

## واقع تطبيق الرشاقة الاستراتيجية في جامعة اللاذقية من وجهة نظر القيادات الإدارية "دراسة مسحية"

الدكتورة ربي عزت الكنج\*

(تاريخ الإيداع ٢٠٢٥ /٧/١ - تاريخ النشر ٢٠٢٥ /١٠/٢)

### □ ملخص □

هدف البحث إلى دراسة واقع تطبيق الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها (الحساسية الاستراتيجية، المقدرات الجوهرية، وضوح الرؤية، المسؤولية المشتركة، سرعة الاستجابة، تحديد الأهداف الاستراتيجية) في جامعة اللاذقية من وجهة نظر القيادات الإدارية فيها.

اعتمد البحث على المنهج الوصفي، وتكون مجتمع البحث من جميع القيادات الإدارية في جامعة اللاذقية، حيث تم توزيع الاستبانة على (٩٠) إداري من القيادات الإدارية في الجامعة، وتم استرجاع (٨٢) استبانة كاملة وصالحة للتحليل الإحصائي، وبنسبة استجابة بلغت (٩١.١١%).

أظهرت النتائج وجود مستوى مرتفع لتطبيق الرشاقة الاستراتيجية بشكل عام، خاصةً في أبعاد الحساسية الاستراتيجية، المقدرات الجوهرية، وضوح الرؤية، وتحديد الأهداف الاستراتيجية، مما يعكس قدرة جيدة على استشعار التغيرات وامتلاك الموارد ورؤية واضحة وأهداف محددة، ورغم هذا الأداء القوي تبرز الحاجة لتحسين بعض الجوانب الفرعية في المسؤولية المشتركة (كتحديد الصلاحيات والمكافآت) وسرعة الاستجابة (خاصةً في تخصيص الموارد)، هذه النتائج تؤكد أنّ الجامعة تسير في الاتجاه الصحيح نحو الرشاقة الاستراتيجية، مع وجود فرص واضحة لتعزيز جوانب محددة لتحقيق التكامل الأمثل.

**كلمات مفتاحية:** الرشاقة الاستراتيجية، القيادات الإدارية، جامعة اللاذقية، الحساسية الاستراتيجية، المقدرات الجوهرية، وضوح الرؤية، المسؤولية المشتركة، سرعة الاستجابة، تحديد الأهداف الاستراتيجية، جامعة اللاذقية.

\*مدرّس، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة اللاذقية، اللاذقية، سورية.

# "The Reality of Applying Strategic Agility at Tishreen University from the Perspective of Administrative Leaders "A Survey Study"

Dr. Ruba Ezzat AlKenj \*

(Received 1/7/2025.Accepted 2/10/2025)

## □ABSTRACT □

The study aimed to investigate the reality of applying strategic agility and its dimensions (strategic sensitivity, core capabilities, vision clarity, shared responsibility, response speed, and strategic goal setting) at Tishreen University from the perspective of its administrative leaders.

The research adopted a descriptive approach. The study population consisted of all administrative leaders at Tishreen University. A questionnaire was distributed to 90 administrative leaders, and (82) complete and valid questionnaires were returned for statistical analysis, with a response rate of (91.11%).

The results showed a high overall level of strategic agility application, especially in the dimensions of strategic sensitivity, core capabilities, vision clarity, and strategic goal setting. This reflects a good ability to sense changes, possess resources, and maintain a clear vision with well-defined goals. Despite this strong performance, there is a need to improve specific sub-aspects in shared responsibility (such as defining authorities and rewards) and response speed (particularly in resource allocation). These findings confirm that the university is moving in the right direction toward strategic agility, with clear opportunities to enhance specific aspects for optimal integration.

**Keywords:** Strategic Agility, Administrative Leaders, Tishreen University, Strategic Sensitivity, Core Capabilities, Clarity of Vision, Shared Responsibility, Speed of Response, Strategic Objective Setting, University of Lattakia.

---

\* Lecturer, Faculty of Economics, Department of Business Administration, University of Lattakia, Lattakia, Syria.

**المقدمة:**

لم تعد الجامعات في العصر الراهن مجرد مراكز تقليدية للتعليم والبحث العلمي؛ بل تحولت إلى مؤسسات حيوية محورية تدفع عجلة التنمية المجتمعية والاقتصادية. ومع التزايد المطرد في حدة المنافسة على المستويين المحلي والدولي، وتفاقم تعقيد البيئة المحيطة، والتسارع الكبير في وتيرة التغيرات التكنولوجية والمعلوماتية، أصبح لزاماً على هذه المؤسسات الأكاديمية أن تتمتع بقدر عالٍ من المرونة والقدرة على التكيف لتظل قادرة على تحقيق أهدافها بفاعلية وكفاءة في تقديم المعرفة، تخريج الكفاءات، والمساهمة في الابتكار.

في هذا الإطار المتغير باستمرار، برز مفهوم الرشاقة الاستراتيجية كضرورة حتمية للجامعات الحديثة، حيث تُمثل هذه الرشاقة القدرة الفائقة على استشعار التغيرات المحيطة بها بسرعة وفعالية، وتكييف الموارد المتاحة بمرونة، وتحديد الأهداف الاستراتيجية بدقة ووضوح، والاستجابة بسرعة فائقة للمستجدات والتحديات والفرص الناشئة. هذا البعد الديناميكي يضمن للجامعة البقاء والازدهار والتقدم في بيئة مليئة بالتقلبات والفرص المتجددة باستمرار.

تُعدّ الرشاقة الاستراتيجية في المؤسسات الجامعية أحد المداخل الإدارية الحديثة والمهمة ليس فقط لتحقيق التميز والإبداع في جميع المستويات الأكاديمية والإدارية، بل أيضاً لضمان السرعة في الاستجابة للفرص والتحديات والقدرة على التعامل مع الأزمات الصعبة بفعالية، وبالتالي إنها أصبحت ضرورة حتمية لنجاح الجامعات المعاصرة واستمراريتها (اللمسي، ٢٠٢١، ص ٣٠٧).

علاوةً على ذلك، تُتيح الرشاقة الاستراتيجية للجامعة رؤية واضحة لما يتم إنجازه وتهدف إلى تحقيقه، فهي عامل أساسي لفهم التغيرات الفاعلة في البيئة الخارجية والداخلية، وتتطلب هذه التطورات التزاماً راسخاً من جميع العاملين لتحقيق هذه الرؤية المشتركة، والتي يجمع عليها العاملون بالجامعة، وتوجه جهودهم نحو إنجاز الأعمال بإتقان وجودة عالية. يتم ذلك غالباً باستخدام التقنيات الحديثة المحددة برؤية المنظمة، مما يساهم في تحقيق الميزة التنافسية للجامعة. كما أنّ الاهتمام بالعملاء (الطلاب، سوق العمل، المجتمع) يعتمد بشكل كبير على الإحساس بالهدف العام للجامعة والتنسيق الفعال للأهداف بين أقسامها المختلفة، حيث أن الرؤية الواضحة تولد اتفاقاً حول فهم موحد لما تريد المنظمة أن تنجزه وكيف تتعامل مع مستفيديها (منصور، ٢٠٢٢، ص ١٦٨). بناءً على هذه الأهمية المتزايدة، يصبح تقييم واقع تطبيق الرشاقة الاستراتيجية في الجامعات أمراً حيوياً لفهم واقعها وتعزيز قدراتها المستقبلية.

**الدراسات السابقة:****أ- الدراسات العربية:**

١- دراسة (العنزي، ٢٠٢٢) بعنوان: دور الرشاقة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في الجامعات السعودية. هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق الرشاقة الاستراتيجية في إدارة الأزمات بالجامعات السعودية، بالإضافة إلى تحديد الصعوبات التي تواجه هذا التطبيق من وجهة نظر القيادات الأكاديمية. كما سعت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين أبعاد الرشاقة الاستراتيجية (الحساسية الاستراتيجية، الالتزام الجماعي، المقدرات الجوهرية، ووضوح الرؤية والتوجه الاستراتيجي) وإدارة الأزمات في الجامعات السعودية. تم الاعتماد على المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة كأداة للدراسة، وأختيرت عينة من القادة الأكاديميين من جامعات حائل، والجوف، والإمام عبد الرحمن الفيصل، بلغ عددها (٢٤١) فرداً. استُخدم المنهج الوصفي الارتباطي، وأظهرت النتائج أنّ مستوى تطبيق الرشاقة الاستراتيجية وجميع أبعادها في إدارة الأزمات جاء بدرجة متوسطة، وكشفت النتائج أيضاً أنّ الصعوبات التي تواجه تطبيق الرشاقة الاستراتيجية في إدارة الأزمات بالجامعات السعودية جاءت بدرجة عالية.

٢- دراسة (درادكة والضمور، ٢٠٢٣) بعنوان: الرشاقة الاستراتيجية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة الرشاقة الاستراتيجية لدى القادة الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ومعرفة اختلاف وجهات النظر باختلاف الجنس، والرتبة الأكاديمية، والدرجة العلمية، والكلية، ومصدر الحصول على آخر مؤهل، وسنوات الخبرة. تم الاعتماد على المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للدراسة، حيث تكونت من (٤٥) فقرة موزعة على الأبعاد الآتية: (وضوح الرؤية والأهداف، والمقدرات الأساسية والتكنولوجية، والشراكة في المسؤولية واتخاذ الإجراءات، والتمكين وتقويض الأعمال، والتخطيط الاستراتيجي). وتم التأكد من صدقها وثباتها. تكونت عينة الدراسة من (٤٧٠) عضو هيئة تدريس. وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة الرشاقة الاستراتيجية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية تراوحت ما بين (٣.٠٧ - ٣.٢٨)، وبدرجة ممارسة متوسطة لجميع المجالات.

٣- دراسة (صقر، ٢٠٢٤) بعنوان: واقع تطبيق أبعاد الرشاقة الاستراتيجية بجامعة دمياط: دراسة ميدانية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق أبعاد الرشاقة الاستراتيجية بجامعة دمياط من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تم الاعتماد على المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للدراسة، تم تطبيقها على عينة عشوائية طبقية قوامها (٢٥٠) فرداً من أعضاء هيئة التدريس في بعض الكليات العملية والنظرية مثل كليات التربية والتربية النوعية والآداب والزراعة والفنون التطبيقية والعلوم، وأظهرت النتائج أن المتوسط العام لدرجة تقدير أفراد عينة الدراسة لواقع تطبيق أبعاد الرشاقة الاستراتيجية بجامعة دمياط قد جاء بدرجة متوسطة، حيث جاء بعد وضوح الرؤية في المرتبة الأولى بينما جاء بعد المسؤولية المشتركة في المرتبة الأخيرة.

٤- دراسة (الجعيد، ٢٠٢٥) بعنوان: واقع الرشاقة الاستراتيجية وتأثيرها على التميز التنظيمي في جامعة الطائف.

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة الرشاقة الاستراتيجية والتميز التنظيمي في جامعة الطائف من وجهة نظر القادة الأكاديميين، والتحقق من وجود علاقة ارتباطية بين الرشاقة الاستراتيجية والتميز التنظيمي من وجهة نظر هؤلاء القادة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع القادة الأكاديميين في جامعة الطائف والبالغ عددهم (٥٢)، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة أبعاد الرشاقة الاستراتيجية (الحساسية الاستراتيجية، الالتزام الجماعي، انسيابية الموارد) في جامعة الطائف كانت بمستوى أعلى من المتوسط.

ب- الدراسات الأجنبية:

١- دراسة (Rotich & Okello, 2019) بعنوان:

**The effect of resource fluidity on strategic agility among universities in Kenya: Case of Masinde Muliro University of Science and Technolog.**

تأثير مرونة الموارد على الرشاقة الاستراتيجية في الجامعات الكينية: دراسة حالة جامعة ماسيندي موليرو للعلوم والتكنولوجيا.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على آثار مرونة الموارد على الرشاقة الاستراتيجية بين الجامعات في كينيا، تم الاعتماد على المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للدراسة، وشملت عينة الدراسة (٧٠) مسؤولاً من نواب

رؤساء الجامعات، ورؤساء الأقسام، وعمداء ومديري البرامج الأكاديمية، والمسجلين، وإدارة الخدمات الطبية، وإدارة المشتريات، ومدير التخطيط، حيث أجاب منهم (٦٩) مسؤولاً، وأظهرت النتائج أن الرقابة الاستراتيجية بين الجامعات في كينيا كانت متوفرة بمستوى كبير، وأن هناك علاقة ارتباط موجبة بين مرونة الموارد والرقابة الاستراتيجية.

٢- دراسة (Shaban, 2024) بعنوان:

### The role of strategic agility in achieving organizational excellence in Jordanian universities.

دور الرقابة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي في الجامعات الأردنية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الرقابة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي ضمن الجامعات الأردنية، تم الاعتماد على منهج البحث الكمي، والاستبانة كأداة للدراسة، شمل اختيار المشاركين موظفين من الجامعات الأردنية، سواء من فريق الإدارة أو أعضاء هيئة التدريس المختارين عشوائياً، وتم توزيع (٥٧٢) استبياناً، وتم استعادة (٤٩٢) منها، وكان (٤٣٨) منها صالحاً للتحليل، وأظهرت النتائج أن هناك دور إيجابي لأبعاد الرقابة الاستراتيجية (الحساسية الاستراتيجية، الاستجابة الاستراتيجية، سيولة الموارد، القدرات التكنولوجية) في التميز التنظيمي للجامعات الأردنية.

### تعقيب على الدراسات السابقة:

تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تركيزها على الرقابة الاستراتيجية في الجامعات، واستخدام المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات، واعتمادها على وجهة نظر القيادات الأكاديمية أو الإدارية في التقييم، فبينما تتفق الدراسة الحالية مع دراسات العنزي ودرادكة والضمور وصقر والجعيد في تقييم مستوى تطبيق الرقابة الاستراتيجية، فإنها تختلف عن دراسات Okello & Rotich و Shaban في كونها لا تركز على علاقة الرقابة بمتغيرات أخرى كالتميز التنظيمي أو مرونة الموارد أو إدارة الأزمات، بل تهدف إلى التقييم الشامل لمستوى الأبعاد المتعددة للرقابة الاستراتيجية نفسها.

تتفرد الدراسة الحالية بشمولية أبعاد الرقابة الاستراتيجية التي تغطيها، وتركيزها المباشر على جامعة اللاذقية، مما يوفر تقيماً لواقع تطبيق الرقابة داخل الجامعة.

### مشكلة البحث:

تعاني العديد من المؤسسات الأكاديمية، ومنها جامعة اللاذقية، من تحديات متزايدة مرتبطة بسرعة التغيرات البيئية، سواء على الصعيد الأكاديمي، أو التكنولوجي، أو الاقتصادي، أو حتى الاجتماعي؛ ففي حين أن هناك إدراكاً لأهمية التكيف والمرونة، إلا أن التطبيق الفعلي لأبعاد الرقابة الاستراتيجية قد لا يكون على المستوى المطلوب، مما قد يعيق الجامعة عن الاستجابة الفعالة واللاحق بركب التطور.

لتقصي هذه المشكلة، تم إجراء دراسة استطلاعية من خلال مقابلات مع (١٥) من القيادات الإدارية في جامعة اللاذقية، وقد كشفت هذه المقابلات عن وجود ضعف في بعض أبعاد الرقابة الاستراتيجية، مما يعكس فجوة بين الإدراك النظري لأهمية هذه الأبعاد ومستوى تطبيقها العملي، فقد أشار ٧٠% من القيادات الإدارية إلى أن هناك قصوراً في آليات الرصد المنتظم للتغيرات السريعة في سوق العمل واحتياجاته، مما يؤثر على قدرة الجامعة على تكيف برامجها بشكل استباقي. كما أفاد ٦٠% منهم بوجود ضعف في تحليل البيانات الخارجية بانتظام لتحديد الفرص والتهديدات الناشئة بفاعلية. وأوضح ٦٥% من القيادات الإدارية أن هناك تحدياً في توفير برامج تدريب وتطوير مستمرة لأعضاء هيئة التدريس والإداريين لمواكبة التغيرات التكنولوجية والأكاديمية الحديثة. كما أشار ٥٠% من القيادات

الإدارية إلى أنّ عملية توثيق ونقل المعرفة والخبرات بين الأقسام والإدارات غير فعالة بشكل كافٍ. وأفاد ٦٠% منهم بوجود صعوبات في تخصيص الموارد بسرعة لدعم المبادرات الطارئة أو المشاريع التي تتطلب استجابة فورية.

تُشير النسب السابقة إلى أنّ جامعة اللاذقية قد لا تستغل كامل إمكاناتها في التكيف والتطور، مما قد يؤثر على قدرتها التنافسية، وقدرتها على تلبية متطلبات المجتمع وسوق العمل بفعالية. بناءً على ذلك، تتجلى مشكلة البحث في وجود ضعفاً في مستوى تطبيق بعض أبعاد الرقابة الاستراتيجية في جامعة اللاذقية، مما يستدعي تقييماً لتحديد أسباب هذا القصور واقتراح سبل لتعزيره.

ويمكن تحديد مشكلة البحث في السؤال الرئيس الآتي: **ما واقع تطبيق أبعاد الرقابة الاستراتيجية في جامعة اللاذقية من وجهة نظر القيادات الإدارية؟**

وينتفع عن هذا التساؤل الأسئلة الفرعية الآتية:

- ١- ما واقع تطبيق الحساسية الاستراتيجية في جامعة اللاذقية من وجهة نظر القيادات الإدارية؟
- ٢- ما واقع تطبيق المقدرات الجوهرية في جامعة اللاذقية من وجهة نظر القيادات الإدارية؟
- ٣- ما واقع تطبيق وضوح الرؤية في جامعة اللاذقية من وجهة نظر القيادات الإدارية؟
- ٤- ما واقع تطبيق المسؤولية المشتركة في جامعة اللاذقية من وجهة نظر القيادات الإدارية؟
- ٥- ما واقع تطبيق سرعة الاستجابة في جامعة اللاذقية من وجهة نظر القيادات الإدارية؟
- ٦- ما واقع تطبيق تحديد الأهداف في جامعة اللاذقية من وجهة نظر القيادات الإدارية؟

### أهمية البحث:

**الأهمية النظرية:** إثراء الأدبيات الأكاديمية حول مفهوم الرقابة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية، فبالرغم من تزايد الاهتمام بالرقابة الاستراتيجية في قطاعات الأعمال المختلفة، إلا أنّ الدراسات التي تتناول هذا المفهوم بشكل مفصل في الجامعات لا تزال محدودة، خاصة فيما يتعلق بتقديم دراسات ميدانية شاملة من وجهة نظر القيادات الإدارية، حيث يمكن أن يقدم هذا البحث إطاراً نظرياً وعملياً يمكن الاستفادة منه في فهم أعمق لأبعاد الرقابة الاستراتيجية في البيئة الأكاديمية. كما قد يُسهم في بناء قاعدة معرفية تُمكن الباحثين من إجراء دراسات مستقبلية في هذا المجال.

**الأهمية العملية:** قد تُسهم نتائج هذا البحث في توجيه القيادات الإدارية في الجامعة نحو المجالات التي تحتاج إلى تطوير وتحسين، بالإضافة إلى المساهمة في تعزيز القدرة التنافسية للجامعة وقدرتها على التكيف مع التحديات المستقبلية، مما ينعكس إيجاباً على جودة التعليم والبحث العلمي ومخرجاتها، كما يمكن أن يوفر أداة تقييم يمكن للجامعات الأخرى الاستفادة منها لتقييم مستويات رشاقتها الاستراتيجية وتطوير استراتيجياتها.

### أهداف البحث:

هدف البحث إلى دراسة واقع تطبيق أبعاد الرقابة الاستراتيجية في جامعة اللاذقية من وجهة نظر القيادات الإدارية. وينتفع عن هذا الهدف الأهداف الفرعية الآتية:

- ١- ما واقع تطبيق الحساسية الاستراتيجية في جامعة اللاذقية من وجهة نظر القيادات الإدارية.
- ٢- ما واقع تطبيق المقدرات الجوهرية في جامعة اللاذقية من وجهة نظر القيادات الإدارية.
- ٣- ما واقع تطبيق وضوح الرؤية في جامعة اللاذقية من وجهة نظر القيادات الإدارية.

- ٤- ما واقع تطبيق المسؤولية المشتركة في جامعة اللاذقية من وجهة نظر القيادات الإدارية.  
 ٥- ما واقع تطبيق سرعة الاستجابة في جامعة اللاذقية من وجهة نظر القيادات الإدارية.  
 ٦- ما واقع تطبيق تحديد الأهداف في جامعة اللاذقية من وجهة نظر القيادات الإدارية.  
 ٧- تقديم نتائج وتوصيات يستفيد منها صناع القرار في الجامعة.

### فرضيات البحث:

- ينطلق البحث من الفرضية الرئيسة الآتية: لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى تطبيق أبعاد الرشاقة الاستراتيجية، وبين المتوسط الفرضي (٣).  
 ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:  
 ١- لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع تطبيق الحساسية الاستراتيجية كأحد أبعاد الرشاقة الاستراتيجية، وبين المتوسط الفرضي (٣).  
 ٢- لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع تطبيق المقدرات الجوهرية كأحد أبعاد الرشاقة الاستراتيجية، وبين المتوسط الفرضي (٣).  
 ٣- لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع تطبيق وضوح الرؤية كأحد أبعاد الرشاقة الاستراتيجية، وبين المتوسط الفرضي (٣).  
 ٤- لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع تطبيق المسؤولية المشتركة كأحد أبعاد الرشاقة الاستراتيجية، وبين المتوسط الفرضي (٣).  
 ٥- لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع تطبيق سرعة الاستجابة كأحد أبعاد الرشاقة الاستراتيجية، وبين المتوسط الفرضي (٣).  
 ٦- لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع تطبيق تحديد الأهداف الاستراتيجية كأحد أبعاد الرشاقة الاستراتيجية، وبين المتوسط الفرضي (٣).

### منهج البحث:

لتحقيق أهداف البحث تم الاعتماد على المنهج الوصفي، وهو منهج الدراسة أوصاف دقيقة للظواهر التي من خلالها يمكن تحقيق تقدم كبير في حل المشكلات، وذلك من خلال قيام الباحث بتصور الوضع الراهن، وتحديد العلاقات التي توجد بين الظواهر في محاولة لوضع تنبؤات عن الأحداث المتصلة.

### مجتمع البحث وعينته:

يتكون مجتمع البحث من جميع القيادات الإدارية في جامعة اللاذقية، وباستخدام أسلوب الحصر الشامل قامت الباحثة بتوزيع الاستبانة على (٩٠) إداري من القيادات الإدارية في الجامعة، وتم استرجاع (٨٢) استبانة كاملة وصالحة للتحليل الإحصائي، ونسبة استجابة بلغت (٩١.١١%).

### حدود البحث:

- الحدود المكانية: جامعة اللاذقية.  
 الحدود البشرية: جميع القيادات الإدارية في جامعة اللاذقية.  
 الحدود الزمانية: تم إجراء البحث خلال الفترة من ٢٠٢٥/١/١٥ ولغاية ٢٠٢٥/٦/١٥.

**الحدود الموضوعية:** اقتصر البحث على تقييم مستوى تطبيق الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها (الحساسية الاستراتيجية، المقدرات الجوهرية، وضوح الرؤية، المسؤولية المشتركة، سرعة الاستجابة، تحديد الأهداف الاستراتيجية).

### الإطار النظري للبحث:

#### مقدمة عن الرشاقة الاستراتيجية

في عالم الأعمال المعاصر الذي يتميز بالتقلبات السريعة والتغيرات التكنولوجية المستمرة، لم يعد البقاء للأقوى أو الأكبر حجماً، بل للأكثر رشاقة، حيث تُعد الرشاقة الاستراتيجية مفهوماً حيوياً يعكس قدرة المنظمة على الاستجابة بفعالية للتحديات والفرص غير المتوقعة، ليس فقط من خلال التكيف، بل أيضاً من خلال اتخاذ قرارات استباقية، إنها منهجية متكاملة تمكن المؤسسات من الحفاظ على قدرتها التنافسية ومرونتها، وتضمن لها النمو والازدهار في بيئة ديناميكية لا تعرف الجمود.

#### أولاً: تعريف الرشاقة الاستراتيجية:

يُعد مفهوم الرشاقة الاستراتيجية أحد المفاهيم الحديثة في علم الإدارة، ويعتبر من السمات التي تميز المنظمات المعاصرة، لما له من أثر كبير في تحقيق السرعة والدقة التي تمكنها من التفوق على منافسيها. لقد ظهر هذا المفهوم مع اتساع أفق المنظمات وتطور توجهاتها المستقبلية، وكانت جهود الباحثين الفنلنديين (Doz & Kosonen)، التي ظهرت في كتابهما (FAST Strategy) عام ٢٠٠٨، وكذلك أبحاثهما اللاحقة، من أوائل الدراسات التي أضفت على مفهوم الرشاقة الصبغة الاستراتيجية (Kosonen & Doz, 2008).

تُعرّف الرشاقة الاستراتيجية بأنها: قدرة المؤسسة على تعجيل أو إعادة تشكيل خطتها الاستراتيجية بشكل ديناميكي متغير في البيئة المتغيرة، وذلك بالترقب المستمر والتكيف مع احتياجات العميل دون التخلي عن الرؤية المستقبلية (غازي، ٢٠١٨، ص ٣). وتُعرّف أيضاً بأنها: القدرة على اكتساب المؤسسة خفة الحركة والمرونة اللازمة للبقاء والاستمرار في ظل بيئة تنافسية متغيرة، وذلك من خلال إكساب المؤسسة القدرة على تغيير عملياتها الرئيسية بكفاءة والاستجابة السريعة للمتغيرات عبر الحساسية تجاه البيئة، وبناء نماذج أعمال جديدة، وطرق مبتكرة للتسويق، فهي تساعد على مواكبة التطورات من خلال التركيز على التخطيط قصير الأجل وتحديد نقاط القوة والضعف وربطها بالتهديدات والفرص لإدارتها بنجاح، وهذا يعكس مستوى تسويق التغيير ومراجعة السياسات والأهداف، وإبداء المرونة والاستجابة الفعالة والتكيف مع الظروف البيئية المتغيرة (Khoshnood & Nematizade, 2017, P221).

كما تُعرّف الرشاقة الاستراتيجية للمؤسسات بأنها: تلك المؤسسات التي تبنت قيماً ومبادئ في ممارساتها الإدارية والتشغيلية، مما يجعلها تتسم بسرعة تقديم قيمة للعملاء والاستجابة للمتغيرات أو التكيف مع التحديات الجديدة (Vaszkun & Sziraki, 2023, 395). وتُعرّف كذلك بأنها: قدرة المؤسسة على إدارة التغيير الاستباقي الذي يرسخ استجابة مرنة لمتغيرات السوق وظروف المنافسة، إضافة إلى تفوقها على المنافسين من خلال الاعتماد على ثلاثة عناصر رئيسية: القدرات التي توفر استجابة تفوقية في بيئة تتسم بعدم اليقين والتغيير المستمر. التآزر الجماعي وتدفق الموارد؛ وهما عاملان حاسمان في تحقيق الابتكار على مستوى المنظمة من خلال جهودها الاستراتيجية للكشف عن مصادر المعرفة واستثمارها بكفاءة من مصادر متعددة، مما يدعم الإبداع المؤسسي (Hussein, et al., 2023, P10).

وترى الباحثة أنّ الرشاقة الاستراتيجية في الجامعات تتمثل بقدرة المؤسسة الأكاديمية على التكيف بفعالية وسرعة مع التغيرات المستمرة في البيئة التعليمية والسوقية، بما في ذلك التطورات التكنولوجية، واحتياجات الطلاب المتغيرة، والسياسات الحكومية الجديدة، وهي تتضمن المرونة في إعادة تشكيل الخطط والأولويات، والاستجابة السريعة للفرص والتحديات، مع الحفاظ على الرؤية الأكاديمية طويلة المدى والمبادئ الأساسية للجامعة لضمان التميز والاستمرارية، هذا يمكنها من البقاء رائدة ومبتكرة في تقديم التعليم والبحث العلمي، مع الحفاظ على الكفاءة التشغيلية والمالية.

ثانياً: أبعاد الرشاقة الاستراتيجية: للرشاقة الاستراتيجية مجموعة من الأبعاد، يمكن توضيحها بما يأتي:

١- الحساسية الاستراتيجية: تعني الانفتاح والاستبصار والقدرة على استشعار كم كبير من المعلومات من خلال الحفاظ على العلاقات مع مجموعة متنوعة من الأفراد والمؤسسات، وقد تمّ تفسيرها بأنها القدرة على تحديد واغتنام الفرص المستمرة بشكل أسرع من المنافسين (Doz & Kosone, 2018, P102). تتكون الحساسية الاستراتيجية من ثلاثة مرتكزات أساسية تمكن المؤسسة من بناء رشاقة استراتيجية وتحقيق أهدافها بأسرع وقت ممكن وبأقل التكاليف، وهي (Kettunen, 2010, P23):

أ- عمليات الاستراتيجية المفتوحة: تشمل التعاون الاستراتيجي مع المساهمين المتعددين، والخبرات العملية بين أفراد المؤسسة.

ب- التأكيد على البقطة الاستراتيجية: تتضمن ثلاثة عناصر رئيسية: مرونة الرؤية، والأهداف المتناقضة، والانفتاح على الرؤية المستقبلية.

ج- الحوار الداخلي عالي الجودة: يتكون من واقعية الإثراء المفاهيمي، والتنوع المعرفي.

٢- المقدرات الجوهرية: يمكن تعريف المقدرات الجوهرية بأنها: الخبرات والتعلم التنظيمي المتراكم في المؤسسة الجامعية، الذي ينتج عن المعارف والمهارات المطلوبة لإنجاز الأعمال، مما يؤدي إلى احترافية فعلية في أداء نشاطاتها الداخلية، وتشير هذه المقدرات إلى التجديد على مستوى المؤسسة الذي يمكنها من إعادة تكوين العمليات والأنظمة والموارد، وبتعبير أدق، قدرة الجامعة على التكامل والبناء وإعادة تكوين الكفاءات الداخلية والخارجية للتصدي بسرعة للبيئات المتغيرة (Kohtamaki & Farmar, 2017, P2). وتتكون المقدرات الجوهرية من مصدرين أساسيين هما:

أ- التعلم التنظيمي: ويقصد به اكتساب المعارف والمهارات والقدرة الجديدة.

ب- رأس المال البشري: ويقصد به تلك الخبرات والمعارف والمهارات والقدرة التي يمتلكها أعضاء هيئة التدريس والعاملون، ويستخدمونها في عملية الإنتاج، والتي تقاس من خلال التدريب والتطوير ونظام الحوافز (محمد، ٢٠١٣، ص ٥٢٣).

٣- وضوح الرؤية: تُعدّ الرؤية من الخطوات الأساسية في عملية التخطيط الاستراتيجي، وهي تسبق الرسالة التي تؤدّيها المؤسسة. لا يمكن للمؤسسات أن تحقق إنجازاتها الإبداعية المهمة في ميدان الأعمال دون امتلاك رؤية واضحة المعالم، إلى جانب امتلاكها القيادة القوية في العمل، وصنع القرار، وصياغة الاستراتيجيات الاستثنائية وتطبيقها في تطوير هذه الرؤية (الفقيه، ٢٠٢٠، ص ٣٩٠-٣٩١). إنّ وجود رؤية للجامعة لا يعني أنها رشيقة، ولكن وضوحها والالتزام بها والتركيز على تحقيقها يساعد على جعل الجامعة أكثر رشاقة، بشرط أن تكون الرؤية واقعية. تعدّ الرؤية المحددة بوضوح أمراً حاسماً للنجاح التنظيمي؛ حيث أنها توفر للقيادة والموظفين الهدف الأسمى للعمل الجماعي المستمر (عمر، ٢٠٢٠، ص ١٣).

٤- **المسؤولية المشتركة:** تعني المسؤولية المشتركة أنّ المسؤولية تكون غالبًا بين طرفين أو أكثر من الأطراف الفاعلة لمساهماتهم في تكوين نتائج ومخرجات بشكل منفصل، بدلاً من الاعتماد على تكوين نتائج بشكل تراكمي وتجميحي. ينشأ هذا المفهوم من تضافر العمل المشترك، أي أنه ناجم عن المسؤولية التعاونية داخل الجامعة وخارجها. وتتحدد درجة تشارك المسؤولية من خلال: الثقة بالمرؤوسين وقدراتهم، والتداخل بين الرؤساء والأفراد، وكذلك الاتصال بجميع أنواعه، ومشاركة الجميع في تحسين أساليب العمل وتقييم نتائجه (هلال، ٢٠٢١، ص ٣٧٧).

٥- **سرعة الاستجابة:** يعكس هذا المفهوم الدرجة التي يمكن للمؤسسة أن تتخذ فيها إجراء فوري عند نقطة معينة، مثل فرصة متاحة لتقديم منتج جديد. تتمثل وظيفة هذا البعد في جعل المؤسسة في حالة حركة دائمة، ويقع هذا على عاتق المدير من خلال توجيه الأفراد لأداء أفضل الواجبات والمهام المنوطة بهم، لأنّ ذلك يؤدي بالمؤسسة إلى تحقيق الكفاءة والفعالية وسرعة الاستجابة للمتغير المحيط بها. وتعتبر سرعة الاستجابة مصدرًا جديدًا من مصادر الميزة التنافسية؛ فالكثير من المؤسسات تتنافس غالبًا على أساس السرعة، وهذا يتطلب من المؤسسة أن توصف بـ "التحريك السريع"، وكذلك تفويض عملية اتخاذ القرار إلى المستويات الأدنى في المؤسسة، وأن يتم إنجاز العمل من قبل فرق متنوعة المهارات (Abu Radi, 2013, P34).

٦- **تحديد الأهداف الاستراتيجية:** تمثل الأهداف الاستراتيجية النتائج النهائية التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها عبر الأنشطة والمهام والأعمال التي تؤديها. غالبًا ما تنبثق هذه الأهداف من رسالة المؤسسة، وبذلك تكون أكثر تحديدًا وتفصيلًا، ويعتبر تحديد الأهداف الاستراتيجية من العوامل التي تساعد المؤسسة على تحسين قدراتها لمواجهة الفرص القائمة والناشئة، حيث يعتبر هذا التحسين والتعديل والتطوير جانبًا مهمًا في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية (Abu Radi, 2013, P34).

وترى الباحثة أنّ أبعاد الرشاقة الاستراتيجية في الجامعات، المتمثلة في الحساسية الاستراتيجية، المقدرات الجوهرية، وضوح الرؤية، المسؤولية المشتركة، سرعة الاستجابة، وتحديد الأهداف الاستراتيجية، تشكل ركائز أساسية لضمان قدرة المؤسسات التعليمية على الازدهار في عالم سريع التغير. فالحساسية الاستراتيجية تمكن الجامعات من استشعار التغيرات والفرص والتهديدات في بيئتها الخارجية بفاعلية، بينما تعمل المقدرات الجوهرية على بناء وتطوير المهارات والمعارف الداخلية اللازمة للاستجابة لهذه التغيرات. يُعد وضوح الرؤية بوصلة توجه الجهود وتوحد الأهداف، في حين ترسخ المسؤولية المشتركة ثقافة التعاون والملكية بين جميع الأطراف المعنية. ومع سرعة الاستجابة، تستطيع الجامعات اتخاذ قرارات فورية وتنفيذ مبادرات جديدة بكفاءة، وأخيرًا، يضمن تحديد الأهداف الاستراتيجية توجيه هذه الجهود نحو تحقيق إنجازات ملموسة. هذه الأبعاد المتكاملة تُسهم معًا في بناء جامعة قادرة على التكيف والابتكار والتميز، مما يعزز مكانتها وأثرها في خدمة المجتمع.

#### الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات:

لتحقيق أهداف البحث تمّ الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تمّ تصميمها من قبل الباحثة، وقد تضمنت الاستبانة (٤٤) بنداً موزعة على ستة أبعاد شملت أبعاد الرشاقة الاستراتيجية (الحساسية الاستراتيجية، المقدرات الجوهرية، وضوح الرؤية، المسؤولية المشتركة، سرعة الاستجابة، تحديد الأهداف الاستراتيجية)، وقد تمّ تحكيم هذه الاستبانة من قبل عدد من السادة أعضاء الهيئة التدريسية في كلية الاقتصاد، وذلك من أجل التأكد من صدقها، حيث أجمع السادة المحكمين على كفاية بنود الاستبانة بأنها صالحة وقياس

ما وضعت لقياسه، بينما كان لديهم ملحوظات تتعلق بصياغة بعض البنود، حيث تمّ تعديلها في ضوء ملاحظاتهم وآرائهم.

وللتحقق من صدق الاتساق الداخلي، قامت الباحثة بإيجاد معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل بند من البنود المكونة لكل محور والدرجة الكلية للمحور؛ والدرجة الكلية لكل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة، وذلك بعد تطبيق الأداة على عينة استطلاعية مكونة من (١٥) إداري، وكانت النتائج وفق الآتي:

جدول (١) معامل الاتساق الداخلي بين درجة كل بند والدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه

رقم البند	معامل بيرسون	احتمال الدلالة	رقم البند	معامل بيرسون	احتمال الدلالة
١	٠.٧٩٨ (*)	٠.٠٠١	٢٣	٠.٨٣٣ (**)	٠.٠٠٠
٢	٠.٧٥٧ (*)	٠.٠٠٥	٢٤	٠.٨٧٩ (**)	٠.٠٠٠
٣	٠.٧٧٨ (*)	٠.٠٠٢	٢٥	٠.٨٠٧ (*)	٠.٠٠٠
٤	٠.٨٦١ (**)	٠.٠٠٠	٢٦	٠.٨٠٤ (**)	٠.٠٠٠
٥	٠.٧٧٨ (*)	٠.٠٠٥	٢٧	٠.٨٣٩ (*)	٠.٠٠٠
٦	٠.٩١٥ (**)	٠.٠٠٠	٢٨	٠.٦٦٤ (*)	٠.٠٠٥
٧	٠.٨١٣ (**)	٠.٠٠٠	٢٩	٠.٨٦٣ (**)	٠.٠٠٠
٨	٠.٨٦٤ (**)	٠.٠٠٠	٣٠	٠.٨٠٩ (**)	٠.٠٠٠
٩	٠.٨٤٦ (**)	٠.٠٠٠	٣١	٠.٩٠٤ (*)	٠.٠٠٠
١٠	٠.٨٦٧ (**)	٠.٠٠٠	٣٢	٠.٨٣٨ (*)	٠.٠٠٠
١١	٠.٨٧٨ (*)	٠.٠٠٠	٣٣	٠.٨٣٦ (**)	٠.٠٠٠
١٢	٠.٧٨٦ (*)	٠.٠٠١	٣٤	٠.٨٠١ (*)	٠.٠٠٠
١٣	٠.٨٠٧ (**)	٠.٠٠١	٣٥	٠.٧٩٣ (*)	٠.٠٠٠
١٤	٠.٨٤٤ (**)	٠.٠٠٠	٣٦	٠.٧٤٧ (*)	٠.٠٠٧
١٥	٠.٧٣٦ (**)	٠.٠٢١	٣٧	٠.٦٦٧ (*)	٠.٠٠٥
١٦	٠.٧٠٩ (**)	٠.٠١١	٣٨	٠.٨٤٧ (*)	٠.٠٠٠
١٧	٠.٧٠١ (*)	٠.٠٠٠	٣٩	٠.٧٥٣ (*)	٠.٠٠٠
١٨	٠.٨٩٨ (**)	٠.٠٠٠	٤٠	٠.٨٥١ (*)	٠.٠٠٠
١٩	٠.٨٥٧ (**)	٠.٠٠٠	٤١	٠.٨٤٢ (**)	٠.٠٠٠
٢٠	٠.٧٤٥ (**)	٠.٠٠١	٤٢	٠.٨٠٢ (**)	٠.٠٠٠
٢١	٠.٨١٧ (*)	٠.٠٠٠	٤٣	٠.٨٤٥ (*)	٠.٠٠٠
٢٢	٠.٧٣٥ (**)	٠.٠٠١	٤٤	٠.٨٢٩ (*)	٠.٠٠٠
* الارتباط دال عند مستوى دلالة (٠.٠٥)      ** الارتباط دال عند مستوى دلالة (٠.٠١)					

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.25

يبين الجدول (١) أنّ ترابط البنود الدالة على كل بعد من أبعاد الاستبانة بالدرجة الكلية للبعد تراوحت بين (٠.٦٦٤) و(٠.٩١٥)، وهي قيم (من جيدة إلى مرتفعة)، وتدل على اتساق داخلي (صدق الارتباطات الداخلية) لبنود كل بعد من أبعاد الاستبانة بالدرجة الكلية للبعد.

الجدول (٢) مصفوفة الارتباط للعلاقة بين درجة كل بعد من أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية

الدرجة الكلية	تحديد الأهداف الاستراتيجية	سرعة الاستجابة	المسؤولية المشتركة	وضوح الرؤية	المقدرات الجوهرية	الحساسية الاستراتيجية	معامل الارتباط	الحساسية الاستراتيجية
.788**	.506**	.725**	.669**	.602**	.777**	1	معامل الارتباط	الحساسية الاستراتيجية
.000	.004	.000	.000	.000	.000		احتمال الدلالة	الاستراتيجية
15	15	15	15	15	15	15	العدد	
.914**	.812**	.864**	.901**	.903**	1	.777**	معامل الارتباط	المقدرات الجوهرية
.000	.000	.000	.000	.000		.000	احتمال الدلالة	الجوهرية
15	15	15	15	15	15	15	العدد	
.843**	.906**	.828**	.950**	1	.903**	.602**	معامل الارتباط	وضوح الرؤية
.000	.000	.000	.000		.000	.000	احتمال الدلالة	الرؤية
15	15	15	15	15	15	15	العدد	
.908**	.802**	.827**	1	.950**	.901**	.669**	معامل الارتباط	المسؤولية المشتركة
.000	.000	.000		.000	.000	.000	احتمال الدلالة	المشتركة
15	15	15	15	15	15	15	العدد	
.835**	.780**	1	.827**	.828**	.864**	.725**	معامل الارتباط	سرعة الاستجابة
.000	.000		.000	.000	.000	.000	احتمال الدلالة	الاستجابة
15	15	15	15	15	15	15	العدد	
.794**	1	.780**	.802**	.906**	.812**	.506**	معامل الارتباط	تحديد الأهداف الاستراتيجية
.000		.000	.000	.000	.000	.004	احتمال الدلالة	الأهداف الاستراتيجية
15	15	15	15	15	15	15	العدد	
1	.794**	.835**	.908**	.843**	.914**	.788**	معامل الارتباط	الدرجة الكلية
	.000	.000	.000	.000	.000	.000	احتمال الدلالة	الكلية
15	15	15	15	15	15	15	العدد	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.25

يبين الجدول (٢) أنّ معامل ارتباط درجة بعد الحساسية الاستراتيجية مع الدرجة الكلية للاستبانة بلغ (٠.٧٨٨) وهو معامل ارتباط قوي ودال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)، ويدل على اتساق بعد الحساسية الاستراتيجية مع الدرجة الكلية للاستبانة، وبلغت قيمة معامل ارتباط درجة بعد المقدرات الجوهرية مع الدرجة الكلية للاستبانة (٠.٩١٤) وهو معامل ارتباط قوي جداً ودال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)، ويدل على اتساق بعد المقدرات الجوهرية مع الدرجة الكلية للاستبانة، وبلغت قيمة معامل ارتباط درجة بعد وضوح الرؤية مع الدرجة الكلية للاستبانة (٠.٨٤٣) وهو معامل ارتباط قوي ودال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)، ويدل

على اتساق بعد وضوح الرؤية مع الدرجة الكلية للاستبانة، وبلغت قيمة معامل ارتباط درجة بعد المسؤولية المشتركة مع الدرجة الكلية للاستبانة (٠.٩٠٨) وهو معامل ارتباط قوي جداً ودال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)، ويدل على اتساق بعد المسؤولية المشتركة مع الدرجة الكلية للاستبانة، وبلغت قيمة معامل ارتباط درجة بعد سرعة الاستجابة مع الدرجة الكلية للاستبانة (٠.٨٣٥) وهو معامل ارتباط قوي ودال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)، ويدل على اتساق بعد سرعة الاستجابة مع الدرجة الكلية للاستبانة، وبلغت قيمة معامل ارتباط درجة بعد تحديد الأهداف الاستراتيجية مع الدرجة الكلية للاستبانة (٠.٧٩٤) وهو معامل ارتباط قوي ودال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)، ويدل على اتساق بعد تحديد الأهداف الاستراتيجية مع الدرجة الكلية للاستبانة.

تم التأكد من ثبات الاستبانة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ، وكانت النتائج وفق الجدول الآتي:

الجدول (٣) اختبار الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة والثبات الكلي

محاور الاستبانة	عدد البنود	قيمة ألفا كرونباخ
بعد الحساسية الاستراتيجية	٧	٠.٧٥٨
بعد المقدرات الجوهرية	٨	٠.٨٤٥
بعد وضوح الرؤية	٧	٠.٨٠٩
بعد المسؤولية المشتركة	٧	٠.٨٤٢
بعد سرعة الاستجابة	٧	٠.٧٩٦
بعد تحديد الأهداف الاستراتيجية	٨	٠.٨٥٣
الثبات الكلي	٤٤	٠.٨٦٦

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.25

يبين الجدول (٣) أنّ قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع محاور الاستبانة (الثبات الكلي) بلغ (٠.٨٦٦)، وهو أكبر من ٠.٧٠، كذلك يُلاحظ أنّ قيم معامل ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة أكبر من ٠.٧٠، وهذا يدل على ثبات الأداة وصلاحيته للقياس والدراسة.

تمّ الاعتماد على حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS واستخدمت الأساليب الإحصائية الآتية: المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الأهمية النسبية، اختبار (t) لعينة واحدة One- Sample T. test.

أما معيار الحكم على متوسط الاستجابات وفقاً لمقياس ليكرت:

طول الفئة = (درجة الاستجابة العليا - درجة الاستجابة الدنيا) / عدد فئات الاستجابة

طول الفئة =  $0.8 = 5 / (1 - 0)$

وبناءً عليه تمّ اعتماد التبويب المغلق، وتمّ تحديد المجالات الآتية:

الجدول (٤) تبويب تدرجات سلم ليكرت الخماسي (تبويب مغلق)

المجال	مستوى الرشاقة الاستراتيجية	الأهمية النسبية
١.٨ - ١	ضعيف جداً	(٣٦-٢٠) %
٢.٦٠ - ١.٨١	ضعيف	(٥٢-٣٦.٢) %
٣.٤٠ - ٢.٦١	متوسط	(٦٨-٥٢.٢) %
٤.٢٠ - ٣.٤١	مرتفع	(٨٤-٦٨.٢) %
٥ - ٤.٢١	مرتفع جداً	(١٠٠-٨٤.٢) %

المصدر: من إعداد الباحثة

بناءً على نتائج تفرغ الاستبانة، نبين فيما يلي تقييم مستوى تطبيق الرقابة الاستراتيجية وفقاً لأبعادها (الحساسية الاستراتيجية، المقدرات الجوهرية، وضوح الرؤية، المسؤولية المشتركة، سرعة الاستجابة، تحديد الأهداف الاستراتيجية) في جامعة اللاذقية من وجهة نظر القيادات الإدارية فيها، حيث قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بند من بنود الاستبانة حسب كل بعد، ومن ثمّ حساب المتوسط الحسابي العام لكامل بنود البعد واختبار معنويته، وذلك وفق الآتي:

اختبار الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع تطبيق الحساسية الاستراتيجية كأحد أبعاد الرقابة الاستراتيجية، وبين المتوسط الفرضي (٣).

الجدول (٥) الإحصاءات الوصفية لواقع تطبيق الحساسية الاستراتيجية كأحد أبعاد الرقابة الاستراتيجية

Test Value = 3			معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
القرار	احتمال الدلالة	مؤشر الاختبار t					
دال	.000	6.776	20.7	71	٠.٧3٥	٣.٥٥	١- ترصد إدارة الجامعة التغيرات المستمرة في البيئة التعليمية (مثل التوجهات الأكاديمية الجديدة).
دال	.000	3.011	24.8	65.4	٠.٨١٢	٣.٢٧	٢- تتابع إدارة الجامعة بانتظام التطورات في سوق العمل واحتياجاته لتكييف برامجها الأكاديمية.
دال	.000	4.058	23.3	67	٠.٧٨١	٣.٣٥	٣- توجد آليات فعالة لاستقبال الملاحظات من الطلاب، أعضاء هيئة التدريس، والمجتمع المحلي.
دال	.000	8.463	20.2	74	٠.٧٤٩	٣.٧٠	٤- تشارك القيادة الإدارية بفاعلية في المؤتمرات والمنتديات التي تناقش مستقبل التعليم العالي.
دال	.000	2.744	25.4	65	٠.٨٢٥	٣.٢٥	٥- يتم تحليل البيانات بشكل دوري لتحديد الفرص الجديدة والتهديدات المحتملة للجامعة.
دال	.000	12.849	15.6	77	٠.٥٩٩	٣.٨٥	٦- تشجع الجامعة على ثقافة الاستكشاف والبحث عن أفكار جديدة من مصادر متنوعة.
دال	.000	3.483	24.4	66.2	٠.٨٠٦	٣.٣١	٧- يتم أخذ آراء الخبراء الخارجيين (قادة سابقون، خبراء أكاديميون في مجال الإدارة الاستراتيجية) بعين الاعتبار عند تقييم البيئة الاستراتيجية للجامعة.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.25

الجدول (٦) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

One-Sample Statistics

N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	الأهمية النسبية%	معامل الاختلاف%
82	3.4722	.75803	.05751	69.4	21.8

One-Sample Test

Test Value = 3

t	Sig. (٢-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
5.615	.000	.4722	.3427	.5964

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.25

يبين الجدول (٥) أن جميع عبارات بعد الحساسية الاستراتيجية حصلت على أهمية نسبية متوسطة كون قيم متوسطاتها الحسابية تقع ضمن المجال (٢.٦١-٣.٤٠) باستثناء العبارات (١، ٤، ٦) فقد حصلت على أهمية نسبية مرتفعة. ويبين الجدول (٦) أن قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد الحساسية الاستراتيجية ترتفع عن متوسط المقياس (٣)، وبفرق معنوي بلغ (٠.٤٧٢٢)، وتقع ضمن المجال (٣.٤١-٤.٢٠)، وتقابل شدة الإجابة "درجة مرتفعة" على مقياس ليكرت، ومعامل اختلاف (٢١.٨%) يدل على تجانس إجابات أفراد العينة، وبما أن احتمال الدلالة  $P = 0.000 < 0.05$  فإننا نرفض الفرضية الفرعية الأولى ونقبل الفرضية البديلة، أي هناك فرق موجب ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى تطبيق الحساسية الاستراتيجية كأحد أبعاد الرشاقة الاستراتيجية، وبين المتوسط الفرضي، وبالتالي يمكن القول أن مستوى تطبيق الرشاقة الاستراتيجية فيما يتعلق بالحساسية الاستراتيجية في جامعة اللاذقية من وجهة نظر القيادات الإدارية كان بدرجة مرتفعة وبأهمية نسبية بلغت (٦٩.٤%).

اختبار الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق

بواقع تطبيق المقدرات الجوهرية كأحد أبعاد الرشاقة الاستراتيجية، وبين المتوسط الفرضي (٣).

الجدول (٧) الإحصاءات الوصفية لواقع تطبيق المقدرات الجوهرية كأحد أبعاد الرشاقة الاستراتيجية

Test Value = 3		مؤشر t الاختبار	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
القرار	احتمال الدلالة						
دال	.000	9.608	18.4	74.6	٠.٦٨٨	٣.٧٣	٨- تمتلك الجامعة الكفاءات البشرية اللازمة لتنفيذ المبادرات الاستراتيجية الجديدة.
دال	.000	3.271	23.6	65.6	٠.٧٧٥	٣.٢٨	٩- يتم تزويد أعضاء هيئة التدريس والإداريين ببرامج تدريب وتطوير مستمرة لمواكبة المتغيرات.
دال	.000	2.959	23.5	65	٠.٧٦٥	٣.٢٥	١٠- تستثمر الجامعة في تحديث البنية التحتية التكنولوجية لدعم عملياتها الأكاديمية والإدارية.
دال	.000	7.586	20.7	72.6	٠.٧٥٢	٣.٦٣	١١- توجد آليات واضحة لتوثيق ونقل المعرفة والخبرات بين الأقسام والإدارات.
دال	.000	9.814	18.5	75	٠.٦٩٢	٣.٧٥	١٢- تشجع الجامعة على التعلم التنظيمي من خلال تحليل التجارب

الناجحة والفاشلة.							
١٣- توفر الجامعة الموارد المالية الكافية لدعم الابتكار والتطوير في برامجها وخدماتها.	٣.٢٦	٠.٧٦٦	65.2	23.5	3.073	.000	دال
١٤- يتم تقييم القدرات الداخلية للجامعة بانتظام لتحديد نقاط القوة التي يمكن البناء عليها.	٣.٣٢	٠.٨٣٥	66.4	25.2	3.470	.000	دال
١٥- يوجد نظام فعال لإدارة المواهب واستقطاب الكفاءات الجديدة للجامعة.	٣.٢٤	٠.٧٧٤	64.8	23.9	2.808	.000	دال

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.25

#### الجدول (٨) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

##### One-Sample Statistics

N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	الأهمية النسبية%	معامل الاختلاف%
82	3.4323	.75601	.05276	68.6	22

##### One-Sample Test

Test Value = 3

t	Sig. (٢-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
5.151	.000	.4323	.3148	.5764

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.25

يبين الجدول (٧) أن جميع عبارات بعد المقدرات الجوهرية حصلت على أهمية نسبية متوسطة كون قيم متوسطاتها الحسابية تقع ضمن المجال (٢.٦١-٣.٤٠) باستثناء العبارات (٨، ١١، ١٢) فقد حصلت على أهمية نسبية مرتفعة. ويبين الجدول (٨) أن قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد المقدرات الجوهرية ترتفع عن متوسط المقياس (٣)، وبفرق معنوي بلغ (٠.٤٣٢٣)، وتقع ضمن المجال (٣.٤١-٤.٢٠)، وتقابل شدة الإجابة "درجة مرتفعة" على مقياس ليكرت، ومعامل اختلاف (٢٢%) يدل على تجانس إجابات أفراد العينة، وبما أن احتمال الدلالة  $P = 0.000 < 0.05$  فإننا نرفض الفرضية الفرعية الثانية ونقبل الفرضية البديلة، أي هناك فرق موجب ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى تطبيق المقدرات الجوهرية كأحد أبعاد الرشاقة الاستراتيجية، وبين المتوسط الفرضي، وبالتالي يمكن القول أن مستوى تطبيق الرشاقة الاستراتيجية فيما يتعلق بالمقدرات الجوهرية في جامعة اللاذقية من وجهة نظر القيادات الإدارية كان بدرجة مرتفعة وبأهمية نسبية بلغت (٦٨.٦%).

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع تطبيق وضوح الرؤية كأحد أبعاد الرشاقة الاستراتيجية، وبين المتوسط الفرضي (٣).

#### الجدول (٩) الإحصاءات الوصفية لواقع تطبيق وضوح الرؤية كأحد أبعاد الرشاقة الاستراتيجية

Test Value = 3		مؤشر الاختبار t	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
القرار	احتمال الدلالة						
دال	.000	12.978	15.7	77.4	٠.٦٠٧	٣.٨٧	١٦- رؤية الجامعة واضحة ومحددة جيداً لجميع العاملين والطلاب.
دال	.000	10.167	17.8	75	٠.٦٦٨	٣.٧٥	١٧- يتم توصيل رؤية الجامعة بشكل

							فعال عبر القنوات الرسمية وغير الرسمية.
دال	.000	8.063	20.0	73	٠.٧٣٠	٣.٦٥	١٨- تساهم رؤية الجامعة في توجيه القرارات الاستراتيجية اليومية للمسؤولين.
دال	.000	6.145	22.1	70.6	٠.٧٨١	٣.٥٣	١٩- يتم مراجعة رؤية الجامعة وتحديثها بشكل دوري لضمان ملاءمتها للمتغيرات المستقبلية.
دال	.000	9.242	19.4	74.8	٠.٧٢٥	٣.٧٤	٢٠- تتسم رؤية الجامعة بالواقعية والطموح في آن واحد.
دال	.000	11.155	17.9	77	٠.٦٩٠	٣.٨٥	٢١- يلتزم جميع مستويات الإدارة العليا بالعمل نحو تحقيق رؤية الجامعة.
دال	.000	7.293	20.7	72	٠.٧٤٥	٣.٦٠	٢٢- تشجع الجامعة المبادرات التي تتوافق مع رؤيتها الاستراتيجية.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.25

#### الجدول (١٠) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

##### One-Sample Statistics

N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %
82	3.7122	.70633	.05266	74.2	19

##### One-Sample Test

Test Value = 3

t	Sig. (٢-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
9.106	.000	.7122	.6055	.8357

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.25

يبين الجدول (٩) أنّ جميع عبارات بعد وضوح الرؤية حصلت على أهمية نسبية مرتفعة كون قيم متوسطاتها الحسابية تقع ضمن المجال (٣.٤١-٤.٢٠). ويبين الجدول (١٠) أنّ قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد وضوح الرؤية ترتفع عن متوسط المقياس (٣)، وبفرق معنوي بلغ (٠.٧١٢٢)، وتقع ضمن المجال (٣.٤١-٤.٢٠)، وتقابل شدة الإجابة "درجة مرتفعة" على مقياس ليكرت، ومعامل اختلاف (١٩%) يدل على تجانس إجابات أفراد العينة، وبما أنّ احتمال الدلالة  $P = 0.000 < 0.05$  فإننا نرفض الفرضية الفرعية الثالثة ونقبل الفرضية البديلة، أي هناك موجب فرق ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى تطبيق وضوح الرؤية كأحد أبعاد الرشاقة الاستراتيجية، وبين المتوسط الفرضي، وبالتالي يمكن القول أنّ مستوى تطبيق الرشاقة الاستراتيجية فيما يتعلق بوضوح الرؤية في جامعة اللاذقية من وجهة نظر القيادات الإدارية كان بدرجة مرتفعة وبأهمية نسبية بلغت (٧٤.٢%).

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع تطبيق المسؤولية المشتركة كأحد أبعاد الرشاقة الاستراتيجية، وبين المتوسط الفرضي.

الجدول (١١) الإحصاءات الوصفية لواقع تطبيق المسؤولية المشتركة كأحد أبعاد الرقابة الاستراتيجية

Test Value = 3			معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
القرار	احتمال الدلالة	مؤشر الاختبار t					
دال	.000	14.794	14.2	78.2	٠.٥٥٧	٣.٩١	٢٣- تشجع الجامعة على ثقافة العمل الجماعي وتقاسم المسؤوليات بين الأقسام.
دال	.000	4.515	21.5	67.2	٠.٧٢٢	٣.٣٦	٢٤- يتم تحديد المسؤوليات والصلاحيات بوضوح في المشاريع والمهام المشتركة.
دال	.000	5.597	21.1	69	٠.٧٢٨	٣.٤٥	٢٥- هناك تواصل فعال بين مختلف المستويات الإدارية لتنسيق الجهود المشتركة.
دال	.000	3.464	23.0	65.8	٠.٧٥٨	٣.٢٩	٢٦- يتم إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات التي تؤثر على أدائهم.
دال	.000	8.320	20.4	73.8	٠.٧٥١	٣.٦٩	٢٧- تشجع الجامعة على بناء الثقة المتبادلة بين الزملاء والإدارات.
دال	.000	2.925	24.7	65.2	٠.٨٠٥	٣.٢٦	٢٨- يتم تقدير ومكافأة الجهود التعاونية التي تسهم في تحقيق أهداف الجامعة.
دال	.000	7.954	20.3	73	٠.٧٤٠	٣.٦٥	٢٩- تشجع القيادات الإدارية بالمسؤولية المشتركة تجاه تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.25

الجدول (١٢) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

## One-Sample Statistics

N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %
82	3.5216	.72344	.05026	70.4	20.5

## One-Sample Test

Test Value = 3

t	Sig. (٢-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
6.513	.000	.5216	.4068	.6472

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.25

يبين الجدول (١١) أن جميع عبارات بعد المسؤولية المشتركة حصلت على أهمية نسبية مرتفعة كون قيم متوسطاتها الحسابية تقع ضمن المجال (٣.٤١-٤.٢٠) باستثناء العبارات (٢٤، ٢٦، ٢٨) فقد حصلت على أهمية نسبية متوسطة. ويبين الجدول (١٢) أن قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد المسؤولية المشتركة ترتفع عن متوسط المقياس (٣)، ويفرق معنوي بلغ (٠.٥٢١٦)، وتقع ضمن المجال (٣.٤١-٤.٢٠)، وتقابل شدة الإجابة "درجة مرتفعة" على مقياس ليكرت، ومعامل اختلاف (٢٠.٥%) يدل على تجانس إجابات أفراد العينة، وبما أن احتمال الدلالة  $P = 0.000 < 0.05$  فإننا نرفض الفرضية الفرعية الرابعة ونقبل الفرضية البديلة، أي هناك فرق ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى تطبيق المسؤولية

المشتركة كأحد أبعاد الرشاقة الاستراتيجية، وبين المتوسط الفرضي، وبالتالي يمكن القول أنّ مستوى تطبيق الرشاقة الاستراتيجية فيما يتعلق بالمسؤولية المشتركة في جامعة اللاذقية من وجهة نظر القيادات الإدارية كان بدرجة مرتفعة وبأهمية نسبية بلغت (٧٠.٤%).

اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع تطبيق سرعة الاستجابة كأحد أبعاد الرشاقة الاستراتيجية، وبين المتوسط الفرضي.

الجدول (١٣) الإحصاءات الوصفية لواقع تطبيق سرعة الاستجابة كأحد أبعاد الرشاقة الاستراتيجية

Test Value = 3			معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
القرار	احتمال الدلالة	مؤشر t الاختبار					
دال	.000	3.327	23.2	65.6	٠.٧٦٢	٣.٢٨	٣٠- تتخذ الجامعة قرارات سريعة وفعالة للاستفادة من الفرص الجديدة.
دال	.000	5.644	21.3	69.2	٠.٧٣٨	٣.٤٦	٣١- تستجيب الجامعة بفاعلية للتحديات أو الأزمات غير المتوقعة.
دال	.000	3.739	23.3	66.4	٠.٧٧٥	٣.٣٢	٣٢- تشجع الجامعة على اللامركزية في اتخاذ القرارات لدعم سرعة الاستجابة.
دال	.000	2.885	25.0	65.2	٠.٨١٦	٣.٢٦	٣٣- يتم تخصيص الموارد بسرعة لدعم المشاريع والبرامج التي تتطلب استجابة فورية.
دال	.000	3.168	25.2	65.8	٠.٨٢٩	٣.٢٩	٣٤- يتم تقييم أثر القرارات المتخذة بسرعة وتعديلها عند الضرورة.
دال	.000	3.793	22.4	66.2	٠.٧٤٠	٣.٣١	٣٥- تمتلك الجامعة آليات سريعة لتكييف المناهج والبرامج الأكاديمية مع المستجدات.
دال	.000	2.812	24.8	65	٠.٨٠٥	٣.٢٥	٣٦- تستطيع الجامعة الانتقال بسرعة من التخطيط إلى التنفيذ في المبادرات الاستراتيجية.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.25

الجدول (١٤) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

One-Sample Statistics					
N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %
82	3.3115	.78127	.06506	66.2	23.6

  

One-Sample Test				
Test Value = 3				
t	Sig. (٢-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
3.594	.000	.3115	.2057	.4368

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.25

يبين الجدول (١٣) أنّ جميع عبارات بعد سرعة الاستجابة حصلت على أهمية نسبية متوسطة كون قيم متوسطاتها الحسابية تقع ضمن المجال (٢.٦١-٣.٤٠) باستثناء العبارة (٣١) فقد حصلت على أهمية نسبية مرتفعة. ويبين الجدول (١٤) أنّ قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد سرعة الاستجابة ترتفع عن متوسط المقياس (٣)،

ويفرق معنوي بلغ (0.3115)، وتقع ضمن المجال (2.61-3.40)، وتقابل شدة الإجابة "بدرجة متوسطة" على مقياس ليكرت، ومعامل اختلاف (23.6%) يدل على تجانس إجابات أفراد العينة، وبما أن قيمة احتمال الدلالة  $P = 0.000 < 0.05$  فإننا نرفض الفرضية الفرعية الخامسة ونقبل الفرضية البديلة، أي هناك فرق موجب ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى تطبيق سرعة الاستجابة كأحد أبعاد الرشاقة الاستراتيجية، وبين المتوسط الفرضي، وبالتالي يمكن القول أن مستوى تطبيق الرشاقة الاستراتيجية فيما يتعلق بسرعة الاستجابة في جامعة اللاذقية من وجهة نظر القيادات الإدارية كان بدرجة متوسطة وبأهمية نسبية بلغت (66.2%).

**اختبار الفرضية الفرعية السادسة:** لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع تطبيق تحديد الأهداف الاستراتيجية كأحد أبعاد الرشاقة الاستراتيجية، وبين المتوسط الفرضي.

الجدول (15) الإحصاءات الوصفية لواقع تطبيق تحديد الأهداف الاستراتيجية كأحد أبعاد الرشاقة الاستراتيجية

القرار	Test Value = 3		معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
	احتمال الدلالة	مؤشر الاختبار t					
دال	.000	8.624	19.9	74	0.735	3.70	37- يتم تحديد الأهداف الاستراتيجية للجامعة بشكل واضح وقابل للقياس.
دال	.000	11.074	18.1	77	0.695	3.85	38- ترتبط الأهداف الاستراتيجية للجامعة برؤيتها ورسالتها العامة.
دال	.000	7.914	21.1	73.6	0.778	3.68	39- يتم إشراك القيادات الإدارية وأعضاء هيئة التدريس في عملية تحديد الأهداف الاستراتيجية.
دال	.000	7.625	20.9	72.8	0.760	3.64	40- يتم توصيل الأهداف الاستراتيجية بوضوح لجميع الأقسام والإدارات في الجامعة.
دال	.000	5.191	22.8	69	0.785	3.45	41- يتم مراجعة الأهداف الاستراتيجية وتقييم التقدم المحرز نحو تحقيقها بشكل دوري.
دال	.000	6.468	21.7	71	0.770	3.55	42- تساهم الأهداف الاستراتيجية في تحسين قدرات الجامعة لمواكبة الفرص الناشئة.
دال	.000	2.871	25.2	65.2	0.820	3.26	43- يتم تخصيص الموارد بشكل فعال لدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
دال	.000	3.937	24.0	67	0.805	3.35	44- توجد خطط عمل تفصيلية لتحقيق كل هدف استراتيجي.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.25

الجدول (16) نتائج اختبار الفرضية الفرعية السادسة

One-Sample Statistics

N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %
82	3.5624	.76835	.05723	71.2	21.6

One-Sample Test

Test Value = 3				
t	Sig. (٢-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
6.603	.000	.5624	.4287	.5968

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.25

يبين الجدول (١٥) أن جميع عبارات بعد تحديد الأهداف الاستراتيجية حصلت على أهمية نسبية مرتفعة كون قيم متوسطاتها الحسابية تقع ضمن المجال (٣.٤١-٤.٢٠) باستثناء العبارتين (٤٣، ٤٤) فقد حصلت على أهمية نسبية متوسطة. ويبين الجدول (١٦) أن قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد تحديد الأهداف الاستراتيجية ترتفع عن متوسط المقياس (٣)، وبفرق معنوي بلغ (٠.٥٦٢٤)، وتقع ضمن المجال (٣.٤١-٤.٢٠)، وتقابل شدة الإجابة "بدرجة مرتفعة" على مقياس ليكرت، ومعامل اختلاف (٢١.٦%) يدل على تجانس إجابات أفراد العينة، وبما أن قيمة احتمال الدلالة  $P = 0.000 < 0.05$  فإننا نرفض الفرضية الفرعية السادسة ونقبل الفرضية البديلة، أي هناك فرق موجب ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى تطبيق الأهداف الاستراتيجية كأحد أبعاد الرشاقة الاستراتيجية، وبين المتوسط الفرضي، وبالتالي يمكن القول أن مستوى تطبيق الرشاقة الاستراتيجية فيما يتعلق بتحديد الأهداف الاستراتيجية في جامعة اللاذقية من وجهة نظر القيادات الإدارية كان بدرجة مرتفعة وبأهمية نسبية بلغت (٧١.٢%).

اختبار الفرضية الرئيسية للبحث: لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى تطبيق أبعاد الرشاقة الاستراتيجية، وبين المتوسط الفرضي.

الجدول (١٧) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية للبحث

One-Sample Statistics

N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	الأهمية النسبية%	معامل الاختلاف%
82	3.5014	.74845	.03591	70	21.4

One-Sample Test

Test Value = 3				
t	Sig. (٢-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
6.053	.000	.5014	.4182	.5928

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.25

يبين الجدول (١٧) أن قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات أبعاد الرشاقة الاستراتيجية ترتفع عن متوسط المقياس (٣)، وبفرق معنوي بلغ (٠.٥٠١٤)، وتقع ضمن المجال (٣.٤١-٤.٢٠)، وتقابل شدة الإجابة "بدرجة مرتفعة" على مقياس ليكرت، ومعامل اختلاف (٢١.٤%) يدل على تجانس إجابات أفراد العينة وبما أن قيمة احتمال الدلالة  $P = 0.000 < 0.05$  فإننا نرفض الفرضية الرئيسية للبحث ونقبل الفرضية البديلة، أي هناك فرق موجب ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى تطبيق أبعاد الرشاقة الاستراتيجية، وبين المتوسط الفرضي، وبالتالي مستوى تطبيق أبعاد الرشاقة الاستراتيجية في جامعة اللاذقية من وجهة نظر القيادات الإدارية كان بدرجة مرتفعة وبأهمية نسبية بلغت (٧٠%).

## الاستنتاجات والتوصيات:

### أ- الاستنتاجات:

١- تشير النتائج إلى أن الحساسية الاستراتيجية في جامعة اللاذقية تُطبق بمستوى مرتفع من وجهة نظر القيادات الإدارية، على الرغم من أن معظم عبارات هذا البعد تُصنف بأهمية نسبية "متوسطة"، إلا أن المتوسط العام للبعد يتجاوز بوضوح متوسط المقياس، مع اتفاق كبير بين آراء القيادات، هذا يعني أن الجامعة لديها قدرة جيدة على استشعار التغيرات البيئية، وأن هذا الاستشعار لا يزال بحاجة إلى تحسين في بعض الجوانب لتعزيز الرقابة الاستراتيجية بشكل كامل.

٢- تشير النتائج إلى أن جامعة اللاذقية تُظهر مستوى مرتفع في تطبيق المقدرات الجوهرية كأحد أبعاد الرقابة الاستراتيجية، وذلك من منظور القيادات الإدارية. هذا يعني أن الجامعة تمتلك بشكل عام الموارد والقدرات اللازمة للتكيف مع التغيرات. على الرغم من أن بعض جوانب هذا البعد قد تكون في مستوى "متوسط" من الأهمية، إلا أن عناصر أساسية مثل الكفاءات البشرية وتوثيق ونقل المعرفة والتعلم التنظيمي تُبرز نقاط قوة.

٣- تشير النتائج إلى أن وضوح الرؤية في جامعة اللاذقية يُطبق بمستوى مرتفع من وجهة نظر القيادات الإدارية. تتفق جميع عبارات هذا البعد على أن الرؤية واضحة ومُوصلة بفعالية، وتُساهم في توجيه القرارات الاستراتيجية. يؤكد هذا الانسجام في الإجابات على وجود فهم مشترك قوي لرؤية الجامعة، مما يعكس نقطة قوة أساسية في الرقابة الاستراتيجية للجامعة.

٤- يشير تقييم "المسؤولية المشتركة" كأحد أبعاد الرقابة الاستراتيجية في جامعة اللاذقية إلى مستوى تطبيق مرتفع بشكل عام من وجهة نظر القيادات الإدارية، حيث تجاوز المتوسط العام للمحور متوسط المقياس بشكل دال إحصائيًا. ومع ذلك، هناك بعض الجوانب الفرعية في هذا البعد، مثل تحديد المسؤوليات والصلاحيات، وإشراك الموظفين في اتخاذ القرارات، وتقدير ومكافأة الجهود التعاونية، التي لا تزال بحاجة إلى تحسين لرفع مستوى أهميتها النسبية إلى "مرتفع" بدلاً من "متوسط". يعكس هذا التباين الحاجة إلى تركيز الجهود على هذه المجالات المحددة لتعزيز البعد ككل.

٥- تشير النتائج إلى أن مستوى تطبيق جامعة اللاذقية لُبعد سرعة الاستجابة، كأحد أبعاد الرقابة الاستراتيجية هو متوسط من وجهة نظر القيادات الإدارية على الرغم من أن معظم العبارات ضمن هذا البعد حظيت بأهمية نسبية متوسطة، إلا أن العبارة المتعلقة بالاستجابة الفعالة للتحديات والأزمات، كان لها أهمية نسبية مرتفعة، مما يُبرز نقطة قوة نسبية. تعكس هذه النتائج وجود فرق معنوي بين تصورات القيادات الإدارية والمتوسط الفرضي، مع تجانس مقبول في إجاباتهم، مما يؤكد أن هناك مجالاً للتحسين في هذا البعد.

٦- تشير النتائج إلى أن جامعة اللاذقية تُظهر مستوى مرتفعاً في تطبيق تحديد الأهداف الاستراتيجية كأحد أبعاد الرقابة الاستراتيجية، وذلك من وجهة نظر القيادات الإدارية. يعكس ذلك وعياً وإدراكاً قوياً لأهمية وضع أهداف واضحة ومحددة. ومع ذلك، لا يزال هناك مجال للتحسين في بعض الجوانب الفرعية، وتحديدًا في آليات تخصيص الموارد وتفصيل خطط العمل، حيث سجلت هاتان العبارتان أهمية نسبية متوسطة. بشكل عام، تُظهر القيادات الإدارية توافقاً كبيراً في تقييمها الإيجابي لهذا البعد، مما يدعم فعالية الجامعة في هذا الجانب من الرقابة الاستراتيجية.

**ب- التوصيات:**

- ١- يجب أن تعمل الجامعة على تطوير آليات أكثر تفصيلاً ودورية لرصد التغيرات في البيئة الأكاديمية والتكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية. يشمل ذلك إنشاء وحدات متخصصة لتحليل البيانات الخارجية بشكل مستمر، وتنظيم ورش عمل وندوات دورية للقيادات لتبادل الرؤى حول التوجهات المستقبلية. الهدف هو تعزيز فهم هذه التغيرات وتأثيرها على الجامعة، مما يمكنها من تكييف برامجها وخدماتها بشكل استباقي، وليس فقط رد الفعل.
- ٢- تطوير برامج تدريب وتطوير مستمرة لأعضاء هيئة التدريس والإداريين، مع التركيز على المهارات المستقبلية والتقنيات الحديثة. كما يجب تعزيز آليات توثيق ونقل المعرفة والخبرات بين الأقسام والإدارات من خلال منصات رقمية تفاعلية ومجتمعات تعلم مهنية. الهدف هو تعظيم الاستفادة من رأس المال البشري والمعرفي للجامعة لضمان التكيف المستمر والابتكار في بيئة سريعة التغير.
- ٣- يجب أن تعمل الجامعة على تضمين الرؤية بشكل أعمق في الثقافة التنظيمية، ليس فقط على مستوى القيادات ولكن على جميع المستويات. يُقترح تفعيل قنوات تواصل دورية وغير تقليدية لتعزيز فهم الرؤية وتجسيدها في الممارسات اليومية، كما يجب إنشاء لجان دورية لمراجعة الرؤية وتحديثها لتتوافق مع المستجدات العالمية والمحلية، مع إشراك أوسع للطلاب وأعضاء هيئة التدريس في هذه العملية.
- ٤- ينبغي على الجامعة أن تُعيد تقييم وتوضح آليات تحديد المسؤوليات والصلاحيات في المشاريع والمهام المشتركة لضمان الشفافية والمساءلة. يُقترح توسيع نطاق إشراك الموظفين في عملية صنع القرار، خاصة القرارات التي تؤثر على أدائهم المباشر، لتعزيز شعورهم بالملكية والالتزام. علاوة على ذلك، يجب وضع نظام فعال لتقدير ومكافأة الجهود التعاونية والمبادرات الجماعية التي تساهم في تحقيق أهداف الجامعة، لتحفيز ثقافة العمل الجماعي وتعزيزها كقيمة أساسية.
- ٥- يجب على الجامعة تمكين المستويات الإدارية الأدنى من اتخاذ قرارات سريعة ضمن إطار صلاحيات واضح، مع دعمها بالمعلومات والأدوات اللازمة. كما ينبغي تحسين وتفعيل آليات تخصيص الموارد بشكل فوري لدعم المبادرات الطارئة والمشاريع التي تتطلب استجابة سريعة. بالإضافة إلى ذلك، يُمكن إنشاء فرق عمل سريعة الاستجابة للآزمات والتحديات غير المتوقعة، وتدريبها على التعامل الفعال مع هذه المواقف لضمان استمرارية العمل الأكاديمي والإداري.
- ٦- يجب على الجامعة أن تركز على تطوير آليات أكثر مرونة وديناميكية لتخصيص الموارد لدعم تحقيق هذه الأهداف، بما يضمن الاستفادة القصوى من الإمكانيات المتاحة. كما ينبغي إعداد خطط عمل تفصيلية وواضحة بشكل أكبر لكل هدف استراتيجي، مع تحديد مؤشرات أداء قابلة للقياس ومسؤوليات واضحة. يجب أن تُراجع هذه الخطط وتُحدَّث بانتظام لضمان مواكبتها للتغيرات، مما يحول الأهداف من مجرد رؤى إلى إنجازات ملموسة تعزز الرشاقة الاستراتيجية للجامعة.

## المراجع:

## أ- المراجع العربية:

- الجعيد، سامية عايض (٢٠٢٥). واقع الرقابة الاستراتيجية وتأثيرها على التميز التنظيمي في جامعة الطائف. المجلة العربية للإدارة، المجلد (٤٥)، العدد (٣)، ٢٢-١.
- درادكة، أمجد محمود محمد؛ والضمور، معتصم محمد مبارك (٢٠٢٣). الرقابة الاستراتيجية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، المجلد (٧٢)، العدد (١)، ١٠٢-٦٩.
- صقر، الشيماء أشرف إبراهيم (٢٠٢٤) بعنوان: واقع تطبيق أبعاد الرقابة الاستراتيجية بجامعة دمياط: دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية، جامعة دمياط، المجلد (٣٩)، العدد (٨٩)، الجزء (١)، ٣٨-١.
- عمر، دعاء محمد سيد (٢٠٢٠). تحسين ممارسات الرقابة التنظيمية بكليات جامعة جنوب الوادي، مجلة العلوم التربوية، جامعة جنوب الوادي، المجلد (١٣)، العدد (١)، ٨٧-٤٠.
- العنزي، نايف بن عمّاش السويلم (٢٠٢٢). دور الرقابة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في الجامعات السعودية. مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد (٤٦)، الجزء الثالث، ٢٩٤-٢٦٥.
- غازي، علي علي (٢٠٢٣). الرقابة الاستراتيجية كمدخل لتعزيز مستقبل مستدام للمؤسسات المعاصرة، مجلة إدارة الأعمال، جمعية إدارة الأعمال العربية، العدد (١٨٢)، ١١-٨.
- الفيقيه، منال أحمد علي (٢٠٢٠). دور الرقابة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمنية، مجلة الجامعة الوطنية، الجامعة الوطنية، العدد (١٣)، ٢٠٢-١٦٧.
- المسي، عادل حلمي أمين (٢٠٢١). الرقابة الاستراتيجية كمدخل لتحقيق الإبداع التنظيمي بكليات جامعة دنهور من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية، مجلة كلية التربية، المجلد (٢)، العدد (٤٥)، ٣٠٣-٣٨٤.

- محمد، صفاء تايه (٢٠١٣). دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المقدرات الجوهرية: دراسة لآراء عينة من أساتذة المراكز العلمية البحثية والخدمية، مجلة آداب الكوفة، المجلد (٦)، العدد (١٥)، ٤٥٨-٤٢٥.
- منصور، محمود عبد الله محمد (٢٠٢٢). الرقابة الاستراتيجية كمدخل لتطوير الأداء المؤسسي لقطاع الرعاية الاجتماعية بوزارة التضامن الاجتماعي، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية، المجلد (١)، العدد (٥٧)، ٢٠٤-١٦٣.
- هلال، محمد سعيد عبد المطلب (٢٠٢١). تعزيز القدرات التنافسية للجامعات المصرية في ضوء الرقابة الاستراتيجية، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، المجلد (٨)، العدد (٢٩)، ٣٣٧-٢٤٩.

## ب- المراجع الأجنبية:

Abu-Radi, S. (2013). *Strategic Agility and Its Impact on the Operations Competitive Capabilities in Jordanian Private Hospitals*, Faculty of Business, Middle East University.

Doz Y. & Kosonen M. (2008). *Fast Strategy How Strategic agility will help to stay ahead of the game*. Harlow: Wharton School Publishing.

Hussein, S.A. & et. al. (2023). *Strategic Learning and Strategic Agility: The Mediating Role of Strategic Thinking*, International Journal of Ebusiness and Egoovernment Stuies, Vol. 15., No. 1, 1-25.

Kettunen, O. (2010). *Agile Product Development and Strategic Agility in Technology Firms (Unpublished Master Thesis) Helsinki University of Technology*, Finland.

Khoshnood, N. T. & Nematizadeh, S. (2017). *Strategic Agility and Its Impact on the Competitive Capabilities in Iranian Private Banks*, International Journal of Business and Management, Vol. 12, No. 2, 220-227.

Kohtamäki, M & Farmer, D. (2017). *Strategic Agility-Integrating Business Intelligence with Strategy*, University of Vaasa, Vaasa, Finland.

Rotich, J., & Okello, B. (2019). *The effect of resource fluidity on strategic agility among universities in Kenya: Case of Masinde Muliro University of Science and Technolog*. The Strategic Journal of Business & Change Management, 6 (2), 2176 – 2190.

Shaban, E. A. (2024). *The role of strategic agility in achieving organizational excellence in Jordanian universities*. Cogent Business & Management, 11(1), 1-16.

Vaszkun, B. & Sziraki, E. (2023). *Unlocking the key dimensions of organizational agility: A Systematic Literature Review on Leadership, Structural and Cultural Antecedents*”, Society and Economy, Vol. 45, No. 4, 393-410.