



مجلة كلية التربية



واقع تطبيق أبعاد الرشاقة الاستراتيجية بجامعة دمياط (دراسة ميدانية)

(بحث مستقل من رسالة ماجستير)

إعداد

الشيماء أشرف ابراهيم صقر

المعيدة بقسم أصول التربية

باحثة ماجستير تخصص أصول التربية

كلية التربية - جامعة دمياط

أ.د/ أحمد عبد الفتاح الزكي

أستاذ ورئيس قسم أصول التربية

كلية التربية - جامعة دمياط

أ.م.د/ مروة ماهر قوطة

الأستاذ المساعد بقسم أصول التربية

كلية التربية - جامعة دمياط

١٤٤٥هـ - ٢٠٢٤م

واقع تطبيق أبعاد الرشاقة الاستراتيجية بجامعة دمياط (دراسة ميدانية)**المستخلص:**

يهدف البحث الحالي إلى الكشف عن واقع تطبيق أبعاد الرشاقة الاستراتيجية بجامعة دمياط "دراسة ميدانية" من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وقد اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي في جمع المعلومات وتفسيرها، مع الاستعانة بالاستبانة كأداة بحثية تم تطبيقها على عينة عشوائية طبقية قوامها (٢٥٠) فردًا من أعضاء هيئة التدريس في بعض الكليات العملية والنظرية مثل كليات التربية والتربية النوعية والآداب والزراعة والفنون التطبيقية والعلوم، وتوصلت نتائج البحث إلى أن المتوسط العام لدرجة تقدير أفراد الدراسة لواقع تطبيق أبعاد الرشاقة الاستراتيجية بجامعة دمياط قد جاء بدرجة تحقق متوسطة، حيث جاء بعد وضوح الرؤية في المرتبة الأولى بينما جاء بعد المسؤولية المشتركة في المرتبة الأخيرة، وقد أوصى البحث بضرورة تطبيق أبعاد الرشاقة الاستراتيجية داخل جامعة دمياط لما لها من تأثير في مواكبة التطورات العالمية وحصول جامعة دمياط على الميزة التنافسية بين الجامعات.

الكلمات المفتاحية: الحساسية الاستراتيجية - المقدرات الجوهرية - المسؤولية المشتركة - اختيار الأهداف الاستراتيجية - وضوح الرؤية - سرعة الاستجابة.

"The Implementation Reality of Strategic Agility Dimensions at Damietta University (A Field Study)

Abstract:

The current research aims to reveal the reality of the application of the dimensions of strategic agility at Damietta University as a "field study" from the prospective of faculty members. The current research is based on the descriptive method of collecting and interpreting information. A questionnaire was used as a research tool applied to a stratified random sample of 250 faculty members in certain practical and theoretical faculties, such as the faculty of education, quality education, arts, agriculture, applied arts and science. The overall average of the study participants' assessment scores of the implementation of strategic agility dimensions at Damietta University indicated a moderate level of achievement. Hence, clarity of vision ranked first, while shared responsibility ranked last. The research recommended the need to implement strategic agility dimensions within Damietta University due to its impact on keeping pace with global developments and gaining a competitive advantage among universities.

Keywords:strategicsensitivity,corecapabilities,shared responsibility,SelectStrategicTarget,clarityofvision, responsiveness.

مقدمة:

إن نجاح المؤسسات الجامعية في تحقيق وظائفها يعتمد بشكل جوهري على الأهداف والرؤى المرتبطة بها لأنها سبيل الرقي والتقدم، ولأن الجامعات تسهم في بناء الانسان بكل جوانبه؛ ومن هنا تزايد الاهتمام بتطوير مؤسسات التعليم العالي بهدف تحسين جودة الأداء ولتحقيق التنمية الشاملة، ومن المأمول من الجامعات أن توفر الإمكانيات التي تساعد أعضاء هيئة التدريس نحو الأداء المتميز وتنمية الكفاءات؛ لأنهم هم الركيزة الأساسية لتحقيق الإبداع في عصر صار في حاجة إلى تحول التعليم من الجمود إلى المرونة.

وتتمثل توجهات رؤية مصر ٢٠٣٠ في السعي نحو تواجد عشرة جامعات على الأقل من أفضل ٥٠٠ جامعة في العالم وأن ذلك لا يتحقق إلا من خلال مداخل واستراتيجيات جديدة تتسم بالمرونة والرشاقة والتكيف في اتخاذ القرارات والتعامل مع المواقف الطارئة بفاعلية (أمين وعيد، ٢٠٢١، ص٤٧).

وتتيح الرشاقة الاستراتيجية للجامعة رؤية واضحة لما يتم إنجازه فهي عامل أساسي لفهم التغيرات الفاعلة، وهذه التطورات تحتاج إلى التزام من العاملين لتحقيق هذه الرؤية التي يجمع عليها العاملون بالجامعة والتي توجه جهودهم نحو إنجاز الأعمال بإنقان وجودة عالية، وباستخدام التقنيات المحددة برؤية المنظمة التي من خلالها يتحقق التنافسية، كما أن الاهتمام بالعملاء يعتمد على الإحساس بالهدف العام للجامعة والتنسيق الفعال للأهداف بين أقسامها؛ فالرؤية تولد الاتفاق على فهم موحد حول ما تريد المنظمة أن تتجزه وما تتعامل به مع عملائها (منصور، ٢٠٢٢، ص١٦٨).

وقد ازداد الاهتمام الكبير بتطبيق الرشاقة في مؤسسات التعليم العالي لأنها التي تسهم في استجابة الجامعة للتطورات التي تطرأ عليها، لأنها تعمل على إيجاد نظام

دقيق مرتبط بمجموعة من القدرات والكفايات، وذلك لتمكين الجامعة لتحقيق التوافق لما يطرأ من تغيرات مفاجئة وغير متوقعة والتكيف معها (العززي، ٢٠٢١، ص ١٩).
وعليه فالرشاقة الاستراتيجية في المؤسسات الجامعية تعد أحد المداخل الإدارية الحديثة والمهمة لتحقيق التميز والإبداع في جميع المستويات والسرعة في الاستجابة للفرص والتهديدات والتعامل مع الأزمات الصعبة وضرورة حتمية لنجاح الجامعات المعاصرة (اللمسي، ٢٠٢١، ص ٣٠٧)، ومن ناحية أخرى أكدت نتائج عدد من الدراسات العربية على دور الرشاقة الاستراتيجية ومنها دراسة سليم وحويحي (٢٠٢٠)، ودراسة النايف (٢٠٢١)، ودراسة الضابط (٢٠٢٢) وإسهامها في الاستجابة للمتغيرات المستحدثة والتكيف معها.

وتعد الجامعات المصرية ومنها جامعة دمياط كغيرها من المؤسسات التي تهتم بالتصنيف العالمي للجامعات وذلك من خلال النهوض بالتعليم الجامعي من أجل تحقيق الجودة وإنتاج كوادر علمية قادرة على مواجهة التحديات العالمية ورفع مستوي الأداء الإداري من خلال تطوير آلياتها ومواردها لمواكبة تنافسية العصر واستخدام مداخل جديدة ومنها الرشاقة الاستراتيجية.

مشكلة البحث:

أكدت العديد من الأبحاث على وجود عدد من التحديات التي تواجهها الجامعات المصرية منها (الفجوة الرقمية، والانفتاح العالمي، والعولمة، وضعف القدرات المهنية لخريجي الجامعات المصرية، وغياب التنوع الأكاديمي، وغياب الابتكار في الأساليب الإدارية، وظهور التصنيفات العالمية للجامعات (عمر، ٢٠٢٠، ص ٤٥).

ولمواجهة تلك التحديات يمكن استخدام مداخل جديدة منها الرشاقة الاستراتيجية؛ حيث أنها تمكن الجامعات من القيام بمهامها بنظام إداري مرن وبشكل

يدير الفرص والمخاطر وابتكار حلول ابداعية وأكدت العديد من الدراسات على أهمية تطبيق الرشاقة الاستراتيجية كمدخل من مداخل تطوير الأداء الإداري مثل دراسة الضابط (٢٠٢٢) التي أكدت على أهمية تطبيق الرشاقة لما لها من آثار بالغة الأهمية في تحقيق الميزة التنافسية في جميع المنظمات، وكما أشارت دراسة عقيلات (٢٠١٩) إلى ضرورة وجود ثقافة تنظيمية تسهم في نمو مفهوم الرشاقة الاستراتيجية ومدى تأثيرها على سمعة الجامعة.

وأوصت دراسة الشنطي والجيار (٢٠٢١) على اعتماد مدخل الرشاقة الاستراتيجية، ونشر فلسفة مبادئه، وتعزيز ممارسته في جميع المستويات باعتباره عامل جوهري أو له أهمية في تعزيز الميزة التنافسية من خلال رفع جودة المنتجات وتقليل الهدر في الموارد، وحفظ التكاليف.

وكما أكدت دراسة سليم، حويحي (٢٠٢٠) على أهمية ممارسة أبعاد الرشاقة الاستراتيجية لتطوير الأداء المؤسسي وأوصت بتطبيق أبعادها في جامعة الأزهر وفي غيرها من الجامعات المصرية؛ نظراً لتشابه الهياكل والأنظمة في هذه الجامعات، واستقلال الجامعة إدارياً ومالياً وأكاديمياً حتى تكون قادرة على التكيف مع التغيرات المختلفة.

وعلى الرغم من أهمية تطبيقها إلا أن العديد من الدراسات والأبحاث أوضحت أن واقع تطبيقها دون المأمول ومن هذه الدراسات: دراسة اللمسي (٢٠٢١) التي توصلت أن درجة تطبيق الرشاقة الاستراتيجية من وجهة نظر بعض القيادات (عميد الكلية - وكيل الكلية - رؤساء الاقسام) جاء بدرجة متوسطة.

ولتعميق الشعور بمشكلة الدراسة وتحديدها تم إجراء دراسة استطلاعية وتم تطبيقها على ١٥ عضواً من أعضاء هيئة التدريس، وكشفت نتائج الدراسة الاستطلاعية بعض الممارسات المرتبطة بالرشاقة الاستراتيجية والتي تطبق بالفعل في الجامعة ومنها: استشعار إدارة الجامعة مواطن الضعف في عملها، إدارة

الجامعة تتبنى استراتيجيات جديدة لمواجهة التحديات، مناقشة أعضاء الجامعة مع العاملين حول توجهاتها، امتلاك الجامعة الكفاءات والقدرات المميزة التي تمكنها من تحقيق الجودة.

وأيضًا كشفت النتائج على أهم التحديات التي قد تعترض تطبيق الرشاقة الاستراتيجية داخل الجامعة ومنها: قلة الموارد البشرية والمادية التي توفرها إدارة الجامعة، افتقار إدارة الجامعة نظام حوافز يعتمد على فاعلية المشاركة، الحاجة إلى تكيف استراتيجيتها لتلائم تغير الظروف المفاجئة.

وفي ضوء ما سبق تتمثل مشكلة البحث في محاولتها الإجابة عن الأسئلة

الآتية:

- ١- ما مفهوم الرشاقة الاستراتيجية في الجامعات وأهدافها وأنماطها؟
- ٢- ما أبعاد الرشاقة الاستراتيجية وتطبيقاتها على المؤسسات الجامعية؟
- ٣- ما واقع تطبيق أبعاد الرشاقة الاستراتيجية بجامعة دمياط؟

أهداف البحث:

هدف البحث الحالي إلى إلقاء الضوء على مفهوم الرشاقة الاستراتيجية وأهميتها وأهدافها، والتعرف على أبعاد الرشاقة الاستراتيجية وتطبيقاتها على المؤسسات الجامعية، والكشف عن واقع تطبيق أبعاد الرشاقة الاستراتيجية بجامعة دمياط.

أهمية البحث:

- يؤمل أن يفتح الباب لمزيد من الدراسات والأبحاث التي تتناول الرشاقة الاستراتيجية التي تعمل على النهوض بمتطلبات تطبيقها في المؤسسات والجامعات.

- قد يسهم البحث في دعم وتعديل التوجهات التربوية في ضوء المداخل الحديثة للإدارة ومنها مدخل الرشاقة الاستراتيجية.
- يرجى أن يستفيد من البحث العديد من الفئات مثل (قيادات الجامعات - أعضاء هيئة التدريس - الطلاب - الإداريين).

حدود البحث:

تمثلت حدود البحث الحالية فيما يلي:

- **الحد الموضوعي:** اقتصر البحث في حده الموضوعي على دراسة واقع تطبيق أبعاد الرشاقة الاستراتيجية بجامعة دمياط.
- **الحد البشري:** اقتصر البحث في حده البشري على أعضاء هيئة التدريس في مجموعة من الكليات النظرية والعملية بجامعة دمياط.
- **الحد المكاني:** اقتصر البحث على مجموعة من الكليات العملية والنظرية وهي التربية والتربية النوعية والآداب والزراعة والفنون التطبيقية والعلوم بجامعة دمياط؛ لكبر أعضاء هيئة التدريس بهم، ولسهولة التطبيق.
- **الحدود الزمنية:** طبقت الدراسة الميدانية في العام الدراسي ٢٠٢٣/٢٠٢٤م.

مصطلح البحث:

الرشاقة الاستراتيجية: Strategic Agility

يعرفه الصانع (٢٠١٣، ص ١٥) أنها مفتاح النجاح في بيئة الأعمال سريعة التغير وهي التي عرفت بأنها القدرة على دعم وقيادة التغيير المفاجئ من أجل الاستفادة من الفرص المتاحة في السوق المتغيرة.

يعرفه الطه (٢٠٢١، ص ٧٨) أنه فن التكيف والقدرة على التعامل مع كافة المتغيرات والعوامل البيئية التي تعمل بها المنظمات إذ أنها توفر الخفة اللازمة للمنظمة لتحقيق النمو وتطور في بيئة غير مستقرة.

ويمكن تعريف الرشاقة الاستراتيجية بجامعة دمياط إجرائيًا: قدرة جامعة دمياط على استخدام إمكانياتها الحالية ومقدراتها الجوهرية ووضع أهداف استراتيجية بناء على رؤية واضحة في ظروف متغيرة ومفاجئة بما يحقق التكيف والمرونة بدقة وسرعة عالية.

الدراسات السابقة:

تناول هذا الجزء من البحث عرضاً لبعض الدراسات العربية والأجنبية، ويتم عرض الدراسات السابقة وفقاً للترتيب الزمني من الأقدم إلى الأحدث وذلك على النحو التالي:

أولاً: دراسات عربية

- دراسة سليم، حويحي (٢٠٢٠) بعنوان "تطوير الأداء المؤسسي بجامعة الأزهر في ضوء أبعاد الرشاقة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس: دراسة ميدانية" والتي هدفت إلى تطوير الأداء المؤسسي بجامعة الأزهر في ضوء أبعاد الرشاقة الاستراتيجية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستبانة مكونة من (٣٦) مفردة طبقت على عينة بلغت (٥٨٧) عضو هيئة تدريس بالجامعة، وتوصلت الدراسة إلى اتفاق أفراد العينة على أهمية ممارسة أبعاد الرشاقة الاستراتيجية لتطوير الأداء المؤسسي بجامعة الأزهر بدرجة متوسطة.
- دراسة محمد (٢٠٢١) بعنوان "تأهيل مديري مدارس التربية الخاصة بمحافظة البحر الأحمر في ضوء محددات الرشاقة الاستراتيجية" وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على الأسس النظرية لمتغير الرشاقة الاستراتيجية بالمؤسسة التعليمية

في الأدبيات الإدارية المعاصرة، وتخطيط الواقع الفعلي لتوافر محددات الرشاقة الاستراتيجية لدى مديري مدارس التربية الخاصة بمحافظة البحر الأحمر من وجهة نظر المعلمين والعاملين، ومن ثم التوصل إلى تصور مقترح، وتم استخدام المنهج الوصفي، وتكونت عينة البحث من (١٣٠) فرداً ما بين معلمين وعاملين بمدارس التربية الخاصة بالبحر الأحمر، وتمثلت الأدوات في استبيان، وتوصل البحث إلى أن المتوسط الكلي لمحددات الرشاقة الاستراتيجية جاء بدرجة منخفضة.

■ دراسة شحاته (٢٠٢٣) بعنوان " تحليل التأثير المعدل لقدرة تكنولوجيا المعلومات والاستبصار الاستراتيجي على العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والميزة التنافسية :دراسة تطبيقية على كليات جامعة ٦ أكتوبر" وقد هدفت الدراسة التعرف على أثر الرشاقة الاستراتيجية على الميزة التنافسية على جانب التعرف على التأثير المعدل للقدررة التكنولوجية والاستبصار الاستراتيجي لدى كليات جامعة ٦ أكتوبر وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر معدل دال إحصائياً للرشاقة الاستراتيجية على الميزة التنافسية لجامعة ٦ أكتوبر جزئياً فيما يتعلق بتأثير المقدرات الجوهرية، والالتزام الجماعي ورفضه فيما عدا ذلك، ووجود تأثير سلبي دال إحصائياً لقدرة تكنولوجيا المعلومات مع أبعاد الرشاقة الاستراتيجية.

ثانياً: دراسات أجنبية

راجعت الباحثة عددًا من الدراسات الأجنبية المتعلقة بموضوع البحث منها:

■ دراسة أبو راضي (Abo-Radi,2013) بعنوان "الرشاقة الاستراتيجية وأثرها على عمليات القدرات التنافسية في المستشفيات الخاصة الأردنية"

"Strategic agility and its impact on the operation's competitive capabilities in Jordanian Private Hospitals. "

وقد هدفت الدراسة إلى تأثير الرشاقة الاستراتيجية على عمليات قدرات التنافسية في المستشفيات الخاصة الأردنية، وتم تطبيق هذه الدراسة على المستشفيات الخاصة الأردنية الموجودة في عمان، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة مكونة من ٣٨ لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة، وتوصلت النتائج إلى تأثير الرشاقة الاستراتيجية في الواقع على الأداء التنافسي لشركات الاتصالات وأنها تعزز من قدرات المنظمة التنافسية.

▪ دراسة تيكاني (Tikkanen, 2014) بعنوان "تأثير القدرة الديناميكية على

الرشاقة الاستراتيجية: دراسة حالة في صناعة الحفاظ على الطاقة"،

Dynamic capability influence on Strategic agility: a case study in energy conservation industry. Master Science in Economics and Business Administration"

وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القدرات الديناميكية على الرشاقة الاستراتيجية في الصناعة الديناميكية لشركات الطاقة في فنلندا، وتم استخدام المقابلة، وتكونت عينة الدراسة من المدير التنفيذي المسؤول عن الإنتاج والموارد البشرية وعمليات التصدير والمبيعات للشركة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن القدرات الديناميكية التي تتمثل في قدرة الشركة على استغلال القدرات الداخلية والخارجية في مواجهة التغيرات المحيطة تؤثر على الرشاقة الاستراتيجية.

ويتضح من خلال ما تناوله الباحثون من الدراسات السابقة؛ مدى أهمية الرشاقة الاستراتيجية وأثرها على نجاح المؤسسات بصفة عامة والمؤسسات الجامعية بصفة خاصة.

الإطار النظري:

تعد الرشاقة الاستراتيجية من الموضوعات المتطورة التي لا بد أن يمتلكها المجتمع لتساعده على الازدهار ومواكبة العصر، لذلك لا بد من تناول مفهوم الرشاقة الاستراتيجية، ثم التعرف على أهدافها وأبعادها.

أولاً: مفهوم الرشاقة الاستراتيجية: Strategic Agility

الرشاقة في اللغة مصدر رشق وتعنى السرعة والخفة والمناورة وهى القدرة على التحرك السريع والسهل (غنيم، ٢٠٢١، ص٦٨)، ويرجع أصل كلمة الرشاقة في معجم الرائد للفعل رشق - يرشق، رشاقة ويرجعها إلى رشق: كان حسن القامة لطيفاً وأيضاً رشق في عمله كان خفيفاً سريعاً (عبد العال، ٢٠١٩، ص٢٤٦).

ومن ناحية أخرى هى القدرة على التشغيل المربح في بيئة تنافسية بشكل مستمر وغير متوقع (العابدى والموسوي، ٢٠١٤، ص١٥٢)، وكما تعد الرشاقة الاستراتيجية القدرة على اتخاذ قرارات سريعة من خلال مراعاة عدد ممكن من البدائل في نفس الوقت (Junni, Sarala, Tarba&Weber,2015, p605)

ومن جانب آخر يري البعض أنها فن التعامل مع المتغيرات البيئية من خلال مجموعة من الإجراءات لتكوين بدائل في ظل ظروف بيئية متقلبة من أجل الارتقاء والتطور فى ظل وجود منافسين (الديب، ٢٠١٩، ص٧). كما أنها قدرة الجامعة على إدارة التغيير الاستباقي الذي يضمن الاستجابة المرنة لتغيرات سوق المنافسة، والتي تسهم في تحقيق البراعة عن طريق أنشطتها الاستراتيجية لاكتشاف الموارد المعرفية واستثمارها (الشمري، ٢٠١٩، ص٦٣).

وانطلاقاً مما سبق يتم التوضيح أن الباحثين لم يتفقوا على تعريف محدد للرشاقة الاستراتيجية إلا أنهم أجمعوا على توافر بعض العناصر منها:

- أنها قدرات تمتلكها الجامعة لتكوين فرص جديدة.
- تعمل على التحسين المستمر المرن.

- هي منظومة استراتيجية فعالة لمواجهة التغييرات.

- التشغيل المربح الذي يصل للتنافس.

ومما سبق تعرف الباحثة الرشاقة الاستراتيجية بأنها عملية ديناميكية تتميز بالمرونة والسرعة، تعمل على تحديد الأهداف الاستراتيجية، ومعرفة جوانب القوة والضعف لتجنب التهديدات لكي تساعد على اتخاذ إجراءات بشكل سريع وفعال مما يواكب التغييرات العالمية والمستحدثات التكنولوجية بفاعلية.

ثانياً: أهداف الرشاقة الاستراتيجية للجامعة:

الهدف الرئيس للرشاقة هو بقاء الجامعة والمحافظة على تواجدها في بيئة تنافسية، ومراعاة المرونة والكفاءة وسرعة الاستجابة والمساءلة وهي مؤشرات مهمة للجامعات الرشيقة ومن هذه الأهداف:

- ضمان بقاء الجامعة في بيئة مضطربة .
- تعمل الجامعة على حشد الطاقات والموارد وتوجيهها باستخدام خطط استراتيجية ووجود أهداف ورؤي.
- تبني نموذج إداري من خلال القيام بالتغييرات جزرية ودعم الابتكارات.
- كما أن من أهدافها عدة أدوار منها التحول الإبداعي - التوسع - التحسين الجذري المستمر - حشد التكنولوجيا المستدامة (أبو سليمة، ٢٠٢٣، ص ٦٠٢)
- ومن غاياتها اكتساب وتبادل المعرفة والعمل الجماعي وبناء علاقة قوية مع العملاء، إلى جانب أنها تعمل على تخطيط الموارد البشرية والتدريب على التكنولوجيا المتقدمة، وخلق طرق متقدمة فعالة لأداء المهام وامتلاك العاملين الكفاءة والمرونة لكي يقوموا باستغلال الفرص التي توفرها التغييرات مع الاستفادة من التغيير. (Motalo & Nojem & Ewani & Opuiyo, & Browndi, (2023, p.790

ومما سبق يتضح أن الجامعة الرشيقة يمكنها من اكتساب ميزات تنافسية مستدامة، ومن غاياتها الوصول للكمال في عالم دائم التغير والتقلب؛ حيث توضح المستقبل بما فيه من توجهات استراتيجية، وتمثل دليل لاتخاذ القرارات، وتضع حلول مبتكرة، وتعمل على توظيف المعرفة من أجل الميزة التنافسية، ومن ثم تتغلب على المعوقات التي تعرقل تقدم الجامعات مما يساعدها على البقاء والازدهار والاستجابة السريعة لأي تغيرات.

ثالثاً: أنماط الرشاقة الاستراتيجية:

إن الجامعات تسعى جاهدة لتطوير هيكلها وعناصرها تبعاً للتغيرات التي تطرأ عليها، والتي تعزز من قيمتها التنافسية؛ ولذلك فإن الجامعات تسعى أن تكون رشيقة الحركة من خلال أنماط معينة وهما ٣ أنماط سنوضحها فيما يلي: (الربيعي، ٢٠٢١، ص ٤٨).

- أنماط الرشاقة المرنة: هذا النمط يتعامل بالتأقلم مع الأزمة وهدفة حماية المنظمة من النتائج السلبية.
 - أنماط الرشاقة متعددة الاستخدامات (للتنوع): هذا النمط تعزز درجة معينة من التغيير وتخلق قيمة من خلال تمكين وقيادة التغيير، وهي التوازن بين التغيير والاستقرار.
 - أنماط الرشاقة التحويلية: تهدف للحفاظ على حماية المنظمة من أجل التحول المستمر وتهدف إلى الوصول للإبتكار والتغيير
- ومما سبق يتضح أن أنماط الرشاقة الاستراتيجية تتمثل في ثلاثة أنماط وهي أن تكون الرشاقة مرنة يمكن هيكلتها وتشكيلها تبع التغيير الناتج، ومتعددة الاستخدام أي متنوعة، وتحويلية للوصول المؤسسة للإبتكار بفاعلية.

رابعًا: أبعاد الرشاقة الاستراتيجية

إن الرشاقة الاستراتيجية تمثل منهج للعمل الجامعي؛ ولها قدرة عالية لزيادة التنافسية من خلال اقتناص الفرص في جميع المجالات الإدارية والأكاديمية والتنظيمية، ولها أبعاد تساعد على نشر مفومها وفلسفتها ويتم توضيح أبعادها فيما يلي:

١. الحساسية الاستراتيجية : Strategic Sensitivity

هي مزيج من البصيرة والتبصر مع التركيز على أهمية البصيرة والانفتاح على قدر أكبر من المعلومات والابتكار والذكاء من خلال إنشاء علاقات متنوعة من الأشخاص والمحافظة على هذه العلاقات (المري والبشاشة، ٢٠٢٠، ص ٥). ويوضح سلطان وعثمان (٢٠٢١، ص ١٠٩) فيما يخص الرشاقة الحساسية الاستراتيجية تتطلب من المنظمات أن تمتلك : (أهداف واضحة للفرق والجماعات- آليات لمحاسبة الأفراد ومكافأتهم- وجود أولويات تنظيمية- بيانات موثوق منها). واتساقاً مع ما تقدم يتضح أن الحساسية الاستراتيجية هي البصيرة والانفتاح بالمعلومات والمعارف التي تمكنها من الإدراك لأي مشكلات أو صعوبات محيطة مع إنشاء علاقات متعاونة فعالة تساهم بمرونة ونشاط، وتحديد للأهداف ببراعة ومنهجية متسلسلة حتى تضمن للرشاقة النجاح.

٢. المقدرات الجوهرية Core Capilities

نقاط القوة التي تمتلكها المنظمة وتأخذها القيادة بعين الاعتبار عند صياغة الاستراتيجيات النهائية للمنظمة، وتتضمن المعرفة والتقنيات التكنولوجية الحديثة والأفراد الماهرين، حيث تعد التكنولوجيا عامل جوهري للمنظمة على مواجهة المخاطر. (العنزي، ٢٠٢٢، ص ٢٧٦).

وعرفها هـل (٢٠٢١، ص ٥١٠) أن تكون المؤسسات قادرة على تحريك مواردها بمرونة من مكان إلى آخر حسب الحاجة.

وتعليقاً على ما ورد في أن المقدرات الجوهرية هي نقاط القوة بمعنى توافر الموارد وكيفية استغلالها الاستغلال الأمثل من حيث سهولة الاستخدام، ولها أهداف مفيدة تساهم بتطبيق الرشاقة الاستراتيجية بسهولة.

٣. وضوح الرؤية: Clarity of Vision

الرؤية هي ما تطمح المؤسسة لتحقيقه وخلقه في المستقبل؛ لذلك فإن تحقيق الرؤية يتطلب متابعة مستمرة للتطورات والتغيرات في البيئة الخارجية، ويتطلب وضوح الرؤية مجموعة من المعايير لجعل أداء المنظمة مميزاً وفعالاً وبها يتم الحفاظ على تصورهما المستقبلي (الضابط، ٢٠٢٢، ص ٢٩). ووضوح الرؤية يمد الجامعة بالسرعة المطلوبة لعمليات التنفيذ ويوفر الدوافع لدى كل الأطراف والتي تمكنهم من استغلال الفرص وهو ما ينعكس على الأداء الكلي لها. (أبو دكة، ٢٠٢٠، ص ١٣).

ويري علوان (٢٠١٥، ص ٦٩-٧٠) أن هناك نوعين من الرؤية

- رؤية إيجابية : هي تغيير وتطلعات للنمو.
 - ورؤية سلبية: هي أن يستمر الوضع الراهن في ظل البيئات المتغيرة.
- وهناك بعض الأسس التي تستند عليها الرؤية: التواصل وطلب الدعم- المزج بين الرؤي الأساسية والرؤي العرضية- الاستمرار بتكوين رؤي بشكل مستمر- تحديد الرؤي الإيجابية والسلبية.

ومن خلال ما سبق يتضح أن وضوح الرؤية هي الرسالة التي تريد الجامعة الوصول إليها، ويجب أن تتضمن معايير استراتيجية مستقبلية ووضع أهداف طويلة الأجل، مما يساهم في استغلال الفرص وسرعة التغيير المطلوب.

٤. المسؤولية المشتركة: Shared Responsibility

- وينقسم الإلتزام الجماعي أي (المسؤولية المشتركة) إلى: (غنيم، ٢٠٢٢، ص ٦٩).
- الإلتزام في مكان العمل: أي الإلتزام بالقوانين المتعلقة بمكان العمل.

- الإلتزام الوظيفي: بالقوانين المتعلقة بأداء المهام .
- الإلتزام تجاه تحقيق الأهداف: الإلتزام باتجاه الأساليب والطرائق الكفيلة بتحقيق الأهداف.

وباستقراء ما سبق يتضح أن المسؤولية المشتركة هي تلاحم الأعضاء ومشاركتهم فى تحقيق الرؤى والأهداف وكيفية اتخاذ القرارات الحكيمة وتجديد الأساليب والاستراتيجيات للنهوض بالجامعة.

٥. اختيار الأهداف الاستراتيجية: **Select Strategic Target**

- الأهداف هي النتائج النهائية التي تسعى المنظمة لتحقيقها، وتصنف الأهداف إلى نوعين أهداف استراتيجية واسعة وأهداف تشغيلية. (Sharia, 2021, p46)
- أما بالنسبة للأهداف الاستراتيجية برسالة المؤسسة ويتم صياغتها من قبل الإدارة العليا، كما تمثل الوضع المستقبلي التي تسعى المؤسسة للوصول إليه (منصور، ٢٠٢٢، ص١٧٨).
 - أما الأهداف التشغيلية فهي الأهداف التي تسعى لتحقيقها أقسام معينة من أجل الوصول لتحقيق الأهداف الاستراتيجية وتكون من قبل الإدارة الوسطى والدنيا. كما تصنف الأهداف الاستراتيجية إلى خمسة أنواع: (أبو الوفا ودراج وشعلان، ٢٠١٩، ص١٥٥).

- أهداف مجتمعية: وهي تتعلق بخدمة المجتمع كله.
 - أهداف المخرجات: وترتبط بالجمهور التي تتعامل معه المنظمة.
 - أهداف المنتج: وترتبط بخصائص المجتمع.
- ومما سبق يتضح أن اختيار الأهداف يجب أن تكون دقيقة ومنظمة، وإما أن تكون أهداف استراتيجية من قبل السلطة العليا أو أهداف تشغيلية بواسطة الإدارة الوسطى وكلاهما يكمل الآخر ويسعى لخدمة ونمو أعضاء المجتمع، وبالتالي يساعد على كفاءة تحقيق الرشاقة بالجامعة.

Responsiveness**٦. سرعة الاستجابة**

هى الدرجة التى يمكن للمنظمة أن تتخذ إجراءات فورية كفرصة تقديم منتج جديد وبالتالي تجعل المنظمة دائماً فى تجديد وتطوير (محمد، ٢٠٢١، ص ١٨)، وهى القدرة على تحديد التغيرات والاستجابة السريعة لها وتشتمل الاستجابة على العوامل التالية: (استشعار التغيرات وإدراكها وتوقعها - رد فعل فوري للتغيرات -

التعافى من التغيي) (Yaghoubi, Dahmardeh, 2010, P80)

وتلعب أنظمة تخطيط موارد المؤسسات دوراً مهماً فى تعزيز الاستجابة الاستراتيجية من التوجه الداخلى والخارجى، حيث تكون الاستجابة فى الوقت المناسب مع ابتكار المنتجات السريع والمرن، وتلعب التكنولوجيا دوراً مهماً فى الاستجابة الاستراتيجية السريعة.

وباستقراء ما سبق يتضح أن سرعة الاستجابة هو مقدار الوقت الذى تقضيه الجامعة لاتخاذ القرارات أو لإجراء التغييرات المفاجئة، ويتمثل فى الشعور بالتغيير و رد الفعل السريع والمنظم

ويتضح من خلال الإطار النظري أهمية الرشاقة الاستراتيجية للجامعات، وذلك من خلال مفهوم الرشاقة الاستراتيجية ، وأنماطها، وأهميتها، والتعرف على أبعادها، ومن ثم الكشف على واقع تطبيق أبعاد الرشاقة الاستراتيجية فى جامعة دمياط.

الإجراءات المنهجية للبحث:

ويتم التوضيح من خلالها المنهج المستخدم الملائم للبحث، والتعرف على مجتمع البحث وعينته المتبعة، ومن جانب آخر يتم التعرف على الأداة المستخدمة وتفسير نتائج البحث.

منهج البحث: اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي لأنه يتناسب مع طبيعة البحث.

مجتمع البحث وعينته:

يضم مجتمع البحث كليات جامعة دمياط وهم (١٤) كلية من الكليات العملية والنظرية، وعدد أعضاء هيئة التدريس بجامعة دمياط (٢٤٠٠) عضواً بجامعة دمياط (موقع جامعة دمياط، ٢٠٢٣)، وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية قوامها (٢٥٠) عضواً من أعضاء هيئة التدريس وفقاً لمعادلة كريجسي ومورجان (Krejcie & Morgan, 1970)، وقد تم اختيار عدد من الكليات العملية والنظرية مثل كليات التربية والتربية النوعية والآداب والفنون التطبيقية والعلوم والزراعة؛ نظراً لكبر عدد أعضاء هيئة التدريس بهذه الكليات مقارنة بالكليات الأخرى، ولصعوبة التطبيق على كافة كليات جامعة دمياط.

أداة البحث:

الاستبانة: تم استخدام الاستبانة بهدف الكشف عن واقع تطبيق أبعاد الرشاقة الاستراتيجية في جامعة دمياط، وتم تطبيقها على عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية والتربية النوعية والآداب والفنون التطبيقية والعلوم والزراعة.

نتائج البحث الميدانية وتفسيرها:

لتفسير نتائج استجابات أفراد العينة على الاستبانة ومناقشتها تم تحليل وتفسير ومناقشة النتائج :

نص السؤال الميداني على: (ما واقع تطبيق أبعاد الرشاقة الاستراتيجية بجامعة دمياط) وللإجابة عن هذا السؤال تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ودرجة التحقق والترتيب (لواقع تطبيق أبعاد الرشاقة الاستراتيجية بجامعة دمياط)، وذلك كما في جدول (١):

ويلاحظ من جدول (١) أن المتوسط الحسابي الكلي لآراء أفراد الدراسة بلغ (٣,١٧٧)، وبانحراف معياري (٠,٧١٦)، وتشير تلك القيم إلى أن واقع تطبيق أبعاد الرشاقة الاستراتيجية بجامعة دمياط جاء بدرجة متوسطة، وتعزى الباحثة ذلك إلى أن واقع الرشاقة بجامعة دمياط يتحقق بدرجة متوسطة؛ وهذا يعنى أنها فى محاولة لتطبيق الرشاقة الاستراتيجية ولكن ليس على درجة كافية فيواجهها بعض الصعوبات التي تمنع تطبيقها بدرجة عالية، لأن البعض يلجأ إليها إما للبقاء على الإزدهار أو لمنع الجامعة من الانهيار فى ظل العالم المتغير، ومن الضروري اعتمادها فى جامعة دمياط لما لها من أثر فى تعزيز الميزة التنافسية من خلال رفع جودة الإنتاج وسرعة الاستجابة.

وقد احتل بعد (وضوح الرؤية) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٣٨٩)، بانحراف معياري (٠,٧٩٨)، وبدرجة توافر متوسطة؛ ويمكن تفسير ذلك إلى أن الرؤية هى المسار المستقبلى الذي من خلاله يتم تحديد الأهداف والإجراءات المتبعة للتقدم والتطوير، ومحاولة اتجاه جامعة دمياط لتحديد رؤية واضحة للارتقاء لمكانة متميزة فى التعليم الجامعى ولكى تسهم فى تطوير أدائه، و تساعدها على استغلال الفرص وتوفير الدوافع نحو التغيير ومواكبة التنافسية، واتفقت مع دراسة العنزي (٢٠٢١)؛ حيث جاء بعد وضوح الرؤية بدرجة متوسطة.

وجاء بعد (المسؤولية المشتركة) فى المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٠١٥)، بانحراف معياري (٠,٧٥٧)، وبدرجة توافر متوسطة؛ ويرجع ذلك إلى وعى منسوبى الجامعة بأهمية التعاون والعمل الجماعى فى مواجهة التحديات و محاولة سعى جامعة دمياط لاتخاذ الإجراءات الملائمة للوصول للتنافسية، وتتشابه بعد المسؤولية المشتركة فى المرتبة السادسة مع دراسة أحمد (٢٠٢٢) حيث جاء بعد المسؤولية المشتركة بدرجة متوسطة.

جدول (١) واقع تطبيق أبعاد الرشاقة الاستراتيجية بجامعة دمياط من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
٥	وضوح الرؤية	3.389	.798	متوسطة	١
١	الحساسية الاستراتيجية	3.240	.727	متوسطة	٢
٤	اختيار الأهداف الاستراتيجية	3.176	.759	متوسطة	٣
٢	المقدرات الجوهرية	3.125	.746	متوسطة	٤
٦	سرعة الاستجابة	3.115	.827	متوسطة	٥
٣	المسؤولية المشتركة	3.015	.757	متوسطة	٦
	المتوسط الحسابي الكلي	3.177	.716	متوسطة	

وفيما يلي مناقشة لكل بُعد من أبعاد واقع الرشاقة الاستراتيجية على النحو التالي:
البُعد الأول : وضوح الرؤية

تكون بعد وضوح الرؤية من (٧) عبارات يتراوح متوسطهم الحسابي من (٣,٢٢٤ - ٣,٥٠٨) وجاء أول ثلاث عبارات بدرجة عالية وباقي العبارات بدرجة توافر متوسطة، وقد احتل بعد (وضوح الرؤية) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٣٨٩)، وانحراف معياري (٧٩٨)، وبدرجة توافر متوسطة ويوضحها جدول (٢).

➤ وجاءت أعلى عبارة وهي العبارة الخامسة (تسعى الجامعة من خلال رؤيتها للتحقيق التميز الأكاديمي) حيث جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٥٠٨) وانحراف معياري (٩٣٧)، وبدرجة توافر عالية، وترجع تلك النتيجة إلى اهتمام جامعة دمياط من خلال رؤيتها لارتقاء التعليم الجامعي والبحث

العلمي والريادة لتقديم كافة الخدمات للجميع وللوصول للتميز وهذا يتفق مع رؤية جامعة دمياط في الخطة الاستراتيجية لعام ٢٠١٨-٢٠٢٣.

و جاءت أقل عبارة وهي العبارة السابعة (تضع الجامعة رؤيتها بناء على تحليل بيئي دقيق) حيث جاءت في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (٣,٢٢٤) وبانحراف معياري (٩١٧)، وبدرجة توافر متوسطة، وتعزو الباحثة تلك النتيجة إلى أن الجامعة تبني رؤيتها من خلال تحليل بيئي (تحليل سوات) إلا أن هناك قصور في التخطيط الجيد بسبب قلة الموارد البشرية والمادية والتقنية اللازمة يؤثر على تطبيق الرؤية بكفاءة.

جدول (٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التوافر والترتيب لإجابات أفراد الدراسة لعبارات البعد الأول: "وضوح الرؤية"

الترتيب	درجة التوافر	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	م
١	عالية	.937	3.508	تسعى الجامعة من خلال رؤيتها للتحقيق التميز الأكاديمي.	٥
٢	عالية	.892	3.460	تطور الجامعة في رؤيتها بما يناسب تطورات العصر	١
٣	عالية	.887	3.444	ترتبط رؤية الجامعة مع أهدافها.	٣
٤	متوسطة	.940	3.396	تمتلك الجامعة رؤية واضحة تمكنها من مواجهة التحديات.	٦
٥	متوسطة	.845	3.392	تراعى الجامعة الموضوعية في صياغة رؤيتها المستقبلية.	٤
٦	متوسطة	.888	3.300	تعتمد الجامعة على رؤيتها كموجه لجميع الأعمال.	٢
٧	متوسطة	.917	3.224	تضع الجامعة رؤيتها بناء على تحليل بيئي دقيق.	٧
متوسطة		.798	3.389	وضوح الرؤية	

البُعد الثاني: الحساسية الاستراتيجية

تكون بعد الحساسية الاستراتيجية من (٨) عبارات يتراوح متوسطهم الحسابي من (٣,٠٤٨ - ٣,٥٥٨) وجاءت العبارتين الأوليتين بدرجة توافر عالية وباقي العبارات بدرجة توافر متوسطة، وقد احتل بعد (الحساسية الاستراتيجية) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,٢٤٠)، وبانحراف معياري (٧,٢٧)، وبدرجة توافر متوسطة، ويوضحها جدول (٣).

➤ وجاءت أعلى عبارة وهي العبارة الخامسة (تسعى الجامعة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في عملها) حيث جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٥٥٦) وبانحراف معياري (٩,٢٢)، وبدرجة توافر عالية، وتعزو الباحثة تلك النتيجة إلى تسعى الجامعات لتطبيق التكنولوجيا في الأعمال الإدارية؛ لما لها من أثر في تحقيق السرعة والمرونة والإنجاز وتوفير الوقت، الأمر الذي أدى بإدارة الجامعة باستحداث مراكز تقنية تقدم الكثير من الخدمات لمنسوبي الجامعة ولخارجها مثل دورات التحول الرقمي وغيرها، وتشابهت هذه النتيجة مع دراسة أبو دكة (٢٠٢٠) بدرجة عالية.

➤ وجاءت أقل عبارة وهي العبارة الثامنة (تعتمد الجامعة على مداخل إدارية حديثة للتكيف السريع مع التغيرات الداخلية) حيث جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٠٤٨) وبانحراف معياري (٨,٩٥)، وبدرجة توافر متوسطة، وتعزو الباحثة تلك النتيجة إلى أن الجامعة تسعى لتطبيق مداخل إدارية حديثة؛ لمواجهة التحديات التي تواجه الجامعات وخصوصاً في القرن الحادي والعشرين نتيجة لظهور الأزمات التي منها فيروس كورونا سابقاً ولكن يعيقها بعض الصعوبات الداخلية والخارجية، ومن هنا فإن توظيف الرشاقة الاستراتيجية كصيغة إدارية تمكن الجامعات من التكيف والاستجابة السريعة مع التغيرات بكفاءة وهذا ما اتفقت معه دراسة محمد (٢٠٢١)

جدول (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التوافر والترتيب لإجابات أفراد الدراسة لعبارات البُعد الثاني: "الحساسية الاستراتيجية"

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
٥	تسعى الجامعة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في عملها.	3.556	.922	عالية	١
٦	تتضمن الخطة الاستراتيجية الحاجات المستقبلية المحتملة.	3.464	.832	عالية	٢
٢	تقيم الجامعة التطورات الخارجية التي تحيط بها.	3.240	.868	متوسطة	٣
٧	توفر الجامعة لمنسوبيها سهولة الوصول للمعلومات .	3.232	.928	متوسطة	٤
٤	تشجع الجامعة منسوبيها على إنشاء علاقات متعاونة مع بعضهم البعض.	3.144	.933	متوسطة	٥
١	تستفيد الجامعة من تجاربها السابقة في تفادي الأخطاء.	3.140	.887	متوسطة	٦
٣	تحرص الجامعة على إشراك منسوبي الجامعة بالتخطيط الاستراتيجي بشكل فعال.	3.096	1.064	متوسطة	٧
٨	تعتمد الجامعة على مداخل إدارية حديثة للتكيف السريع مع التغيرات الداخلية.	3.048	.895	متوسطة	٨
بعد الحساسية الاستراتيجية		3.240	.727	متوسطة	

البُعد الثالث: اختيار الأهداف الاستراتيجية

تكون بعد اختيار الأهداف الاستراتيجية من (٨) عبارات يتراوح متوسطهم الحسابي من (٣,٠٠٤ - ٣,٤٤٠)، وجاءت العبارة الأولى بدرجة توافر عالية وباقي العبارات بدرجة توافر متوسطة، وجاء بعد (اختيار الأهداف الاستراتيجية) في

المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣,١٧٦)، بانحراف معياري (٧٥٩)، وبدرجة توافر متوسطة، ويوضحها جدول (٤).

➤ وجاءت أعلى عبارة وهي العبارة الثامنة (ترتبط أهدافها الاستراتيجية برؤية ورسالة واضحة) حيث جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٤٤٠) وبانحراف معياري (٨٧٧)، وبدرجة توافر عالية، وترجع تلك النتيجة إلى وعى إدارة الجامعة بصياغة الأهداف الاستراتيجية بحيث تكون واقعية وترتبط برؤية ورسالة الجامعة؛ مما يسهل تطبيقها.

➤ وجاءت أقل عبارة وهي العبارة الخامسة (توزع الجامعة مهام الأفراد حسب الأهداف الاستراتيجية المقترحة) حيث جاءت في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي (٣,٠٠٤) وبانحراف معياري (٨٩٨)، وبدرجة توافر متوسطة، وترجع الباحثة تلك النتيجة إلى محاولة إدارة الجامعة توزيع المهام ولكن يواجهها بعض الصعوبات منها نقص الموارد البشرية بالجامعة، وتخوف بعض العاملين أو الأعضاء من بعض المهام الإدارية، وقلة خبرة بعض العاملين بها الأمر الذي يجعلها تلقى بعض المهام على الأكفاء فقط.

جدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التوافر والترتيب لإجابات أفراد الدراسة لعبارات البُعد الثالث: "اختيار الأهداف الاستراتيجية"

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
٨	ترتبط أهدافها الاستراتيجية بروؤية ورسالة واضحة.	3.440	.877	عالية	١
٤	تسعى الجامعة بأن تتلاءم أهدافها مع متطلبات سوق العمل.	3.236	.955	متوسطة	٢
٧	تستعين الجامعة بالخبراء والمتخصصين داخلها لوضع الأهداف الاستراتيجية.	3.212	.922	متوسطة	٣
٢	تتلاءم أهداف الجامعة مع طبيعة الخدمات المطلوبة.	3.208	.867	متوسطة	٤
١	تحدد الجامعة الإجراءات التي تقدمها لمنسوبيها للعمل بمرونة بدقة.	3.156	.871	متوسطة	٥
٣	تترجم الجامعة الأهداف الاستراتيجية إلى إجراءات عمل.	3.144	.852	متوسطة	٦
٦	تجري الجامعة تحليل بيئي لوضع أهداف استراتيجية أكثر دقة.	3.004	.921	متوسطة	٧
٥	توزع الجامعة مهام الأفراد حسب الأهداف الاستراتيجية المقترحة.	3.004	.898	متوسطة	٨
اختيار الأهداف الاستراتيجية		3.176	.759	متوسطة	

البُعد الرابع: المقدرات الجوهرية

تكون بعد المقدرات الجوهرية من (٨) عبارات يتراوح متوسطهم الحسابي من (٢,٩٢٨ - ٣,٤٧٦) وجاءت العبارة الأولى بدرجة توافر عالية وباقي العبارات بدرجة توافر متوسطة، وجاء بعد (المقدرات الجوهرية) في المرتبة الرابعة بمتوسط

حسابي(٣,١٢٥)، وبانحراف معياري (٧٤٦)، وبدرجة توافر متوسطة، ويوضحها جدول(٥).

➤ وجاءت أعلى عبارة وهي العبارة السادسة (تبحث الجامعة دائماً عن إضافة تخصصات جديدة) حيث جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي(٣.٤٧٦) وبانحراف معياري(٩٤٥)، وبدرجة توافر عالية، وتعزو الباحثة تلك النتيجة إلى اهتمام الجامعة بإضافة تخصصات مبتكرة داخل الجامعة حيث تم الإعلان عن البرامج الدراسية المميزة والتي تقدمها جامعة دمياط وهي مرحلة (البكالوريوس /الليسانس) ببعض كليات الجامعة للطلاب المتقدمين للجامعة للعام الجامعي ٢٠٢٣ - ٢٠٢٤؛ وتتميز تلك البرامج بتقديم تعليم عالي الجودة حيث يواكب المعايير الدولية ومتطلبات سوق العمل المحلي والإقليمي والدولي لاستهداف خريجين متميزين.

➤ وجاءت أقل عبارة وهي العبارة الثانية (توفر الجامعة كل ما يلزم من موارد لتحسين جودة العمل) حيث جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي(٢,٩٢٨) وبانحراف معياري(٨٨٤)، وبدرجة توافر متوسطة، وتعزو الباحثة تلك النتيجة إلى محاولة الجامعة تخصيص كافة الموارد المادية والبشرية والتقنية لتحسين جودة الأعمال الإدارية والأكاديمية والتنظيمية داخل الجامعة مما يؤهلها للتنافسية مع الجامعات الأخرى، واتفقت مع دراسة النايف (٢٠٢١) التي توصلت بأن الجامعة تخصص ما لديها من موارد لتحسين كافة عملياتها ومخرجاتها.

جدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التوافر والترتيب لإجابات أفراد الدراسة لعبارات البُعد الرابع: "المقدرات الجوهرية"

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
٦	تبحث الجامعة دائماً عن إضافة تخصصات جديدة	3.476	.945	عالية	١
٧	توظف الجامعة كل طاقاتها لتحقيق الهدف المنشود.	3.276	.845	متوسطة	٢
٥	تمتلك الجامعة مميزات جوهرية تتفرد بها عن الجامعات الأخرى.	3.136	1.005	متوسطة	٣
٨	تحرص الجامعة على التقييم الدوري الشامل لمواردها البشرية.	3.092	.898	متوسطة	٤
١	تتوفر لدى الجامعة المهارات الإدارية اللازمة لتلبية حاجات الأفراد.	3.084	.872	متوسطة	٥
٤	تكافىء الجامعة المبدعين من أعضاء هيئة التدريس فى تطوير خطتها الاستراتيجية.	3.048	1.013	متوسطة	٦
٣	تحفز الجامعة العاملين ذوي الكفايات لتطوير بالعمل.	2.960	.981	متوسطة	٧
٢	توفر الجامعة كل ما يلزم من موارد لتحسين جودة العمل.	2.928	.884	متوسطة	٨
	المقدرات الجوهرية	3.125	.746	متوسطة	

البُعد الخامس: سرعة الاستجابة

تكون بعد سرعة الاستجابة من (٧) عبارات يتراوح متوسطهم الحسابي من (٢,٩٠٠ - ٣,٢٦٠) ويعنى أن جميع العبارات جاءت بدرجة توافر متوسطة، وجاء

بعد (سرعة الاستجابة) فى المرتبة الخامسة بمتوسط حسابى (٣.١١٥)، بانحراف معياري (٨٢٧)، وبدرجة توافر متوسطة، ويوضحها جدول (٦).

➤ وجاءت أعلى عبارة وهى العبارة الثانية (يشترك القيادات فى مناقشة التوجهات المستقبلية باستمرار) حيث جاءت فى المرتبة الأولى بمتوسط حسابى (٣.٢٦٠) وبانحراف معياري (٩٢٣)، وبدرجة توافر متوسطة، وتعزى الباحثة تلك النتيجة إلى وعى القيادات باتخاذ الشوري فى حسم الإجراءات والتوجهات المستقبلية التى تطرأ على العمل الجامعى بكفاءة ومرونة.

➤ وجاءت أقل عبارة وهى العبارة السادسة (تستجيب الجامعة لمتطلبات منسوبيها فى الوقت المناسب) حيث جاءت فى المرتبة السابعة بمتوسط حسابى (٢.٩٠٠) وبانحراف معياري (١,٠٢٣)، وبدرجة توافر متوسطة، وتعزو الباحثة تلك النتيجة إلى صعوبة توفير جميع متطلبات منسوبي الجامعة من موارد وأساليب حديثة للتعامل بأقل جهد ووقت وعدم الاهتمام بعنصر الوقت والتخطيط له.

جدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التوافر والترتيب لإجابات أفراد الدراسة لعبارات البُعد الخامس: "سرعة الاستجابة"

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
٢	يشارك القيادات في مناقشة التوجهات المستقبلية باستمرار.	3.260	.923	متوسطة	١
١	تكيف الجامعة استراتيجيتها لتناسب مع الظروف المتغيرة.	3.216	.879	متوسطة	٢
٧	تطور الجامعة من أدائها بما يواكب التطورات المتلاحقة	3.208	.955	متوسطة	٣
٥	تستفيد الجامعة من أفكار القيادات الإدارية لتنفيذ خططها الاستراتيجية بفاعلية	3.164	.928	متوسطة	٤
٤	تشجع الجامعة المتميزين من القيادات والعاملين في الاستجابة السريعة للتغيرات.	3.088	1.018	متوسطة	٥
٣	تضع الجامعة خطاً استباقية للتعامل مع التهديدات المحيطة.	2.972	.929	متوسطة	٦
٦	تستجيب الجامعة لمتطلبات منسوبيها في الوقت المناسب.	2.900	1.023	متوسطة	٧
	سرعة الاستجابة	3.115	.827	متوسطة	

البُعد السادس: المسؤولية المشتركة

تكون بعد المسؤولية المشتركة من (٥) عبارات يتراوح متوسطهم الحسابي من (٢,٨٢٠ - ٣.١٢٤) ويعنى أن جميع العبارات جاءت بدرجة توافر متوسطة، وجاء بعد (المسؤولية المشتركة) في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (٣.٠١٥)، وانحراف معياري (٧,٥٧)، وبدرجة توافر متوسطة، ويوضحها جدول (٧).

➤ وجاءت أعلى عبارة وهى العبارة الخامسة (تسهم الجامعة فى نشر الوعى الثقافى بين منسوبيها داخل الجامعة) حيث جاءت فى المرتبة الأولى بمتوسط حسابى (٣.١٢٤) وبانحراف معياري (٠.٩٠٣)، وبدرجة توافر عالية، ويتم تفسير تلك النتيجة إلى وعى إدارة الجامعة بالثقافة التنظيمية وفهم منسوبيها بكل مستجد داخل الجامعة من خلال عرض خطة استراتيجية لجامعة دمياط وفق رؤية مصر ٢٠٣٠، وبذلك تتفق تلك النتيجة مع دراسة عقيلات (٢٠١٩) التى أوصت بضرورة وجود ثقافة تنظيمية لكى تساعد فى نشر مفهوم الرقابة الاستراتيجية ومدى تأثيرها على سمعة الجامعة..

➤ وجاءت أقل عبارة وهى العبارة الثانية (تراعى الجامعة تحقيق العدالة فى توزيع المهام بين المسؤولين) حيث جاءت فى المرتبة الخامسة بمتوسط حسابى (٢.٨٢٠) وبانحراف معياري (١.٠٠٤)، وبدرجة توافر متوسطة، وتعزى الباحثة تلك النتيجة إلى تسعى الجامعة إلى وجود عدالة فى تحديد المهام للعاملين رغم ما يواجهها من صعوبات، ويرى بهشان والفهمى (٢٠٢٣) أن تقسيم العمل بتعادل مع توضيح مسؤوليات كل فرد من الجامعة من العوامل التى تؤثر على تطور الأداء داخل الجامعة.

جدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التوافر والترتيب لإجابات أفراد الدراسة لعبارات البُعد السادس : "المسؤولية المشتركة"

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
٥	تسهم الجامعة في نشر الوعي الثقافي بين منسوبيها داخل الجامعة.	3.124	.903	متوسطة	١
٤	تحفز الجامعة منسوبيها لتحقيق التميز الإداري.	3.100	.884	متوسطة	٢
٣	تلتزم الجامعة منسوبيها بالمسؤولية الجماعية عن المخرجات النهائية للعمل.	3.044	.861	متوسطة	٣
١	تشجع الجامعة منسوبيها للتعامل مع الخطأ كوسيلة للتعلم.	2.988	.862	متوسطة	٤
٢	تتبع الجامعة تحقيق العدالة في توزيع المهام بين المسؤولين.	2.820	1.004	متوسطة	٥
	المسؤولية المشتركة	3.015	.757	متوسطة	

ملخص نتائج البحث:

توصلت نتائج البحث إلى أن المتوسط العام لدرجة تقدير أفراد العينة لواقع تطبيق أبعاد الرشاقة الاستراتيجية قد جاء متوسطاً؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,١٧٧)، وقد احتل بعد وضوح الرؤية المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٣٨٩)، يليه بعد الحساسية الاستراتيجية في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,٢٤٠)، ثم جاء بعد اختيار الأهداف الاستراتيجية في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣,١٧٦)، وجاء بعد المقدرات الجوهرية في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٣,١٢٥)، ثم جاء بعد سرعة الاستجابة في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (٣,١١٥)، وأخيراً جاء بعد المسؤولية المشتركة في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (٣,٠١٥).

في ضوء النتائج السابقة يوصى البحث بما يلي:

- ضرورة نشر ثقافة الرشاقة الاستراتيجية لتطوير الأداء الإداري والتنظيمي والأكاديمي داخل الجامعات.
- إجراء المزيد من البحوث والدراسات المتعلقة بالرشاقة الاستراتيجية؛ لتساعد إدارة الجامعة والقيادات الإدارية في كيفية تطبيق أبعادها للارتقاء بالتنافسية الجامعة.

مراجع البحث

أولاً: المراجع العربية

أبو دكة، كرار كاظم رسن (٢٠٢١). دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات العراقية، بحث مقدم لنيل درجة البكالوريوس في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بيسان.

أبو الوفاء، جمال محمد؛ دراج، لمياء محمد بهي الدين؛ شعلان، عبد الحميد عبد الفتاح (٢٠١٩). الرشاقة الاستراتيجية للمؤسسة التعليمية: دراسة تحليلية. مجلة المعرفة التربوية، ١٤٢، (١٤) ٧-١٦١.

أبو سليمان، عبير فتحى محمد (٢٠٢٣). متطلبات إدارة الأزمات بالجامعات المصرية فى ضوء مدخل الرشاقة الاستراتيجية. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ١٧ (٢)، ٥٦٤ - ٦٣٨.

أحمد، أميمة كليب سعد؛ خليل، سعد نبيل؛ عبد الستار، عبد الستار محروس (٢٠٢٣). تحسين الأداء الإداري للقيادات بجامعة الفيوم على ضوء نموذج جيمبا كايزن. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ١٧ (١٢)، ١٤٦-١٩٩.

مصطفى أحمد، عيد، محمود عمر أحمد. (٢٠٢١). تحقيق الرشاقة التنظيمية للجامعات أمين، المصرية باستخدام مدخل الهندسة المتزامنة من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية.

مجلة البحث العلمي، كلية التربية، جامعة دمنهور، ٢٢ (٤)، ٤٥-٧٥.

بهشان، أمل الحسين محمد والفهمي، خلود ردود رداد (٢٠٢٣). واقع ممارسة الأداء الإداري لدى مديرات مدارس التعليم الثانوي بمكة المكرمة من وجهة نظر المعلمات. المجلة العربية

للعلوم التربوية والنفسية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، ٧(١)، ٨٩-١٢٦.

الديب، سالى سعيد عبده حسن. (٢٠١٩) الرشاقة الاستراتيجية بكليات التربية الرياضية من منظور الجودة والاعتماد. *المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة*، كلية التربية الرياضية، جامعة حلوان، ٨٧ع، ١-٣٧.

الربيعي، معزز جاسم محمد (٢٠٢١). الرشاقة الاستراتيجية وتأثيرها في فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية (دراسة وصفية تحليلية لآراء عينة من قيادات وكالة الوزراء للشؤون الإدارية والمالية في وزارة الداخلية العراقية). (دراسة ماجستير غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.

السباعنة، جواد تيسير حسن (٢٠٢١). تأثير الرشاقة الاستراتيجية على البراعة التنظيمية في منظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، عمادة الدراسات العليا، جامعة القدس المفتوحة.

سلطان، حكمت رشيد؛ عثمان، محمود محمد (٢٠٢١). مفاهيم معاصرة في الإدارة الاستراتيجية. عمان: دار الأكاديميون للنشر والتوزيع.

سليم، حسن مختار حسين؛ حويحي، محمد أحمد غريب السيد (٢٠٢٠). تطوير الأداء المؤسسي بجامعة الأزهر في ضوء أبعاد الرشاقة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس: دراسة ميدانية. *مجلة كلية التربية*، (٢١)، ١-٧٤.

شحاتة، ياسر السيد على محمد (٢٠٢٣) تحليل التأثير المعدل لقدرة تكنولوجيا المعلومات والاستبصار الاستراتيجي على العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على كليات جامعة ٦ أكتوبر. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*، كلية التجارة، جامعة دمياط، ٤(١)، ٦١٧-٦٧٩.

الشنطي، محمود عبد الرحمن؛ الجيار، مدحت حمدي (٢٠٢١). الرشاقة الاستراتيجية وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية الفلسطينية. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، ٢٩(١)، ١٣٠ - ١٦٣.

الشمري، أحمد عبدالله أمانة (٢٠١٩). العلاقة بين المعرفة الاستراتيجية والطاقة الامتصاصية وأثرها في تعزيز البراعة التنظيمية من خلال الرشاقة الاستراتيجية (دراسة استطلاعية

- تحليلية في بعض فروع شركات الاتصالات المتنقلة في العراق).رسالة دكتوراه غير منشورة)، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة كربلاء.
- الصانع، ايمان سالم (٢٠١٣). أثر محددات الرشاقة الاستراتيجية في الفاعلية التنظيمية: دراسة حالة لشركة الاسمنت الأردنية. (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال.
- الضابط، محمود محمد (٢٠٢٢). دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بتطبيق على المنظمات الغير الربحية بالسعودية. *مجلة العربية للإدارة*، ٤٢ (٢)، ١٧ - ٣٢٧.
- الضويحي، سارة شويش (٢٠٢٢). صعوبات تطوير أداء القيادات بالجامعات السعودية في ضوء إدارة المخاطر، *مجلة الفنون والادب وعلوم الإنسانيات والاجتماعيات*، (٧٧)، ٣٩ - ٥٠.
- الطه، شهاب محمد محمود (٢٠٢١) العلاقة والأثر التبادلي بين الرشاقة الاستراتيجية والذكاء التنافسي: دراسة تحليلية لأراء عينة من المديرين لشركة كوريك للاتصالات النقالة في العراق. *مجلة تنمية الراقدين*، ٤ (١٢٩)، ٧٢-٩١.
- العابدي، على رزاق جياذ؛ الموسوي، هاشم مهدي هاشم(٢٠١٤). تشخيص مؤشرات الذكاء الاستراتيجي لضمان السيادة الاستراتيجية من خلال خفة الحركة الاستراتيجية (دراسة تحليلية في شركة كورك للاتصالات المتنقلة في العراق) *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، ٨ (٣١)، ١٤٣ - ١٦٧.
- عبد العال، عنتر محمد أحمد (٢٠١٩). متطلبات تكنولوجيا المعلومات لتحقيق الرشاقة الاستراتيجية بالجامعات المصرية (جامعة سوهاج نموذجًا). *المجلة التربوية بسوهاج، كلية التربية*، (٥٩)، ٢٥٦ - ٣١٦.
- عقيلات، هند ناصر (٢٠١٩). أثر الرشاقة الاستراتيجية على السمعة الجامعية في الجامعات الأردنية الخاصة. *المجلة العلمية لكلية التربية*، جامعة حفر الباطن، كلية التربية، ٣٥ (١٩) ٦٤٢-٦٦٧.
- علوان، علا فاضل(٢٠١٥). محددات الرشاقة الاستراتيجية وتكيفها في منظمات الأعمال "بحث ميداني في شركتي زين العراق واسيسيل للاتصالات المتنقلة".(رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد.

عمر، دعاء محمد سيد (٢٠٢٠). تحسين ممارسات الرقابة التنظيمية بكليات جامعة جنوب الوادي. *مجلة العلوم التربوية*، كلية التربية بالغردقة، جامعة جنوب الوادي، ٣(١)، ٤٠-٨٧.

العنزي، مشعل ابن سليمان العدوانى (٢٠٢١) تطبيق الرقابة الاستراتيجية في الجامعات السعودية: تصور مقترح. *مجلة جامعة بيشة للعلوم الإنسانية*، (٩)، ١٦ - ٥٥.
عوض، أشرف محمد إبراهيم (٢٠٢١). أثر أبعاد التعلم التنظيمى فى تحسين الرقابة الاستراتيجية: (دراسة تطبيقية على مستشفيات جامعة عين شمس أثناء الأزمات (Covid-19). *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*، كلية التجارة، جامعة دمياط، ٢(١) ج٣، ٤٥٧-٥٠٧.

غنيم، أسيل نظام سالم (٢٠٢١). الجينات التنظيمية (DNA) وأثرها في الإبداع التنظيمي في ظل وجود الرقابة الاستراتيجية كمتغير وسيط (دراسة ميدانية على شركات الصناعات الدوائية في فلسطين). (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة القدس المفتوحة، ٣٠٠(٢)، ١-٢٠٧.

الصانع، ايمان سالم (٢٠١٣). أثر محددات الرقابة الاستراتيجية في الفاعلية التنظيمية: دراسة حالة لشركة الاسمنت الأردنية. (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال.

اللمسي، عادل حلمي امين (٢٠٢١) الرقابة الاستراتيجية مدخل لتحقيق الإبداع التنظيمي بكليات جامعة دمنهور من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية. *مجلة كلية التربية*، ٢(٤٥)، ٣٠٣-٣٨٤.

محمد، رجب أحمد عطا (٢٠٢١). تأهيل مديري مدارس التربية الخاصة بمحافظة البحر الاحمر في ضوء محددات الرقابة الاستراتيجية. *مجلة كلية التربية*، جامعة عين شمس، (٤٥)، ١٨٣-٢٦٢.

المري، محمد راشد؛ البشاشة، سامر عبد المجيد (٢٠٢٠). أثر الرقابة الاستراتيجية فى تحقيق النجاح الاستراتيجى فى البنوك التجارية القطرية. *مجلة الزرقاء للدراسات والبحوث الإنسانية*، كلية الأعمال، جامعة مؤتة، ٢٠(١)، ٢-٢١.

منصور، محمود عبدالله محمد(٢٠٢٢). الرشاقة الاستراتيجية كمدخل لتطوير الأداء المؤسسي لقطاع الرعاية الإجتماعية بوزارة التضامن الإجتماعي. مجلة دراسات في الخدمة الإجتماعية، ١(٥٧)، ١٦٣-٢٠٤.

النايف، سعود بن عيسى (٢٠٢١) الرشاقة الاستراتيجية ودورها في تمييز الأداء الإداري بالجامعات

السعودية: جامعة حائل نموذجًا. مجلة التربية النوعية، (١٤)، ٤٣٤-٤٨٤.

نجم، رامى ابراهيم عبد العال(٢٠١٩). أثر الرشاقة الاستراتيجية على إدارة استمرارية الأعمال فى المنظمات الدولية العاملة فى قطاع غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية بغزة.

هلال، شعبان أحمد(٢٠٢١). متطلبات تطبيق الرشاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة بمصر، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ١٥(٩)، ٤٨٩-٥١٠.

ثانيًا: المراجع الأجنبية

- Abu-Radi, S., & Al-Hawajreh, K. M. (2013). Strategic agility and its impact on the operation's competitive capabilities in Jordanian Private Hospitals. Jordan: Middle East University
- Junni, P., Sarala, R.M., Tarba, Sh.Y. & Weber, Y (2015). The Role of Strategic Agility in Acquisition British Journal of Management. Vol 19, Issue 4, pp 596-616.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. Educational and psychological measurement, 1970, 30. 3: 607-610.
- Motalo, K., Nojeem, L., Ewani, J., Opuiyo, A., & Browndi, I. (2023). The Competitive Edge of Strategic Agility in Airlines through Embracing Novel Technologies. *International Journal of Technology and Scientific Research*, 12(2023), 789-796.
- Sharia, S. (2021). Strategic Agility Antecedents and Outcomes Field study". *Journal of Business Research*, vol43 (3), pp40 -69.
- Tikkanen, J. (2014). Dynamic capability influence on Strategic agility: a case study in energy conservation industry. *Master Science in Economics and Business Administration, Oulu Business School: University of Oulu*.

Yaghoubi, N. M. & Dahmardeh, M. R. (2010). "Analytical Approach to effective factors on organizational agility ." (Journal of basic and applied scientific research). 1 (1): 76-87.