

البحث الثالث

الرّشاقة الاستراتيجية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية من وجهة
نظر أعضاء هيئة التدريس

إعداد

معتصم محمد مبارك الضمور

د. أمجد محمود محمد درادكة

كلية التربية- قسم الإدارة التربوية

كلية التربية- قسم الإدارة التربوية

جامعة عجلون الوطنية

جامعة عجلون الوطنية

المخلص:

هدفت البحث التعرف إلى درجة ممارسة الرّشاقة الاستراتيجية لدى القادة الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ومع اختلاف وجهات النظر باختلاف الجنس، والرّتبة الأكاديمية، والسّلة المشرفة، والكلية، ومصدر الحصول على آخر مؤهل، وسنوات الخبرة.

ولتحقيق أهداف الدّراسة تم استخدام المنهج الوصفي وتمّ تطوير الاستبانة الرشاقة الاستراتيجية مكونة من (45) فقرة موزعة على (وضوح الرؤية والأهداف، والمقدرات الأساسية والتكنولوجية، والشراكة في المسؤولية واتخاذ الإجراءات، والتنظيم وتنفيذ الأعمال، والتخطيط الاستراتيجي). وتم التأكد من صدقها وثباتها، تكونت عينة الدراسة من (470) عضو هيئة تدريس، وأظهرت الدراسة مايلي: أنّ درجة ممارسة الرّشاقة الاستراتيجية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية تراوحت ما بين (3.07-3.28) وبدرجة ممارسة متوسطة لجميع المجالات. وأنّ هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة الرّشاقة الاستراتيجية للقادة الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات الجنس والتخصص لصالح الإناث والكليات الإنسانية على التوالي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الرّتبة الأكاديميّة، وسنوات الخبرة، ومصدر الحصول على آخر مؤهل، والسّلة المشرفة. الكلمات المفتاحيّة: الرّشاقة الاستراتيجية، الجامعات الأردنية، القادة الأكاديميين، أعضاء هيئة التدريس.

The strategic agility of Academic Leaders from the Perspective of Faculty Members

Abstract:

The search has aimed to identify the degree of agility exercise strategy of academic leaders from the point of view of faculty members according to different views of gender, academic rank, supervising authority, specialization and source of the last qualification and years of experience. The descriptive correlation approach has been used to achieve the objectives of the study. A strategic agility questionnaire also has been developed consisted of (45) items and distributed to visibility and objectives, core and technological capabilities, partnership in responsibility and action, organization and implementation of business, and strategic planning and it has varied its validity and reliability. The study sample has consisted of (470) Faculty Members and it has showed that the degree of Strategic Agility strategy among Academic Leaders in Jordanian universities with a moderate mean between (3.07–3.28) for all items. Besides, there are statistically significant differences in the degree of Strategic Agility among Academic Leaders in Jordanian universities from Faculty Members' perspective due to gender and specialization in favor of female and humanities, respectively and there are no statistically significant differences due to the variables of university recipe, academic rank, the source to obtain the other qualification, years of experience.

Keywords: Strategic Agility, Jordanian Universities, Academic leaders , faculty members

خلفية الدراسة وأهميتها

المقدمة :

تمثل الجامعات الركيزة الأساسية للتعليم العالي، إذ تُسهم في بناء الإنسان معرفياً وثقافياً ومهارياً على النحو الذي يُساعد على تنمية الموارد البشرية في كافة التخصصات التي تحتاجها خطط التنمية المستدامة، ومن هنا تزايد الاهتمام في الأردن على المستويين الحكومي والمجتمعي بتطوير مؤسسات التعليم العالي، ولتحسين مستوى جودة أداء هذه المؤسسات، وتفعيل دورها في قيادة عمليات التنمية الشاملة وتحقيق التميز، وقد تمّ عبر السنوات الأخيرة الماضية تنفيذ العديد من المشروعات والبرامج الهادفة لإصلاح وتطوير التعليم العالي، وخاصةً في ما يتعلق ببناء واستمرارية النظم الداخلية لإدارة الاستراتيجيات في الجامعات الأردنية.

والمأمول من الجامعات أن توفر الإمكانيات والأدوات التي تدفع أعضاء هيئة التدريس الجامعي نحو الأداء المتميز وإطلاق ما لديهم من مقدرات وطاقت إبداعية، وفي الوقت نفسه تضع استراتيجية لتطوير وتنمية الكفاءات المتميزة الموجودة داخل الجامعة واستقطاب المزيد من الكفاءات ذوي الأداء المرتفع والمتميز من خارج الجامعة.

ففي ظلّ التغيرات الحاصلة لم تعد المنظمات مطالبة بتحقيق الأداء فقط، وإنما التميز في الأداء كضرورة من أجل البقاء والاستمرار، ويمثل الأداء مقدرة المنظمات على بلوغ الأهداف باستخدام الأمثل للموارد، ويُعبّر عن مدى قيام الموارد البشرية بمهامهم وفق معايير محدّدة من خلال القيام بعملية تقييم الأداء، حتى يتم الوصول إلى الأداء الأفضل أو المتميز (غازي، 2014).

وإنّ تسارع التغير في البيئة التي تواجهها المنظمات العامّة والخاصّة، الخدمية والإنتاجية اليوم، فضلاً عن شدة المنافسة فيها، زاد من الضغوط على القادة في مختلف مستوياتهم وبالذات في مسألة الوقت المُتاح لصنع واتخاذ القرار الاستراتيجي. ومما لاشك فيه إنّ كلّ التحديات والتغيّرات التي تواجهها المنظمات بكافة أشكالها يتطلّب منها توافر كل المقومات والقدرات للتكيف السريع مع تلك المتغيرات غير المتوقّعة في البيئة من أجل البقاء والاستمرار.

وتستخدم المؤسسات التعليمية الرشيقة استراتيجياً الاستراتيجيات، التي يكون الهدف منها البقاء في حالة استجابة ومرونة تجاه حاجات ومتطلبات الطلبة والعاملين والموظفين فيها، فالمنظمات ذات المقدرة على الاستجابة إلى المتطلبات المتغيرة والمتوّعة وغير المتوقعة للمستفيدين تقع في ناحية، وفي حين يقع على عاتق المنظمة تقليل مخاطر نقص التوريد تُعدّ من الرشاقة الاستراتيجية، وإذا أغفلت المنظمة أهميّة الرشاقة كأساس لسرعة الاستجابة فقد تكون النتائج سلبية (Lee, 2002).

وأشار يوتش (Yauch, 2011) في دراسته إلى مفهوم الرشاقة لأول مرة في عام 1991م وجذب انتباه العديد من المنظمات على اختلاف نشاطاتها طالما بدأت بيئة الأعمال تصبح ديناميكية.

وتُعرّف الرشاقة الاستراتيجية بأنها "المقدرة على التعرف بسرعة على الفرص وانتهازها وتغيير اتجاه مسار المنظمة، وتفادي الاصطدام بالمخاطر البيئية" (McCann, 2004). وعرفها لونج (Long, 2000) بأنها قابلية المنظمة على التعرف والاستجابة للتحديات السياسية والهيكلية، وكذلك تجنب الأزمات غير الضرورية، وتنفيذ التغييرات السياسية والهيكلية بطريقة محددة ونظامية، وعرفها دوف (Dove, 2001) بأنها المقدرة على إدارة وتطبيق المعرفة بفاعلية، أما ناراسيمهان (Narasimhan, 2006) رأى بأنها نوع من أنواع المرونة وهي المقدرة على الأعمال غير المخطّط لها، ويراها دوز وكوزونين (Doz & Kosonen, 2008) بأنها المقدرة على خلق التغيير والاستجابة له من أجل تحقيق الربح في بيئة الأعمال المضطربة، بينما يرى إيراند وفيرما (Erande & Verma, 2008) بأنها المقدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات غير المتوقعة. وعرفها دوز وكوزونين (Doz & Kosonen, 2008) بأنها المقدرة على التكيف والتوافق المستمر مع التوجه الاستراتيجي في الأعمال كوظيفة من الوظائف الاستراتيجية، والسعي لخلق ليس فقط منتجات وخدمات جديدة وإنما نماذج وطرائق مبتكرة لخلق القيمة. ويرى مورجان وباجي (Morgan & Page, 2008) أن الرشاقة الاستراتيجية هي مفتاح النجاح في بيئة متغيرة. وهي مقدرة المنظمة على الاستجابة الموجهة للتغيرات والمواقف المتغيرة. في حين عرفها العابدي والموسوي (2014) بأنها: المقدرة على مواجهة التغيرات في بيئة الأعمال من خلال تصميم نظام استراتيجي ذو مرونة عالية للمنظمة من أجل الاستجابة السريعة له وعدم التعرض للمخاطر.

وتتعلق الرشاقة الاستراتيجية بالاستجابة السريعة اللازمة لتحقيق سلوكيات الإحساس والاستجابة الكفوءة، في بيئة سريعة التغيير، وهذا يمكن من خلال اتخاذ خيارات سريعة في ظل ظروف غير مؤكدة ومعقدة تولّد الكثير من الأخطاء، وبالتالي فإن الرشاقة الاستراتيجية تمكّن من التسوية الصحيحة بين السرعة والتأمل من جهة والمرونة والالتزام من جهة أخرى (Audran, 2010). وقد أشار فارلي (Varley, 2012) إلى أهمية الرشاقة من خلال قدرتها على مساعدة الحكومات في العمل بشكل أسرع وأكثر فعالية، وخلق مزيد من الانفتاح في المجتمع وتعزيز حركة الناس والمعرفة.

وتُواجه العديد من المنظمات تغييرات سريعة وطائرة قد تُؤدي بها إلى ارتكاب الأخطاء ومن ثم الانتهاء والتلاشي، وقد أوضح الزين (2013) أن بعض المنظمات تمتاز بالكفاءة العالية في مرحلة معينة من دورة حياتها، وللحفاظ على هذا التفوق والتميز ينبغي عليها اعتماد الرشاقة الاستراتيجية كوسيلة فعالة لاستمرار هذا التفوق، وأشار المعاضيدي (2011) إلى صعوبة إجراء عمليات التغيير وفقاً للمدخل التقليدي قد حتمت على المنظمات اعتماد الرشاقة الاستراتيجية على اعتبار أنها مدخلاً بديلاً للتعامل مع التغييرات المتسارعة. وبين دوز وكوزونين (Doz & Kosonen, 2008 a) بأن طبيعة التغير معقدة وسرعته عالية هذا يعني أن المنظمة تلجأ إلى تبني الرشاقة الاستراتيجية؛ لأنه يتطلب منها التحرك بمرونة عالية والتكيف السريع لمواجهة التغير في محيط المنظمة، وذلك لضمان استمرارية بقائها وديمومة عملها ومنافستها.

فقد قام كيتونين (kettunen, 2010) بدراسة هدفت إلى تطوير الرشاقة الإنتاجية والرشاقة الاستراتيجية في المنظمات التقنية الفنلندية، ووضع إطار متكامل لاستراتيجية الأعمال وتطوير منهجيات المنتجات في ظل ظروف محددة في بيئات الأسواق المعقدة وسريعة التغير، لأنها تحتاج إلى الرشاقة الاستراتيجية للحفاظ على الميزة التنافسية في العصر الزاهن، واعتمدت على المقابلة الشخصية على عينة من المدراء التنفيذيين، وقد أظهرت النتائج وجود جزء من نموذج الدراسة قد تحقق، وهناك آثاراً إيجابية متوقعة وجدت في العمليات التشغيلية للمنظمات.

وسعت دراسة فارتاش ودافودي (Fartash and Davoudi, 2012) إلى استكشاف عناصر الرشاقة الاستراتيجية ومضامينها ضمن مستويات مختلفة من التغير البيئي، وتستخدم هذه الدراسة إطاراً ثلاثياً يشمل الكفاية والمقدرة والأداء، إلى جانب الآراء والنظريات للقدرات الديناميكية وقوة الروابط الضعيفة، والآراء المستندة إلى المعرفة في مجال الميزة التنافسية لتوضيح كيف يمكن للمنظمة أن تُنفذ الاستراتيجيات اللازمة لبناء الكفايات المطلوبة من أجل الحصول على قدرة الرشاقة الاستراتيجية، وإضافةً إلى ذلك تقوم الدراسة بتفسير أهمية الرشاقة الاستراتيجية على الأداء التشغيلي والمالي عند مستويات متغيرة من التغير البيئي.

وأجرى أاتفار وغاندهاري وموميني (Attafar, Ghandehari, Momeni, 2012) دراسة هدفت إلى بيان المتطلبات اللازمة لتنفيذ الرشاقة الاستراتيجية في المنظمات بشكل عام، وتم استخدام استبانة طُبقت على (165) مديراً، وقد توصلت الدراسة إلى أن البنية التحتية لتنفيذ الرشاقة الاستراتيجية يتم تجميعها في ثلاث عوامل وهي عامل التنظيمي (الهيكل التنظيمي)، والاستراتيجية، والتكنولوجيا، والثقافة، والعمليات، والإداري (التفكير الاستراتيجي)، ومشاركة الإدارة، وتمكين العاملين، أما العامل الثالث فهو العامل الفردي (المستوى المهني، والدافعية، والالتزام).

وهدفت دراسة الزين (2013) إلى بيان أثر خصائص المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الخفة الاستراتيجية ودور القدرات التنافسية كمتغير معدّل، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتوصّلت الدراسة إلى: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لخصائص المعلومات الاستراتيجية الدقة، والتكاملية، والتجانس في تحقيق الخفة الاستراتيجية، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لخصائص المعلومات الاستراتيجية (الدقة، والتكاملية، والتجانس) على القدرات التنافسية للشركة، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لخصائص المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الخفة الاستراتيجية بوجود القدرات التنافسية كمتغير معدّل.

وأجرت الصانع (2013) دراسة هدفت إلى قياس وبيان أثر محدّدات الرّشاقة الاستراتيجية كمتغير مستقل في تحقيق الفعالية التنظيمية، تمّ استخدام استبانة طبقت على عيّنة (63) فرداً، وتوصّلت الدراسة إلى أنّه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للرّشاقة الاستراتيجية في تحقيق الفعاليّة التنظيمية بمتغيّراتها.

وسعت دراسة إدريس والربيعي (Idris & Al-Rubaie, 2013) إلى اختبار أثر التعلم الاستراتيجي على الرّشاقة الاستراتيجية، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (47) عامل، وقد توصّلت الدراسة إلى وجود تأثير دالّ إحصائياً بين التّعلم الاستراتيجي والرّشاقة الاستراتيجية، وأنّ مستوى ممارسة الرّشاقة الاستراتيجية كان قوياً جداً.

وهدفت دراسة أبو راضي (Abu Radi, 2013) إلى اكتشاف تأثير الرّشاقة الاستراتيجية على القدرات التنافسية في المستشفيات الخاصّة بالمحافظة العاصمة عمان. وتمّ استخدام استبانة طبقت على عينة (233)، وقد أظهرت النتائج أنّه يوجد علاقة بين الرّشاقة الاستراتيجية والقدرات التنافسية.

وفي دراسة الكبيسي ونوري (2013) التي هدفت إلى تشخيص مستوى علاقة وتأثير مبادئ حلقة القرار (OODA) في خفة الحركة الاستراتيجية. تم استخدام الاستبانة، طبقت على عينة (53)، وتوصّلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير لمبادئ حلقة القرار في خفة الحركة الاستراتيجية، وأنّ مستوى ممارسة الرّشاقة الاستراتيجية كان ضعيفاً لدى عينة الدراسة.

وسعت دراسة ديهاجي ونافاباخش (Dehagi & Navabakhsh, 2014) إلى تحديد تأثير العوامل الإداريّة لتنفيذ الرّشاقة الاستراتيجية في بلدية أصفهان، وقد تم استخدام أسلوب المسح الوصفي، وتم استخدام الاستبانة، وطبقت على عيّنة (235)، وقد توصّلت الدراسة إلى وجود تنسيق بين وحدات البلدية، وضرورة تصميم هيكل تنظيمي أقل هرمية، وسهولة استعمال التكنولوجيا لتطبيق التقنيات.

وهدفت دراسة الحريزات (2015) التعرف إلى توضيح أثر الخفة الاستراتيجية في ضوء المقدرات التنافسية في تطوير أداء العمليّات في شركات الصناعات الهندسية الأردنيّة، والتّعرف إلى درجة العلاقة الارتباطية التشابكية بين عوامل الخفة الاستراتيجية وعوامل المقدرّة التنافسية في شركات الصناعات الهندسية، وقد تم استخدام المنهج التحليلي الوصفي الاستدلالي، والاستبانة كأداة للبحث، طبقت على عيّنة مكونة من (236) موظفاً، وكان من أبرز النتائج إلى أنّ هناك علاقة ارتباط تشابكي بين عوامل الخفة الاستراتيجية وعوامل المقدرّة التنافسية، وإلى وجود تأثير مباشر ذي دلالة إحصائية للخفة الاستراتيجية على القدرات التنافسية.

وأجرى عبدحسين (2016) دراسة هدفت إلى استقصاء العلاقة التّأثيريّة بين استراتيجيات الاستشعار البيئي والتجديد الاستراتيجي من خلال الدّور الوسيط للرّشاقة الاستراتيجية في شركة زين العراقية، تم استخدام استبانة، طبقت على عينة (154) عامل، وكان من أهمّ الاستنتاجات أنّ متغير الرّشاقة الاستراتيجية يتوسط جزئياً العلاقة بين استراتيجيات الاستشعار البيئي والتجديدي الاستراتيجي.

وهدفت دراسة هنيّة (2016) التّعرف إلى درجة ممارسة الرّشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بتميّز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائيّة في قطاع غزة، تم استخدام الاستبانة، طبقت على عينة (104) استبانة، وقد توصلت الدراسة إلى أنّ مستوى ممارسة الرّشاقة الاستراتيجية والتّميز في الأداء المؤسسي كانت بدرجة قوية لكلا المتغيرين، وتوجد علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بينهما، ويوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرّشاقة الاستراتيجية على التّميز في الأداء المؤسسي.

وفي الدراسة التي أجراها المواضية (2016) فقد هدفت إلى الكشف عن دور التعلم الاستراتيجي في الرّشاقة الاستراتيجية في الجامعات الخاصّة الأردنيّة، تم استخدام استبانة، وتوصلت الدراسة إلى أنّ مستوى الرّشاقة الاستراتيجية في الجامعات الخاصّة الأردنيّة مرتفع، ويوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية للتعلم الاستراتيجي بأبعاده في الرّشاقة الاستراتيجية في الجامعات الخاصّة الأردنيّة.

تتفق الدراسة الحاليّة مع معظم الدراسات السابقة في استخدامها المنهج الوصفي، وفي استخدامها الاستبانة كأداة لقياس متغيرات الدراسة. وتختلف مع الدراسات السابقة في مشكلة الدراسة، وفي فرضياتها التي قامت عليها وفي بيئة الدراسة حيث اختارت الدراسة الجامعات الأردنيّة الحكوميّة والخاصّة. وتعد الدراسة الحاليّة ذات منظور أكاديمي حديث المحتوى ومن الموضوعات الجديدة في علم الإدارة التربوية في العالم العربيّ بشكل عام وفي الأردنّ والجامعات

الأردنية بوجه خاص، وذلك لقلّة الاتجاهات البحثية العربية حول موضوع الرّشاقة الاستراتيجية، ولدورها المهم في مواكبة الأحداث والتطورات السريعة، وتميزت الدراسة عن غيرها من الدراسات على المستوى المحلي أنّها تعتبر الأولى من نوعها على حد علم الباحثين التي تطبق على الجامعات الأردنية.

مشكلة الدراسة:

أسهمت سرعة التّطورات في ازدياد اهتمام الجامعات في المجال الاستراتيجي، والذي أصبح من المفاهيم المرنة لمواجهة أيّ تغيّرات، ومتطلبات ومخاطر قد تواجهها، وأصبحت الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي جزءاً مهماً من ثقافة القادة الأكاديميين في الجامعات التي تمرّ بتجارب جيدة في هذا المجال، إلا أنّ هذه التجارب الجيدة ليست بالضعيفة بل هي تجارب لم يتم التّعلم منها، وربما تكون الجامعات قد أدركت أنّ من أسباب خسارتها؛ انخفاض مقدرتها على التّعلم من الماضي في مجال الإدارة الاستراتيجية.

ويُعتبر قطاع التّعليم من القطاعات المهمّة التي تواجه كثيراً من التّحديات وتتنوّع المشكلات التّنظيمية والتّغيرات في احتياجات الطّلبة، والموظفين بكافة فئاتهم ومراكزهم الوظيفية، كما وأنّ الأساليب والطرق التقليدية في المؤسسات التعليمية لم تعد ملائمةً الآن في ظلّ الظروف والمتغيّرات البيئية المعاصرة، وهذا يُحتمّ على المنظّمات ضرورة البحث عن قيادات أكاديمية يمتلكون مهارات التكيف مع أيّ مستجدات، وهذا يتحقق بامتلاكهم الرّشاقة العالية في بناء استراتيجيات جديدة ومطورة لتحقيق أعلى مستويات التّميز والأداء عند جميع العاملين في الجامعات الأردنية.

ولهذا فإنّ المفاهيم التّنظيمية التقليدية أصبحت غير مناسبة لتحقيق أيّ تميّز أو منافسة، وبالتالي فقد ظهر مفهوم جديد في مجال الإدارة الاستراتيجية يُطلق عليه الرّشاقة الاستراتيجية (strategic agility)، وهو أحد المفاهيم المهمّة التي يجب أن يتمتع بها القائد الأكاديمي ورجال الإدارة لمواجهة أيّ تحديات وتغييرات ومخاطر قد تواجه المنظّمات التعليمية، وبالتالي يجب أن يتوافر لدى القائد الأكاديميين المهارات اللازمة للتعامل مع أيّ ظروف بيئية، وبناء استراتيجيات رشيقة وهادفة لتحقيق الاستجابة الفعالة لتلك الظروف الجديدة والتّغيرات الحاصلة داخل المنظّمة (Doz and Kosonen,2008).

وتُشير الرّشاقة الاستراتيجية إلى المقدرة الاستراتيجية لتعديل أو إعادة هيكلة الجامعة، واستراتيجياتها بشكل ديناميكي في البيئة التي تعمل فيها الجامعة من خلال التّركي والتّكيف والمبادرة المستمرة، وتلبية احتياجات المستفيدين، والتمسك بالرّؤيا الاستراتيجية للجامعة، وإلى قدرة الجامعات على البقاء في حالة تنافسية في أعمالهم من خلال التّعديل والتّكيف مع الأفكار المبتكرة والجديدة واستخدام هذه الأفكار لتكوين خدماتٍ جديدة، وكذلك نماذج أعمال تنافسية جديدة (المواضية، 2016).

ويتطلب ممارسة الرّشاقة الاستراتيجية قدرات متنوعة كالحساسية الاستراتيجية والالتزام الجماعي وتحمل المسؤولية، وتدفق وتوجيه الموارد بأنواعها والتي تمثّل أبعاداً جوهرية للرّشاقة الاستراتيجية (Morgan & Page, 2008)، وتساعد على تبنّي ما هو صحيح على الدوام، وتوفير البدائل اللازمة والمطلوبة التي لا تتعارض مع أهداف المنظمة وتدعم المقدرة على تعبئة الموارد وتخصيصها نحو الفرص الاستراتيجية الجديدة مع أقصى قدر من السيولة، وبالتالي تحقيق أعلى درجات التّميز (Bukovec & Markic, 2008).

وتتمثّل مشكلة الدراسة في الإجابة عن التّساؤل الآتي: ما درجة ممارسة الرّشاقة الاستراتيجية لدى القادة الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التّدريس في الجامعات الأردنية؟

أهداف الدّراسة وأسئلتها:

هدفت هذه الدّراسة التعرف إلى درجة ممارسة الرّشاقة الاستراتيجية لدى القادة الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التّدريس في الجامعات الأردنية ومن خلال الإجابة عن السؤالين الآتية:

1. ما درجة ممارسة الرّشاقة الاستراتيجية لدى القادة الأكاديميين بالجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التّدريس؟
2. هل هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة أعضاء هيئة التّدريس في درجة ممارسة الرّشاقة الاستراتيجية للقادة الأكاديميين تُعزى لمتغيّرات الجنس، والرّتبة الأكاديمية، والسّلطة المشرفة، والكلية، ومصدر الحصول على آخر مؤهل، وسنوات الخبرة؟

أهمية الدّراسة :

تكمن أهمية الدّراسة الحالية في جانبها النظري والتطبيقي في تناولها للرّشاقة الاستراتيجية لدى القادة الأكاديميين بالجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التّدريس، وعليه تتمثّل أهمية هذه الدّراسة بالنّقاط الآتية:

1. تكتسب الدّراسة أهمّيّتها من خلال الموضوع ومتغيّراته وطبيعة العلاقات التي تربطها، والذي يُعتبر من الموضوعات الجديدة في أدبيّات الإدارة وجميع متغيّراته، حسب حدود علم الباحثين لم تتطرّق أيّ دراسة محلّيّة حول موضوع الدراسة.
2. من المؤمل أن تضيف هذه الدّراسة معرفةً جديدةً إلى الأدب التّربوي المتعلق بالرشاقة الاستراتيجية.
3. تُوظف نتائج هذه الدراسة في تقديم توصيات لتطوير الإدارة الجامعية في الجامعات الأردنيّة.
4. تفتح المجال لإجراء مزيد من الدّراسات، وفي الجامعات الأردنيّة بوجه عام.

مصطلحات الدراسة:

الرشاقة الاستراتيجية (strategic agility) :

عرّفها المواضية (2016: 16) بأنّها: "العملية الخاصة بتكييف التّوجه الاستراتيجي للمنظمة من خلال الاستجابة إلى الطّروف البيئيّة المتغيّرة، وهي اكتمال التّغير من خلال تكييف الرّشاقة في المنظمة لتعظيم نقاط القوّة وتوفير ما هو لازم لبقاء المنظمة".

وتعرّف إجرائياً بأنّها: مقدرة القائد الأكاديمي على قيادة التغيرات المفاجئة والتكيف مع التطورات المتسارعة في الوقت النموذجي، وهذا يتطلب مقدرات متنوعة تتمثل في (وضوح الرؤية والأهداف، والمقدرات الأساسية والتكنولوجية، والشراكة في المسؤولية واتخاذ الإجراءات، والتنظيم وتنفيذ الأعمال، والتخطيط الاستراتيجي)، وتتمثل في الدرجة التي يحصل عليها القائد الأكاديمي من استجابة أعضاء هيئة التدريس على أداة قياس الرّشاقة الاستراتيجية التي تمّ أعدها لهذا الغرض.

القادة الأكاديميون: هم من يشغلون مناصب إداريّة فضلاً عن عملهم أعضاء هيئة تدريس وهم العمداء ونواب العمداء، ومساعديهم، ورؤساء الأقسام العاملين في الجامعات الأردنيّة الحكومية والخاصة.

حدود الدراسة :

اقتصرت هذه الدّراسة على أعضاء هيئة التّدريس في الجامعات الأردنيّة الحكوميّة والخاصّة للعام الدّراسي 2016/2017 .

منهج الدّراسة المستخدم:

تم استخدام المنهج الوصفي المسحي في هذه البحث، بوصفه المنهج الملائم للدراسة الحالية.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية للعام 2017/2016، والبالغ عددهم (8052) عضو هيئة تدريس.

تمّ استخدام طريقتين للمعاينة الإحصائية لاختيار عينة الدراسة؛ هما الطريقة العنقودية العشوائية حيث تم اختيار الجامعة الأردنية، وجامعة اليرموك، وجامعة مؤتة، وجامعة الحسين، والجامعة الهاشمية، وجامعة الشرق الأوسط، وجامعة جدارا، وجامعة فيلادلفيا، وجامعة الاسراء من مجتمع الدراسة والجدول الآتي يبين توزيع أفراد عينة الدراسة:

جدول(1) توزيع أفراد عينة الدراسة بالطريقة العنقودية العشوائية

| المجموع | استاذ مساعد | استاذ مشارك | استاذ | الجامعة |
|---------|-------------|-------------|-------|--------------------|
| 1127 | 302 | 398 | 427 | الجامعة الاردنية |
| 739 | 232 | 242 | 265 | جامعة اليرموك |
| 443 | 131 | 138 | 174 | جامعة مؤتة |
| 229 | 97 | 109 | 23 | جامعة الحسين |
| 430 | 179 | 190 | 61 | الجامعة الهاشمية |
| 147 | 77 | 33 | 37 | جامعة الشرق الأوسط |
| 136 | 88 | 30 | 18 | جامعة جدارا |
| 214 | 134 | 49 | 31 | جامعة فيلادلفيا |
| 223 | 153 | 44 | 26 | جامعة الاسراء |
| 3688 | 1393 | 1233 | 1062 | المجموع |

ومن ثمّ اختيار عينة طبقية من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية من مجتمع الدراسة والجدول الآتي يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الجنس، والتخصص، والرتبة الأكاديمية، ومصدر الحصول على آخر مؤهل، والسلطة المشرفة، وعدد سنوات الخبرة.

جدول (2) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية.

| المتغير | المستوى | التكرار | النسبة المئوية |
|--------------------------|----------------|---------|----------------|
| الجنس | ذكر | 350 | %74.5 |
| | أنثى | 120 | %25.5 |
| | المجموع | 470 | %100.0 |
| التخصص | كلية علمية | 283 | %60.2 |
| | كلية إنسانية | 187 | %39.8 |
| | المجموع | 470 | %100.0 |
| الرتبة الأكاديمية | أستاذ | 200 | %42.5 |
| | أستاذ مشارك | 155 | %33.0 |
| | أستاذ مساعد | 115 | %24.5 |
| | المجموع | 470 | %100.0 |
| عدد سنوات الخبرة | أقل من 5 سنوات | 285 | %60.6 |
| | سنوات 5-10 | 113 | %24.0 |
| | سنوات فأكثر 10 | 72 | %15.3 |
| | المجموع | 470 | %100.0 |
| مصدر الحصول على آخر مؤهل | جامعة عربية | 321 | %68.3 |
| | جامعة أجنبية | 149 | %31.7 |
| | المجموع | 470 | %100.0 |
| السلطة المشرفة | جامعة حكومية | 248 | %52.8 |
| | جامعة خاصة | 222 | %47.2 |
| | المجموع | 470 | %100.0 |

أداة الدراسة:

لتطوير أداة الدراسة تم الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بالرشاقة الاستراتيجية كدراسة الكبيسي ونوري (2013)، ودراسة هنية (2016) ودراسة المواضية (2016)، حيث تكوّنت الاستبانة الأولى من خمسة مجالات هي (وضوح الرؤية والأهداف، والقدرات الأساسية والتكنولوجية، والشراكة في المسؤولية واتخاذ الإجراءات، والتنظيم وتنفيذ الأعمال، والتخطيط الاستراتيجي) و(53) فقرة انضوت تحت تلك المجالات.

صدق أداة الدراسة

للتأكد من صدق أداة الدراسة، فقد تمّ استخدام الصدق الظاهري، إذ تمّ عرض الأداة على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة في الإدارة التربوية في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة، وذلك للحكم على مدى انتماء الفقرات للمجالات التي تمّ تحديدها، ومدى صلاحية الفقرات وهل بحاجة إلى تعديل المقترح، إذ تمّ اختيار الفقرات التي حصلت على موافقة بنسبة (80%) من المحكمين، وتمّ إجراء اللازم مع الفقرات التي اقترح تعديلها أو صياغتها أو حذفها، وبالصورة النهائية فقد تكوّنت الأداة الأولى من (5) مجالات هي (وضوح الرؤية والأهداف، والمقدرات الأساسية والتكنولوجية، والشراكة في المسؤولية واتخاذ الإجراءات، والتنظيم وتنفيذ الأعمال، والتخطيط الاستراتيجي) و(45) فقرة.

ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، تمّ استخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (Test - Retest) وذلك بتوزيعها على عينة استطلاعية مكونة من (20) عضو هيئة تدريس، وذلك بفارق أسبوعين بين الاختبار الأول والثاني، وقد تمّ حساب معامل الثبات للأداة الأولى، والثانية وفقاً لطريقتي (الإعادة، وطريقة الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ- ألفا) والجدول (4) يبين قيم معاملات الثبات. حيث بلغت قيم معامل Test-Retest لأداة الدراسة ككل المتمثل ب (الرشاقة الاستراتيجية لدى القادة الأكاديميين 0.80)، وهي قيمة مقبولة لأغراض الدراسة.

الجدول (3) قيم معاملات الثبات لأداتي الدراسة

| Test-Retest | معامل الاتساق الداخلي | المجال |
|-------------|--------------------------|--|
| 0.85 | 0.79 | وضوح الرؤية والأهداف |
| 0.82 | 0.77 | المقدرات الأساسية والتكنولوجية |
| 0.81 | 0.76 | الشراكة في المسؤولية واتخاذ الإجراءات |
| 0.79 | 0.75 | التنظيم وتنفيذ الأعمال |
| 0.78 | 0.74 | التخطيط الاستراتيجي |
| 0.80 | | الاستبانة ككل |

إجراءات تصحيح الأداة:

تم الاعتماد في الحكم على درجات الممارسة لكل طرف من الأطراف التي لها علاقة بالفرد المستجيب على النحو الآتي:

الحد الأعلى لبدائل أداة الدراسة (5) درجات، والحد الأدنى للبدائل هو (1) درجة، وبطرح الحد الأدنى من الحد الأعلى يكون الحاصل (4) درجات، ومن ثمّ قسّم الفرق بين الحدين على ثلاث مستويات كما هو موضح في المعادلة الآتية:

• $3 \div 4$ مستويات (مرتفع، متوسط، منخفض) = 1.33 وعليه يكون:

أ. الحد الأدنى (المنخفض) = $1.33 + 1 = 2.33$.

ب. الحد المتوسط = $1.33 + 2.34 = 3.67$.

ج. الحد الأعلى (المرتفع) = 3.68 فأكثر.

وهكذا تصبح أوزان الفقرات كالاتي:

- (5.0-3.68) مرتفعة.
- (3.67-2.34) متوسطة.
- (2.33-1.00) منخفضة.

تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول ومناقشتها: ما درجة ممارسة الرشاقة الاستراتيجية لدى القادة الأكاديميين بالجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الرشاقة الاستراتيجية لدى القادة الأكاديميين بالجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وللمجالات ككل، والجدول (4) يوضح ذلك.

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الرشاقة الاستراتيجية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والأداة ككل.

| الترتيب | درجة الممارسة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | المجال | رقم المجال |
|---------|---------------|-------------------|-----------------|---------------------------------------|------------|
| 1 | متوسطة | 1.09 | 3.28 | المقدرات الأساسية والتكنولوجية | 2 |
| 2 | متوسطة | 1.08 | 3.27 | وضوح الرؤية والأهداف | 1 |
| 3 | متوسطة | 1.06 | 3.26 | الشراكة في المسؤولية واتخاذ الإجراءات | 3 |
| 4 | متوسطة | 1.03 | 3.22 | التنظيم وتنفيذ الأعمال | 4 |
| 5 | متوسطة | 0.97 | 3.07 | التخطيط الاستراتيجي | 5 |
| | متوسطة | 0.93 | 3.22 | الأداة ككل | |

يظهر من الجدول (4) أن المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة القادة الأكاديميين للرشاقة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تراوحت ما بين (3.07-3.28) وبدرجة ممارسة متوسطة لجميع المجالات، وجاء ترتيب المجالات من حيث المتوسط الحسابي على النحو الآتي: المقدرات الأساسية والتكنولوجية، ثم وضوح الرؤية والأهداف، ثم الشراكة في المسؤولية واتخاذ الإجراءات، ثم التنظيم وتنفيذ الأعمال، وأخيراً التخطيط الاستراتيجي، وبلغ المتوسط الحسابي الكلي لدرجة ممارسة الرشاقة الاستراتيجية (3.22) ويعكس درجة ممارسة متوسطة. وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة عبدحسين (2016) وتختلف مع دراسة الكبيسي ونوري (2013) وادريس والربيعي (2013)، ودراسة المواضية (2016) وهنية (2016)، ويُعزى السبب إلى اختلاف البيئة وعينة الدراسة، والظروف البيئية المتغيرة، وعدم تطوير الخطط بما يفي بمتطلبات أصحاب المصالح، وعدم توفر المعلومات للعاملين للقيام بالواجبات، وعدم وضع

الرّجل المناسب في المكان المناسب، وعدم إشراك العاملين باتخاذ القرارات، وعدم تفعيل التّقرغ العلمي والسّماح للعاملين للتعاون مع الجامعات الأخرى.

وكما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الرّشاقة الاستراتيجية لدى القادة الأكاديميين بالجامعات الأردنيّة لكل فقرة على حده، وتمّ وضع ترتيب لقرات كل مجال، وفيما يأتي عرض للنتائج حسب المجالات:

المجال الأول: المقدرات الأساسية والتكنولوجية: أشتمل هذا المجال على (8) فقرات تقيس بمجملها درجة ممارسة الرّشاقة الاستراتيجية لدى القادة الأكاديميين المتعلقة بالمقدرات الأساسيّة والتكنولوجية، والجدول (5) يبين ذلك.

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال المقدرات الأساسية والتكنولوجية مرتبة تنازليا.

| الترتيب | درجة الممارسة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرات | الرقم |
|---------|---------------|-------------------|-----------------|---|-------|
| 1 | متوسطة | 1.21 | 3.41 | يُوجد شبكة اتصالات قوية وسريعة للحصول على التغذية الراجعة. | 6 |
| 2 | متوسطة | 1.34 | 3.30 | يُوفر مجموعة من المعارف اللازمة لأداء العمل. | 3 |
| 3 | متوسطة | 1.25 | 3.29 | يُعظّم نقاط القوة ويوفر ما هو لازم. | 5 |
| 3 | متوسطة | 1.27 | 3.29 | يستخدم أفضل وسائل تقنية المعلومات من أجل الاستجابة والتهيئة لأي متغيرات. | 7 |
| 5 | متوسطة | 1.22 | 3.25 | يُوفّر قسماً خاصاً بنظام المعلومات. | 8 |
| 6 | متوسطة | 1.30 | 3.24 | يُحدّد العمليات التي تضمن التنافسية للخدمات المقدمة للمجتمع. | 2 |
| 7 | متوسطة | 1.32 | 3.23 | يُعزّز القائد الأكاديمي مهاراته الاستراتيجية لاستدامة الميزة التنافسية للجامعة. | 1 |
| 8 | متوسطة | 1.33 | 3.22 | يستجيب للظروف البيئية المتغيرة. | 4 |
| متوسطة | | 1.09 | 3.28 | المجال ككل | |

يلاحظ من الجدول (5) أنّ المتوسطات الحسابية لهذا المجال تراوحت بين (3.22-3.41) بدرجة ممارسة متوسطة لجميع الفقرات أمّا المجال ككل فقد حصل على متوسط (3.28) وبدرجة ممارسة متوسطة، وجاء بالمرتبة الأولى الفقرة (6) ونصّها: "يُوجد شبكة اتصالات قوية وسريعة للحصول على التغذية الراجعة"، بمتوسط حسابي (3.41)، وانحراف معياري (1.21)، وبدرجة ممارسة متوسطة. هذا يوضّح أنّ القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس يوجد لديهم القدرة على الحصول على المعلومات التي تُفيد في اتخاذ القرارات السريعة حال التعرض لأي طارئ مفاجئ قد ينعكس سلباً على تميز المنظمة التعليمية من خلال شبكة اتصالات قوية وسريعة، حيث حصلت هذه الفقرة على وجاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة (4) ونصّها: "يستجيب للظروف البيئية المتغيرة"، بمتوسط حسابي (3.22)، وانحراف معياري (1.33)، بدرجة ممارسة متوسطة، وهذا يوضّح أنّ القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس يوجد لديهم استجابة للظروف البيئية المتغيرة، والقدرة على مواكبة كل ما هو جديد، سواء كان ذلك من الناحية التكنولوجية أو الناحية العلمية.

المجال الثاني: وضوح الرؤية والأهداف: أشتمل هذا المجال على (11) فقرة تقيس بمجملها مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية لدى القادة الأكاديميين المتعلقة بوضوح الرؤية والأهداف، والجدول (6) يبين ذلك.

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال وضوح الرؤية والأهداف مرتبة تنازليا.

| الترتيب | درجة الممارسة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرات | الرقم |
|---------|---------------|-------------------|-----------------|--|-------|
| 1 | متوسطة | 1.22 | 3.41 | يوجد لدى القائد الأكاديمي رؤية واضحة. | 1 |
| 2 | متوسطة | 1.24 | 3.38 | يربط القائد الأكاديمي بين الأهداف العامة للجامعة وأهدافها الخاصة. | 2 |
| 3 | متوسطة | 1.23 | 3.29 | يربط بين الأهداف الاستراتيجية للجامعة مع الفرص المتاحة. | 7 |
| 4 | متوسطة | 1.01 | 3.28 | يلتزم القائد الأكاديمي بالمبادئ والقواعد المتفق عليها. | 4 |
| 4 | متوسطة | 1.21 | 3.28 | يضع الأهداف الاستراتيجية في ضوء رؤية الجامعة ورسالتها. | 6 |
| 6 | متوسطة | 1.28 | 3.26 | يُحفّز على إنجاز كافة العمليات بما يتلاءم مع المستفيدين. | 11 |
| 7 | متوسطة | 1.23 | 3.24 | يُحدّد الأهداف الاستراتيجية الأكثر أهمية لخلق القيمة المضافة للمستفيدين. | 9 |
| 8 | متوسطة | 1.26 | 3.22 | يسعى القائد الأكاديمي إلى تحقيق أهداف الجامعة. | 3 |
| 9 | متوسطة | 1.31 | 3.21 | يفتخر بما تقدمه الجامعة من خدمات للمجتمع المحلي. | 5 |
| 10 | متوسطة | 1.26 | 3.20 | يعمل على توافق الأهداف بين طبيعة الخدمات المقدمة وخصائص الجامعة. | 8 |
| 11 | متوسطة | 1.33 | 3.19 | يُطوّر الخطط بما يفي بمتطلبات المستفيدين. | 10 |
| متوسطة | | 1.08 | 3.27 | المجال ككل | |

يلاحظ من الجدول (6) أنّ المتوسطات الحسابية لهذا المجال تراوحت بين (3.19-3.41) بدرجة ممارسة متوسطة لجميع الفقرات، أمّا المجال ككل فقد حصل على متوسط حسابي (3.27) وبدرجة ممارسة متوسطة. وجاء بالمرتبة الأولى الفقرة (1) ونصّها: " يوجد لدى القائد الأكاديمي رؤية واضحة " بمتوسط حسابي (3.41)، وانحراف معياري (1.22)، بدرجة ممارسة

متوسطة وهذا يوضح أنّ القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس يوجد لديهم رؤية واضحة ومستقبلية ومواكبة كل ما هو جديد، حيث يسعى القائد الأكاديمي إلى وضع الأهداف الاستراتيجية المستقبلية، والبحث عن الأساليب الحديثة في التعلم، وجاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة (10) ونصّها: "يُطوّر الخطط بما يفي بمتطلبات المستفيدين" بمتوسط حسابي (3.19)، وانحراف معياري (1.33)، وبدرجة ممارسة متوسطة، وهذا يوضح أنّ القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس يعملون على تطوير الخطط والأهداف الاستراتيجية بما يفي مع متطلبات المستفيدين والعمل على إنجاز كافة العمليات التي يحتاجها المستفيدين.

المجال الثالث: الشراكة في المسؤولية واتخاذ الإجراءات: أشتمل هذا المجال على (8) فقرات تقيس بمجملها مدى ممارسة الرّشاقة الاستراتيجية لدى القادة الأكاديميين المتعلقة بالشراكة في المسؤولية واتخاذ الإجراءات، والجدول (7) يبين ذلك.

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الشراكة في المسؤولية واتخاذ الإجراءات مرتبة تنازلياً.

| الترتيب | درجة الممارسة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرات | الرقم |
|---------|---------------|-------------------|-----------------|--|-------|
| 1 | متوسطة | 1.27 | 3.39 | يُكيّف الاستراتيجيات لتتلاءم مع الظروف المتغيرة. | 6 |
| 2 | متوسطة | 1.20 | 3.31 | يُشجّع العاملين على التعامل مع أي أخطاء قد تحدث واعتبارها فرصاً للتعلم. | 1 |
| 2 | متوسطة | 1.31 | 3.31 | يجمع البيانات والمعلومات بالرجوع الى الإدارات التنفيذية لوضع الخطط الاستراتيجية. | 7 |
| 4 | متوسطة | 1.28 | 3.25 | يفتح الحوار والنقاش مع جميع الأطراف لتنفيذ أفضل الاستراتيجيات. | 8 |
| 5 | متوسطة | 001. | 3.21 | يعتمد مبدأ التشاركية لإنجاح أي مشروع بشكل شمولي. | 3 |
| 5 | متوسطة | 301. | 3.21 | يُشرك المستفيدين في عمليتي التخطيط والتنفيذ لتعزيز أدوارهم في الإسهام للوصول الى أفضل النتائج. | 4 |
| 5 | متوسطة | 1.31 | 3.21 | يُحقّق توافق العاملين مع استراتيجيات الجامعة. | 5 |
| 8 | متوسطة | 1.21 | 3.18 | يُوفّر المعلومات للعاملين للقيام بواجباتهم المنوطة بهم. | 2 |
| متوسطة | | 1.06 | 3.26 | المجال ككل | |

يُلاحظ من الجدول (7) أنّ المتوسطات الحسابية لهذا المجال تراوحت بين (3.18-3.39) وبدرجة ممارسة متوسطة لجميع الفقرات. وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (3.26) بدرجة ممارسة متوسطة. وجاء بالمرتبة الأولى الفقرة (6) ونصّها: "يُكيّف الاستراتيجيات لتتلاءم مع الظروف المتغيرة" بمتوسط حسابي (3.39)، وانحراف معياري (1.27)، وبدرجة ممارسة متوسطة، وهذا يوضح أنّ القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس يعتمدون على مبدأ المشاركة في المسؤولية واتخاذ القرارات والإجراءات، والعمل على إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية، وتكوين رؤية جماعية مشتركة لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية، وجاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة (2) ونصّها: "يُوفّر المعلومات للعاملين للقيام بواجباتهم المنوطة بهم" بمتوسط حسابي (3.18)، وانحراف معياري (1.21)، بدرجة ممارسة متوسطة، وهذا يوضّح أنّ القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس يعملون على توفير المعلومات للعاملين من أجل القيام بالأعمال والواجبات المنوطة بهم، وتوفّر أنظمة حديثة تساعد في الحصول على المعلومات المطلوبة بسهولة.

المجال الرابع: التنظيم وتنفيذ الأعمال: أشتمل هذا المجال على (10) فقرات تقيس بمجملها مدى ممارسة الرّشاقة الاستراتيجية لدى القادة الأكاديميين المتعلقة بالتنظيم وتنفيذ الأعمال، والجدول (8) يبين ذلك.

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التنظيم وتنفيذ الأعمال مرتبة تنازلياً.

| الرقم | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الممارسة | الترتيب |
|-------|---|-----------------|-------------------|---------------|---------|
| 4 | يعتمد على مبادئ وقوانين وأنظمة في تنفيذ برامج الجامعة. | 3.36 | 1.26 | متوسطة | 1 |
| 3 | يضع وصفاً واضحاً للوظائف والنشاطات. | 3.24 | 1.33 | متوسطة | 2 |
| 5 | يُكلف المسؤوليات بطريقة سريعة ومرنة. | 3.23 | 1.02 | متوسطة | 3 |
| 10 | يُنَفَّذُ الاستراتيجيات للمهام والأعمال والأنشطة من خلال جدول زمني. | 3.23 | 1.24 | متوسطة | 3 |
| 1 | يُشارك في اتخاذ القرارات مع فريق الإدارة بأكمله | 3.22 | 1.08 | متوسطة | 5 |
| 8 | يُشجّع على الحوار والنقاش بين المسؤولين عند تنفيذ الاستراتيجيات بين القادة الأكاديميين. | 3.22 | 1.29 | متوسطة | 5 |
| 2 | يُوجد نهجاً مشتركاً بين مختلف الوحدات الأكاديمية الإدارية. | 3.20 | 1.33 | متوسطة | 7 |
| 7 | يُعَدّل الاستراتيجيات لتتوافق مع المتغيرات البيئية. | 3.19 | 1.28 | متوسطة | 8 |
| 6 | يُنَفَّذُ استراتيجيات الجامعة بما هو مرسوم. | 3.17 | 1.30 | متوسطة | 9 |
| 9 | يسمح بالمبادرة والأفكار الجديدة لتنفيذ استراتيجيات الجامعة. | 3.15 | 1.31 | متوسطة | 10 |
| | المجال ككل | 3.22 | 1.03 | متوسطة | |

يُلاحظ من الجدول (9) أنّ المتوسطات الحسابية لهذا المجال تراوحت بين (3.15-3.36) وبدرجة ممارسة متوسطة لجميع الفقرات، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (3.22) وبدرجة ممارسة متوسطة، وجاء بالمرتبة الأولى الفقرة (4) ونصّها: "يعتمد على مبادئ وقوانين وأنظمة في تنفيذ برامج الجامعة" بمتوسط حسابي (3.36)، وانحراف معياري (1.26)، بدرجة ممارسة متوسطة، وهذا يوضح أن القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس يلتزمون بمبادئ وقوانين وأنظمة في تنفيذ برامج الجامعة، وتنفيذ الاستراتيجيات خلال جدول زمني محدّد، وجاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة (9) ونصّها: "يسمح بالمبادرة والأفكار الجديدة لتنفيذ استراتيجيات الجامعة"، بمتوسط حسابي (3.15)، وانحراف

معياري (1.31)، وبدرجة ممارسة متوسطة، وهذا يوضح أنّ القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس يسمحون بالمبادرة ودعم تبادل الأفكار الجديدة والجيّدة من أجل تنفيذ استراتيجيات الجامعة، حيث يعمل القادة الأكاديميون على تشجيع الحوار والنقاش بين المسؤولين من أجل تنفيذ استراتيجيات الجامعة.

المجال الخامس: التخطيط الاستراتيجي: أشتمل هذا المجال على (8) فقرات تقيس بمجملها مدى ممارسة الرّشاقة الاستراتيجية لدى القادة الأكاديميين المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي، والجدول (9) يبين ذلك.

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التخطيط الاستراتيجي مرتبة تنازليا.

| الرقم | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الممارسة | الترتيب |
|-------|---|-----------------|-------------------|---------------|---------|
| 2 | يلتزم بالتخطيط المستمر لتطوير الأداء في المستقبل. | 3.21 | 1.25 | متوسطة | 1 |
| 3 | يتوقع الاحتمالات المستقبلية المؤثرة في الأداء. | 3.20 | 1.26 | متوسطة | 2 |
| 1 | يُشرك جميع الوحدات الإدارية والأكاديمية في عملية التخطيط الاستراتيجي. | 3.19 | 1.27 | متوسطة | 3 |
| 5 | يُسهّم في تحديد نقاط القوة والضعف في العمليات الإدارية المستقبلية. | 3.16 | 1.20 | متوسطة | 4 |
| 4 | يُسهّم في تحديد الفرص والتحديات المحيطة. | 3.15 | 1.24 | متوسطة | 5 |
| 6 | يستقطب الكوادر العلميّة الكفؤة لتنفيذ التخطيط الاستراتيجي. | 3.15 | 1.30 | متوسطة | 5 |
| 7 | يُفعل التفريغ العلمي حسب اللوائح والقوانين. | 3.14 | 1.32 | متوسطة | 7 |
| 8 | يسمح للعاملين التعاون مع الجامعات الأخرى. | 2.35 | 0.90 | متوسطة | 8 |
| | المجال ككل | 3.07 | 0.97 | متوسطة | |

يلاحظ من الجدول (9) أنّ المتوسطات الحسابية لهذا المجال تراوحت بين (2.35-3.21) بدرجة ممارسة متوسطة لجميع الفقرات، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (3.07) وبدرجة ممارسة متوسطة. وجاء بالمرتبة الأولى الفقرة (2) ونصّها: "يلتزم بالتخطيط المستمر لتطوير الأداء في المستقبل" بمتوسط حسابي (3.21)، وانحراف معياري (1.25)، وبدرجة ممارسة متوسطة، وهذا يوضح أنّ القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس يلتزمون بالتخطيط المستمر لتطوير الأداء في المستقبل، حيث يضع القادة الأكاديميون خطط التطوير والخطط الإجرائية الخاصة بالجامعة بمشاركة جميع أعضاء هيئة التدريس، ويشارك أعضاء هيئة التدريس في وضع الخطة الاستراتيجية للجامعة من أجل إعداد

جيل متعلم وتطوير أنظمة التعلم،. وجاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة (8) ونصّها: "يسمح للعاملين التعاون مع الجامعات الأخرى" بمتوسط حسابي (2.35)، وانحراف معياري (0.90)، وبدرجة تطبيق متوسطة، وهذا يوضح أنّ القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس يسمح لهم التعاون مع الجامعات الأخرى من أجل تبادل الخبرات واستقصاء المعلومات من الآخرين، ودعم القادة الأكاديميين مبدأ الشفافية في تبادل المعلومات لجميع المستفيدين، وتشجع الحوار والعمل الجماعي ضمن بيئة جامعيّة واحدة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني ومناقشتها: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة الرشاقة الاستراتيجية للقادة الأكاديميين تعزى لمتغيرات الجنس، التخصص الرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة ومصدر الحصول على آخر مؤهل، والسلطة المشرفة؟

1- متغير الجنس: تم إجراء اختبار (ت) ويوضح الجدول (10) نتائج ذلك الاختبار.

جدول (10) نتائج اختبار (ت) ومستوى الدلالة ودلالة الفروق تبعا لمتغير الجنس من حيث درجة ممارسة الرشاقة الاستراتيجية للقادة الأكاديميين.

| م | مجال الاستبانة | مستوى المتغير | عدد الأفراد | المتوسط | الانحراف المعياري | قيمة (ت) | مستوى الدلالة |
|---|---------------------------------------|---------------|-------------|---------|-------------------|----------|---------------|
| 1 | المقدرات الأساسية والتكنولوجية | ذكور | 350 | 3.23 | 1.10 | -1.41 | 0.16 |
| | | إناث | 120 | 3.39 | 1.02 | | |
| 2 | وضوح الرؤية والأهداف | ذكور | 350 | 3.21 | 1.11 | -2.38 | 0.02* |
| | | إناث | 120 | 3.48 | 1.02 | | |
| 3 | الشراكة في المسؤولية واتخاذ الإجراءات | ذكور | 350 | 3.20 | 1.07 | -2.03 | 0.04* |
| | | إناث | 120 | 3.43 | 1.00 | | |
| | التنظيم وتنفيذ الأعمال | ذكور | 350 | 3.17 | 1.05 | -1.76 | 0.08 |
| | | إناث | 120 | 3.36 | 0.95 | | |
| | التخطيط الاستراتيجي | ذكور | 350 | 3.03 | 0.96 | -1.57 | 0.12 |
| | | إناث | 120 | 3.19 | 0.97 | | |
| | الأداة ككل | ذكور | 350 | 3.17 | 0.95 | -2.03 | 0.04* |
| | | إناث | 120 | 3.37 | 0.85 | | |

*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يبين الجدول (10) أنّ هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة الرّشاقة الاستراتيجية للقادة الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تُعزى لمتغير الجنس فيما يتعلق بمجال "وضوح الرؤية والأهداف، الشراكة في المسؤولية واتخاذ الإجراءات"، كما أنّ هناك فروق بين المتوسطات الحسابية للأداة ككل تبعاً لمتغير الجنس؛ وأنّ الفروق لصالح الإناث، هذا يدل على أنّ مدى تطبيق ممارسة الرّشاقة الاستراتيجية للقادة الأكاديميين لدى الإناث أكثر مرونة من الذكور من حيث وضوح الرؤية والأهداف الاستراتيجية والمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة الجامعة وتحقيق الخطط والأهداف الاستراتيجية، وتحفيز أعضاء الهيئة التدريسية على التعاون والمشاركة من أجل تحقيق الأهداف، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى أغلب أعضاء هيئة التدريس من الإناث لديهم علاقات اجتماعية مع القيادات الأكاديمية تساعد على مشاركتهم أكثر في ابداء الرأي.

2- متغير الكلية: تم إجراء اختبار (ت) ويوضح الجدول (11) نتائج ذلك الاختبار.

جدول (11) نتائج اختبار (ت) ومستوى الدلالة تبعاً لمتغير الكلية من حيث درجة ممارسة الرّشاقة الاستراتيجية للقادة الأكاديميين.

| م | مجالات الاستبانة | مستويات المتغير | عدد الأفراد | المتوسط | الانحراف المعياري | قيمة (ت) | مستوى الدلالة |
|---|---------------------------------------|-----------------|-------------|---------|-------------------|----------|---------------|
| 1 | المقدرات الأساسية والتكنولوجية | كلية علمية | 283 | 3.27 | 1.11 | 0.09 | 0.93 |
| | | كلية إنسانية | 187 | 3.26 | 1.04 | | |
| 2 | وضوح الرؤية والأهداف | كلية علمية | 283 | 3.26 | 1.12 | 0.32 | 0.75 |
| | | كلية إنسانية | 187 | 3.30 | 1.06 | | |
| | الشراكة في المسؤولية واتخاذ الإجراءات | كلية علمية | 283 | 3.25 | 1.08 | 0.16 | 0.87 |
| | | كلية إنسانية | 187 | 3.27 | 1.03 | | |
| | التنظيم وتنفيذ الأعمال | كلية علمية | 283 | 3.18 | 1.05 | 1.02 | 0.31 |
| | | كلية إنسانية | 187 | 3.27 | 0.99 | | |
| | التخطيط الاستراتيجي | كلية علمية | 283 | 2.96 | 0.94 | 2.50 | *0.01 |
| | | كلية إنسانية | 187 | 3.19 | 0.99 | | |
| | الأداة ككل | كلية علمية | 283 | 3.19 | 0.95 | 0.78 | 0.43 |
| | | كلية إنسانية | 187 | 3.26 | 0.91 | | |

*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يبين الجدول (11) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة الرشاقة الاستراتيجية للقادة الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تُعزى لمتغير الكلية، باستثناء مجال "التخطيط الاستراتيجي"، يعود السبب في ذلك إلى تشابه جميع ظروف العملية التدريسية في الجامعات الأردنية، لذلك لم تتأثر وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تبعاً لاختلاف كلياتهم الأكاديمية سواء كانت تخصصاتهم إنسانية أم علمية فأنهم يتعاملون مع الطلبة ويتفاعلون في بيئة تعليمية واحدة .

3- الرتبة الأكاديمية: تم تطبيق اختبار تحليل التباين الأحادي ويوضح الجدول (12) نتائج ذلك الاختبار .

جدول (12) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ف) ومستوى الدلالة تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية من حيث درجة الممارسة.

| مستوى الدلالة | قيمة (ف) | متوسط المربعات | درجات الحرية | مجموع المربعات | مصدر التباين | مجالات الاستبانة |
|---------------|----------|----------------|--------------|----------------|----------------|---------------------------------------|
| 0.43 | 0.62 | 0.72 | 1 | 0.72 | بين المجموعات | المقدرات الأساسية والتكنولوجية |
| | | 1.17 | 468 | 546.92 | داخل المجموعات | |
| | | | 469 | 547.64 | المجموع | |
| 0.07 | 3.20 | 3.79 | 1 | 3.79 | بين المجموعات | وضوح الرؤية والأهداف |
| | | 1.18 | 468 | 553.40 | داخل المجموعات | |
| | | | 469 | 557.19 | المجموع | |
| 0.14 | 2.17 | 2.41 | 1 | 2.41 | بين المجموعات | الشراكة في المسؤولية واتخاذ الإجراءات |
| | | 1.11 | 468 | 519.76 | داخل المجموعات | |
| | | | 469 | 522.16 | المجموع | |
| 0.14 | 2.14 | 2.24 | 1 | 2.24 | بين المجموعات | التنظيم وتنفيذ الأعمال |
| | | 1.05 | 468 | 491.15 | داخل المجموعات | |
| | | | 469 | 493.40 | المجموع | |
| 0.87 | 0.03 | 0.02 | 1 | 0.02 | بين المجموعات | التخطيط الاستراتيجي |
| | | 0.94 | 468 | 438.70 | داخل المجموعات | |
| | | | 469 | 438.73 | المجموع | |
| 0.20 | 1.65 | 1.42 | 1 | 1.42 | بين المجموعات | الأداة ككل |
| | | 0.86 | 468 | 402.58 | داخل المجموعات | |
| | | | 469 | 404.00 | المجموع | |

يبين الجدول (12) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة الرّشاقة الاستراتيجية للقادة الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تُعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية، حيث بلغت قيمة (F) غير دالة إحصائية، هذا يعني أنّه لا يوجد اختلاف بين الرّتب الأكاديميّة (أستاذ، أستاذ مساعد، أستاذ مشارك) حيث أنّهم يسعون إلى تقديم أعلى جهود من أجل تحقيق الاهداف الاستراتيجية للجامعة ، والعمل ضمن بيئة تعليمية واحدة دون تمييز .

4- عدد سنوات الخبرة: تم تطبيق اختبار تحليل التباين الأحادي، ويوضح الجدول (13) نتائج ذلك الاختبار.

جدول (13) قيمة (ف) ومستوى الدلالة تبعا لمتغير سنوات الخبرة من حيث درجة الممارسة.

| مستوى الدلالة | قيمة (ف) | متوسط المربعات | درجات الحرية | مجموع المربعات | مصدر التباين | مجالات الاستبانة |
|---------------|----------|----------------|--------------|----------------|----------------|---------------------------------------|
| 0.40 | 0.91 | 1.06 | 2 | 2.12 | بين المجموعات | المقدرات الأساسية والتكنولوجية |
| | | 1.17 | 467 | 545.52 | داخل المجموعات | |
| | | | 469 | 547.64 | المجموع | |
| 0.15 | 1.92 | 2.28 | 2 | 4.55 | بين المجموعات | وضوح الرؤية والأهداف |
| | | 1.18 | 467 | 552.64 | داخل المجموعات | |
| | | | 469 | 557.19 | المجموع | |
| 0.12 | 2.12 | 2.35 | 2 | 4.70 | بين المجموعات | الشراكة في المسؤولية واتخاذ الإجراءات |
| | | 1.11 | 467 | 517.46 | داخل المجموعات | |
| | | | 469 | 522.16 | المجموع | |
| 0.21 | 1.57 | 1.65 | 2 | 3.30 | بين المجموعات | التنظيم وتنفيذ الأعمال |
| | | 1.05 | 467 | 490.10 | داخل المجموعات | |
| | | | 469 | 493.40 | المجموع | |
| 0.51 | 0.68 | 0.64 | 2 | 1.28 | بين المجموعات | التخطيط الاستراتيجي |
| | | 0.94 | 467 | 437.45 | داخل المجموعات | |
| | | | 469 | 438.73 | المجموع | |
| 0.19 | 1.66 | 1.42 | 2 | 2.85 | بين المجموعات | الأداة ككل |
| | | 0.86 | 467 | 401.15 | داخل المجموعات | |
| | | | 469 | 404.00 | المجموع | |

----- **المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية IJEPS** -----

يبين الجدول (13) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة الرّشاقة الاستراتيجية للقادة الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تُعزى لمتغير سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة (F) غير دالة إحصائية، هذا يوضح أنه لا يوجد فروق بين سنوات الخبرة بين أعضاء هيئة التدريس، حيث يسعى أعضاء الهيئة التدريسية إلى الاهتمام الكبير في مجال البحث العلمي، ولا يوجد أيّ تأثير لسنوات الخبرة على درجة ممارسة الرّشاقة الاستراتيجية للقادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية .

5- مصدر الحصول على آخر مؤهل: لقد تم استخدام اختبار(ت)، والجدول (14) يبين ذلك.

جدول (14) نتائج اختبار(ت) ومستوى الدلالة ودلالة الفروق تبعا لمتغير مصدر الحصول على آخر مؤهل من حيث درجة ممارسة الرشاقة الاستراتيجية للقادة الأكاديميين.

| م | مجالات الاستبانة | مستويات المتغير | عدد الأفراد | المتوسط | الانحراف المعياري | قيمة (ت) | مستوى الدلالة |
|------|---------------------------------------|-----------------|-------------|---------|-------------------|----------|---------------|
| 1 | المقدرات الأساسية والتكنولوجية | جامعة عربية | 321 | 3.22 | 1.13 | -1.60 | 0.11 |
| | | جامعة أجنبية | 149 | 3.39 | 0.96 | | |
| 2 | وضوح الرؤية والأهداف | جامعة عربية | 321 | 3.21 | 1.13 | -2.10 | 0.06 |
| | | جامعة أجنبية | 149 | 3.43 | 0.97 | | |
| 3 | الشراكة في المسؤولية واتخاذ الإجراءات | جامعة عربية | 321 | 3.20 | 1.10 | -1.92 | 0.06 |
| | | جامعة أجنبية | 149 | 3.40 | 0.95 | | |
| 4 | التنظيم وتنفيذ الأعمال | جامعة عربية | 321 | 3.16 | 1.08 | -2.05 | 0.07 |
| | | جامعة أجنبية | 149 | 3.36 | 0.89 | | |
| 5 | التخطيط الاستراتيجي | جامعة عربية | 321 | 3.03 | 0.97 | -1.16 | 0.24 |
| | | جامعة أجنبية | 149 | 3.14 | 0.96 | | |
| 0.08 | الأداة ككل | جامعة عربية | 321 | 3.16 | 0.98 | -2.00 | 0.08 |
| | | جامعة أجنبية | 149 | 3.35 | 0.81 | | |

يبين الجدول (14) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة الرّشاقة الاستراتيجية للقادة الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تُعزى لمتغير مصدر الحصول على آخر مؤهل، حيث كانت قيم (ت) غير دالة إحصائية، وأنه لا يوجد فروق بين خريجين الجامعات العربية والجامعات الأجنبية ويعزى السبب إلى نوعيّة التدريس واحدة، وأن خطط الجامعات الأردنية مأخوذة من خطط الجامعات الأجنبية.

6- السّلطة المشرفة: لقد تم استخدام اختبار (ت)، والجدول (15) يبين ذلك.

جدول (15) نتائج اختبار(ت) ومستوى الدلالة ودلالة الفروق تبعا لمتغير السّلطة المشرفة من حيث درجة ممارسة الرشاقة الاستراتيجية للقادة الأكاديميين.

| مستوى الدلالة | قيمة (ت) | الانحراف المعياري | المتوسط | عدد الأفراد | مستويات المتغير | مجالات الاستبانة |
|---------------|----------|-------------------|---------|-------------|-----------------|---------------------------------------|
| 0.93 | 0.09 | 1.11 | 3.27 | 248 | جامعة حكومية | المقدرات الأساسية والتكنولوجية |
| | | 1.04 | 3.26 | 222 | جامعة خاصة | |
| 0.75 | -0.32 | 1.12 | 3.26 | 248 | جامعة حكومية | وضوح الرؤية والأهداف |
| | | 1.06 | 3.30 | 222 | جامعة خاصة | |
| 0.87 | -0.16 | 1.08 | 3.25 | 248 | جامعة حكومية | الشراكة في المسؤولية واتخاذ الإجراءات |
| | | 1.03 | 3.27 | 222 | جامعة خاصة | |
| 0.31 | -1.02 | 1.05 | 3.18 | 248 | جامعة حكومية | التنظيم وتنفيذ الأعمال |
| | | 0.99 | 3.27 | 222 | جامعة خاصة | |
| 0.06 | 1.80- | 0.94 | 2.96 | 248 | جامعة حكومية | التخطيط الاستراتيجي |
| | | 0.99 | 3.19 | 222 | جامعة خاصة | |
| 0.43 | -0.78 | 0.95 | 3.19 | 248 | جامعة حكومية | الأداة ككل |
| | | 0.91 | 3.26 | 222 | جامعة خاصة | |

يبين الجدول (15) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة الرشاقة الاستراتيجية للقادة الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تُعزى لمتغير السّلطة المشرفة، حيث كانت قيم (ت) غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$)، حيث أنه لا يوجد اختلاف بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة من حيث المواد التدريسية، مما يدل على درجة متساوية في ضبط الأعمال والتزام العاملين بتقديم تفسيرات لنتائج أعمالهم، والالتزام في مبدأ المساءلة حيث مراقبة الأداء للعاملين، وأن الخطط الدراسية للجامعات الخاصة هي تقريباً نفس خطط الجامعات الحكومية، ويعزى السبب إلى أن أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة أغلبهم خريجين الجامعات الحكومية، أو قد درسوا في الجامعات الحكومية.

التوصيات:

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها يُوصى بالآتي:

1. تعزيز الرّشاقة الاستراتيجية على طريق:
 - توافق الأهداف بين طبيعة الخدمات المقدّمة وخصائص الجامعة.
 - تعزيز القائد الأكاديمي مهاراته الاستراتيجية لاستدامة الميزة التنافسية للجامعة.
 - تطوّر الخطط بما يفي بمتطلّبات المستفيدين، والاستجابة للظروف البيئية المتغيرة.
 - اشراك المستفيدين في عمليتي التخطيط والتنفيذ.
 - توفير المعلومات للعاملين للقيام بواجباتهم المنوطة بهم.
 - السماح بالمبادرة والأفكار الجديدة لتنفيذ استراتيجيات الجامعة.
 - استقطاب الكوادر العلميّة الكفؤة لتنفيذ التّخطيط الاستراتيجي.
 - تفعيل التّفرغ العلميّ حسب اللوائح والقوانين.
 - السّماح للعاملين التعاون مع الجامعات الأخرى.
2. إجراء المزيد من الدّراسات تتناول العلاقة بين الرّشاقة الاستراتيجية والولاء التنظيمي، والحوكمة.

المراجع

المراجع باللغة العربية :

- الحريزات، محمد أحمد (2015). أثر الخفة الاستراتيجية في ضوء القدرات التنافسية للشركات على الأداء العمليتي: دراسة تطبيقية في شركات الصناعات الهندسة في الاردن. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- الزبن، نور محمد سالم(2013). أثر خصائص المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الخفة الاستراتيجية ودور القدرات التنافسية كمتغير معدل: دراسة تطبيقية على شركة الباهوس في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- الصانع، إيمان سالم (2013). أثر محددات الرشاقة الاستراتيجية على الفعالية التنظيمية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، كلية إدارة الأعمال، الأردن.
- العابدي، علي والموسوي، علي (2014). تشخيص مؤشرات الاستراتيجية لضمان السيادة الاستراتيجية من خلال خفة الحركة الاستراتيجية: دراسة تحليلية في شركة كورك للاتصالات المتنقلة في العراق. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 8(31)، 143-167.
- عبد حسين، عادل عباس(2016). العلاقة التأثيرية بين استراتيجيات الاستشعار البيئي والتجديد الاستراتيجي من خلال الدور الوسيط للرشاقة الاستراتيجية: بحث تحليلي لآراء عينة من المديرين في شركة زين العراق للاتصالات، مجلة جامعة كربلاء، كلية الإدارة والاقتصاد، 14(3)، 107-126.
- غازي، علي (2014). الممارسات التطبيقية لمعيار الموارد والشراكات كأحد معايير الممكنات لتحقيق التميز المؤسسي. مجلة المدير الناجح، سلسلة التميز، العدد (3)، 8-12 .
- الكبيسي، صلاح الدين ونوري، أسماء (2013). تأثير مبادئ حلقة القرار (OODA) على خفة الحركة الاستراتيجية: دراسة ميدانية في عدد من مستشفيات مدينة بغداد، مجلة الدنانير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، (3)، 170-202.
- المعاضبي، معن وعدالله (2011). قدرات تقنية المعلومات وأثرها في خفة الحركة الاستراتيجية: دراسة استطلاعية في الشركة العامة للمستلزمات الطبية في نينوى. المجلة العراقية للعلوم الإدارية، 7(29)، 85-108.
- المواضية، يوسف عطوي (2016). دور التعليم الاستراتيجي في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية في الجامعات الخاصة "دراسة ميدانية". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.

هنية، محمد أنور رشدي (2016). مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية إدارة الأعمال، قسم التجارة.

المراجع اللغة الإنجليزية

- Abu Radi, S (2013). *Strategic Agility and Its Impact on the Operations Competitive Capabilities in Jordanian Private Hospitals*, (Unpublished Master Thesis). Middle East university, Jordan.
- Attafar, A & Ghandehari, M & Momeni, G (2012). Study of Required Organizational Base for Implementation of Agility Strategy in Organizations: An Empirical Study in Industrial Entekhab Group. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(11), 141-156.
- Audran, R (2010). *Strategic Agility: A Winning Phenotype in Turbulent Environments*, (Master of Science in Management), Economics and Industrial Engineering, Polytechnic Di Milano, School of systems Engineering, Italia.
- Bukovec, b & Markic, m (2008). The level of integration of various models for organizational change management in Slovenian organizations. *International journal of business and system research*, 2 (4), 431-446.
- Dehagi, A & Navabakhsh, M (2014). Study the Effect of Organizational Factors to Implementing the Agility Strategy in Isfahan Municipality. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Iran, 4(1), 315-326.
- Dove, R (2001). *Response ability: The language, structure and culture of agile enterprise*. USA: John Wiley and Sons.
- Doz, Y & Kosonen, M (2008). *Fast Strategy: How Strategic Agility will help you stay ahead of the game*. Wharton School Press.
- Erande, A & Verma, A (2008). *Measuring Agility of Organizations – A Comprehensive Agility Measurement Tool (CAMT)*. Paper 240, ENT 205, Proceedings of the IAJC-IJME International Conference.

- Fartash. K, & Davoudi. S.M. (2012). The Important Role of Strategic Agility in Firms' Capability and Performance. *International Journal Of Engineering and Management Research*,2(3) 2250 –2268.
- Idris, w & AL-Rubaie, M (2013). Examining the Impact of Strategic Learning on Strategic Agility, *Journal of management and strategy*, 4(2), 70–77.
- Kettunen, O (2010). *Agile Product Development and Strategic Agility in technology firms*, (Unpublished Master Thesis). Helsinki University of Technology, Finland.
- Kosonen, M, (2007), Strategic Agility for Continuous Renewal, *European Paper Week Brussels*, www.startmark.fi:1X12.
- Lee, h (2002).aligning supply chain strategies with product uncertainties. *California Management Review*,(44),23–38.
- Long, C (2000). You don't have a strategies plan?– good!, *consulting to management*, 11(1), 33–53.
- McCann, J (2004).Organizational Effectiveness: Changing Concepts For Changing Environments. *Human Resource Planning*, 27,(1), 42–50.
- Morgan, E & Page, K (2008). Managing Business Transformation to Deliver Strategic Agility. *Strategic Change*, 17(5-6), 155–168.
- Narasimhan, R (2006). Disentangling learners and agility: an empirical investigation. *Journal of Operations Management*, 24(5), 440–457.
- Varley, C. (2012) " International Workshop "Strategic Agility for Strong Societies and Economies" Summary and issues for further debate, 10 November, *OECD Conference Centre*, Paris , pp. 1–28.
- Yauch, C. (2011). Measuring agility as a performance outcome. *Journal of Manufacturing Technology* 22(3) 381–404.