٦	يعمل التخطيط الإستراتيجي في الجامعة على اكتشاف نقاط (القوة والضعف) في أنشطتها.	٢,٢٨	٠,٤٨	متوسطة
٢٧	تقوم الجامعة بتصحيح أخطائها بصفة دورية في ضوء نتائج التقييم.	١,٧٨	٠,٥٩	متوسطة
المسؤولية المشتركة				
٢٨	يمنح القادة تفويضاً للسلطات واتخاذ القرارات في نطاق العمل.	٢,٦٥	٠,٤٨	مرتفعة
٢٩	تتمتع الجامعة بنمط قيادي يُشجع العمل الجماعي بين العاملين	٢,٥٦	٠,٥٠	مرتفعة
٣٠	تمتلك الجامعة قواعد عمل واضحة لكل الأقسام والإدارات فيها.	١,٥٧	٠,٥٦	منخفضة
٣١	لدى الجامعة المقدرة على تكوين علاقة قوية بين العاملين.	٢,٣٠	٠,٢٥	متوسطة
٣٢	تطلب الجامعة من العاملين التعامل مع الأخطاء بدقة.	٢,٤٤	٠,٥٠	مرتفعة
٣٣	توفر الجامعة آلية للوصول إلى المعلومات التي تهتم متلقي الخدمة والعاملين على حد سواء.	٢,٩٣	٠,٢٥	مرتفعة
٣٤	تشجع الجامعة العاملين على مبدأ المسؤولية المشتركة وأن الكل مسؤول عن النتائج النهائية للعمل.	١,٦٦	٠,٥٩	منخفضة
سرعة الاستجابة				
٣٥	يتم التأكد من أن العاملين في الجامعة على دراية كاملة باستراتيجيات الجامعة وأهدافها.	١,٥٧	٠,٥٦	منخفضة
٣٦	تكيف الجامعة استراتيجياتها لتتوافق مع تغير الظروف والبيئة المحيطة.	٢,٢٨	٠,٤٨	متوسطة
٣٧	يشترك العاملون بفاعلية من خلال مناقشة استراتيجيات الجامعة في كافة المجالات.	١,٥٧	٠,٥٦	منخفضة
٣٨	تتناقش الجامعة مع القادة الأكاديميين باستمرار حول توجيهاتها المستقبلية.	١,٣٢	٠,٤٤	منخفضة
تحديد الاهداف الإستراتيجية				
٣٩	تقوم الجامعة بتحليل بيئة العمل الداخلية لاكتشاف نقاط القوة والضعف.	٢,٢٨	٠,٤٨	متوسطة

الرشاقة الإستراتيجية مدخل لتحقيق الإبداع التنظيمي بكليات جامعة دمنهور من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية

٤٠	للجامعة قدرة على تحليل التهديدات الخارجية الناتجة من البيئة المحيطة والاستعداد لها.	٢,٨١	٠,٣٩	متوسطة	١
٤١	تتوفر بالجامعة خطط لمواجهة الأزمات والتنبؤ بها.	١,٦٦	٠,٥٩	منخفضة	٥
٤٢	يتم الاستعانة بالخبراء والمتخصصين من خارج الجامعة في وضع الاهداف الإستراتيجية للجامعة.	١,٦٦	٠,٥٩	منخفضة	٦
٤٣	يتم الاستفادة من الخبرات والتجارب الدولية لدعم أنشطة وخطط وبرامج الجامعة.	١,٦٦	٠,٥٩	منخفضة	٧
٤٤	يوجد خطط تكتيكية مطورة لأغراض محددة ولفترة زمنية محددة، وفقاً للمتغيرات التي تتعرض لها الجامعة.	١,٣٢	٠,٤٤	منخفضة	٨
٤٥	تتميز الأهداف التي تضعها الجامعة بمواصفات محددة، قابلة للقياس، واقعية، يمكن تحقيقها، مرتبطة بإطار زمني معين.	٢,٢٨	٠,٤٨	متوسطة	٣
٤٦	تتفق سياسات الجامعة مع متطلبات المستفيدين في سوق العمل الخارجي.	٢,٢٨	٠,٧٥	متوسطة	٤

بحسب النتائج التي تم التوصل إليها في الجدول (٤) تبين أن هناك تبايناً بين آراء أفراد العينة حول درجة تطبيق الرشاقة الإستراتيجية بكليات جامعة دمنهور كالتالي:

جدول رقم (٥)

مقارنة متوسطات استجابات أفراد العينة نحو تطبيق الرشاقة الإستراتيجية بكليات جامعة

دمنهور

المستوى ممارسة البعد	الترتيب	المتوسط	البعد
متوسط	الأول	٢,٢٨	المقدرات الجوهرية
متوسط	الثاني	٢,١٩	الحساسية الإستراتيجية
متوسط	الثالث	٢,٠٣	وضوح الرؤية
متوسط	الرابع	١,٨٠	المسؤولية المشتركة
منخفض	الخامس	١,٦٦	تحديد الأهداف الإستراتيجية
منخفض	السادس	١,٦٠	سرعة الاستجابة
متوسط	-	١,٩٢	متوسط تطبيق الرشاقة الإستراتيجية

يتضح من الجدول رقم (٥) أن متوسط تطبيق الرشاقة الإستراتيجية بكليات

جامعة دمنهور من وجهة نظر القيادات الجامعية ، بلغ (١,٩٢) وهو يشير إلى درجة

تطبيق متوسطة.

كما يتضح من الجدول رقم (٥) أن بعد المقدرات الجوهرية جاء في المرتبة الأولى، بمتوسط (٢,٢٨)، وأن بعد سرعة الاستجابة جاء في الترتيب السادس والأخير من التطبيق بمتوسط (١,٦٠) .

ويمكن تفسير بيانات الجدول (٤)، والجدول (٥) كالتالي:

ففي بعد المقدرات الجوهرية أفاد المشاركون بوجود نظام الحوافز والمكافآت في الجامعة، وقيام الجامعة بتنظيم برامج منتظمة لتدريب العاملين وتطويرهم لاكتساب المهارات اللازمة، فضلا عن تنفيذ نظام إلكتروني فعال لقواعد وإجراءات العمل الرسمية، لكن في الوقت نفسه تحتاج الجامعة إلى توفير نظام معلومات يربط الجامعة مع سوق العمل الخارجي حتى تتمكن البنية التحتية لتقنية المعلومات من مواجهة الجامعة للتنافس السريع في بيئة العمل، ومن أوجه القصور التي أشار إليها المشاركون قلة اهتمام بعض الكليات بإجراء التقييم الدوري الشامل لمواردها البشرية، وأن عملية التعيين بالوظائف الشاغرة لا تتم بناء على أساس التنافس والكفاءة، ويعزى الباحث ذلك إلى أن جامعة دمنهور تمتلك بنية تحتية جيدة، وكوادر بشرية على مستوى جيد من الكفاءة، لكنها بالرغم من ذلك إلا أنها تفتقد لكفاءة العمليات الإدارية والمعلومية، ويرجع ذلك من وجهة نظر الباحث إلى حداثة تأسيسها ، حيث استقلت الجامعة فعليا في عام ٢٠١٠م، وبما أنها جامعة ناشئة فإن ذلك يستلزم السعي الجاد من جانب القيادات العليا لجامعة دمنهور لاستكمال البنية المادية والبشرية للجامعة لتحسين قدرتها المؤسسية، وتعزيز ميزتها التنافسية في ظل بنية تحتية تكنولوجية ، وموارد بشرية كفوءة، والاتجاه نحو إنشاء مشروعات إنتاجية مشتركة، يخصص عائدها لزيادة الموارد المالية للجامعات، وتشجيع المشروعات البحثية، والتوسع في إنشاء الحاضنات الجامعية التي تزيد من المعرفة المتجددة للباحثين وأعضاء هيئة التدريس، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة عبد العال (٢٠١٩).

وفي بعد الحساسية الإستراتيجية تقوم الجامعة بتفعيل مبدأ تفويض الصلاحيات بين القيادة العليا للجامعة بما يتلاءم مع الأنظمة والتعليمات، كما أنها تمتلك المقدرة على التكيف مع التغيير في ضوء القرارات الجديدة، وتحرص على اتباع الإجراءات و اللوائح المنصوص عليها عند اتخاذ القرارات بما يتماشى مع رؤيتها المستقبلية، لكنها قد لا تمتلك السرعة الكافية في الكشف عن المتغيرات الحاصلة في تحركات الجامعات المنافسة، وتقتصر عملية اتخاذ القرارات في الجامعة على مشاركة القادة الإداريين من المستويات العليا، وأن عملية تفويض بعض السلطات للعمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية ليست على المستوى المأمول، فضلا عن حياد القرارات الجامعية عن الأهداف الإستراتيجية، وهو الأمر الذي لا يمكنها من تعديل استراتيجياتها بما يتوافق مع المتغيرات البيئية، ويعزى ذلك إلى أن شيوع مبدأ المركزية في القيادة العليا للجامعة، وحاجة القيادات الوسطى والدنيا إلى الرجوع للقيادات العليا عند اتخاذ القرارات الهامة والمؤثرة، الأمر الذي يقلل من إنتاج الأفكار المبدعة عند القيادات الوسطى والعاملين، ومن ثم تعجز الجامعة عن مواجهها مشكلاتها الاستراتيجية. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة منصور (٢٠٢٠)، ودراسة أحمد (٢٠١٩).

وفي بعد وضوح الرؤية أقر القادة مراعاة الخطة الإستراتيجية للجامعة لاحتياجات الطلاب والمجتمع المحلي، وأنهم أشركوا جميع الأقسام في عملية التخطيط الإستراتيجي، لكن الرؤية لم تضع في الاعتبار استحداث الأنشطة اللازمة لمواجهة التحديات المستقبلية، ولا يتم استعراض نتائج التقييم الخاصة بالخطة حتى تقوم الجامعة بتصحيح أخطائها بصفة دورية ، وأجمع القادة على أن التزام الجامعة بالتخطيط الإستراتيجي لتطوير أدائها يعد التزاما شكليا، وعليه قد لا تساعد جهود التخطيط الإستراتيجي المبذولة عند كتابة الخطة الإستراتيجية في توقع الاحتمالات المستقبلية المؤثرة على أداء الجامعة، ويعزى ذلك إلى اهتمام القيادات الجامعية بإعداد ووضع خطة استراتيجية للجامعة، لكن الأمر لا يتعدى وضع خطط وأهداف ورؤى استراتيجية فقط، ولا يتعدى امتلاك الآليات

د. عادل حلمي أمين اللمسي

والأدوات والإمكانات التي يمكن من خلالها تطبيق الخطة الاستراتيجية للجامعة، ومع تلك النظرة التي لا تتعدى حفظ الأفكار على الورق لا يمكن بأي حال تنفيذ رؤية الجامعة، أو مواجهة المخاطر المحتملة، أو التنبؤ بالتغيرات والمشكلات المستقبلية والتي تؤثر بشكل مباشر في عمل الجامعة ونجاحها في تحقيق أهدافها الاستراتيجية ومن ثم تعجز عن امتلاك القدرة التنافسية التي تؤهلها للوصول إلى مستوى متقدم من الإبداع التنظيمي، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة عمر (٢٠٢٠).

وفي بعد المسؤولية المشتركة أكد القادة على توفير الجامعة آلية الوصول إلى المعلومات التي تهم متلقي الخدمة والعاملين عبر مواقعها الرسمية على الإنترنت، كما أن لدى القادة تفويضا للصلاحيات، واتخاذ القرارات في نطاق العمل، فضلا عن تمتع الجامعة بنمط قيادي يُشجع العمل الجماعي بين العاملين، وغالبا ما توصف العلاقة بين العاملين بأنها جيدة، لكن العاملين لا يجدون التشجيع الكافي على تحقيق مبدأ المسؤولية المشتركة وأن الكل مسؤول عن النتائج النهائية للعمل، بالإضافة إلى أن الجامعة لاتمتلك قواعد عمل واضحة لكل الأقسام والإدارات فيها، ويعزى ذلك إلى أن توفر الوسائل التكنولوجية سهل على الجامعة عملية التواصل المشترك والفعال بينها وبين منسوبيها والمستفيدين منها، وساعدها على تقديم خدماتها ومنتجاتها بالشكل الأمثل، بالإضافة إلى أن البيئة الداخلية للجامعة تتمتع بشيوع العلاقات الإنسانية الجيدة بين القادة والعاملين على جميع المستويات، لكن الأعباء الإدارية والتكاليف الكثيرة قد تمنع القيادة عن متابعة العاملين، والتشارك معهم في تنفيذ الأعمال على الوجه الذي يأمله العاملون، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة أمين، وعيد (٢٠٢١).

وفي بعد تحديد الأهداف الاستراتيجية يكاد القادة يجمعون على محدودية حرص الجامعة على تحليل بيئة العمل الداخلية والخارجية لاكتشاف نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات، وغياب

خطط مواجهة الأزمات والتنبؤ بها، وعدم الاستعانة بالخبراء والمتخصصين من خارج الجامعة في وضع الأهداف الإستراتيجية للجامعة، أو الاستفادة بهم في دعم أنشطة وخطط وبرامج الجامعة، وفقدان الخطط التكتيكية المطورة لأغراض محددة ولفترة زمنية محددة، وفقاً للمتغيرات التي تتعرض لها الجامعة، وقلة تناغم سياسات الجامعة مع متطلبات المستفيدين في سوق العمل الخارجي، ويعزى ذلك إلى ضعف عملية التخطيط الاستراتيجية بالجامعة، والتباعد بين الرؤية المستقبلية للجامعة والواقع الحالي بها، والذي يصطدم بالإمكانات المحدودة والموارد الشحيحة، وقلة الخبراء والمبدعين، وضعف امتلاك مهارات التخطيط الناجح لدى مسؤولي وقيادات الجامعة. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الفقيه (٢٠٢٠)، ودراسة عبد الله (٢٠٢٠).

وفي بعد سرعة الاستجابة أجمع القادة على القصور الواضح لجامعة دمنهور في هذا البعد، حيث لا يتم التأكد من أن العاملين في الجامعة على دراية كاملة باستراتيجيات الجامعة وأهدافها، فضلا عن عجز الجامعة على تكيف استراتيجياتها لتتوافق مع تغير الظروف والبيئة المحيطة، وضعف فاعلية العاملين في الاشتراك في مناقشة استراتيجيات الجامعة، وغياب المناقشة مع القادة الأكاديميين باستمرار حول توجيهاتها المستقبلية، ويعزى ذلك إلى بطء الإجراءات الإدارية من جانب القيادات والعاملين، ومركزية القرار الجامعي، والروتين السائد في إنجاز الأعمال، وقلة الاعتماد على الجانب التكنولوجي في تقديم الخدمات الجامعية، والتباطؤ في إجراء ميكنة سريعة للأنشطة الجامعية، والتأخر في تطبيق التحول الرقمي، وضعف عملية الاتصال الفعال بين القادة والعاملين، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة عبد العزيز (٢٠٢٠).

٢- إجابة السؤال الثالث:

والذي ينص على: ما مستوى الإبداع التنظيمي لدى بعض القيادات بكليات جامعة دمنهور؟ وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل بعد على حدة، إذ كانت على النحو الآتي:

د. عادل حلمي أمين اللمسي

جدول رقم (٦)

نتائج مستوى الإبداع التنظيمي من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية (ن = ٩٨)

م	المفردات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
تشجيع الإبداع وتميمته					
١	يشارك العاملون في تبادل الآراء أثناء الاجتماعات التي تعقدتها الجامعة.	٢,٥٦	٠,٥٠	مرتفعة	٢
٢	يشارك القائد في اكتشاف المشكلات للإسهام في تجاوز الجامعة لها.	٢,٦٣	٠,٤٨	مرتفعة	١
٣	يكلف القادة العاملين للعمل في لجان مكلفة بحل المشكلات واتخاذ القرارات المهمة.	٢,٢٨	٠,٤٨	متوسطة	٨
٤	يراعي القادة ربط استراتيجية تنمية الإبداع باستراتيجية الجامعة	٢,٥٦	٠,٥٠	مرتفعة	٣
٥	يناقش القائد مع العاملين متطلبات إنجازهم لأدوارهم الوظيفية.	٢,٣٤	٠,٨٨	متوسطة	٥
٦	يسارع القائد في تغيير موقفه من الرأي الأخر عند إثبات صحته.	٢,٣٦	٠,٦٥	مرتفعة	٤
٧	يؤيد العاملون الإجراءات الإبداعية المستخدمة في حل المشكلات التي تعترض العمل.	٢,٣٠	٠,٢٥	متوسطة	٧
٨	يسعى القائد إلى معرفة الرأي المخالف لرأيه حتى يستفيد منه.	١,٦٦	٠,٥٩	منخفضة	١٠
٩	يمتلك القادة القدرة على جعل العاملين أكثر فاعلية بطرق متعددة	٢,٣٤	٠,٨٨	متوسطة	٦
١٠	يشجع القادة ذوي الكفاءات وتبني مواهبهم الإبداعية.	١,٩٦	٠,٦٥	متوسطة	٩
استقطاب المبدعين					
١١	تعد الجامعة جدول زمني للإعلان عن الوظائف الشاغرة في الجامعة يرتبط بحاجتها للتطوير.	٢,٨١	٠,٣٩	متوسطة	١
١٢	تحدد الجامعة طرق اختيار أفضل العاملين المبدعين لشغل الوظائف في الجامعة.	١,٣٢	٠,٤٤	منخفضة	٨
١٣	تتعاون الجامعة مع الجامعات ومؤسسات البحث العلمي للأفادة منها في تطوير كفاءة العاملين بها.	١,٧٨	٠,٥٩	متوسطة	٤
١٤	يتبنى القادة سياسة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.	١,٦٦	٠,٥٩	منخفضة	٥
١٥	تحرص الجامعة على استقطاب عقول جديدة ليحقق لها ميزة الإبداع.	١,٩٢	٠,٦٤	متوسطة	٣
١٦	تمتلك الجامعة القدرة على استقطاب العناصر المبدعة لجميع أقسامها.	١,٩٦	٠,٦٥	متوسطة	٢
١٧	توفر الجامعة محفزات جيدة لاستقطاب المبدعين.	١,٦٠	٠,٥٣	منخفضة	٧
١٨	تخصص الجامعة نسبة كبيرة للاستقطاب الخارجي للمبدعين.	١,٦٦	٠,٥٥	منخفضة	٦
توافر الإبداع					
١٩	لدى القادة الاستعداد لبذل جهد أكبر من المطلوب لإنجاح عمل الجامعة.	١,٩٦	٠,٦٥	متوسطة	٦
٢٠	يعتبر القادة أن أي إساءة للجامعة، إساءة لهم شخصياً.	١,٣٢	٠,٤٤	منخفضة	
٢١	يعمل القادة بجدية أكثر حال غياب الضغوطات الخارجية.	٢,٧٠	٠,٤٦	مرتفعة	١
٢٢	يتابع القادة أية ملاحظات تخص الجامعة أو أية شكاوي بحققها.	١,٧٨	٠,٥٩	متوسطة	٩

الرشاقة الإستراتيجية مدخل لتحقيق الإبداع التنظيمي بكليات جامعة دمنهور من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية

٢٣	يعطي القادة الأفضلية لأهداف الجامعة على أهدافهم الشخصية.	٢,٥٦	٠,٥٠	مرتفعة	٤
٢٤	يفضل القادة العمل في الجامعة حتى لو عرض عليهم العمل في جامعات أخرى وبمرتب أعلى.	١,٧٨	٠,٥٩	متوسطة	١٠
٢٥	يستخدم القادة مهاراتهم وقدراتهم في أداء وظائفهم.	٢,٧٠	٠,٤٦	مرتفعة	٢
٢٦	يمنح القادة الحرية لمؤسسيهم في العمل	١,٩٢	٠,٦٤	متوسطة	٨
٢٧	يعلم العاملون بدقة ووضوح الدور المطلوب منهم أدائه في الجامعة.	١,٩٦	٠,٦٥	متوسطة	٧
٢٨	يملك القادة مهارة التنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها.	٢,٣٠	٠,٢٥	متوسطة	٥
٢٩	يستطيع القادة اتخاذ قرارات سريعة لمواجهة مشكلات العمل .	٢,٦٣	٠,٤٨	مرتفعة	٣
الاحتفاظ بالمبدعين					
٣٠	يستجيب القادة بسرعة لاحتياجات العاملين المبدعين في الجامعة.	٢,٢٨	٠,٤٨	متوسطة	٣
٣١	تسعى الجامعة إلى تبني قيم جديدة تشجع على الإبداع.	٢,٣١	٠,٤٦	مرتفعة	١
٣٢	توفر الجامعة بيئة العمل الداعمة لأداء العاملين المبدعين في الجامعة.	١,٩٦	٠,٦٥	متوسطة	٢
٣٣	تصمم الجامعة البرامج الحافزة المادية والمعنوية لاستبقاء العاملين المبدعين في الجامعة.	١,٣٢	٠,٤٤	منخفضة	٥
٣٤	يعمل القادة بشكل مستمر على الاستثمار في تطوير المواهب الإبداعية في الجامعة.	١,٦٠	٠,٥٣	منخفضة	٤

بحسب النتائج التي تم التوصل إليها في الجدول (٦) تبين أن هناك تبايناً بين آراء أفراد العينة حول مستوى الإبداع التنظيمي كالتالي:

جدول رقم (٧)

مقارنة متوسطات استجابات أفراد العينة نحو ممارسة القادة الجامعيين لسلوكيات الإبداع التنظيمي بكليات جامعة دمنهور

البعد	المتوسط	الترتيب	مستوى ممارسة البعد
تشجيع الإبداع وتمميته	٢,٣٢	الأول	متوسط
توافر الإبداع	٢,٢٩	الثاني	متوسط
الاحتفاظ بالمبدعين	٢,٠٢	الثالث	متوسط
استقطاب المبدعين	١,٩٠	الرابع	متوسط
متوسط ممارسة الإبداع التنظيمي	٢,١٣	-	متوسط

يتضح من الجدول رقم (٧) أن متوسط ممارسة أفراد العينة من القيادات الجامعية

بكليات جامعة دمنهور لسلوكيات الإبداع التنظيمي، بلغ (٢,١٣) وهو يشير إلى ممارسة متوسطة.

كما يتضح من الجدول رقم (٧) أن بعد تشجيع الإبداع وتمميته جاء في المرتبة

الأولى، بمتوسط (٢,٣٢)، وأن بعد استقطاب المبدعين جاء في الترتيب الرابع والأخير من الممارسة بمتوسط (١,٩٠) .

ويمكن تفسير بيانات الجدول (٦)، والجدول (٧) كالتالي:

ففي بعد تشجيع الإبداع وتنظيمه يشارك القائد في اكتشاف المشكلات للإسهام في تجاوز الجامعة لها، كما أنه يسمح للعاملين بالمشاركة في تبادل الآراء أثناء الاجتماعات التي تعقدها الجامعة الأمر الذي يجعل العاملين أكثر فاعلية في أداء وظائفهم إلى حد مقبول، وكذلك يؤيد القادة الإجراءات الإبداعية المستخدمة في حل المشكلات التي تعترض العمل ويثني على الأفكار الإبداعية التي يقدمها العاملون لحل تلك المشكلات نوعاً ما، فضلاً عن تشجيع القادة ذوي الكفاءات، وتبني مواهبهم الإبداعية بين الحين والآخر، لكنهم غالباً ما يعضون الطرف عن الآراء المخالفة لأرائهم فيما يخص أسلوب الإدارة المتبع منهم في قيادة الكلية أو القسم العلمي، ويعزى ذلك إلى أن مؤسسات التعليم العالي عند وضع الخطة الإستراتيجية لها تقوم بالوقوف على التعليمات الخاصة بإعداد الخطة الإستراتيجية بإعادة النظر في العوامل الخاصة بتلك الخطة التي تفرض قيوداً على الإداريين، في الوقت الذي تعيش هذه المؤسسات في عصر السرعة والتغيير ولذلك لا بد لها التقليل من الإجراءات والسياسات العديدة المتبعة، وإعطاء مساحة للعاملين والأخذ برأيهم في ظل المستجدات التي تواجههم في العمل، وقد يعزى ذلك أيضاً تمسك هذه المؤسسات بالأساليب الإدارية المتبعة وضعف الرؤية الإستراتيجية لديها، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من الرشيدى (٢٠٢٠)، ودراسة الشلبي (٢٠١٩).

وفي بعد توافر الإبداع تبين أن القادة يبذلون بقدر استطاعتهم الجهد اللازم والمطلوب لإنجاح عمل الجامعة، كما يعلم العاملون الدور المطلوب منهم أدائه في الجامعة، فضلاً عن منح القادة قدر متوسط من الحرية لمروسيهم في العمل، لكنهم لا يهتمون بالشكل الكافي لأية ملاحظات تخص الجامعة أو أية شكاوي بحقها، وقد يفضلون العمل في جامعات أخرى وبمرتب أعلى عن جامعتهم الحالية إذا توفر لهم ذلك عن طريق الإعارة للجامعات الأجنبية أو الندب الداخلي، ويعزى ذلك إلى أن الانتماء والإبداع سلوك إنساني يكمن داخل كل فرد ليتمكنه من الحضور الدائم في مكان العمل

الذي ينتمي إليه، ويكون ذلك من خلال عدة مواقف يتعرض لها الفرد أثناء عمله وأما مجيء الفقرة لدي الاستعداد لبذل جهد أكبر من المطلوب لإنجاح عمل الجامعة التي أعمل بها حتى لو كان ذلك بعد الدوام الرسمي، في المركز الأول قد يكون نابعا من الرقابة على الإداريين من قبل الإدارة، أو الخوف على الوظيفة وعدم الحصول على المستحقات عند ترك الوظيفة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الرشيدى (٢٠١٨).

وفي بعد الاحتفاظ بالمبدعين: اتضح أن بيئة العمل الداعمة لأداء العاملين المبدعين في الجامعة غير مهياة بالشكل الكافي، كما أن استجابة القادة لاحتياجات العاملين المبدعين في الجامعة تحتاج إلى اهتمام أكبر، ومن ضمن التحديات التي تواجه عملية الاحتفاظ بالمبدعين ضعف اهتمام القادة باستثمار المواهب الإبداعية في الجامعة، وغياب البرامج الحافزة المادية والمعنوية لاستبقاء العاملين المبدعين في الجامعة، ويعزي الباحث ذلك إلى انشغال القادة الجامعيين بالأعمال الموكولة إليهم والعبء الإداري الزائد عليهم قد يجعلهم غير قادرين على تخصيص الوقت والاهتمام الكافيين للاهتمام بالمبدعين وتحفيزهم والاستفادة منهم بالشكل الكافي، بالإضافة إلى قلة الموارد المالية الخاصة بالجامعة التي يمكن أن تستغل في اكتشاف المبدعين وتطويرهم، وقد اتفقت تلك النتيجة مع دراسة زكي (٢٠١٨)، ودراسة هولاغ وآخرين (Holagh, et al, 2015)

وفي بعد استقطاب المبدعين اتضح أن حرص الجامعة على استقطاب عقول جديدة ليتحقق لها ميزة الإبداع لا يتم على المستوى المأمول، كما أن تعاونها مع الجامعات ومؤسسات البحث العلمي للإفادة في تطوير كفاءة العاملين بها ضئيل نوعا ما، فضلا عن أن غياب المحفزات التي تقدمها الجامعة لاستقطاب المبدعين، وتتسم السياسة التي تنتهجها الجامعة في شغل الوظائف الشاغرة بها بالتقليدية التي لا تتيح فرصة استقطاب المبدعين واكتشافهم بالشكل الأمثل، وقد يعزى ذلك إلى قلة الاهتمام الكافي برأس المال البشري، وقلة الاهتمام بدور العاملين الإداريين في تنمية القدرات الإبداعية

لديهم من خلال تحقيق مبدأ المشاركة في العمل، الأمر الذي يمكن العاملين من مواجهة المشكلات ومعرفة أسبابها ومعالجتها، وإيجاد البدائل الملائمة لتحسين جودة الخدمات أو المنتجات المقدمة، وإيجاد خطط للتطوير والتحسين، وقد اتفقت تلك النتيجة مع دراسة سيركوف (Sirkova, 2014).

٣- إجابة السؤال الرابع:

والذي ينص على: هل توجد فروق دالة إحصائية في مستوى الرضاقة الإستراتيجية من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية تبعاً لمتغير الكلية (عملية/ نظرية)؟ وللإجابة عن هذا السؤال استخدم الباحث اختبار "ت" t_Test للمجموعات غير المرتبطة لحساب دلالة الفروق في درجة تطبيق الرضاقة الإستراتيجية من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية بجامعة دمنهور تبعاً لمتغير الكلية (عملية/ نظرية).

جدول رقم (٨)

نتائج اختبار "ت" لدلالة الفروق في أبعاد الرضاقة الإستراتيجية من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية تبعاً لمتغير الكلية (عملية/ نظرية) (ن=٩٨)

دلالة الفروق		ممثلي الكليات النظرية (ن = ٤٩)		ممثلي الكليات العملية (ن = ٤٩)		المتغير
		ع	م	ع	م	
مستوى الدلالة	قيمة (ت)	ع	م	ع	م	الرضاقة الإستراتيجية
٠,٠١	3.534	4.45	59.24	12.97	69.81	

**p<0.1

يتضح من الجدول (٨) أعلاه أنه: توجد فروق دالة إحصائية في المجموع الكلي لأبعاد الرضاقة الإستراتيجية (والمتمثلة في: الحساسية الإستراتيجية، المقدرات الجوهرية، وضوح الرؤية، المسؤولية المشتركة، سرعة الاستجابة، تحديد الأهداف الإستراتيجية) من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية تبعاً لمتغير الكلية (عملية/ نظرية) لصالح الكليات العملية، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (٣,٥٣٤) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة (**p<0.1).

ويُرجع الباحث هذه النتيجة إلى اهتمام الكليات العلمية بتوفير مستوى جيد لبيئة العمل الإستراتيجية على مستوى الإمكانيات المتاحة، والخدمات المقدمة للمستفيدين من أعضاء هيئة التدريس والعاملين والطلاب وغيرهم، وهو الأمر الضروري توفره في الكليات العملية حتى تحقق أهدافها بالصورة المثلى.

٤- إجابة السؤال الخامس:

والذي ينص على: هل توجد فروق دالة إحصائية في مستوى الإبداع التنظيمي من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية تبعاً لمتغير الكلية (عملية / نظرية)؟ وللإجابة عن هذا السؤال استخدم الباحث اختبار "ت" t_Test للمجموعات غير المرتبطة لحساب دلالة الفروق في مستوى الإبداع التنظيمي من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية بجامعة دمنهور تبعاً لمتغير الكلية (عملية/ نظرية).

جدول رقم (٩)

نتائج اختبار "ت" لدلالة الفروق في أبعاد الإبداع التنظيمي من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية تبعاً لمتغير الكلية (عملية/ نظرية) (ن=٩٨)

دلالة الفروق		ممثلي الكليات النظرية (ن = ٤٩)		ممثلي الكليات العلمية (ن = ٤٩)		المتغير
مستوى الدلالة	قيمة (ت)	ع	م	ع	م	
٠,٠١	4.342	10.74	66.00	8.69	52.90	الإبداع التنظيمي

$$**p < 0.1$$

يتضح من جدول (٩) اعلاه أنه: توجد فروق دالة إحصائية في المجموع الكلي لأبعاد الإبداع التنظيمي (والمتمثلة في: تشجيع الإبداع وتنميته، استقطاب المبدعين، توافر الإبداع، الاحتفاظ بالمبدعين) من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية تبعاً لمتغير الكلية (عملية/ نظرية) لصالح الكليات النظرية، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (٤,٣٤٢) وهى قيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($**p < 0.1$).

ويتضح بذلك أن القادة الأكاديميين بالكليات النظرية أكثر إدراكاً لواقع الممارسات القيادية فيما يتعلق بأبعاد المقياس، ويمكن إرجاع ذلك إلى الدور الذي يمكن أن تلعبه

د. عادل حلمي أمين اللمسي

الخبرة في تعميق النظرة إلى أبعاد الرشاقة الإستراتيجية الداعمة، والمؤثرة على تنمية الإبداع التنظيمي لديهم، وقد يُعزى ذلك إلى اطلاع القادة بالكلية النظرية على أبعاد الإبداع التنظيمي ومتطلباته، ومرورهم بالعديد من التغييرات والتطورات والإصلاحات التي تحدث على مستوى التعليم الجامعي ككل.

٥- إجابة السؤال السادس:

والذي ينص على: هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين درجة تطبيق الرشاقة الإستراتيجية ومستوى الإبداع التنظيمي من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية؟
وللإجابة عن هذا الفرض استخدم الباحث معامل ارتباط "بيرسون" لحساب معاملات الارتباط بين درجة تطبيق الرشاقة الإستراتيجية ومستوى الإبداع التنظيمي من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية، والنتائج يوضحها الجدول الآتي:

جدول رقم (١٠)

المصفوفة الارتباطية بين درجة تطبيق الرشاقة الإستراتيجية ومستوى الإبداع التنظيمي من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية (ن=٩٨)

البعد	الإبداع التنظيمي	الحساسية الإستراتيجية	المقدرات الجوهرية	وضوح الرؤية	سرعة الاستجابة	المسؤولية المشتركة	تحديد الأهداف الإستراتيجية
الإبداع التنظيمي	-						
الحساسية الإستراتيجية	**٠,٤٠٧	-					
المقدرات الجوهرية	**٠,٧٣٨	**٠,٣٢٢	-				
وضوح الرؤية	**٠,٥٩٥	**٠,٤٥٣	*٠,٢٥٤	-			
سرعة الاستجابة	**٠,٧٢٢	**٠,٤١٠	**٠,٥١٤	*٠,١٥٩	-		
المسؤولية المشتركة	**٠,٥٧٧	*٠,٢٨٦	**٠,٣٦٣	**٠,٤٦٤	*٠,٢٧٣	-	
تحديد الأهداف الإستراتيجية	**٠,٣٢٤	*٠,١٣٨	*٠,٢٩٢	**٠,٣٧١	**٠,٤٦٤	*٠,٢٨٦	-

**p<0.1

وطبقاً للنتائج الواردة في الجدول (١٠) أعلاه، يتضح أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع التنظيمي، وأبعاد الرشاقة الإستراتيجية الستة. كانت هناك علاقة طردية وقوية وذات دلالة إحصائية بين المقدرات الجوهرية والإبداع التنظيمي ($R=0.738, P < 0.1$)، وعلاقة طردية قوية ومعنوية بين سرعة الاستجابة، والإبداع

التنظيمي ($R= 0.722, P < 0.1$). كما يتضح وجود علاقة طردية متوسطة ومعنوية بين وضوح الرؤية والإبداع التنظيمي ($R= 0.595, P < 0.1$)، ووجود علاقة طردية متوسطة وذات دلالة إحصائية بين المسؤولية المشتركة والإبداع التنظيمي ($R= 0.577, P < 0.1$)، ووجود علاقة طردية متوسطة ومعنوية بين الحساسية الإستراتيجية والإبداع التنظيمي ($R= 0.407, P < 0.1$). وفيما يتعلق بالعلاقة بين تحديد الأهداف الإستراتيجية والإبداع التنظيمي، فقد تبين وجود علاقة طردية ضعيفة، وبالرغم من ذلك اتضح معنوية هذه العلاقة ($R= 0.324, P < 0.1$).

المحور الثالث: التصور المقترح للرشافة الإستراتيجية كمدخل لتحقيق الإبداع التنظيمي بكليات جامعة دمنهور من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية:

استطاعت الدراسة أن تجيب فيما سبق عن السؤال الأول وحتى السؤال السادس من أسئلتها، وتجيب في هذا الجزء عن السؤال السابع والذي نصه: "ما التصور المقترح للرشافة الإستراتيجية كمدخل لتحقيق الإبداع التنظيمي بكليات جامعة دمنهور من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية؟"، وذلك فيما يلي:

أولاً: أسس ومنطلقات التصور المقترح:

- 1- التنافس بين الجامعات المصرية في التميز المؤسسي والبحث عن المبدعين واستقطابهم.
- 2- المنافسة بين الجامعات العالمية، وما تفرضه على جامعة دمنهور من تحديات أكاديمية وبحثية وخدمائية.
- 3- الاهتمام العالمي المتزايد بالرشافة الإستراتيجية كمدخل تطويري وضرورة الاستفادة منها؛ لتتحول كليات جامعة دمنهور من الحالة التقليدية إلى حالة من التفاعل مع البيئة المتغيرة دائماً.

د. عادل حلمي أمين اللمسي

- ٤- التطور غير المسبوق في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وضرورة استفادة كليات جامعة دمنهور منه.
- ٥- الحاجة إلى تحسين الممارسات القيادية الإبداعية في التخطيط والتنظيم والرقابة واتخاذ القرارات لمواجهة المتغيرات البيئية.
- ٦- التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس؛ لإكسابهم المهارات القيادية والأكاديمية اللازمة لقيادة عملية التعليم والتعلم بالجامعات.

ثانيًا: أهداف التصور المقترح:

- ١- زيادة قدرة جامعة دمنهور على التفاعل السريع والرشييق مع المستجدات والأحداث البيئية والتكنولوجيا المعاصرة.
- ٢- تحسين مستوى الإبداع التنظيمي بالجامعة، وتبني القادة للأفكار المبدعة والمبدعين، تقليل الهدر وخفض التكاليف وتعظيم القدرة التنافسية وتعزيز العمل القياسي بما يتناسب وقدرات وطاقات الجامعة.
- ٣- تحقيق الاستجابة السريعة في اتخاذ القرارات ومتابعة الممارسات والأنشطة في ظل الأزمات الطبيعية.
- ٤- رفع القدرة التنافسية لكليات الجامعة أمام مثيلاتها من الجامعات في مجالات البحث العلمي وتعليم الطلاب وخدمة المجتمع، وضمان أن تكون المخرجات منسجمة مع متطلبات سوق العمل.
- ٥- تحسين ممارسات التخطيط، والتنظيم والرقابة، واتخاذ القرارات بصفة دائمة، ودون أعباء زائدة.

ثالثًا: إجراءات التصور المقترح:

في ضوء ما تم عرضه في الإطار النظري من أدبيات، وما أشارت إليه الدراسة النظرية والميدانية يمكن صياغة مجموعة من الإجراءات المقترحة لتحقيق الإبداع التنظيمي بجامعة دمنهور في ضوء أبعاد الرشاقة الإستراتيجية، وفقاً للأبعاد التالية:

١- الحساسية الإستراتيجية:

من المهم أن تمتلك الجامعة حساسية استراتيجية، تستطيع من خلالها كشف التغيرات في البيئتين الداخلية والخارجية لها، ويمكن أن تستفيد جامعة دمنهور من الحساسية الإستراتيجية في تحقيق الإبداع التنظيمي من خلال الآليات التالية:

- صياغة رؤية ورسالة وغايات استراتيجية مرنة.
- التحديد الدقيق للأهداف والغايات الإستراتيجية للجامعة.
- جعل الإستراتيجية والأبعاد الإستراتيجية أكثر مرونة بدلاً من التركيز عليها كقدرة أداء، من خلال تحديد الجامعة لوضعها التنافسي ومكانها في الأسواق التي تسوق فيها خدماتها.
- الفحص الدوري المستمر للبيئتين الداخلية والخارجية، وإجراء مسح لعناصر النظام البيئي المحيط؛ وبالتالي الوقوف على نقاط القوة وتدعيمها، ونقاط الضعف ومعالجتها، واستشعار الفرص والتهديدات المحيطة.
- إشراك أعضاء المجتمع الجامعي كافة في وضع استراتيجية الجامعة، من خلال تنمية مهارات أعضاء المجتمع الجامعي في التخطيط الإستراتيجي، من خلال عقد دورات تدريبية، وورش عمل دورية لهم.
- تقديم حوافز مناسبة للمشاركين في وضع الخطط الإستراتيجية للجامعة؛ لتشجيع أعضاء المجتمع الجامعي على المشاركة في وضعها، مثل: تخفيف العبء التدريسي لهم، ومنحهم دورات تدريبية متقدمة على نفقة الجامعة، وربط درجات النشاط عند الترقى بالمشاركة في فرق العمل المختلفة لأداء أدوار ومهام تتعلق باستراتيجية الجامعة، وربط تولي المناصب القيادية بالمشاركة في أنشطة وفعاليات تتعلق باستراتيجية الجامعة.

- أن تصبح الرشاقة الإستراتيجية جزءاً لا يتجزأ من وحدة التخطيط الإستراتيجي، من خلال تكوين فريق عمل "اليقظة الإستراتيجية"، والذي يقوم بالتالي:
 - ✓ رصد توقعات نشاط الجامعات الأخرى أو تغيرات البيئة.
 - ✓ اكتشاف المنافسين الجدد أو المحتملين وفرص السوق.
 - ✓ مراقبة تطورات المنتجات والخدمات التعليمية التي تقدمها الجامعة في السوق، والتكنولوجيا وطرق الإنتاج ومحاولة تطوير هذه الخدمات والمنتجات باستمرار، وابتكار الجديد منها.
- التعاون الإستراتيجي مع المساهمين والمستفيدين من الخدمات الجامعية داخليا وخارجيا، للاستفادة من خبراتهم العملية في العمليات الإستراتيجية المختلفة.

٢- المقدرات الجوهرية:

- من المهم أن تمتلك الجامعة قدرات جوهرية تمكنها من المنافسة بين نظيراتها من الجامعات الأخرى، ويمكن أن تستفيد جامعة دمنهور من المقدرات الجوهرية في تحقيق الإبداع التنظيمي من خلال الآليات التالية:
- تبني الأفكار المبدعة، من خلال تحويلها إلى إجراءات وبحوث ومنتجات وخدمات قابلة للتنفيذ، من خلال تبني الابتكارات وبراءات الاختراع من خلال المكاتب الخاصة بذلك، والتوسع في إنشاء الحاضنات الجامعية، من أجل تهيئة بيئة علمية ملائمة لإجراء بحوث مبتكرة.
 - تدعيم العلاقات بين الجامعة والمنظمات الصناعية والإنتاجية، من خلال عقد تحالفات معها بما يساعد على ربط البحوث باحتياجات المجتمع والمؤسسات الصناعية، وكذلك توفير الدعم اللازم للبحوث، من خلال:
 - ✓ إنشاء مشروعات إنتاجية مشتركة، يخصص عائدها لزيادة الموارد المالية للجامعات.

- ✓ تكوين هيئة أكاديمية ذات عقلية ربحية، تدرك دورها الفعال في السوق، ومحاولاتها لترتيب أمورها للانتفاع من الفرص التسويقية.
- تشجيع المشروعات البحثية التي تعمل على استثمار المعرفة المتاحة لدى الجامعة في معالجة مشكلات المجتمع، ودعم الباحثين لإجرائها، من خلال:
 - ✓ تقديم حوافز مادية ومعنوية لأعضاء هيئة التدريس المشاركين في تقديم أبحاث تطبيقية، تسهم في استثمار المعرفة، وتطوير موارد الجامعة
 - ✓ تضمين الموضوعات المرتبطة بالمشكلات المجتمعية ضمن الخرائط البحثية للجامعات والأقسام الأكاديمية.
- تشجيع أعضاء هيئة التدريس على حضور الندوات والمؤتمرات العلمية التي تقام بالجامعات الأخرى؛ من أجل جمع المعرفة ومشاركتها، واحتسابها ضمن متطلبات الترقى وتقييم الأداء.
- تفعيل اللامركزية في صناعة القرارات، من خلال الاعتماد على هياكل تنظيمية مرنة، تعمل بفكر المشروعات، بحيث تشكل للقيام بالمهام، ثم تفكك بمجرد تحقيق الهدف، ليعاد تشكيلها للمشاركة في مشروعات أخرى.
- إجراء مسوح مستمرة؛ للتعرف على حاجات المستفيدين، وعلى مدى رضاهم عن الخدمات التي تقدمها الجامعة، وتقديم نتائجها لصناع القرار.
- إجراء تحالفات تسويقية، للاستفادة من خبرات جامعات أو منظمات أخرى في كيفية تسويقها لخدماتها، بما يسهم في تسويق الجامعة لأبحاثها وخدماتها بطرق غير تقليدية.

٣- وضوح الرؤية:

من المهم أن تمتلك الجامعة رؤية واضحة، تستطيع من خلالها النجاح في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، ويمكن أن تستفيد جامعة دمنهور من وضوح الرؤية في تحقيق الإبداع التنظيمي من خلال الآليات التالية:

د. عادل حلمي أمين اللمسي

- تحليل واقع البيئة الداخلية والخارجية للجامعة للاستفادة من الفرص ومواجهة التحديات.
- مراعاة احتياجات الطلاب والمجتمع المحلي عند صياغة الخطة الإستراتيجية.
- مشاركة جميع الأقسام في عملية التخطيط الإستراتيجي.
- توضيح الرؤية لنشاطاتها لمواجهة التحديات المستقبلية.
- اتخاذ الجامعة التخطيط الإستراتيجي مدخلا لتطوير أدائها.
- توقع الاحتمالات المستقبلية المؤثرة على أداء الجامعة وتفاديها.
- اكتشاف نقاط القوة والضعف في أنشطة الجامعة لتحسين نقاط القوة وعلاج جوانب الضعف.
- تصحيح الأخطاء المحتملة عند تنفيذ الخطة الإستراتيجية بصفة دورية في ضوء نتائج التقييم.

٤- المسؤولية المشتركة:

- من المهم أن تمتلك الجامعة مسؤولية مشتركة، تستطيع من خلالها دمج المجتمع المحلي في الأعمال الجامعية، ويمكن أن تستفيد جامعة دمنهور من المسؤولية المشتركة في تحقيق الإبداع التنظيمي من خلال الآليات التالية:
- إشراك أعضاء المجتمع الجامعي كافة في صناعة القرارات الجامعية من خلال المشاركة في المجالس واللجان المختلفة.
 - بناء فرق عمل لتنفيذ المهام والأدوار المختلفة داخل الجامعة، إذ يؤدي إدماج أعضاء المجتمع الجامعي في شبكات فرق العمل إلى تطوير خبراتهم وممارساتهم، واكتساب مهارات وخبرات ومعارف جديدة، كما يساعد على بناء قنوات التواصل بينهم.
 - تشكيل فريق عمل للتواصل بين الجامعة والقطاعات المستفيدة منها، ومهمة هذا الفريق:

✓ عمل مسوح لاحتیاجات سوق العمل في القطاعات الخدمية والإنتاجية والصناعية، ثم تصنيفها ونقلها إلى الكليات الأكاديمية المتخصصة، حتى تتمكن من تقديم خدمات ومنتجات تلبي هذه الاحتياجات.

✓ توفير نشرات وكتيبات علمية تتضمن ملخصات للبحوث والمشاريع البحثية التي يقوم بها الباحثون داخل الجامعة، يتم تبادلها بين الجامعة ومؤسسات المجتمع من هيئات ومنظمات وشركات صناعية وإنتاجية وخدمية بالمجان.

- تنمية ثقافة العمل الجماعي بين أعضاء هيئة التدريس من أجل تفعيل مشاركتهم في تنفيذ التجديدات الجامعية، والاستفادة من القدرات الجماعية.
- تطوير شبكات قوية للاتصالات داخل الجامعة؛ لتيسير التواصل بين أعضاء هيئة التدريس على مستوى الأقسام والكليات الجامعية، وبينهم وبين نظرائهم في الجامعات الأخرى.
- توفير الدعم اللازم للبحوث الجماعية، سواء أكان دعماً مادياً من خلال توفير التجهيزات اللازمة لإجرائها، أم فنياً من خلال تقديم المشورة لإنجاز هذه البحوث.
- تشجيع الاهتمام بالمشروعات البحثية المشتركة، من خلال تأكيد البحوث الجماعية كأحد معايير الترقية.
- إضفاء البعد الدولي على المقررات والبرامج الدراسية والانفتاح على التطورات المعرفية في العالم، من خلال تقديم برامج دراسية مشتركة مع جامعات أجنبية، مما يساعد على تشجيع تبادل الأساتذة والخبراء بين الجامعات لتبادل الأفكار والخبرات المختلفة.
- تقديم جوائز تنافسية للبحوث المتميزة تعطي الأولوية للبحوث الجماعية.

٥- سرعة الاستجابة:

- من المهم أن تمتلك الجامعة السرعة في الاستجابة مع المتغيرات والمستجدات البيئية والتكيف معها لاتخاذ القرارات الصحيحة، ويمكن أن تستفيد جامعة دمنهور من سرعة الاستجابة في تحقيق الإبداع التنظيمي من خلال الآليات التالية:
- إصدار التشريعات التي تسمح بسهولة التحول الرقمي وتلبي متطلبات التكيف معها.

د. عادل حلمي أمين اللمسي

- الاستفادة من البحوث في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تطوير المجال التكنولوجي في الجامعة؛ بما يساعد في تسويق الجامعة لخدماتها.
- تطوير المواقع الإلكترونية الرسمية للجامعة بما يتوافق مع المعايير العالمية.
- دعم مفهوم التعلم الإلكتروني من قبل القيادات الجامعية، من خلال رصد المكافآت المالية، والتشجيع والتقدير الأدبي والمعنوي لأعضاء هيئة التدريس المشاركين في تحويل مقرراتهم الدراسية إلى الصورة الإلكترونية.
- توفير برامج التدريب التي يمكن من خلالها مساعدة وتأهيل أعضاء هيئة التدريس في إنتاج المقررات الإلكترونية.
- استخدام أنظمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة؛ لتيسير الوصول إلى المعلومات والمصادر الضرورية كجزء من مصادر التعلم المتاحة.
- تزويد الطلاب بمهارات التعامل مع المكتبات الرقمية والموسوعات العلمية وقواعد البيانات في تخصصهم، وفي أي تخصص.
- تحفيز أعضاء هيئة التدريس معنويًا وماديًا، ومحاولة الارتقاء بقدراتهم التكنولوجية، والحد من عوامل مقاومة التطوير ومعالجتها، والاعتماد على المداخل الحديثة مثل تطبيق نظم الإدارة الإلكترونية في الجامعة.
- تشجيع وتحفيز أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم معنويًا وماديًا على النشر الإلكتروني لبحوثهم في المنافذ الدولية المعترف بها دوليًا، من خلال تقديم مكافآت مادية مجزية، وشهادات تقدير للبحوث المتميزة.
- نشر ثقافة الرقمية كأحد أهم مؤشرات التنافسية العالمية لدى أعضاء المجتمع الجامعي.

٦- تحديد الأهداف الإستراتيجية:

- من المهم أن تمتلك الجامعة القدرة على تحديد الأهداف الإستراتيجية، لتستطيع من خلالها تحقيق رؤيتها ورسالتها، ويمكن أن تستفيد جامعة دمنهور من تحديد الأهداف الإستراتيجية في تحقيق الإبداع التنظيمي من خلال الآليات التالية:
- توفير الدعم المادي اللازم للبحوث التطبيقية، من خلال توفير التجهيزات اللازمة لإجرائها.

- اعتماد البرامج الدراسية المتطورة في تخصصات متنوعة ذات صلة باحتياجات سوق العمل، ويكون ذلك من خلال الدراسة المتأنية لخطط القوى العاملة، وخطط التنمية الاقتصادية التي يقرها مخطو وصانعو السياسات على مستوى وزارات التعليم العالي والتربية والتعليم والصناعة والقوى العاملة وغيرها من الوزارات.
- تجديد وتحديث البنية التحتية عامة، والتكنولوجية خاصة، من خلال:
 - ✓ توفير التجهيزات والمستلزمات الخاصة بالمعامل، وتوفير قطع الغيار والأجهزة والأدوات والمعدات اللازمة للصيانة.
 - ✓ تطوير المكتبات الجامعية وتقوية شبكة الإنترنت، والاشتراك في الدوريات العلمية التي تشكل قاعدة البحث العلمي.
- تحسين وتطوير الخدمات والبرامج التعليمية المقدمة للطلاب الوافدين، والعمل على استقطاب أكبر عدد ممكن منهم كمصدر تمويل مهم للجامعات، من خلال الإعلان المستمر عن الخدمات التعليمية الجديدة والمبتكرة، وابتكار أساليب جذب وتسويق جديدة.
- تسويق الخدمات البحثية، من خلال نقل الإنتاج العلمي للجامعة إلى الواقع، وتشجيع الباحثين لتسويق أبحاثهم.
- تطبيق مدخل التكلفة على أساس النشاط على جميع العمليات وبالتالي على الخدمات والمنتجات التي تقدمها الجامعة، للحصول على اعلى عائد ممكن بأقل تكلفة ممكنة، ويمكن تحقيق ذلك من خلال:
 - ✓ حصر احتياجات سوق العمل، وإيقاف القبول في البرامج غير المناسبة لتلك الاحتياجات، والتوسع في البرامج غير التقليدية، وإضافة تخصصات ومجالات علمية جديدة تنافسية، وتعزيز تدريس المقررات المشتركة في التخصصات البينية الحديثة.

✓ استقصاء آراء الطلاب في البرامج الدراسية بتخصصاتها ومقرراتها الدراسية من أجل التعرف على ما بها من عيوب وأوجه قصور من وجهة نظرهم، وإعداد تقارير بها ترفع إلى لجان قطاع التربية للنظر في إمكانية تعديلها وتطويرها وبخاصة فيما يتصل بحداثة هذه التخصصات ومدى أهميتها وجدواها بالنسبة لهم، وكذلك استقصاء آراء الطلاب تجاه عدد ساعات الدراسة النظرية والعملية المحددة لكل مقرر وعدد ساعاته الامتحانية ومدى مناسبة عدد الساعات مع طبيعة المقرر الدراسي ومحتواه.

✓ عمل شركات استراتيجية مع بعض الشركات والمؤسسات الصناعية لرعاية بعض البحوث أو الأنشطة أو الفعاليات مقابل الدعاية والإعلان لمنتجاتهم في الجامعة.

✓ التوسع في فتح منافذ بيع لبعض المنتجات التي تنتجها بعض كليات الجامعة مثل: كلية الزراعة، والطب البيطري، والعلوم وغيرها من الكليات.

رابعاً: آليات تنفيذ التصور المقترح:

يتطلب تنفيذ التصور المقترح القيام بالآليات الآتية:

1. عقد وتنظيم دورات تدريبية وورش عمل للقيادات الجامعية والعاملين بالجامعة لزيادة وتطوير مهاراتهم في مجال الإبداع التنظيمي.
2. تشجيع قيادات جامعة دمنهور على توفير مناخ إيجابي قائم على الثقة والدعم والتحفيز للقيادة الجامعية المتوسطة والعاملين، لما لذلك من أثر كبير في تشكيل بيئة تنظيمية مشجعة على الإبداع والابتكار.
3. تشجيع قيادات جامعة دمنهور للعاملين على تجريب أفكار جديدة ومبتكرة لحل مشكلاتهم والابتعاد ما أمكن عن التقليدية والروتين.
4. ضرورة اعتماد أسس، ومعايير واضحة، وموضوعية لاختيار القادة الأكاديميين تعتمد على الكفاءة، وتكافؤ الفرص، والقدرة على الإبداع.

٥. اختيار القيادات الأكاديمية والإدارية بحسب معيار الكفاءة والقدرة على التغيير والتطوير والإبداع التنظيمي.
٦. تعزيز التنمية المهنية المستدامة، والتنوع في أساليبها، وتوفير الفرص والخطط المستقبلية لتنمية القادة الأكاديميين ورفع قدراتهم وتوجيه طموحاتهم من شأنه أن يسهم في خلق الأفكار الجديدة وإبداع القيادة.
٧. الحد من المركزية، وإتباع نمط القيادة التشاركية؛ الذي يسمح بحرية التعبير عن الآراء بالإضافة إلى الاتجاه للمحاسبية الذاتية، والتطوير الذاتي، والحرية الفكرية والأكاديمية.
٨. تزويد أعضاء هيئة التدريس والقيادات بمصادر المعرفة المتجددة، وذلك من خلال اقتراح إنشاء المركز القومي لإعداد وتنمية أعضاء هيئة التدريس، بالإضافة إلى مشروع تطوير كليات التربية وتنمية أعضائها، مما يدعم الاتجاه نحو ضرورة تنمية الإبداع التنظيمي لدى جميع القيادات بالجامعة.
٩. تحقيق الاستفادة المثلى من تكنولوجيا المعلومات في ظل التوجه نحو التحول الرقمي بالجامعة.
١٠. مساعدة القيادات على تقسيم أعمالهم، وتخصيص أوقات للتعبير عن أفكارهم الجديدة بحرية والبحث عنها، وتعويدهم على تجنب الأعمال الروتينية المسببة للملل.
١١. تبسيط إجراءات العمل، ونشر المعلومات والإفصاح عنها وسهولة الوصول إليها بحيث تكون متاحة لجميع الأعضاء.
١٢. التوسع في اللامركزية، والعمل على توضيح خطوط السلطة من خلال وضوح الاتصالات الإدارية، وتوفير هياكل تنظيمية تتمتع بدرجة كبيرة من المرونة لتساعد القادة على الإبداع والتجديد.

١٣. إتباع سياسة واضحة للتحفيز من خلال مشاركة القيادات في وضعها، وعلمهم بها لتشجيع التميز والإبداع بالكلية/القسم.
١٤. تزويد العاملين بالتغذية المرتدة عن أفكارهم الجديدة وأدائهم ؛ مما يساعد على تعزيز الأفكار الجيدة ومعالجة الأخطاء السلبية.
١٥. تكليف القيادات ببعض المهام والمسؤوليات التي تتحدى قدراتهم، وتستثير دافعيتهم نحو مزيد من الأداء ليحققوا ذاتهم في العمل.
١٦. منح القيادات والعاملين الفرصة الكافية لتقويم أدائهم وأفكارهم وانجازاتهم ذاتياً؛ مما يُعد بمثابة قوة دافعة لتدعيم الأفكار الإيجابية، والتخلص من الأفكار السلبية.
١٧. التنوع قدر الإمكان في الحوافز المقدمة للقادة المبدعين، وتقديمها في الوقت المناسب.
١٨. تدعيم العلاقات الإنسانية والتنظيمية بين العاملين بالكلية، وذلك من خلال الاهتمام باللقاءات والحفلات والاجتماعات والندوات داخل الكلية، وتيسير فرص الحوار والمناقشات التي تتم بين الزملاء.
١٩. تهيئة الأعضاء والقيادات الجامعية لتقبل فكرة الإبداع التنظيمي والعمل على تنميته سواء من خلال الدورات التدريبية أو المنشورات، أو تبادل الأفكار والخبرات بين الأعضاء داخل الكلية/القسم والأقسام الأخرى من خلال عقد حلقات النقاش المتنوعة.
٢٠. زيادة الاهتمام و التوسع في استخدام أدوات الرشاقة الإستراتيجية لما لها من أثر واضح في تحقيق عناصر الإبداع، بالتركيز على الأدوات التي لها التأثير الأكبر على تحقيق عناصر الإبداع التنظيمي.
٢١. منح القيادات الجامعية اهتمام أكبر بمشاركة العاملين في وضع وتحديد وتنفيذ استراتيجية الجامعة، وتشجيع الأفكار المتميزة والاستعانة بها.

٢٢. تعزيز العمل القياسي من خلال وضع إجراءات عمل واضحة، وتحديد معايير ملائمة وواضحة للخدمات المقدمة للمستفيدين، للتخلص من أية إجراءات أو أنشطة غير ضرورية بما يسمح من تقديم الخدمات للمستفيدين في الوقت المناسب.

خامسا: معوقات محتملة قد تواجه تطبيق التصور المقترح، وسبل التغلب عليها:

١. تقادم اللوائح والاعتماد على التنظيمات الجامدة وغير المناسبة للمستجدات والأحداث المعاصرة، ويمكن التغلب عليها باستحداث لوائح جديدة تتناسب مع المتغيرات والمستجدات البيئية والتكنولوجية المعاصرة.
٢. مقاومة بعض القيادات لعملية التغيير التنظيمي الذي يحقق الإبداع، ويمكن التغلب على ذلك بإقناع القيادات العليا للعاملين تحت رئاستها بأهمية الإجراءات التي تتخذها لتجابه التحديات التي تعوق قدرة الجامعة على التنافسية والبقاء.
٣. ضعف البنية التحتية التكنولوجية للجامعة، ونهالك مرافقها، ومحدودية مواردها المادية التي تستطيع من خلالها زيادة الإنفاق على مستفيديها، ويمكن التغلب على هذا المعوق من خلال إنتاج أفكار ابتكارية يمكن من خلال زيادة الدخل للجامعة.
٤. قلة الكوادر الجامعية الكفوءة، وهجرة العقول العلمية المبدعة، ويمكن التغلب على هذا المعوق من خلال السعي نحو اكتشاف المبدعين، وتدريب الكوادر الجامعية الشابة، وتنميتهم مهنياً، وإكسابهم المهارات والخبرات القيادية الإبداعية.
٥. تقليدية الأساليب المتبعة من بعض القيادات الجامعية، ومركزية السلطة، والافتقار للتطبيق الحقيقي لمبدأ تفويض الصلاحيات للقيادات الوسطى والدنيا، ويمكن التغلب على ذلك بالتوسع في تطبيق مبدأ اللامركزية.

٦. قلة الإنفاق على البحث العلمي بالمقارنة ببعض الدول المجاورة، ويمكن التغلب على ذلك بسعي الجامعة الجاد نحو تنويع مصادر الدخل الخاصة بها، لزيادة الميزانية المخصصة لإنتاجية البحث العلمي.
٧. ضعف المخرجات التعليمية، والعشوائية في اختيار التخصصات التي تناسب سوق العمل، ويمكن التغلب على ذلك بوضع خريطة للوظائف التي تشهد نقصا في كوادرات الخريجين، وتوجيه الطلاب لشغل تلك التخصصات وفقا لطلباتهم وميولهم.
٨. البطء في عملية التحول الرقمي بالجامعة، ويمكن التغلب على ذلك من خلال تسريع وتيرة الانتقال من التعليم التقليدي إلى التعليم الرقمي.

المراجع

- إبراهيم، مروه. (٢٠١٦). إستراتيجية مقترحة لتطوير المهارات الإدارية للقيادات الجامعية المصرية في ضوء اتجاهات الفكر الإداري المعاصر (رسالة دكتوراه)، كلية التربية، جامعة دمياط.
- ابن منظور، محمد بن مكرم. (١٩٩٣). لسان العرب. بيروت: دار صادر.
- أبو الوفاء، جمال محمد ودراج، لمياء محمد بهي الدين وشعلان، عبدالحמיד عبدالفتاح. (٢٠١٩). الرشاقة الإستراتيجية للمؤسسة التعليمية: دراسة تحليلية. مجلة المعرفة التربوية. الجمعية المصرية لأصول التربية ٧(١٤)، ١٤٢ - ١٦١.
- أحمد، رقية الطيب على. (٢٠١٩). دور المحاسبة الرشيقة في تحقيق الريادة في مؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء هيئة تدريس المحاسبة بجامعة الملك خالد. مجلة اقتصاديات المال والأعمال. معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ١٠، ٥٨٩ - ٦٠٥.
- أحمد، كمال عبدالوهاب. (٢٠١٦). تحسين الأداء الإداري بكليات جامعة جازان في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية. مجلة الإدارة التربوية. الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ٣(٨)، ١٥ - ١١٦.
- أمين، مصطفى أحمد وعيد، محمود عمر. (٢٠٢١). تحقيق الرشاقة التنظيمية للجامعات المصرية باستخدام مدخل الهندسة المتزامنة من وجهة نظر بعض القادات الجامعية. مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس ٢٢(٤)، ٤٥-٧٥.
- الانباري، علا فاضل علوان (٢٠١٥). محددات الرشاقة الإستراتيجية وتكييفها منظمات الاعمال بحث ميداني في شركتي زين العراق واسيا سيل للاتصالات المتنقلة (رسالة ماجستير)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- بدران، سماح محمود. (٢٠١٥). تنمية مهارات إدارة الموارد البشرية لتطوير فعالية الالتزام التنظيمي للعاملين: دراسة تطبيقية على قطاع العاملين بجامعة بنها (رسالة ماجستير)، كلية التجارة، جامعة بنها.
- جمعة، محمود ونوري، حيدر. (٢٠١١). تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري دراسة تطبيقية لآراء القادات العليا في جامعة ديالى. مجلة الإدارة والاقتصاد ٣٤(٩٠)، ٢٩٩-٣١٩.
- حاوي، إيمان. (٢٠١١). الإبداع التنظيمي وتأثيره في الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية في مستشفى ابن ماجد العامة. مجلة دراسات إدارية، جامعة البصرة ٤(٨)، ٤٩-٦٦.
- حسان، حسن محمد وحسين، على عبد ربه. (٢٠١٠). أبعاد القيادة الجامعية لدى عمداء كليات التربية وعلاقتها بالتطوير المؤسسي. مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، ٧٣(١).

د. عادل حلمي أمين اللمسي

- حسن ، ماهر أحمد ومرسي عمر محمد. (٢٠١٢). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري للقيادات الإدارية بجامعة أسيوط. مجلة كلية التربية بأسيوط ٢٨(٢).
- الدهان، جنان مهدي رشيد. (٢٠١٥). العلاقة بين خفة الحركة التنظيمية والذكاء المعرفي وانعكاسهما في تنفيذ الإستراتيجية المنظمة دراسة تحليلية في شركتي زين واسبيا سيل للاتصالات (رسالة دكتوراه)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء .
- الرشيدى، على بن ضبيان بن شلال. (٢٠١٨). القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي لدى عمداء ورؤساء الأقسام بالجامعات الحكومية والأهلية بمدينة الرياض. المجلة العربية للدراسات الأمنية. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ٣٣(٧١)، ١ - ٣٩.
- الرشيدى، فواز دهيم. (٢٠٢٠). واقع الإبداع التنظيمي لدى الإداريين في مؤسسات التعليم العالي الكويتية في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة: دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسات التعليم العالي الكويتية. مجلة العلوم التربوية والنفسية. المركز القومي للبحوث غزة ٤(٢٠)، ١٠٦ - ١١٧.
- رضوان، طارق رضوان. (٢٠١٤). أثر محددات الرشاقة الإستراتيجية علي التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية علي قطاع الاتصالات في مصر. مجلة التجارة والتمويل، جامعة طنطا، ٣، ١-٤٤.
- زكي، فاطمة أحمد. (٢٠١٨). إدارة المواهب الإدارية في الجامعات المصرية في مجتمع المعرفة. مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ١٧، ١٨٧-٣٣٩.
- الزين، نور. (٢٠١٣). اثر خصائص المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الخفة الإستراتيجية ودور القدرات التنافسية كمتغير معدل دراسة تطبيقية على شركة ألبا هاوس في الاردن (رسالة ماجستير)، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط.
- سعد، عمر محمد ذياب. (٢٠١٧). دور الرشاقة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الأهلية الفلسطينية. أكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى.
- السكرانة، بلال. (٢٠١١). الإبداع الإداري. عمان: دار المسيرة للنشر .
- السيد، إيمان. (٢٠١٠). التنمية الإدارية للقيادات الجامعية في مصر في ضوء بعض الخبرات الأجنبية (رسالة ماجستير)، كلية التربية، جامعة الزقازيق.
- شعبان، عبد الكريم هادي ومحمد، صفاء تايه وعبد الكريم، إلهام عزيز. (٢٠١٣). مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الإبداع المنظمي: دراسة تحليلية في كلية التربية للبنات بجامعة الكوفة. المجلة العراقية للعلوم الإدارية ٣٦(٩)، ١٧٩ - ٢٠٠.
- الشلبي، فراس سليمان حسن. (٢٠١٩). أثر التماثل التنظيمي على الإبداع التنظيمي: الدور المعدل لإدارة المواهب: دراسة ميدانية في الجامعات الرسمية الأردنية. مجلة

الرشاقة الإستراتيجية مدخل لتحقيق الإبداع التنظيمي بكليات جامعة دمنهور من وجهة نظر بعض القادات الجامعية

- رماح للبحوث والدراسات. مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، الأردن، ٣٧، ١٩ - ٦٤.
- الصانع، إيمان سالم. (٢٠١٣). أثر محددات الرشاقة الإستراتيجية في الفاعلية التنظيمية دراسة حالة لشركة الاسمنت الأردنية لافارج (رسالة ماجستير)، كلية الاعمال، جامعة الشرق الأوسط.
- الضمور، معتصم محمد مبارك. (٢٠١٧). الرشاقة الإستراتيجية لدى القادة الاكاديمين وعلاقتها بالتميز التنظيمي للجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس (رسالة ماجستير)، جامعة الشرق الاوسط .
- العابدي، علي رزاق. (٢٠١٢). الرشاقة التنظيمية مدخل إستراتيجي في عملية تعزيز الاستغراق الوظيفي للعاملين (دراسة تجريبية لعينة من شركات القطاع الصناعي في وزارة الصناعة والمعادن). مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة ٨(٢٤)، ١٤٧-١٧٤.
- عبد الرزاق، ماجدة و الذبياني، منى. (٢٠١٢). الإبداع الإداري مدخل لتطوير إدارة مدارس التعليم الثانوي العام بالمملكة العربية السعودية. مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس ٣٦(١)، ١٦٥-٢٨٤.
- عبد العال، عنتر محمد أحمد. (٢٠١٩). متطلبات تكنولوجيا المعلومات لتحقيق الرشاقة الإستراتيجية بالجامعات المصرية: جامعة سوهاج نموذجاً. المجلة التربوية. جامعة سوهاج، ٥٩، ٢٥٥ - ٣١٦.
- عبد العزيز، أحمد محمد. (٢٠٢٠). هندسة البشر "الأرجونوميكا" كمدخل لتحقيق الرشاقة الإستراتيجية لنظم البراعة التسويقية بالجامعات المصرية. مجلة العلوم التربوية. جامعة القاهرة ٢٨(٤)، ٤٧١-٥٤٠.
- عبد الله، أسماء أبو بكر صديق. (٢٠٢٠). درجة ممارسة القيادات الجامعية لأبعاد الإدارة الرشيقة وعلاقتها بفاعلية الأداء الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الوادي الجديد. المجلة التربوية. جامعة سوهاج، ٨٠، ٦٣٥ - ٧٤٨.
- عبد الله، مصطفى أحمد. (٢٠١٨). دور المناخ الجامعي في تنمية الإبداع الإداري لدى القيادات الجامعية بمصر. مجلة كلية التربية. جامعة المنصورة، ١٠١، ١١٤-١٧١.
- العبيدي، بشار محمد خليل وأحمد، سحر والعزاوي، كرجي. (٢٠١٠). الإبداع المنظمي وأثره في تحسين جودة المنتج: دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في الشركة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية. مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، ٨٤، ٢٠٨-٢٤١.
- عدس، عبد الرحمن وعبيدات، ذوقان وعبد الحق، كايد. (٢٠٢٠). البحث العلمي مفهومه أدواته أساليبه. (ط٩)، عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.

د. عادل حلمي أمين اللمسي

- العدوان، عاطف وسليمان، سحر. (٢٠١٢). رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الإبداع المنظمي دراسة ميدانية في شركات التأمين الأردنية. مجلة دراسات- العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، ٣٩(٢)، ١٣٧-١٥٠.
- عقيلات، هند ناصر أحمد. (٢٠١٩). أثر الرشاقة الإستراتيجية على السمعة الجامعية في الجامعات الأردنية الخاصة. مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط ٣٥(٩)، ٦٤٢ - ٦٦٧.
- علي، ناتاليا أحمد عبد. (٢٠١٨). التحليل الوظيفي وتأثيره في تعزيز الإبداع التنظيمي: دراسة حالة في جامعة الكوفة. مجلة مركز دراسات الكوفة. جامعة الكوفة، ٤٩، ٢٩١ - ٣٣٥.
- عمر، دعاء محمد سيد. (٢٠٢٠). تحسين ممارسات الرشاقة التنظيمية بكليات جامعة جنوب الوادي. مجلة العلوم التربوية، جامعة جنوب الوادي ٣(١)، ٨٧ - ٤٠.
- عياد، وفاء عياد. (٢٠١٢). متطلبات التمكين الإداري للقيادات الجامعية بكليات التربية في جمهورية مصر العربية (رسالة دكتوراه)، كلية التربية، جامعة كفر الشيخ.
- عيداروس، أحمد نجم الدين. (٢٠١٥). إدارة فرق العمل الإستراتيجية كإلية إستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات المصرية. مجلة كلية التربية، جامعة بنها ١٠١(٢٦).
- الغالب، طاهر محسن والسيد، وائل محمد. (٢٠١٠). سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها في الإبداع التنظيمي: دراسة تطبيقية في قطاع الاتصالات الأردنية. مجلة دراسات إدارية ٣(٦)، ١٥٠ - ١٨٤.
- الغزالي، فاضل راضي. (٢٠١٣). دور خيار التمايز والتكامل في تحقيق متطلبات خفة الحركة لتطوير نموذج التجديد" بحث تطبيقي لعينة من متخذي القرارات في وزارة النفط العراقية (رسالة دكتوراه)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- الفقيه، منال أحمد على. (٢٠٢٠). دور الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمنية. مجلة الجامعة الوطنية. الجامعة الوطنية، ١٣، ١٦٧ - ٢٠٢.
- قذري، أحمد معراج. (٢٠١٥). أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي دراسة ميدانية بمديرية الصيانة لشركة سوناپراك بسكرة (رسالة ماجستير)، جامعة محمد خيضر.
- القرشي، ياسر. (٢٠١٧). تأثير الرشاقة الإستراتيجية في الأداء المؤسسي المستدام (رسالة ماجستير)، جامعة القادسية.
- الكبيسي، صلاح الدين ونوري، سماء طه. (٢٠١٣). تأثير مبادئ حلقة القرار OODA على خفة الحركة الإستراتيجية دراسة ميدانية في عدد من مستشفيات مدينة بغداد. مجلة الدنانير، ٣.
- المحاسنة، لميس عارف عبده ربه. (٢٠١٧). الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القدرات الديناميكية والرشاقة التنظيمية (رسالة ماجستير)، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.

الرشاقة الإستراتيجية مدخل لتحقيق الإبداع التنظيمي بكليات جامعة دمنهور من وجهة نظر بعض القادات الجامعية

محمد، صفاء تايه. (٢٠١٣). دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المقدرات الجوهرية: دراسة لأراء عينة من أساتذة المراكز العلمية البحثية والخدمية. آداب الكوفة ٦(١٥)، ٤٥٨-٤٢٥.

محمد، منى عبد المنعم. (٢٠١٤). ممارسات القيادات الجامعية في بعض جامعات الدول المتقدمة وإمكانية الاستفادة منها في مصر (رسالة ماجستير)، كلية التربية، جامعة الزقازيق. محمد، نسرین جاسم وشنتير، عبد الرحمن طاهر. (٢٠١٥). العلاقة بين نوعية حياة العمل والإبداع التنظيمي بحث تطبيقي في ديوان وزارة التخطيط. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، ٢١(٨١)، ٧٠-١١١.

محمد، نيفين حسين. (٢٠١٦). دور الابتكار والإبداع المستمر في ضمان المركز التنافسي للمؤسسات الاقتصادية والدول دراسة حالة دولة الإمارات. وزارة الاقتصاد، إدارة التخطيط ودعم القرار.

محمد، ياسر أحمد مدني. (٢٠١٩). واقع ممارسات الإدارة بالتجوال وأثرها على الرشاقة التنظيمية بالجامعات الحكومية العاملة بإقليم جنوب الصعيد: دراسة تطبيقية. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، جامعة كفر الشيخ، ٨، ١ - ٥٣.

مغاوري، هالة أمين. (٢٠١٦). الرشاقة التنظيمية مدخل لتحسين القدرة المؤسسية في التعليم الجامعي المصري. مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ٣(١٠)، ١٣٣-١٧٤.

منصور، منار منصور أحمد. (٢٠٢٠). تطوير الأداء الإداري للقيادات بكلية التربية جامعة المنصورة في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية. مجلة البحث العلمي في التربية. جامعة عين شمس ٢١(٤)، ١ - ٤٥.

المواضية، يوسف عطوي مرزق. (٢٠١٦). دور التعليم الإستراتيجي في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية في الجامعات الخاصة الاردنية : دراسة ميدانية (رسالة ماجستير)، جامعة مؤتة.

هلال، محمد سعيد عبدالمطلب. (٢٠٢١). تعزيز القدرات التنافسية للجامعات المصرية في ضوء الرشاقة الإستراتيجية. مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ٨(٢٩)، ٢٤٩-٣٣٧.

هنية، محمد أنور رشدي. (٢٠١٦). مدى ممارسة الرشاقة الإستراتيجية، وعلاقتها بتميز الاداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة (رسالة ماجستير)، كلية الادارة، الجامعة الإسلامية.

ويج، محمد عبدالرازق. (٢٠١٣). متطلبات تطوير رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات دراسة ميدانية علي جامعة بنها. مجلة كلية التربية، جامعة بنها ٨٢(٧٢)، ٨٧٧-٨٢٢.

- Abu-Radi, S. (2013). Strategic Agility and Its Impact on the Operations Competitive Capabilities in Jordanian Private Hospitals, Faculty of Business, Middle East University .
- Altalhi, H. (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) 4(1), 252-262.
- Annika A, Aspenberg, H. and Kumlin A. (2015) Exploring the creative climate in an open innovation arena Identifying challenges and possibilities, European Journal of Innovation Management 18(1). 70 – 85.
- Aryani, N. (2014). IT and Agility Feature at The Organization (A Case study). International Journal of Academic Research 1(6), 268-293.
- Bernard, S. (2017). Creative manger. retrieved from, <http://www.prm.nau.edu/prm426.manegerlesson.htm>
- Carmen, M., José, L., Antonio, L. Leal-Rodríguez, (2016). An explanatory and predictive model for organizational agility, Journal of Business Research, 69, 4624–4631.
- Certo, C., & Certo, T. (2012). Modern Management , Concepts and Skills (12th ed.). US: Prentice Hall.
- Chen, J., Wang, D. and Shan, L. (2014). Understanding organizational agility development for government (A process model of resource configuration). Higher Education Press Limited Company 8(1), 73-97.
- Doz Y. & Kosonen M. (2018). Fast Strategy How Strategic agility will help to stay ahead of the game. Harlow: Wharton School Publishing.
- Emma, Y., & Stone, J., & Benjamin, P. (2013). Climate change vulnerability assessments as catalysts for social learning : four case studies in south-eastern Australia, Springer Science+ Business Media B.V. Mitig Adapt Strateg Glob Change 18, 567–590.
- Gestwiki, P., & Ahmed, K. (2010). A Pilot Study on the Impact of Creative Achievement on Academic Achievement in Media. Oriented CS1, Ball Statue University, TR.

- Harraf, A., Wanasika , I., Tate ,k.and Talbott ,k.(2015). Organizational Agility. The Journal of Applied Business Research 31(2), 675-686.
- Holagh, S, Noubar, H. & Bahador, B. (2015). The effect of organizational structure on organizational creativity and commitment within the Iranian municipalities, Science Direct, Procedia - Social and Behavioral Sciences , 156, 213-215 .
- Hosseini, S., Zare, F., Nematollahi, K., and, Avatefi, E. (2013). The Role of Servant Leadership in Organizational Agility, In European Online Journal of Natural and Social Sciences, 2(3).
- Hu, H, Gu, Q & Chen, J, (2013). How and when does transformational leadership affect organizational creativity and innovation ? : Critical review and future directions, Nankai Business Review International. 4(2), 147-166.
- Hussain, S, Abbas, J, Lei, S, Haider, M & Akram, T, (2017). Transactional leadership and organizational creativity: Examining the mediating role of knowledge sharing behavior, Cogent Business & Management, 1-11.
- Idris, M & AL Rubaie, A. (2013). Exmining the Impact of Strategic Learning on Strategic Agility , Journal of Management and Strategy 4(2).
- Kalea, E. (2019). Absorptive capacity and firm performance: The mediating role of strategic agility", International Journal of Hospitality Management, 78, 276 - 283.
- Kettunen, O. (2010). Agile Product Development and Strategic Agility in Technology Firms (Unpublished Master Thesis) Helsinki University of Technology, Finland.
- Khavari, S. (2016). Assessing the Level Organizational Universities Agility; Case Study of Islamic Azad University in Mazandaran. Mediterranean Journal of Social Sciences 7(3:2), 112-117.
- Kohtamäki, M & Farmer, D. (2017). Strategic Agility-Integrating Business Intelligence with Strategy, University of Vaasa, Vaasa, Finland.
- Maidin, N. & Hamzah, M. (2010). Learning to Develop Creativity and Innovation : A Case Study of Selected Schools. Putrajaya,

- Malaysia, International Conference on Learner Diversity 2010, Procedia Social and Behavioral Sciences 7(C), 24–31.
- Maktabi, S & Khazaei, A. (2014) The Impact of Organizational Learning on Organizational Performance and Organizational Innovation: Evidence from Bank Industry of Iran, TI Journals, International Journal of Economy, Management and Social Sciences, 3 (10), 569-573 .
- Menon, S., Suresh, M. (2020). Organizational Agility Assessment for Higher Education Institution. The Journal of Research on the Lepidoptera 51(1), 561-573.
- Mohammad, F. (2020). Strategic agility and human resource management, Human Resource Management Review 30(1),1-3.
- Moman, L. (2014) . Leadership in Higher Education, Journal of Higher Education Theory and Practice. USA: North American Business Press, 12.
- Moshki, M., Temimouri, H. (2013). A Survey On The Level Of Organization Agility And Proposition Of A Comprehensive Model (The Case Of Nir Pars Company). International Journal Of Human Resource Studies 3(3), 62-77.
- Odhiambo, G. (2014). The challenges and future of public higher education leadership in Kenya. Journal of Higher Education Policy and Management. UK: Routledge 36(2), 183-195.
- Olszak, C. & Kisielnicki, J. (2016). Organizational Creativity and IT-based Support. Informing Science: the International Journal of an Emerging Tran Discipline, 19, 103-123.
- Ozmen, F., & Muratoglu, V. (2010). The competency levels of school principals in implementing knowledge management strategies the views of principals and teachers according to gender variable. Procedia Social and Behavioral Sciences 2(2), 5370-5376.
- Park , K. (2011). The dynamics of opportunity and threat management in turbulent environments the role information technologies, (Doctor Dissertation) .
- Schnackenberg, A., Singh, J., and Hill, J. (2011). Theorizing capabilities of organizational agility: A paradox framework. Paper presented at Academy of Management (AOM) Annual Meeting, San Antonio, TX.

- Shin, H. (2015). Strategic agility of Korean small and medium enterprises and its influence on operational and firm performance, *Int. J. Production Economics*, 168, 181-196.
- Sirkova, M. (2014). An analytical study on organizational creativity: Implications for management, *Polish Journal of Management Studies*, 10. 179-187.
- Tallon, P. P., and Pinsonneault, A. (2011). Competing perspectives on the link between strategic information technology alignment and organizational agility: Insight from a mediation model. *MIS Quarterly* 35(2), 463–486.
- Trinh-Phuong, T., Molla, A., and Peszynski, K. (2012). Enterprise systems and organizational agility: A review of the literature and conceptual framework. *Communication of the Association for Information Systems* 31(8), 167–193.
- Wageeh, A. (2016). Organizational Agility: The Key to Improve Organizational Performance. *International Business Research* 9(3), 97-110.