ISSN: 2663-5798 || Arab Journal for Scientific Publishing

المجلد التاسع – العدد السابع والتسعون
تاريخ الإصدار: 2 – تشرين الثاني – 2026م
www.ajsp.net

"أثر الرشاقة الإستراتيجية على المرونة التنظيمية"

(دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في جامعة الملك عبد العزيز)

"The Impact of Strategic Agility on Organizational Flexibility"

(A Field Study on Administrative Employees at King Abdulaziz University)

إعداد الباحثتان:

أ. شيماء بنت بريك المحمدي

قسم الإدارة العامة | كلية الاقتصاد والإدارة | جامعة الملك عبد العزيز

د. أريج بنت عبد الرحمن الشماسي

قسم الإدارة العامة | كلية الاقتصاد والإدارة | جامعة الملك عبد العزيز | المملكة العربية السعودية

1448هـ / 2026م

Received: 23/10/2026 | Revised: 24/10/2026 | Accepted: 30/10/2026 | Published: 02/11/2026

Abstract:

This study aimed to identify the effect of strategic agility, through its dimensions (strategic objectives, shared responsibility, clarity of vision, leadership unity, and strategic sensitivity), on organizational flexibility at King Abdulaziz University. It also sought to assess the current level of strategic agility, to examine whether administrative practices reflect an effective level of organizational flexibility, and to determine whether respondents' perceptions differed according to demographic variables (gender, age, educational qualification, and years of experience). The study adopted the descriptive-analytical approach, using a questionnaire as the primary data collection instrument. The study population consisted of all administrative employees at King Abdulaziz University, totaling (3,938) male and female employees. A simple random sample of (351) employees was selected, and (285) responses were collected, representing (81.19%) of the sample. Eight responses were excluded as statistically unsuitable, leaving (277) valid responses for analysis. The findings revealed a partial effect of strategic agility on organizational flexibility at King Abdulaziz University, with shared responsibility and strategic sensitivity recording regression coefficients of (0.112) and (0.644), respectively. The findings also indicated that both strategic agility and organizational flexibility were perceived at very high levels at the university. Furthermore, statistically significant differences were found in respondents' perceptions based on age, in favor of the 20–30 age group over the under-20 and 30–40 age groups. Differences were also found according to years of experience, in favor of employees with 10 to less than 15 years of experience. The study recommended sustaining the dimensions of strategic agility and maintaining organizational flexibility by developing mechanisms and techniques for monitoring changes in the internal and

AJSP
المجلة العربية للنشر العلمي
ISSN: 2663-5798 || Arab Journal for Scientific Publishing
المجلد التاسع – العدد السابع والتسعون
تاريخ الإصدار: 2 – تشرين الثاني – 2026م
www.ajsp.net

external environment, while continuously analyzing data and current indicators using digital tools and artificial intelligence technologies.

Keywords: Strategic Agility, Strategic Sensitivity, Shared Responsibility, Leadership Unity, Organizational Flexibility.

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر الرشاقة الإستراتيجية بأبعادها (اختيار الأهداف الإستراتيجية، المسؤولية المشتركة، وضوح الرؤية، وحدة القيادة، الحساسية الإستراتيجية) في تحقيق المرونة التنظيمية بجامعة الملك عبد العزيز، ومعرفة واقع الرشاقة الإستراتيجية فيها، وما إذا كانت الممارسات الإدارية فيها تعكس مستوىً فعال من المرونة التنظيمية، مع معرفة مدى وجود فروق بين استجابات أفراد العينة حول متغيري الدراسة تُعزى لمتغيراتهم الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، وقد اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداةً رئيسيةً لجمع البيانات من جميع الموظفين الإداريين بجامعة الملك عبد العزيز والبالغ عددهم (3938) موظفًا وموظفة، وقد سُحب منهم عينة بلغ حجمها (351) مفردة بطريقة العينة العشوائية البسيطة، وجمعت الباحثتان (285) ردًا تُمثل ما نسبته (81.19%) من العينة، أُستبعد منها (8) ردود غير صالحة للتحليل الإحصائي، أي أن (277) ردًا خضع للتحليل الإحصائي، وقد أظهرت الدراسة وجود أثر جزئي للرشاقة الإستراتيجية بأبعادها (المسؤولية المشتركة بمعامل انحدار (0.112)، والحساسية الإستراتيجية بمعامل انحدار (0.644)) في تحقيق المرونة التنظيمية بجامعة الملك عبد العزيز، وأن واقع الرشاقة الإستراتيجية والمرونة التنظيمية مرتفعة جداً في الجامعة المبحوثة، مع وجود فروق بين استجابات أفراد العينة تُعزى لمتغير العمر لصالح فئة من 20 سنة إلى أقل من 30 سنة وفئة من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة، كذلك لمتغير سنوات الخبرة لصالح فئة من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة، وأوصت الدراسة بالاستمرار في تبنّي أبعاد الرشاقة الإستراتيجية والحفاظ على مستوى المرونة التنظيمية فيها، مع العمل على تطوير تقنيات وآليات استشعار التغيرات البيئية الداخلية والخارجية، وتحليل البيانات والمؤشرات الحالية باستخدام الأدوات الرقمية وتقنية الذكاء الاصطناعي.

الكلمات المفتاحية: الرشاقة الإستراتيجية، الحساسية الإستراتيجية، المسؤولية المشتركة، وحدة القيادة، المرونة التنظيمية.

How to Cite This Article

المحمدي، ش. ب.، والشماسي، أ. ب. ع. (2026). أثر الرشاقة الإستراتيجية على المرونة التنظيمية: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في جامعة الملك عبد العزيز. *المجلة العربية للنشر العلمي*، (97)9، (1009 – 1038).

AJSP | Vol. 9 | Issue 97 | DOI: https://doi.org/10.36571/ajsp.97 **AJSP ORCID:** https://orcid.org/0009-0005-8048-2082

المقدمة:

تعيش منظمات الأعمال في العصر الحالي تحديات اقتصادية، سياسية، اجتماعية وتكنولوجية، وتتصف الظروف البيئية لهذه التحديات بالاضطراب، عدم التأكد، زيادة التطور التقني، التغير الدائم بأذواق وتوقعات المستهلكين، بالإضافة إلى عوامل العولمة التي زادت من اتساع عالم المنافسة. إن قدرة هذه المنظمات على الاستجابة والتكيف بسرعة عالية وفعّالة مع تلك المتغيرات المتلاحقة في بيئة العمل هو المفتاح الرئيسي لنجاحها، وقد ظهرت الرشاقة الإستراتيجية كمصطلح جديد، ووسيلة لإدارة التغيير ومواجهة المخاطر، والتي توجّه المنظمات نحو بناء رؤية داخلية؛ للحصول على القدرات اللازمة للمنافسة، ورؤية خارجية؛ لتحسّين الاستفادة من الفرص الناشئة عن التغيير (الجيار،2020).

المجلد التاسع – العدد السابع والتسعون
تاريخ الإصدار: 2 – تشرين الثاني – 2026م
www.ajsp.net
ISSN: 2663-5798 || Arab Journal for Scientific Publishing

يُعتبر مفهوم الرشاقة الإستراتيجية من مواضيع الفكر الإداري الحديثة في علم الإدارة، فهي تُمثل قدرة المنظمة على التنبؤ والاستجابة بشكلٍ استباقي؛ من أجل تحديد نقاط القوة والضعف في الأداء المتميز للمنظمة، والعمل على تعزيز نقاط القوة، ومعالجة نقاط الضعف، فضلاً عن كشف الفرص واستثمارها، ومواجهة التهديدات في بيئة الأعمال والتصدي لها، بمعنى أن الرشاقة الإستراتيجية هي إحدى العوامل التي تُعد عنصرًا محفزًا نحو تقديم أداء متميز وسريع للأزمات التي قد تحدث من خلال إعادة تجميع الموارد، العمليات والإستراتيجيات (Arokodare & Asikis, 2020) ، ولتحقيق الأداء المنشود في المنظمات يجب عليها تعديل خططها الإستراتيجية ، وتعزيز قدرتها على الاستجابة الفعّالة للتغييرات البيئية والتكيف معها، وهذا يحتاج إلى قدرٍ كبير من المرونة التنظيمية (عبد العزيز، 2023)، والتي تعمل على استعادة التوازن، وعدم السقوط والانهيار عند مواجهة تلك التغييرات، فضلاً عن تقديمها للاستجابات المتعددة، وإمكانية احتفاظها بمخزون من هذه الاستجابات لمختلف الطوارئ، كما تزيد المرونة التنظيمية من قدرة الإدارات على التأثير والسيطرة على المتغيرات الطارئة وإدارة نشاطاتها بسرعة عالية (داود، 2025).

ويُعد قطاع التعليم من القطاعات التي تواجه عددًا كبيرًا من التغييرات البيئية والتطورات التكنولوجية، التي تجعل الجامعات على تأهبٍ واستعدادٍ مستمر في مواجهة التحديات، والتخطيط للتغيير القريب والبعيد، والتحرك بسهولة وسرعة تجاه تلك التغيرات، وتأتي جامعة المؤسس في مقدمة الجامعات السعودية التي حققت نجاحًا تنافسيًا بين الجامعات، وريادةً على المستويين المحلي والدولي، حيث وضعت أمامها خارطة طريق طموحة مرنة تتناسب مع التطورات السريعة، وتحقق من خلالها كافة الأهداف والتطلعات المستقبلية (موقع جامعة الملك عبد العزيز، 2026).

ونظرًا لتكامل وتوافق غاية الرشاقة الإستراتيجية والمرونة التنظيمية، ودعمًا لتوجّه المملكة العربية السعودية في تحقيق رؤيتها 2030 الطموحة في توجيه كافة القطاعات للعمل بأداء استراتيجي رشيق؛ لتحسين بيئاتها التنظيمية، وتحقيق تنمية مجتمعية مستدامة، فقد جاءت الدراسة الحالية لتتناول بالبحث والتحليل أثر الرشاقة الإستراتيجية بأبعادها المتمثلة في (اختيار الأهداف الإستراتيجية، المسؤولية المشتركة، وضوح الرؤية، وحدة القيادة، الحساسية الإستراتيجية) على تحقيق المرونة التنظيمية في بيئة عمل جامعة الملك عبد العزيز بالمملكة العربية السعودية.

مشكلة الدراسة:

تواجه المنظمات بشكلٍ عام والمنظمات التعليمية بشكلٍ خاص تحدياتٍ متزايدة، نتيجة للتغيرات السريعة، والتطورات الهائلة في هذا العصر، ولذلك يترتب عليها القيام بمحاولات جادة لتعديل وتغيير الأساليب الإدارة التقليدية التي كانت تتبعها والتي لم تعد تُجدي نفعًا، والعمل على استخدام أساليب إدارية حديثة، قادرة على تجاوز العقبات، والاستجابة للمتغيرات والتطورات البيئية، وامتلاك ميزة السرعة في اتخاذ القرارات الصحيحة، وتُعد الرشاقة الإستراتيجية من هذه الأساليب للمحافظة على أداء المنظمة بصورة مستدامة، وبشكلٍ أفضل من خلال إدارة التغيير المستمر (حسانين، 2019).

وتأتي المرونة التنظيمية – وهي إحدى خصائص المنظمات الرائدة – محورًا مهمًا في قدرة المنظمة على صقل كافة امكانياتها؛ للتكيف مع الوضع المضطرب، ومعرفة درجة كفاءتها الديناميكية ومستوى الرقابة الاستباقية للمتغيرات التي تتعرض لها وتواجهها، ويتطلب هذا الأمر إجراء عمليات مسح بيئي مستمرة وتغييرات استراتيجية تُعظّم من نمو كفاءة تلك المنظمات وتجعل قراراتها رشيقة مرنة.

وفي ضوء مراجعة الباحثتان لعددٍ من الدراسات السابقة في موضوع الرشاقة الإستراتيجية والمرونة التنظيمية، اتضح تزايد الاهتمام بهذين المفهومين المُهمين، إلا أنه ظهر هناك فجوةً بحثية في دراسة وتحليل هذين المتغيرين معًا في النطاق البيئي التعليمي الجامعي في المملكة العربية السعودية، إذ جاءت دراسة (عابد، 2024) مؤكدةً على كفاءة المتغيرين الأساسية والحاسمة في ابتكار نماذج واستراتيجيات أعمال جديدة في قطاع الصناعات

المعدنية المصرية، وعبّرت دراسة (عبد العزيز، 2023) على تكامل المتغيرين وقدرتهما على رفع مستويات الاستجابة واستغلال الموارد بالشكل الأمثل في قطاع الاتصالات الأردنية، وبناءً على ما سبق فإنه يمكن صياغة مشكلة الدراسة بالتساؤل الرئيسي الآتي:

ما أثر الرشاقة الإستراتيجية بأبعادها (اختيار الأهداف الإستراتيجية، المسؤولية المشتركة، وضوح الرؤية، وحدة القيادة، الحساسية الإستراتيجية) في تحقيق المرونة التنظيمية بجامعة الملك عبد العزيز؟ وينبثق منه عدة تساؤلات فرعية، والمحددة في الآتي:

1. ما واقع الرشاقة الإستراتيجية بأبعادها (اختيار الأهداف الإستراتيجية، المسؤولية المشتركة، وضوح الرؤية، وحدة القيادة، الحساسية الإستراتيجية) بجامعة الملك عبد العزيز؟
2. هل الممارسات الإدارية بجامعة الملك عبد العزيز تعكس مستوى فعال من المرونة التنظيمية؟
3. هل توجد فروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع الرشاقة الإستراتيجية والمرونة التنظيمية تُعزى لمتغيراتهم الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية بشكلٍ رئيسي إلى **تحديد أثر الرشاقة الإستراتيجية بأبعادها (اختيار الأهداف الإستراتيجية، المسؤولية المشتركة، وضوح الرؤية، وحدة القيادة، الحساسية الإستراتيجية) في تحقيق المرونة التنظيمية بجامعة الملك عبد العزيز**، وينبثق منه عدة أهداف فرعية، والمحددة فيما يأتي:

1. معرفة واقع الرشاقة الإستراتيجية بأبعادها (اختيار الأهداف الإستراتيجية، المسؤولية المشتركة، وضوح الرؤية، وحدة القيادة، الحساسية الإستراتيجية) بجامعة الملك عبد العزيز.
2. معرفة إذا كانت الممارسات الإدارية بجامعة الملك عبد العزيز تعكس مستوى فعال من المرونة التنظيمية.
3. معرفة مدى وجود فروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع الرشاقة الإستراتيجية والمرونة التنظيمية تُعزى لمتغيراتهم الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

أهمية الدراسة:

يمكن تقسيم أهمية الدراسة إلى مستويين نظري وتطبيقي، وذلك كما يلي:

أولاً – الأهمية النظرية:

تستمد الدراسة أهميتها النظرية من أهمية الموضوع الذي تتناوله، والحداثة النسبية لمفهوم الرشاقة الإستراتيجية، بالإضافة إلى كونها من أوائل الدراسات –على حد علم الباحثتان– التي تقيس تأثير الرشاقة الإستراتيجية بأبعادها المحددة (اختيار الأهداف الإستراتيجية، المسؤولية المشتركة، وضوح الرؤية، وحدة القيادة، الحساسية الإستراتيجية) في تحقيق المرونة التنظيمية في بيئة التعليم الجامعي بالمملكة العربية السعودية، وتأمل الباحثتان بأن تكون هذه الدراسة إضافةً علميةً في البنيان المعرفي، وتُثري حقل الدراسات العلمية السعودية والعربية، وأن تكون مرجعًا للباحثين والباحثات، ونقطة انطلاق للقيام بدراسات مستقبلية أخرى في ذات النطاق.

ثانيًا – الأهمية التطبيقية:

تنبثق الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة من توافقها مع خطط التنمية وتوجهات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، والتي تسعى إلى نشر ثقافة التغيير والابتكار وتطوير الأداء، كما تبرز أهميتها في بيان أثر الرشاقة الإستراتيجية في تعزيز المرونة التنظيمية داخل جامعة الملك عبد العزيز، والنتائج المترتبة عليها، والتي تُساهم في توجيه أنظار القيادات وصانعي القرار في الجامعة إلى أهمية الرشاقة الإستراتيجية ودورها في مواجهة التغييرات والارتقاء بمستوى خدماتها وممارساتها الإدارية، وتسعى الباحثتان إلى تقديم توصيات تطبيقية عملية للجامعة المبحوثة تُعزز من خلالها أثر الرشاقة الإستراتيجية والمرونة التنظيمية في الممارسات والأداء.

حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** تحدَّد تركيز الدراسة الحالية في أثر الرشاقة الإستراتيجية بأبعادها (اختيار الأهداف الإستراتيجية، المسؤولية المشتركة، وضوح الرؤية، وحدة القيادة، الحساسية الإستراتيجية) في تحقيق المرونة التنظيمية بجامعة الملك عبد العزيز.
- **الحدود المكانية:** المملكة العربية السعودية، منطقة مكة المكرمة، محافظة جدة، جامعة الملك عبد العزيز.
- **الحدود البشرية:** استهدفت الدراسة جميع الموظفين الإداريين بجامعة الملك عبد العزيز.
- **الحدود الزمانية:** طُبقت هذه الدراسة في عام (1448 هـ / 2026م).

مصطلحات الدراسة:

- **الرشاقة الإستراتيجية:** "القدرة والسرعة على اغتنام الفرص، وتغيير الاتجاه، والحصول على الإيجابيات والمزايا التي توفرها بيئة العمل، والمساعدة على مواجهة التحديات والمعوقات التي تواجه المنظمة؛ من خلال استخدام الإستراتيجيات المناسبة للتغلب عليها" (مسن وإبراهيم، 2019: 83)، وتُعرّف الباحثتان **الرشاقة الإستراتيجية إجرائيًا** بمدى قدرة قيادات جامعة الملك عبد العزيز على الاستجابة للظروف، والمفاجآت والقوى الخارجية الغير المتوقعة والغير مخطط لها، وقدرتهم على إحداث تحولات سريعة ورشيقة من خلال فهمهم للواقع والمستجدات، وتحديدهم للفرص والتهديدات.
- **المرونة التنظيمية:** تُعبر عن جاهزية استجابة المنظمة للتغيرات الطارئة والمتلاحقة في البيئة المضطربة في إطار زمني ملائم؛ عن طريق قدراتها الاستباقية والتفاعلية (عمير، ٢٠١٩)، وقد عرّفت الباحثتان **المرونة التنظيمية إجرائيًا** بقدرة جامعة الملك عبد العزيز على التعامل مع التطورات المفاجأة وغير المخطط لها في بيئة العمل، والاستجابة لها بسرعة ومرونة من خلال استشراف وفهم التغييرات مع الانتقال للاستراتيجية الاستباقية المناسبة.

الإطار النظري:

مفهوم الرشاقة الإستراتيجية:

يمكن تعريف الرشاقة بأنها القدرة على تغيير أنظمة العمل استجابةً لمتطلبات سوق العمل، ومتطلبات التغيير في ظروف غير مؤكدة؛ بهدف بقاء واستمرار المنظمة، والاستمرار في البحث عن فرص أعمال جديدة ومستحدثة في ضوء التغيرات المستمرة، والتي تنعكس إيجابًا على جودة العمل والأداء المتميز (أبو سليمة، 2023).

وقد أُستخدم مصطلح الرشاقة الإستراتيجية كأول مرة في عام 1996م من قِبل الكاتب Roth، والذي أشار إلى أن الرشاقة الإستراتيجية هي القدرة على إنشاء وابتكار منتجات أو خدمات، وتوفيرها في المكان والزمان المناسبين وبالسعر المناسب. وهي تمثل قدرةً تنظيميةً تعكس مهارة المنظمة

في استشراف المتطلبات المستقبلية، وصياغة الخطط الملائمة، وتوظيف الموارد بسرعة، مع الحفاظ على وتيرة العمل السريعة؛ للتعامل مع التغييرات غير المتوقعة وتعديل المسار أو التوجه. وقد عرفها البعض بأنها القدرة على استغلال الأنماط المتغيرة؛ لتوظيف موارد المنظمة أو استحداثها بأسلوب سريع ومدروس، بدلاً من البقاء رهينةً لخطط ونماذج عمل محددة (عابد، 2024).

كما تُعرف الرشاقة الإستراتيجية بأنها القدرة التنظيمية على الاستجابة السريعة الفعّالة للتغيرات المفاجئة وغير المتوقعة في بيئة الأعمال، وهي امتداد لجذور التصنيع الرشيق وخصائصه إلى سياق الأعمال بشكلٍ أوسع؛ مما يتجسد في القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات والأحداث البيئية وإدارة التعقيد بفاعلية (قنديل،2020)، وأضاف القاضي والتميمي (2026) بأنها قدرة المنظمة على التعديل الديناميكي لاستراتيجياتها المتبعة في بيئة الأعمال سريعة التغير، ويتحقق ذلك عن طريق التبصر المستمر باحتياجات المنظمة وعملائها، والترقب لكل ما يمكن أن يحدث مع الحفاظ على رؤية المنظمة.

ومن الناحية التطبيقية تُعد الرشاقة الإستراتيجية نموذجًا في العمل، يعتمد على توظيف القدرات التنظيمية؛ لمواكبة التغيرات التي تُلبي احتياجات العملاء، وتواكب المتطلبات الجديدة، وتخلق القدرة التنافسية للمؤسسات؛ لذلك أصبحت الرشاقة إحدى أهم السمات التي تعكس الكفاءة التنظيمية في البيئة التنافسية، مما جعلها محور الاهتمام.

أبعاد الرشاقة الإستراتيجية:

تُمثّل الرشاقة الإستراتيجية بناءً استراتيجيًا وتفاعلاً مدروسًا وهادفًا متعدد الأبعاد، يعكس قدرة المنظمة على الاستشعار المبكر للتغييرات، وتحقيق ميزة تنافسية في البيئات الديناميكية، وقد تعددت تلك الأبعاد وتنوعت في الإطار المعرفي للدراسات السابقة، واعتمدت الدراسة الحالية على الأبعاد الآتية لقياس مفهوم الرشاقة الإستراتيجية، وهي:

أولاً – بُعد اختيار الأهداف الإستراتيجية:

تُمثّل الأهداف الركيزة المنطقية والعملية التي تتطلع المنظمة إلى تحقيق غاياتها المستقبلية من خلالها، كما تُمثّل التوجه الاستراتيجي والنتائج التي تسعى إليها جميع المنظمات، بغض النظر عن أنواعها وأنشطتها كما جاء في (سليم، 2023)، والمنظمات التي تراعي توافق الأهداف مع توجهها وطموحها وتحدياتها تحقق ميزة وريادة مؤسسية، فضلاً عن ارتباط قرارات المنظمة بأهدافها الإستراتيجية ورسالتها والتي تُصاغ من قِبل الإدارة العليا (الضابط، 2022).

ثانيًا – بُعد المسؤولية المشتركة:

تُشير المسؤولية المشتركة إلى مسؤولية الأطراف الفاعلة والمتعددة، ومدى مساهمتها في تحقيق نتائج ومخرجات بشكلٍ منفصل، بدلاً من الاعتماد على تكوين نتائج بشكلٍ تجميعي (سليم، 2023)، وأضاف صقر، الزكي وقوطة (2024) بأنها تلاحم وتظافر الأعضاء والعاملين في العمل الجماعي، ومشاركتهم في تحقيق الرؤى والأهداف، والاعتماد المتبادل بينهم في كيفية اتخاذ القرارات السليمة والاستراتيجيات التنظيمية للنهوض بالمنظمة، وتنقسم المسؤولية المشتركة إلى:

1. الالتزام بالقوانين المتعلقة بمكان العمل.
2. الالتزام الوظيفي بلوائح أداء المهام.
3. الالتزام بالأساليب والطرق الكفيلة بتحقيق الأهداف.

ثالثًا – بُعد وضوح الرؤية:

تُمثل الرؤية الطموح والاتجاه المستقبلي الذي تعمل المنظمة على محاولة بنائه؛ اعتمادًا على ما تمتلكه من قدرة لمعرفة ظروفها الداخلية، ومحاولة استبصار الظروف الخارجية (هنية، 2016)، والرؤية المحددة الواضحة عاملاً مهمًا في نجاح المنظمة؛ لأنها تزود القيادات والعاملين بهدفٍ شامل يسعون لتحقيقه معًا وبشكلٍ ثابت، كما تساعد الرؤية في توضيح الاتجاه العام للتغيير، وتُبسّط القرارات التفصيلية، وتُحفز الموظفين على اتخاذ الإجراءات الصحيحة حسب الاتجاه الصحيح، وإذا كانت الرؤية مستوحاة بطريقةٍ صحيحة، فسيتم اتخاذ الإجراءات المختلفة من قِبل العاملين بسرعةٍ وفعالية (أبو جبارة، 2020).

رابعًا – بُعد وحدة القيادة:

ينبع النجاح الجماعي من تضافر جهود ومساهمات جميع أعضاء الفريق، بدلاً من الاعتماد على القرارات الفردية، وتُشير وحدة القيادة إلى قدرة الإدارات وفرق العمل على القيام بأعمال المنظمة، واتخاذ القرارات الإستراتيجية الفاعلة بجرأة وسرعة في الوقت المناسب، وتحديد الأولويات بدقةٍ وذكاء، مع دمج عمليات جمع المعلومات، وتحليلها وإدارتها وتنفيذها ضمن إطار يتماشى مع المصالح الإستراتيجية للمنظمة ومتطلباتها التشغيلية (عبد العزيز، 2023).

كما ترتكز وحدة القيادة على عملية الحوار التي تتضمن طرح الافتراضات، مشاركتها وفهمها، وتهدف هذه السياقات إلى استكشاف الافتراضات والمُسلَّمات الكامنة، والدوافع والتطلعات؛ إذ تؤدي هذه العملية – مع الاحترام الكامل لتبادل الآراء والثقة والتفاهم المتبادل، وتحديد أجندة للتعاون قائمة على القيم– إلى تحقيق التنمية والنجاح الاستراتيجي (عابد، 2024).

خامسًا – بُعد الحساسية الإستراتيجية:

تُبيّن الحساسية الإستراتيجية مدى قدرة المنظمة على معرفة التغييرات وتحديدها وفهمها للبيئة التي تعمل فيها ، أي أنها تشير إلى مدى إدراكها للعلامات المختلفة والاتجاهات، وكذلك القوى المتقاربة وكيفية تجاوزها للقيود، والعمل على تكوين توجه استراتيجي ورؤية مستقبلية، مع الأخذ في الاعتبار التغير المستمر للبيئة التي نعيش فيها، وهي انفتاح على قدرٍ كبير من المعلومات وتوظيف الذكاء والابتكارات؛ من خلال الحفاظ على أواصر العلاقات مع مجاميع مختلفة من الأفراد والمنظمات الأخرى، وهي عملية مستمرة لاغتنام الفرص بشكلٍ أسرع من المنافسين (عمير، 2019).

وأضافت الحربي (2026) بأن الحساسية الإستراتيجية تُعد بُعداً محوريًا للرشاقة الإستراتيجية؛ إذ تعكس قدرة المنظمة على الاستشعار المبكر للتغيرات البيئية، والتعرف على الفرص والتهديدات، وتعديل استراتيجيتها بصورةٍ مرنة وسريعة، وتتطلب مجموعة من القدرات، مثل: المسح البيئي، التوقع، التجريب والانفتاح على الأفكار الجديدة بما يكفل للمنظمة سرعة استجابة واغتنام الفرص.

المجلد التاسع – العدد السابع والتسعون
تاريخ الإصدار: 2 – تشرين الثاني – 2026م
www.ajsp.net
ISSN: 2663-5798 || Arab Journal for Scientific Publishing

مفهوم المرونة التنظيمية:

يُعد مفهوم المرونة التنظيمية من المفاهيم التي تهدف إلى تعزيز مكانة وحضور المنظمات الساعية إلى اقتناص الفرص وتجنب التهديدات، وهي تعني قدرة المنظمة على القيام بشيءٍ مختلف عما كان مخططًا له؛ من خلال امتلاكها مرونة استباقية وعنصرًا تفاعليًا يعكس قدرتها على توقع التغيير ويستشرف التغييرات في بيئتها، وينطوي ذلك على الاستجابة السريعة عبر تبادل المعرفة بين الموظفين، وتحقيق تواصل فعال بين الوحدات الإدارية، وإعادة هيكلة المهام والأولويات (عبد العزيز، 2023).

ورأى الزبيدي (2021) أن المرونة التنظيمية تعني القدرة على تبنّي استراتيجيات تُمكن المنظمة من تنفيذ التغييرات في هيكلها وعملياتها بسهولةٍ وفعالية، وهذا يشمل القدرة على التكّيف مع التحديات والتغيرات في البيئة، وضمان السرعة في تنفيذ الأنشطة والإجراءات المختلفة، بالإضافة إلى ذلك تشمل المرونة التنظيمية تحسين عملية الرقابة داخل المنظمة؛ مما يساعد في تحسين أدائها وتحقيق أهدافها بفاعليةٍ أكبر في بيئة العمل.

فيما أضاف محمد والكبيسي (2023) أن المرونة التنظيمية هي القدرة المعلوماتية التي تمتلكها المنظمة، وتساعدها في اكتساب المعلومات ومعالجتها وتقديمها إلى متخذ القرار، وقدرة المنظمة على تنفيذ التغيرات؛ عن طريق معالجة المعلومات في الاستجابة للتغيرات البيئية المعقدة وغير المؤكدة، ومدى امكانيتها في التحول من استراتيجية إلى استراتيجية أخرى؛ لغرض التكيف والتأقلم مع المتغيرات.

أنواع المرونة التنظيمية:

من الواجب على أي منظمة أن تكون قادرة على مواكبة التغيرات التي تمر بها؛ نتيجة لتغير العوامل المحيطة بها، وعليها أن تمتلك نوعًا من أنواع المرونة التنظيمية التي تجعلها قادرة على التكيف مع هذه التغيرات، ومن أنواع المرونة التنظيمية ما يلي:

- **المرونة البشرية:** يجب على المنظمات المرنة أن تمتلك موظفين قادرين على الانتقال من مهمة إلى أخرى حسب الحاجة، مع الحفاظ على الكفاءات والمهارات التنظيمية الشاملة، يمكن للموظفين اعتماد المرونة الوظيفية التي تهدف إلى زيادة وتعزيز معارفهم ومهاراتهم؛ مما يضمن استعدادهم لمواجهة التحديات الحالية والمستقبلية، كما يمكن أن تؤدي المرونة الوظيفية إلى تحسينات كبيرة في الإنتاجية؛ عن طريق استبدال طرق الإنتاج التقليدية بموظفين متعددين المهارات يؤدون أشكال عمل أكثر تنوعًا، وبالتالي تحقيق درجة أكبر من الكفاءة في إدارة العمل (الجراح، 2022).
- **المرونة الإستراتيجية:** يقصد بها قدرة المنظمة على إعادة ترتيب مواردها، أي إعادة تموضعها في السوق، أو تغيير قواعد المنافسة، أو التخلي عن استراتيجياتها الحالية في حال تراجع جاذبيتها، وإتاحة التغيير السريع والمتتابع والتكيف مع البيئة المحيطة، فضلاً عن طبيعة أنشطتها وأهدافها التنظيمية.
- **المرونة التشغيلية:** وهي قدرة تنظيمية ديناميكية تتيح تعديل الأنشطة وحجم العمليات بسرعة؛ وهي قدرة تُميّز أداء المؤسسة. وترتبط هذه القدرة بالعناصر الهيكلية المتصلة بحجم الأنشطة وتنوعها، وليس بالطبيعة المحددة للأنشطة ذاتها (عثمان، 2026)، ويقصد بها جملة العمليات التي تقوم بها المنظمة من تحويل المدخلات إلى مخرجات من برامج وآلات ومعدات وأنظمة وغيرها (عبد المعطي، 2020).
- **المرونة الإنتاجية:** وهي قدرة المنظمات على تقديم منتجات جديدة للأسوق وتجهيزها في وقت قصير وبأسعار تنافسية، مع ضرورة التصميم الجيد للعملية الإنتاجية للمنتجات وفق مستويات الأداء المطلوب؛ إذ يُسهل هذا النوع من المرونة عملية دمج التقنيات الحديثة والمعلومات الجيدة واستعمالها تماشيًا مع التغيرات الطارئة (محمد والكبيسي، 2023).

AJSP
المجلة العربية للنشر العلمي
ISSN: 2663-5798 || Arab Journal for Scientific Publishing
المجلد التاسع – العدد السابع والتسعون
تاريخ الإصدار: 2 – تشرين الثاني – 2026م
www.ajsp.net

العلاقة بين الرشاقة الإستراتيجية والمرونة التنظيمية:

في ظل التغيرات البيئة التي تعيشها المنظمات، بات من الضروري التفكير في طرقٍ مختلفة ووضع استراتيجيات متعددة تسمح بتحقيق الأهداف رغم ما تمر به من أزمات، فالرشاقة الإستراتيجية والمرونة التنظيمية هي من المداخل الديناميكية التي تحقق نجاحات وميزاتٍ تنافسية للمنظمات، وقد اختلف الباحثون في العلاقة بين الرشاقة الإستراتيجية والمرونة التنظيمية، فمنهم من يرى أن الرشاقة الإستراتيجية امتدادًا وجزءً من المرونة التنظيمية، والبعض الآخر يرى وجود فروق في المضمون بينهم.

وبعد مراجعة العديد من الأدبيات النظرية ظهر أن المرونة التنظيمية تُركّز على إدارة التغيير الذي يمكن التنبؤ به، واكتشاف الاضطرابات المحتملة فتكون هناك استجابة مبكرة واستباقية لمواجهة تأثيراتها، في حين أن الرشاقة الإستراتيجية تُركّز على إدارة التغيير الذي لا يمكن التنبؤ به، باستخدام طرق استجابة مبتكرة لاكتشاف الفرص الإستراتيجية، واتخاذ القرارات بسرعة مع إعادة تشكيل الأنظمة والموارد (عابد، 2024).

وعليه يمكن القول أن الرشاقة الإستراتيجية هي امتداد للمرونة التنظيمية، فالمنظمة الناجحة تجمع بين هذا وذاك؛ سعيًا لأن تكون بنهاية المطاف منظمة رشيقة مرنة (هنية، ٢٠١٦)، وتؤكد على ذلك دراسة (مغاوري، ٢٠١٦) والتي أشارت إلى أن مفهوم الرشاقة الإستراتيجية أعمّ وأشمل من مفهوم المرونة التنظيمية، ومن الممكن اعتبار المرونة التنظيمية عنصرًا من العناصر التي تُسهم في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية ، كما تأتي نتائج دراستي (عابد، 2024) و(عبد العزيز، 2023) مؤكدةً على وجود علاقة ارتباطية إيجابية وتأثير واضح بين الرشاقة الإستراتيجية والمرونة التنظيمية.

وترى الباحثتان أن الرشاقة الإستراتيجية تُعزّز المرونة التنظيمية من خلال قدرة المنظمة على إحداث التغييرات في هيكلها التنظيمي، وتعديل استراتيجياتها واتخاذ القرارات الإستراتيجية الفعّالة في الوقت المناسب، والتكيّف بسرعة مع التغيرات البيئية الديناميكية المحيطة بها والأزمات والمواقف الطارئة؛ مما يساعدها على تقليل التأثير السلبي لهذه الأزمات على الأداء العام للمنظمة والبقاء في المقدمة، كما تُشجع الرشاقة الإستراتيجية على الابتكار من خلال تطوير قدرات الموظفين وزيادة كفاءتهم التي تسمح لهم بتوقع التغيرات، والتفكير بتجاربٍ وأفكار جديدة وتطبيقها بسرعة؛ مما يساهم في تطوير منتجات وخدمات جديدة تلبي احتياجات السوق المتغيرة، بالإضافة إلى تحسين كفاءة العمليات من خلال اكتشاف الفرص والاستفادة منها، واستخدام الموارد بشكلٍ أمثل وتجنب الهدر؛ مما يؤدي إلى زيادة المرونة وتحسين الأداء العام للمنظمة.

الدراسات السابقة:

تستعرض الباحثتان أبرز الدراسات المتعلقة بالرشاقة الإستراتيجية والمرونة التنظيمية، والتي عُرضت بترتيبٍ أبجدي وتنازلي من الأحدث إلى الأقدم، بالإضافة إلى توضيح أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية؛ لتوضيح الفجوة البحثية وإبراز الإضافة العلمية وإسهام الدراسة في الحقل المعرفي.

الدراسات المتعلقة بالرشاقة الإستراتيجية:

- **دراسة (القاضي والتميمي، 2026) بعنوان: الرشاقة الإستراتيجية وأثرها في الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على مصرف اليقين طرابلس،** والتي هدفت إلى التعرف على أثر الرشاقة الإستراتيجية بأبعادها المتمثلة في (الحساسية الإستراتيجية، سيولة الموارد، وحدة القيادة، الالتزام الجماعي) في تعزيز الميزة التنافسية بمصرف اليقين من وجهة نظر العاملين، وقد تبنّت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستُخدمت الاستبانة لجمع البيانات من (133) فردًا من العاملين في فروع المصرف بمدينة طرابلس بأسلوب العينة العشوائية الطبقية، وقد أظهرت النتائج أن مصرف اليقين يتصف بتحقيق مستوىً مرتفع من إجراءات تطبيق الرشاقة الإستراتيجية والميزة التنافسية، وأظهرت وجود أثر ذو دلالة

إحصائية للرشاقة الإستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية بمصرف اليقين، وأوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بإجراءات الرشاقة الإستراتيجية ؛ لما لها من دورٍ هام في تحقيق الميزة التنافسية للمصرف، مع القيام بدورات تدريبية للعاملين ترفع من مستوى تعاملاتهم في الرشاقة الإستراتيجية للحد الأقصى.

- **دراسة (العامري والعريقي، 2025) بعنوان: أثر الرشاقة الإستراتيجية في النجاح الاستراتيجي بالتطبيق على شركات التأمين بأمانة العاصمة صنعاء**، والتي هدفت إلى تحديد أثر الرشاقة الإستراتيجية بأبعادها المتمثلة في (الحساسية الإستراتيجية، سرعة الاستجابة، المسؤولية المشتركة، مرونة الموارد) على النجاح الاستراتيجي في شركات التأمين العاملة في أمانة العاصمة صنعاء، وقد أُعتمد فيها على المنهج الوصفي التحليلي، واستُخدمت الاستبانة لجمع البيانات من (155) فرداً يشغلون مناصب قيادية إدارية وإشرافية بأسلوب المسح الشامل، وقد أظهرت النتائج أن شركات التأمين تمارس الرشاقة الإستراتيجية وتحقق النجاح الاستراتيجي بمستوى عالٍ عبر جميع أبعادها، وكشفت عن وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للرشاقة الإستراتيجية على النجاح الاستراتيجي في شركات التأمين، وأوصت الدراسة شركات التأمين في أمانة العاصمة صنعاء بضرورة إيلاء مزيد من الاهتمام لممارسة الرشاقة الإستراتيجية ؛ نظراً لدورها الهام في تحقيق النجاح الاستراتيجي.

- **دراسة (الخرابشة، 2024) بعنوان: أثر الرشاقة الإستراتيجية في الأداء التنظيمي: الدور المعدل لتشاركية المعرفة في شركات التأمين الأردنية**، إذ هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر الرشاقة الإستراتيجية بأبعادها المتمثلة في (الحساسية الإستراتيجية، الالتزام الجماعي، سيولة الموارد) على الأداء التنظيمي، ودور مشاركة المعرفة كمتغير معدّل (وسيط) في شركات التأمين الأردنية، وقد تبنّت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية من (214) مديرًا في المستويات الإدارية العليا والوسطى في شركات التأمين الأردنية المسجلة تحت مظلة الاتحاد الأردني لشركات التأمين بطريقة العينة العشوائية الطبقية، وتوصلت الدراسة إلى ارتفاع مستوى الأهمية النسبية لجميع متغيرات الدراسة وأبعادها المتعلقة بالرشاقة، كما أظهرت وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد الرشاقة الإستراتيجية على الأداء المؤسسي في شركات التأمين الأردنية، وأوصت الدراسة بضرورة تطوير استراتيجيات تتسم بالرشاقة والمرونة بدلاً من الاعتماد الكلي على الخطط الإستراتيجية طويلة الأمد، وذلك من خلال تبنّي نهج أكثر ديناميكية يتيح السرعة والمرونة.

الدراسات المتعلقة بالمرونة التنظيمية:

- **دراسة (داود، 2025) بعنوان: النمذجة البنائية للعلاقة بين القيادة التحويلية والاستقامة التنظيمية والمرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر المديرين والمعلمين**، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة القيادة التحويلية والاستقامة التنظيمية والمرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من فلسطين، وتقصّي العلاقات بينهم للوصول إلى أفضل نموذج بنائي، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، مستخدمةً أساليب التحليل الكمي والنوعي باعتماد الاستبانة والمقابلات شبة المنظمة، حيث جُمعت البيانات بطريقة الاستبانة من (183) مديرًا ومديرة، وكذلك من (926) معلمًا ومعلمة بطريقة العينة العشوائية الطبقية، وأجريت (15) مقابلة مع خبراء في التربية والتعليم لا تقل خبرتهم عن 20 سنة لبناء التصور المقترح بطريقة العينة القصدية والنظرية المجدرة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة القيادة التحويلية والاستقامة التنظيمية والمرونة التنظيمية لدى مديري المدارس المبحوثة مرتفعة، كما توجد علاقة دالة إحصائيًا بين المتغيرات ووساطة جزئية بينهم، وأوصت الدراسة بضرورة انخراط مديري المدارس ضمن سياق تدريبي في ضوء التصور المقترح في هذه الدراسة، مع ضرورة توفير الاحتياجات التدريبية للمدراء بما يتناسب مع نموهم المهني وخبراتهم وإمكانياتهم.
- **دراسة (محمد والكبيسي، 2023) بعنوان: دور المرونة الإستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركة كورك للاتصالات في مدينة الفلوجة**، والهادفة إلى معرفة دور المرونة الإستراتيجية بأبعادها المتمثلة في (المرونة الانتاجية، المرونة السوقية، المرونة التنافسية) في تحقيق التميّز التنظيمي، وقد اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي، وأُستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من (52) فرداً من العاملين في شركة كورك بطريقة العينة العشوائية البسيطة، وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة شركة كورك تمتلك

خيارات استراتيجية متنوعة، تقتنص من خلالها الفرص وتتعرف على منافسيها، فيما أوصت بضرورة اهتمام الشركة بالمرونة الإستراتيجية عن طريق امتلاكها هيكل تنظيمي مرن، وقادة متميزين قادرين على التنبؤ بالأحداث المستقبلية وحسن التعامل معها، والتي بدورها تشير إلى تحسين سمعة الشركة وبقائها.

- **دراسة (منصور، 2023) بعنوان: دور المرونة الإستراتيجية في تحقيق تميز الأداء المؤسسي وفقًا للنموذج الأوروبي EFQM**، حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور المرونة الإستراتيجية في تحقيق التميز في الأداء المؤسسي في جامعتي الأقصى والأزهر في غزة، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وأُستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من (200) موظف في المناصب الأكاديمية والإدارية بطريقة العينة القصدية، وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى المرونة الإستراتيجية في الجهتين المبحوثتين مرتفع، بينما يتوسط مستوى التميز في الأداء المؤسسي، مع انخفاض مستوى الوعي لدى الموظفين في الجامعتين فيما يتعلق بمتطلبات إدارة الجودة والتميز، وأوصت الدراسة بتوفير فرص للموظفين للمشاركة في عمليات التخطيط والتطوير؛ بهدف التحسين المستمر لجودة الخدمات التعليمية، كما حث الجامعتين على وضع مؤشرات للتقييم الإداري والأكاديمي؛ لتعزيز أدائهما، والاستفادة من تجارب الجامعات الدولية التي نجحت في تحقيق التميز المؤسسي.

الدراسات التي جمعت بين الرشاقة الإستراتيجية والمرونة التنظيمية:

- **دراسة (عابد، 2024) بعنوان: تأثير الرشاقة الإستراتيجية والمرونة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي في ظل توسيط ابتكار نموذج الأعمال: دراسة تطبيقية**، والتي هدفت إلى معرفة إلى أي درجة تؤدي الرشاقة الإستراتيجية بأبعادها المتمثلة في (الحساسية الإستراتيجية، وحدة القيادة، تدفق الموارد) والمرونة التنظيمية بأبعادها المتمثلة في (المرونة الإستراتيجية، المرونة الهيكلية، المرونة التشغيلية) إلى إحداث تأثير في الأداء الاستراتيجي في ظل توسيط ابتكار نموذج الأعمال في شركات قطاع الأعمال العام للصناعات المعدنية في البيئة المصرية، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من (374) عاملاً في هذا القطاع ولديهم خبرة لا تقل عن ثلاث سنوات في الشركات محل الدراسة بطريقة العينة العشوائية الطبقية، وتوصلت الدراسة إلى توسّط ابتكار نموذج الأعمال العلاقة بين كلاً من الرشاقة الإستراتيجية والأداء الاستراتيجي، كما توسّط ابتكار نموذج الأعمال العلاقة بين كلاً من المرونة التنظيمية والأداء الاستراتيجي في الشركات المبحوثة، وأوصت الدراسة بالاستثمار في جمع وتحليل معلومات السوق مع البقاء على الاطلاع الدائم لاتجاهات الصناعة وأداء وتحركات المنافسين، كما أوصت بأهمية تبنّي استراتيجيات عمل قابلة للتكيف مع التغييرات البيئية.
- **دراسة (عبد العزيز، 2023) بعنوان: أثر الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي بوجود المرونة التنظيمية كمتغير وسيط في شركات الاتصالات الأردنية**، والهادفة إلى قياس أثر الرشاقة الإستراتيجية بأبعادها المتمثلة في (الحساسية الإستراتيجية، وحدة القيادة، سيولة الموارد) في تحقيق التميز التنظيمي بوجود المرونة التنظيمية كمتغير وسيط في شركات الاتصالات الأردنية، وقد تبنّت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من (350) مديرًا في الإدارتين العليا والوسطى في شركات الاتصالات الأردنية بطريقة المسح الشامل، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الرشاقة الإستراتيجية والتميز التنظيمي والمرونة التنظيمية كان بدرجة مرتفعة، كما يوجد أثر للرشاقة الإستراتيجية بأبعادها مجتمعة في تحقيق التميز التنظيمي بوجود المرونة التنظيمية كمتغير وسيط، وأوصت الدراسة بضرورة تطبيق الشركات للرشاقة الإستراتيجية في جميع هياكلها الإدارية، وكذلك تطبيق المرونة التنظيمية كي تتمكن من الاستمرار في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

التعقيب على الدراسات السابقة:

أثرى اطّلاع الباحثتان على الدراسات السابقة ومراجعتهما للأدبيات المتعلقة بالرشاقة الإستراتيجية والمرونة التنظيمية في التأكد من أصالة مشكلة الدراسة، وتحديد أهدافها وتساؤلاتها، بالإضافة إلى معرفة المنهج المتناسب مع طبيعة الدراسة ومجتمعها، فضلاً عن أداة جمع البيانات الأكثر تناسبًا مع المنهج والمحققة للأهداف، كما ساعدت نتائج الدراسات السابقة في مقارنة وتفسير النتائج التي ستحصل عليها الدراسة الحالية؛ مما يُعزّز من

قيمتها العلمية، وقد ظهرت بعض أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة في أبعاد الرشاقة الاستراتيجية، والمنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي التحليلي وكذلك في استخدام الاستبانة كأداة كرئيسية لجمع البيانات، بينما ظهر الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة في اختيار مجتمع الدراسة، فقد تنوعت مجتمعات الدراسات السابقة المبحوثة بين شركات الاتصالات والمعلومات والتأمين، وقطاع الأعمال، الجامعات الأهلية والمدارس الثانوية وغيرها في عددٍ من الدول العربية، مثل الأردن وفلسطين واليمن وليبيا والعراق ومصر، كذلك اختلفت في نوع العينة حيث اعتمدت معظم الدراسات السابقة على أسلوب العينة العشوائية الطبقية، والمسح الشامل والعينة القصدية.

وتسعى الدراسة الحالية إلى تحديد أثر الرشاقة الإستراتيجية بأبعادها (اختيار الأهداف الإستراتيجية، المسؤولية المشتركة، وضوح الرؤية، وحدة القيادة، الحساسية الإستراتيجية) في تحقيق المرونة التنظيمية بجامعة الملك عبد العزيز، وقد ركزت الدراسة على مجموعة من الأبعاد الممثلة للرشاقة الإستراتيجية لم تُدرس معًا من قبل وأثرها على تحقيق المرونة التنظيمية؛ مما يوفر إطارًا شاملاً ومتكاملاً لفهم هذا المتغير، كما تتفرد الدراسة الحالية والتي وجهت الاهتمام إلى القطاع التعليمي الحكومي، حيث لم يسبق إجراء هذه النوعية من الدراسات في هذا القطاع؛ مما يوفر نظرة متعمقة في كيفية تطبيق مفاهيم الرشاقة الإستراتيجية والمرونة التنظيمية في السياق الحكومي، وتأمل الباحثتان أن تُعزز هذه الإضافة العلمية من قوة وأصالة الدراسة الحالية، وتضيف لها تميزًا خاصًا عن الدراسات السابقة المرتبطة بهذين المفهومين.

منهج الدراسة:

يرتبط تحديد الإطار المنهجي الملائم للدراسات بناءً على طبيعة مشكلتها وأهدافها وتساؤلاتها، ويتلاءم مع الدراسة الميدانية الحالية المنهج الوصفي التحليلي، الذي يصف الظاهرة وصفًا دقيقًا كماهي في الواقع، والمتمثلة في معرفة وتحديد أثر الرشاقة الإستراتيجية على المرونة التنظيمية بجامعة الملك عبد العزيز، ولا يكتفي هذا المنهج بجمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، بل يتعدى ذلك إلى التحليل، الربط والتفسير؛ لتحديد واقع تلك المتغيرات ومستوى ممارستها، وصولاً إلى النتائج للإجابة على تساؤلات الدراسة.

مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين بجامعة الملك عبد العزيز خلال الفترة الميدانية للدراسة في عام (1448هـ/ 2026م)، والبالغ عددهم (3938) موظفًا وموظفة بناءً على إحصائية مكتب إدارة البيانات في الجامعة، وبملاحظة كِبر حجم هذا المجتمع فقد سُحب منهم عينة عشوائية بسيطة تمثل المجتمع الأصلي تمثيلاً صادقًا، والتي تُتيح الفرصة بالتساوي تمامًا لكل فرد في المجتمع في الاختيار والظهور ضمن العينة، ودراسة المتغيرات عليهم، ثم تعميم النتائج المترتبة عنها على جميع أفراد المجتمع (فهمي، 2005). وقد حُسب عدد العينة بتطبيق معادلة ستيفن ثامبسون (Steven Thampson) المتمثلة على الصورة الآتية:

$$n = \frac{N*p(1-p)}{[(N-1)*\left(\frac{d^2}{z^2}\right)]+ p(1-p)} = \frac{3938 *0.5\ (1-0.5)}{(3938-1)*\left(\frac{0.05^2}{1.96^2}\right)+ 0.5\ (1-0.5)} = 351$$

ومن خلال المعادلة السابقة يتضح أن عدد العينة المطلوبة إحصائيًا هو (351) مفردة بمستوى ثقة (95%) ونسبة خطأ يمكن التجاوز عنه (5%) ودرجة عيارية لمستوى المعنوية (0.05)، ولجمع تلك الردود توجهت الباحثتان إلى توزيع استبانة بصورة إلكترونية على العينة المستهدفة من الموظفين الإداريين بجامعة الملك عبد العزيز، وجمعت (285) ردًا تُمثل ما نسبته (81.19%) من العينة، واستبعدت منها (8) ردود غير صالحة للتحليل الإحصائي، وهذا يشير إلى أن (277) ردًا قد خضع للتحليل بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for the Social Science "SPSS").

ويتضح في الجدول الآتي المتغيرات الديموغرافية وفئاتها للعينة المشاركة في الدراسة من حيث الجنس، العمر، المؤهل العلمي وسنوات الخبرة باستخدام التوزيع التكراري والنسب المئوية لكل فئة من الفئات:

جدول (1) المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة

المتغير الديموغرافي	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	145	%52.3
	أنثى	132	%47.7
العمر	من 20 سنة إلى أقل من 30 سنة	11	%4
	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	178	%64.3
	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	80	%28.9
	50 سنة فأكثر	8	%2.9
المؤهل العلمي	ثانوية عامة	14	%5.1
	دبلوم	4	%1.4
	بكالوريوس	218	%78.7
	ماجستير	30	%10.8
	دكتوراه	11	%4
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	14	%5.1
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	56	%20.2
	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	168	%60.6
	15 سنة فأكثر	39	%14.1
المجموع		**277**	**%100**

المصدر: من إعداد الباحثتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

يظهر من الجدول السابق أن فئة الذكور ضمن العينة أعلى بقليل من فئة الإناث، حيث شارك (145) موظفًا في الدراسة بنسبة بلغت (52.3%)، بينما شاركت (132) موظفة في الدراسة بنسبة بلغت (47.7%)، كما تعكس التكرارات وما يقابلها من نسبٍ مئوية في متغير العمر أن فئة من تراوحت أعمارهم بين 30 سنة إلى أقل من 40 سنة ضمن العينة هم أعلى فئة بين الفئات،

حيث شارك ضمن هذه الفئة (178) موظفًا وموظفة بنسبة بلغت (64.3%)، وتأتي أقل فئة في هذا المتغير من تجاوزت أعمارهم 50 سنة بـ (8) موظفين وموظفات فقط بنسبة بلغت (2.9%)، وتُشير القيم في متغير المؤهل العلمي أن فئة الحاصلين على درجة البكالوريوس ضمن العينة هم أعلى فئة بين الفئات، حيث شارك ضمن هذه الفئة (218) موظفًا وموظفة بنسبة بلغت (78.7%)، بينما أقل فئة في هذا المتغير فئة الحاصلين على الدبلوم بـ (4) موظفين وموظفات فقط بنسبة بلغت (1.4%)، وفيما يتعلق بمتغير سنوات الخبرة فإن فئة من تراوحت سنوات خبرتهم بين 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة ضمن العينة هم أعلى فئة بين الفئات، حيث شارك ضمن هذه الفئة (168) موظفًا وموظفة بنسبة بلغت (60.6%)، وتأتي أقل فئة في هذا المتغير من لم تتجاوز سنوات خبرتهم 5 سنوات بـ (14) موظف وموظفة فقط بنسبة بلغت (5.1%) من العينة المشاركة.

أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة على الاستبانة أداةً رئيسيّة لاستطلاع آراء العينة وجمع البيانات منهم، حيث أطّلعت الباحثتان على عددٍ من الكتب العلمية والدراسات السابقة والأدبيات المرتبطة بموضوع الدراسة؛ للتأكد من مناسبة المنهج المعتمد، وتحديد أبعاد الدراسة بدقة والمفاهيم المرتبطة بها، وصياغة تساؤلاتها، وكذلك اختيار وكتابة العبارات الممثلة لكل بُعدٍ من أبعاد الدراسة ومتغيراتها، وقد أُقتُبست عبارات الرشاقة الإستراتيجية من دراستي (النايف، 2021) و(الجيار، 2020)، فيما أُقتُبست عبارات المرونة التنظيمية من دراسة (عبد المعطي، 2022) مع تعديل تلك العبارات بما يتناسب مع طبيعة المجتمع المبحوث، ومراعاة وضوح العبارات وترتيبها وسلامتها لغويًا، ثم عُرضت الاستبانة على ثلاثة محكمين من أعضاء هيئة التدريس لتحكيمها، والتأكد من إلمام عبارات الأبعاد والمتغيرات لكافة النقاط المراد قياسها، وبمحصلة آرائهم وملاحظاتهم أُجريت بعض التعديلات من إعادة صياغة بعض العبارات، وحذف بعضها، ودمج أخرى، وبذلك ظهرت الاستبانة بصورة النهائية.

وقد احتوى هيكل الاستبانة على قسمين رئيسيين، هما:

- **القسم الأول:** شمل المتغيرات الديموغرافية للمشاركين، والتي تحددت في الجنس، العمر، المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.
- **القسم الثاني:** حُددت فيه ثلاثون عبارة والتي من خلالها تُقاس أبعاد ومتغيرات الدراسة.

وقد استخدمت الباحثتان مقياس ليكرت الخماسي؛ لقياس استجابة أفراد العينة وفق الفئات الآتية (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة)، والتي تُعبّر عن استجاباتهم كميًا بالدرجات من (1) إلى (5) على التوالي، ثم حُدد طول كل فئة من فئات المقياس؛ لتوضيح الاتجاه العام للعينة ودرجة موافقتهم على كلاً العبارات والأبعاد والمتغيرات من خلال معادلة طول الفئة الآتية:

طول الفئة = (الحد الأعلى – الحد الأدنى) ÷ عدد الفئات = (5 – 1) ÷ 5 = 0,80

جدول (2) مقياس الدراسة المعتمد في تفسير النتائج

فئات المقياس	الدرجة	مدى المتوسط الحسابي	مدى الوزن النسبي	المستوى	الاتجاه العام
غير موافق بشدة	1	من 1.00 إلى 1.79	من 20 إلى 35.8%	الأول	منخفض جداً
غير موافق	2	من 1.80 إلى 2.59	من 36 إلى 51.8%	الثاني	منخفض
محايد	3	من 2.60إلى 3,39	من 52 إلى 67.8%	الثالث	متوسط
موافق	4	من 3,40 إلى 4.19	من 68 إلى 83.8%	الرابع	مرتفع

فئات المقياس	الدرجة	مدى المتوسط الحسابي	مدى الوزن النسبي	المستوى	الاتجاه العام
موافق بشدة	5	من 4.20 إلى 5.00	من 84 إلى 100%	الخامس	مرتفع جداً

المصدر: من إعداد الباحثتين وفقًا لـ (عبد الفتاح، 2017)

صدق أداة الدراسة:

يُعد صدق أداة الدراسة خطوةً مهمةً يجب توفره والتحقق منه عند تحليل البيانات، إذ يُفيد الصدق كما أشار رشيد (2020) في التأكد من أن أداة الدراسة المصممة تُحقق الهدف منها وأنها فعلاً على صلة وثيقة بالمفاهيم المراد ما قياسها، وقد تأكدت الباحثتان من صدق أداة الدراسة الحالية عن طريق تطبيق طريقتان للصدق، هما:

الطريقة الأولى – الصدق الظاهري:

وتُعرف أيضًا بصدق المحكمين وهي من أبسط أنواع الصدق وأسهلها، إذ تعتمد هذه الطريقة على عرض أداة الدراسة وهي الاستبانة على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس أو المختصين في مجال الدراسة؛ لتحكيمها والنظر في تكامل وجود أبعاد المتغيرات، وارتباط العبارات الممثلة لكل بُعدٍ منها، ومدى وضوح وأهمية وجود تلك العبارات، وصحتها لغويًا، وبناءً على آراء المحكمين وملاحظاتهم حول الأداة، تخضع الأداة للتعديلات والتحسينات استعدادًا لتوزيعها على المجتمع أو العينة المبحوثة كما جاء في القحطاني؛ العامري؛ آل مذهب والعمر (2020). وقد قامت الباحثتان بكل ما سبق، وأجرت التعديلات على استبانة الدراسة على ضوء مقترحات المحكمين ورؤيتهم قبل توزيعها على عينة الدراسة من الموظفين الإداريين بجامعة الملك عبد العزيز، وبذلك تحقق الصدق الظاهري.

الطريقة الثانية – صدق المحتوى:

يقيس صدق المحتوى درجة الارتباطات ومدى وجود العلاقات بين متغيري الدراسة وأبعادها وعباراتها، بحيث تتأثر درجات كلا المتغيرين بالآخر زيادةً أو نقصانًا بتطبيق معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) عند مستوى دلالة ($P\leq0.05$)، وقد تأكدت الباحثتان من صدق محتوى أداة الدراسة الحالية عن طريق تطبيق طريقتان لصدق المحتوى، هما:

أولاً– صدق الاتساق البنائي:

يقيس صدق الاتساق البنائي الارتباطات والعلاقات بين أبعاد متغيري الدراسة، وكذلك مع الدرجة الكلية للأداة بتطبيق معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) عند مستوى دلالة ($P\leq0.05$)، وقد تحققت الباحثتان من وجود ارتباطات وعلاقات طردية وقوية ودالة إحصائيًا بين أبعاد متغير الرشاقة الإستراتيجية ومتغير المرونة التنظيمية، كما توجد علاقات طردية وقوية أيضًا بين تلك الأبعاد والمتغير مع الدرجة الكلية للأداة، حيث تباينت القيم الكلية بين (0.796 و0.950)، وقد صُنفت جميعها بأنها مرتبطة.

ثانيًا – صدق الاتساق الداخلي:

يهتم صدق الاتساق الداخلي بقياس الارتباطات والعلاقات بين كل عبارة من عبارات أبعاد متغيري الدراسة مع البُعد أو المتغير الممثلة له بتطبيق معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) عند مستوى دلالة ($P\leq0.05$)، وقد أشارت القيم إلى وجود ارتباطات وعلاقات طردية وقوية ودالة إحصائيًا بين كل عبارة من عبارات أبعاد متغيري الدراسة مع البُعد أو المتغير الممثلة له، حيث تباينت جميع القيم بين (0.629 و0.849)، وقد صُنفت جميعها بأنها مرتبطة.

ثبات أداة الدراسة:

يُفيد ثبات الدراسة في التأكد من أن الأداة تُعطي نتائج متقاربة جداً وبنسبٍ عالية عند تكرار استخدامها في ظروفٍ متقاربة، على ألا تقل قيم تلك النتائج عن (0.700) حتى تحقق الثبات المقبول (القحطاني وآخرون، 2020)، وقد اختارت الباحثتان تطبيق معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتحقق من الثبات، وتتضح القيم في الجدول الآتي:

جدول (3) قيم ألفا كرونباخ لثبات أداة الدراسة

متغيرات وأبعاد الدراسة		عدد العبارات	قيم ألفا كرونباخ	قرار الثبات
المتغير المستقل: الرشاقة الإستراتيجية		**25 عبارة**	**0.946**	**ثابت**
البُعد الأول	اختيار الأهداف الإستراتيجية	6 عبارات	**0.804**	ثابت
البُعد الثاني	المسؤولية المشتركة	3 عبارات	0.755	ثابت
البُعد الثالث	وضوح الرؤية	5 عبارات	0.822	ثابت
البُعد الرابع	وحدة القيادة	5 عبارات	0.809	ثابت
البُعد الخامس	الحساسية الإستراتيجية	6 عبارات	0.784	ثابت
المتغير التابع: المرونة التنظيمية		**5 عبارات**	**0.796**	**ثابت**
المقياس الكلي		**30 عبارة**	**0.953**	**ثابت**

المصدر: من إعداد الباحثتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

من قيم الإحصائية في الجدول السابق يتضح ثبات الأداة المستخدمة، حيث بلغت قيمة الثبات الكلي (0,953)، وقيمة معامل ثبات الرشاقة الإستراتيجية (0.946)، وقيمة معامل ثبات المرونة التنظيمية (0.796)، وهي قيم كبيرة تجاوزت (0.700) وقريبة من الواحد الصحيح، وقد صُنّفت جميعها كقيم ثابتة، وهذا يجعل أداة الدراسة ثابتة ومستقرة ويمكن الوثوق بالنتائج الصادرة عنها.

الإجابة على تساؤلات الدراسة:

التساؤل الفرعي الأول: **ما واقع الرشاقة الإستراتيجية بأبعادها (اختيار الأهداف الإستراتيجية، المسؤولية المشتركة، وضوح الرؤية، وحدة القيادة، الحساسية الإستراتيجية) بجامعة الملك عبد العزيز؟**

المجلد التاسع – العدد السابع والتسعون
تاريخ الإصدار: 2 – تشرين الثاني – 2026م
www.ajsp.net
ISSN: 2663-5798 || Arab Journal for Scientific Publishing

للإجابة على التساؤل الفرعي السابق فقد أُستخدم عدداً من المعالجات الإحصائية وهي المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري والوزن النسبي لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات أبعاد هذا المتغير، والظاهرة في الجدول الآتي:

جدول (4) واقع الرشاقة الإستراتيجية بأبعادها بجامعة الملك عبد العزيز

ت	عبارات الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الاتجاه العام	الرتبة
1	في ضوءالإستراتيجية تقوم الجامعة بوضع الأهداف رؤيتها ورسالتها	4.39	0.790	%87.8	مرتفع جداً	2
2	الإستراتيجية تحرص الجامعة على أن تكون أهدافها متلائمة مع الفرص المتاحة أمامها	4.34	0.738	%86.8	مرتفع جداً	5
3	تمتلك الجامعة أهداف الخطة العامة لمواجهة الأزمات غير المتوقعة	4.40	0.848	%88	مرتفع جداً	1
4	تقوم الجامعة بتطوير أهداف مرحلية مرتبطة بالأهداف الإستراتيجية	4.35	0.823	%87	مرتفع جداً	4
5	بأنها واقعية ومرتبطة بزمنالإستراتيجية تتميز الأهداف	4.36	0.871	%87.2	مرتفع جداً	3
6	بأنها محددة وقابلة للقياسالإستراتيجية تتميز الأهداف	4.25	0.912	%85	مرتفع جداً	6
واقع بُعد اختيار الأهداف الإستراتيجية الكلي		**4.34**	**0.591**	**%86.8**	**مرتفع جداً**	
1	تشجع الجامعة الموظفين بالتعامل مع أخطاء العمل باعتبارها فرصة للتعلم	4.38	0.840	%87.6	مرتفع جداً	1
2	توفر الجامعة باستمرار المعلومات للموظفين للقيام بالمهام المنوطة بهم	4.23	0.918	%84.6	مرتفع جداً	3
3	تتعامل الجامعة مع عدة أطراف باعتبارهم شركاء في المسؤولية عن تحقيق النتائج النهائية	4.31	0.908	%86.2	مرتفع جداً	2
واقع بُعد المسؤولية المشتركة الكلي		**4.30**	**0.728**	**%86**	**مرتفع جداً**	
1	تمتلك الجامعة رؤية واضحة عما ترغب تحقيقه في المستقبل	4.35	0.806	%87	مرتفع جداً	1
2	يتم استخدام الرؤية كمرشد وموجه لكافة الأعمال التي تقوم بها الجامعة	4.34	0.863	%86.8	مرتفع جداً	2

ت	عبارات الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الاتجاه العام	الرتبة
3	تعكس الرؤية بوضوح الصورة المثالية التي تسعى إليها الجامعة	4.22	0.925	%84.4	مرتفع جداً	5
4	يوجد تكامل وانسجام بين وحدات الجامعة وأقسامها في ضوء رؤيتها	4.25	0.949	%85	مرتفع جداً	3
5	تراعي الجامعة الموضوعية عند صياغة رؤيتها المستقبلية	4.23	0.841	%84.6	مرتفع جداً	4
واقع بُعد وضوح الرؤية الكلي		**4.27**	**0.671**	**%85.4**	**مرتفع جداً**	
1	يتم اعتبار قيادي الجامعة بمثابة قدوة لمنسوبيها في الأداء والإنجاز	4.28	0.913	%85.6	مرتفع جداً	2
2	تستند قيادات الجامعة على أسس علمية في حل مشكلات الجامعة	4.20	0.924	%84	مرتفع جداً	5
3	يتمتع قياديالجامعة بالمرونةفي اتخاذ القرارات	4.24	0.949	%84.8	مرتفع جداً	4
4	تظهر لدى قيادات الجامعة مهارات إدارية ورقمية مميزة	4.25	0.877	%85	مرتفع جداً	3
5	يضع قيادات الجامعة الاستراتيجيات بكفاءة	4.32	0.856	%86.4	مرتفع جداً	1
واقع بُعد وحدة القيادة الكلي		**4.25**	**0.681**	**%85**	**مرتفع جداً**	
1	تتمتع الجامعة بحس التنبؤ والتخطيط لمستقبلها	4.31	0.859	%86.2	مرتفع جداً	2
2	تتعلم الجامعة من تجاربها السابقة	4.25	0.920	%85	مرتفع جداً	6
3	تقوم إدارة الجامعة بجهود متواصلة لتوجيه مواردها	4.31	0.793	%86.2	مرتفع جداً	1
4	تعتني إدارة الجامعة بعملية التحسين المستمر	4.30	0.865	%86	مرتفع جداً	4
5	تتبنى إدارة الجامعة المرونة في إعادة تعبئة الموارد	4.30	0.863	%86	مرتفع جداً	3
6	تستطيع الجامعة التعامل السريع مع التغيرات البيئية	4.27	0.864	%85.4	مرتفع جداً	5
واقع بُعد الحساسية الإستراتيجية الكلي		**4.29**	**0.597**	**%85.8**	**مرتفع جداً**	
واقع الرشاقة الإستراتيجية الكلي		**4.29**	**0.583**	**%85.8**	**مرتفع جداً**	

المصدر: من إعداد الباحثتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

من خلال القيم الإحصائية في الجدول السابق يظهر أن الاتجاه العام لاستجابات أفراد عينة الدراسة من الموظفين الإداريين بجامعة الملك عبد العزيز على واقع الرشاقة الإستراتيجية مرتفع جداً، إذ وصلت قيمة المتوسط الحسابي للمتغير (4.29 من 5) بوزنٍ نسبي مقداره (85.8%)، وتأتي هذه القيمتين ضمن مدى المستوى الخامس والمرتفع جداً في مقياس الدراسة المعتمد، كما يظهر تجانس وعدم تشتت آراء أفراد عينة الدراسة حول هذا المتغير، ويؤكد ذلك قيمة الانحراف المعياري الكلية والبالغة (0.583) حيث أن قيمتها أقل من الواحد الصحيح.

ويظهر من الجدول السابق قيم المتوسطات الحسابية المتعلقة بأبعاد الرشاقة الإستراتيجية ورُتبها، والتي جاءت جميعها ضمن المستوى الخامس المرتفع جدًا، حيث جاء البُعد الأول وهو بُعد اختيار الأهداف الإستراتيجية في الرتبة الأولى بين الأبعاد بمتوسط حسابي بلغ (4.34 من 5) ووزنٍ نسبي بمقدار (86.8%)، ثم جاء البُعد الثاني وهو بُعد المسؤولية المشتركة في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (4.30 من 5) ووزنٍ نسبي بمقدار (86%)، يليه البُعد الخامس وهو بُعد الحساسية الإستراتيجية في الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (4.29 من 5) ووزنٍ نسبي بمقدار (85.8%)، يليه البُعد الثالث وهو وضوح الرؤية في الرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (4.27 من 5) ووزنٍ نسبي بمقدار (85.4%)، في حين جاء البُعد الرابع وهو بُعد وحدة القيادة في الرتبة الخامسة والأخيرة بين الأبعاد بمتوسط حسابي بلغ (4.25 من 5) ووزنٍ نسبي بمقدار (85%).

وترى الباحثتان أن هذا الارتفاع يأتي محصلةً لحرص الجامعة على تحقيق أعلى معدل للرشاقة الإستراتيجية بتطبيق كافة أبعادها ومكوناتها على أكمل وجه، ويُترجَم ذلك من خلال الارتفاعات المبهرة لكافة الأبعاد، إذ أدركت الجامعة ضرورة تجهيز نهج استباقي وخطط استراتيجية عامة على أسس علمية مرتبطة كليًا بأهدافها الرئيسية، وتحت ظل رؤيتها الواضحة ورسالتها السامية، حيث تواجه من خلالها الأزمات والمشكلات والتهديدات الغير متوقعة بشكلٍ سريع، والتعامل بمرونة مع البيئات المتقلبة غير المؤكدة داخليًا وخارجيًا، وتكون متناسبة تمامًا مع الظروف والفرص المتاحة لها متجنبة المخاطر المحتملة، بالإضافة إلى إعادة رسم استخدامات الموارد وتوجيه إعادة تعبئتها نحو الأولويات؛ لتحقق بذلك النجاح الاستراتيجي والبقاء الذي تسعى له دائمًا، فالرؤية الواضحة هنا تُمثل المحرك الديناميكي الأساسي لكافة الإجراءات والغايات.

وقد انسجم ما رأته الباحثتان مع رأي عمرو (2016) بأن الرشاقة الإستراتيجية تظهر عند التعامل مع البيئات التنافسية الغامضة، وحصول التغيير بصورة مفاجئة وإدارته في آنٍ واحد قد يُشكل معركة ضد العمليات القائمة، لذا فتبنّي الرشاقة الإستراتيجية بوصفها توجهًا منتظمًا نحو التغيير المطلوب يُعظّم نقاط القوة المستمرة ويقود بالمنظمة نحو النجاح والاستقلالية.

وقد ظهر التشابه الجزئي بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة في ارتفاع مستوى الرشاقة الإستراتيجية في الجهات المبحوثة، كدراسة (القاضي والتميمي، 2026) التي اختارت مصرف اليقين بطرابلس جهةً للتطبيق، ودراسة (العامري والعريقي، 2025) المُطبقة على شركات التأمين بأمانة العاصمة صنعاء بوزنٍ نسبي قدره (75.4%)، ودراسة (الخرابشة، 2024) التي استهدفت معرفة مستوى الرشاقة الإستراتيجية في شركات التأمين الأردنية بوزنٍ نسبي قدره (75.6%).

التساؤل الفرعي الثاني: **هل الممارسات الإدارية بجامعة الملك عبد العزيز تعكس مستوى فعال من المرونة التنظيمية؟**

للإجابة على التساؤل الفرعي السابق فقد أُستخدم عدداً من المعالجات الإحصائية وهي المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري والوزن النسبي لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا المتغير، والظاهرة في الجدول الآتي:

جدول (5) مستوى المرونة التنظيمية بجامعة الملك عبد العزيز

ت	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الاتجاه العام	الرتبة
1	تعتمد الجامعة هيكلًا تنظيميًا مرنًا لمواكبة المواقف غير المخطط لها	4.32	0.864	%86.4	مرتفع جداً	1
2	تتوقع الجامعة التغيرات البيئية وتضع الإجراءات المناسبة لها	4.20	0.893	%84	مرتفع جداً	5
3	يتم اعتماد نظام اتصال كفؤ يربط الأقسام المختلفة	4.26	0.928	%85.2	مرتفع جداً	4
4	تستثمر الجامعة في توظيف كوادر متعددة المهارات لتحسين الخدمات	4.29	0.873	%85.8	مرتفع جداً	3
5	تؤمن الجامعة بأهمية المرونة لتسهيل الأداء	4.30	0.856	%86	مرتفع جداً	2
مستوى المرونة التنظيمية الكلي		**4.27**	**0.655**	**%85.4**	**مرتفع جداً**	

المصدر: من إعداد الباحثتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

بعد قراءة القيم الإحصائية في الجدول السابق يظهر أن الاتجاه العام لاستجابات أفراد عينة الدراسة من الموظفين الإداريين بجامعة الملك عبد العزيز على ما إذا كانت الممارسات الإدارية فيها تعكس مستوى فعال من المرونة التنظيمية مرتفع جداً، حيث تُشير إلى ذلك قيمة المتوسط الحسابي للمتغير البالغة (4.27 من 5) بوزنٍ نسبي مقداره (85.4%)، وتأتي هذه القيمتين ضمن مدى المستوى الخامس والمرتفع جداً في مقياس الدراسة المعتمد، كما يظهر وجود تجانس وعدم تشتت آراء أفراد عينة الدراسة حول هذا المتغير، ويؤكد ذلك قيمة الانحراف المعياري الكلية والبالغة (0.655) حيث أن قيمتها أقل من الواحد الصحيح.

وتعزو الباحثتان مستوى المرونة التنظيمية المرتفعة جداً في جامعة المؤسس لامتلاكها هيكل تنظيمي مرن يتفاعل بإيجابية ويستجيب مع التحديات والتغيرات البيئية السريعة، ويمنحها القدرة على مواجهة الظروف بكفاءة وفق قدراتها وامكانياتها ومواردها المختلفة، كما يجعلها تُطبق الخطط الإستراتيجية الاستباقية الطارئة بمرونة ونجاح، وهذه خطوة مهمة وذكية من الجامعة تجعلها تتكيف بسرعة عالية مع أي تطورات ديناميكية مفاجئة ومتقلبة في البيئتين الداخلية والخارجية، ويتوافق ما سبق مع ما جاء به عبد العزيز (2023) بأن المرونة التنظيمية سمّة أساسية ومكملاً مهمًا لعمليات التخطيط الاستراتيجي القائمة على التنبؤ بالمستقبل وفهم التغيرات والاستجابة لها والتكيف معها، وأن النجاح والاستمرار في المنافسة لن يتم إلا بمواجهة تلك التحديات كافة بكفاءة وفاعلية، وإدارة النشاطات التنظيمية بسرعة عالية، ووضع نقاط مرنة تتغير تبعًا لتغير الظروف الخارجية.

كما تتكامل مرونة الجامعة التنظيمية بامتلاك موارد بشرية وتوظيف كوادر ذات مهارات وقدرات عالية مرنة، تُحدث التوافق السريع والتعديلات التكيفية بين الاستراتيجيات الاستباقية والظروف البيئية المتغيرة؛ من خلال استخدام نظم تواصل سريعة وقوية بين الأقسام والإدارات للتفكير في حلول ومبادرات هادفة وناجحة تنسجم مع التغيرات الطارئة، وتؤيد الباحثتان ما أوصت به دراسة (منصور، 2023) في هذا النطاق بأهمية استجابة الإدارة العليا في الجامعات لآراء ومقترحات مختلف الفئات الوظيفية في مرونة إجراءات العمل واللوائح التنظيمية استجابةً لعوامل التغيير البيئية، مع الاحتفاظ بالعاملين الذين يمكن الاعتماد عليهم في تطبيق المرونة دون تجاوز النظام.

وبعد استقراء مستوى المرونة التنظيمية في الدراسات السابقة فقد ظهر الانسجام والتشابه الجزئي بينها وبين الدراسة الحالية في ارتفاع مستوى هذا المتغير، كدراسة (داود، 2025) والمُطبقة على معلمي ومديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من فلسطين بوزنٍ نسبي قدره (78.8%)، ودراسة (عبد العزيز، 2023) التي بحثت عن مستوى المرونة التنظيمية كمتغير وسيط في شركات الاتصالات الأردنية بوزنٍ نسبي قدره (80.4%)، كما تشابهت أيضًا مع دراسة (محمد والكبيسي، 2023) والتي اختارت العاملين في شركات كورك للاتصالات في مدينة الفلوجة كمجتمع مبحوث بوزنٍ نسبي قدره (82.9%)، ودراسة (منصور، 2023) الباحثة عن المرونة في جامعتي الأقصى والأزهر بغزة بوزنٍ نسبي قدره (83%).

التساؤل الفرعي الثالث: **هل توجد فروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع الرشاقة الإستراتيجية والمرونة التنظيمية تُعزى لمتغيراتهم الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟**

للإجابة على التساؤل الفرعي السابق فقد أُستخدم اختبار "ت" للعينات المستقلة (Independent Sample T. Test) واختبار التباين الأحادي "أنوفا" (One Way A nova) لاستجابات أفراد عينة الدراسة على متغيري الدراسة، والظاهرة في الجدولين الآتيين:

جدول (6) اختبار "ت" لمعرفة مدى وجود فروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع الرشاقة الإستراتيجية والمرونة التنظيمية تُعزى لمتغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	Sig.	القرار الإحصائي
ذكر	145	4.23	0.641	1.56	0.119	لا توجد فروق
أنثى	132	4.34	0.509			

المصدر: من إعداد الباحثتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى ($p \leq 0.05$)

من خلال مراجعة القيم الإحصائية في الجدول السابق يتضح أنه لا توجد فروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع الرشاقة الإستراتيجية والمرونة التنظيمية تُعزى لمتغير الجنس، إذ تجاوزت الدلالة الإحصائية البالغة (0.119) مستوى الدلالة المقبولة (0.050)، كما لم تتخطى قيمة (T) المحسوبة والبالغة (1.56) القيمة الحرجة (1.96)، فبالتالي لا توجد فروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع الرشاقة الإستراتيجية والمرونة التنظيمية تُعزى لمتغير الجنس، وأن إدراك الموظفين المبحوثين حول واقع متغيري الدراسة لا يختلف باختلاف جنسهم.

المجلد التاسع – العدد السابع والتسعون
تاريخ الإصدار: 2 – تشرين الثاني – 2026م
www.ajsp.net
ISSN: 2663-5798 || Arab Journal for Scientific Publishing

جدول (7) اختبار "أنوفا" لمعرفة مدى وجود فروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع الرشاقة الإستراتيجية والمرونة التنظيمية تُعزى لمتغير العمر، المؤهل العلمي وسنوات الخبرة

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	df	متوسط المربعات	F	Sig.	القرار الإحصائي
العمر	بين المجموعات	11.85	3	3.95	13.091	0.000	توجد فروق
	داخل المجموعات	82.37	273	0.30			
	التباين الكلي	94.22	276	-			
المؤهل العلمي	بين المجموعات	4.92	4	1.23	3.749	0.055	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	89.30	272	0.32			
	التباين الكلي	94.22	276	-			
سنوات الخبرة	بين المجموعات	5.09	3	1.70	5.206	0.002	توجد فروق
	داخل المجموعات	89.12	273	0.32			
	التباين الكلي	94.22	276	-			

المصدر: من إعداد الباحثتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى ($p \leq 0.05$)

بعد قراءة جميع القيم الإحصائية في الجدول السابق يتضح أنه توجد فروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع الرشاقة الإستراتيجية والمرونة التنظيمية تُعزى لمتغير العمر وسنوات الخبرة، إذ أن قيم الدلالات الإحصائية لها والبالغة (0.000) و(0.002) على التوالي أقل من مستوى الدلالة المقبولة (0.050)، فبالتالي توجد فروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع الرشاقة الإستراتيجية والمرونة التنظيمية تُعزى لمتغير العمر وسنوات الخبرة، وأن إدراك الموظفين المبحوثين حول واقع متغيري الدراسة يختلف باختلاف فئاتهم العمرية وسنوات خبرتهم.

وفي ذات السياق لا توجد فروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع الرشاقة الإستراتيجية والمرونة التنظيمية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث تجاوزت قيمة الدلالة الإحصائية والبالغة (0.055) مستوى الدلالة المقبولة (0.050)، فبالتالي لا توجد فروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع الرشاقة الإستراتيجية والمرونة التنظيمية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، وأن إدراك الموظفين المبحوثين حول واقع متغيري الدراسة لا يختلف باختلاف مؤهلاتهم العلمية.

ويمكن تفسير ذلك إلى أن الموظفين الإداريين مع اختلاف جنسهم لديهم إدراك مرتفع بصورة متكافئة لأهمية الاستعداد بالخطط الاستباقية المرنة المتوائمة مع رؤية الجامعة والتقلبات البيئية المفاجأة، كما أن ارتفاع مؤهلات الموظفين العلمية وتنوعها وارتباطهم بالأعمال الإدارية يجعلهم أكثر تمييزاً وتحليلاً لأي العمليات والإجراءات يمكن تغييرها وتبديلها في ظل الظروف المتغيرة، وأيُها يحتاج فقط إلى تطوير وتحسين لتنسجم مع الظروف الحالية، وذلك للوصول إلى مستوى مرتفع من الرشاقة والمرونة التنظيمية في الجامعة.

وعند مراجعة نتائج الدراسات السابقة في هذا التساؤل وجدت الباحثة بعض التشابه في عدم وجود فروق في استجابات العينة حول متغير الرشاقة الإستراتيجية في متغير الجنس والمؤهل العلمي، كدراسة (القاضي والتميمي، 2026)، كما تشابهت مع ذات الدراسة في وجود فروق في متغير سنوات الخبرة، بينما اختلفت معها في عدم وجود فروق في متغير العمر وسنوات الخبرة، وبتناول متغير المرونة التنظيمية فقد ظهر التشابه مع دراسة (داود، 2025) في عدم وجود فروق في متغير الجنس والمؤهل العلمي، كذلك التشابه مع دراسة (منصور، 2023) في وجود فروق في متغير سنوات الخبرة، بينما اختلفت مع دراسة (داود، 2025) في عدم وجود فروق في متغير سنوات الخبرة، وكذلك مع دراسة (منصور، 2023) في وجود فروق دالة إحصائيًا في متغير الجنس والمؤهل العلمي.

ولمعرفة مصادر تلك الفروق في متغير العمر وسنوات الخبرة، فقد أُستخدم المعالج الإحصائي اختبار المقارنات البعدية "شيفيه" (Post Hoc) Comparisons– Scheffe Test لاستجابات أفراد عينة الدراسة على متغيري الدراسة، والظاهرة في الجدولين الآتيين:

جدول (8) اختبار "شيفيه" لمعرفة مصدر الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع الرشاقة الإستراتيجية والمرونة التنظيمية تُعزى لمتغير العمر

العمر	من 20 سنة إلى أقل من 30 سنة		من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة		من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة		50 سنة فأكثر	
	فرق المتوسط	Sig.	فرق المتوسط	Sig.	فرق المتوسط	Sig.	فرق المتوسط	Sig.
من 20 سنة إلى أقل من 30 سنة			0.329-	0.295	0.656-*	0.004	1.130-*	0.000
من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	0.329	0.295			0.326-*	0.000	0.800-*	0.001
من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	0.656*	0.004	0.326*	0.000			0.473-	0.147
50 سنة فأكثر	1.130*	0.000	0.800*	0.001	0.473	0.147		

المصدر: من إعداد الباحثتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى ($p \leq 0.05$)

تكشف القيم الإحصائية في الجدول السابق أن مصدر الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع الرشاقة الإستراتيجية والمرونة التنظيمية تُعزى لمتغير العمر يظهر بين فئتي من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة بدلالة إحصائية قدرها (0.004) و50 سنة فأكثر بدلالة إحصائية قدرها (0.000) مع فئة من 20 سنة إلى أقل من 30 سنة لصالح فئة من 20 سنة إلى أقل من 30 سنة، كذلك يوجد مصدر فروق بين فئتي من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة بدلالة إحصائية قدرها (0.000) و50 سنة فأكثر بدلالة إحصائية قدرها (0.001) مع فئة من 30 سنة إلى أقل من

40 سنة لصالح فئة من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة، أي أن مصدر الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع الرشاقة الإستراتيجية والمرونة التنظيمية تُعزى لمتغير العمر لصالح فئة من 20 سنة إلى أقل من 30 سنة وفئة من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة.

جدول (9) اختبار "شيفيه" لمعرفة مصدر الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع الرشاقة الإستراتيجية والمرونة التنظيمية تُعزى لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات		من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات		من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة		15 سنة فأكثر	
	فرق المتوسط	Sig.	فرق المتوسط	Sig.	فرق المتوسط	Sig.	فرق المتوسط	Sig.
أقل من 5 سنوات			-0.335	0.279	-0.142	0.848	-0.481	0.065
من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	0.335	0.279			0.192	0.191	-0.146	0.682
من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	0.142	0.848	-0.192	0.191			-0.338*	0.012
15 سنة فأكثر	0.481	0.065	0.146	0.682	0.338*	0.012		

المصدر: من إعداد الباحثتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى ($p\leq0.05$)

تُظهر القيم الإحصائية في الجدول السابق أن مصدر الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع الرشاقة الإستراتيجية والمرونة التنظيمية تُعزى لمتغير سنوات الخبرة يظهر بين فئة 15 سنة فأكثر مع فئة من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة بدلالة إحصائية قدرها (0.012)، أي أن مصدر الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع الرشاقة الإستراتيجية والمرونة التنظيمية تُعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح فئة من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة.

تساؤل الدراسة الرئيسي: **ما أثر الرشاقة الإستراتيجية بأبعادها (اختيار الأهداف الإستراتيجية، المسؤولية المشتركة، وضوح الرؤية، وحدة القيادة، الحساسية الإستراتيجية) في تحقيق المرونة التنظيمية بجامعة الملك عبد العزيز؟**

للإجابة على التساؤل الرئيسي السابق فقد أُستخدم المعالج الإحصائي الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لاستجابات أفراد عينة الدراسة على متغيري الدراسة، والظاهرة في الجدول الآتي:

المجلد التاسع – العدد السابع والتسعون
تاريخ الإصدار: 2 – تشرين الثاني – 2026م
www.ajsp.net
ISSN: 2663-5798 || Arab Journal for Scientific Publishing

جدول (10) الانحدار الخطي المتعدد لتحديد أثر الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق المرونة التنظيمية بجامعة الملك عبد العزيز

المتغير التابع	المتغير المستقل	المعاملات				
		معامل الانحدار B	Beta	Tالمحسوبة	Sig. T	القرار الإحصائي
المرونة التنظيمية	الثابت	0.190	–	2.037	0.031	دال إحصائياً
	اختيار الأهداف الإستراتيجية	0.125	0.113	1.853	0.065	غير دال إحصائياً
	المسؤولية المشتركة	0.112	0.125	2.133	0.034	دال إحصائياً
	وضوح الرؤية	0.050	0.052	0.686	0.493	غير دال إحصائياً
	وحدة القيادة	0.018	0.019	0.270	0.787	غير دال إحصائياً
	الحساسية الإستراتيجية	0.644	0.587	9.911	0.000	دال إحصائياً
معامل الارتباط R = 0.819				معامل التحديد R^2 = 0,671		
قيمة F المحسوبة = 110.792					Sig. F = 0.000	

المصدر: من إعداد الباحثتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى ($p \leq 0.05$)

تُؤكد قيم الجدول السابق وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين الرشاقة الإستراتيجية والمرونة التنظيمية بجامعة الملك عبد العزيز، والتي تتضح من قيمة معامل الارتباط (R) البالغة (0.819)، وبهذا فإن أي تطوير في الرشاقة الإستراتيجية سيصاحبه نمو في المرونة التنظيمية في الجامعة، وتُفسر قيمة معامل التحديد (R^2) تباين الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق المرونة التنظيمية بمقدار (67,1%) وتعود النسبة المتبقية وهي (32.9%) إلى متغيرات ومؤثرات أخرى لم تدخل في النموذج، في حين يتأكد ثبوت معنوية الانحدار في هذا النموذج من خلال قيمة (F) البالغة (110.792) عند مستوى دلالة (0.000).

وبعد مراجعة قيم المعاملات في الجدول ظهر أن لبُعدين فقط من أبعاد الرشاقة الإستراتيجية أثرًا في تحقيق المرونة التنظيمية بجامعة الملك عبد العزيز، وهما بُعد المسؤولية المشتركة وبُعد الحساسية الإستراتيجية، ويؤكد ذلك قيمة (T) المحسوبة للبُعدين والبالغة (2.133) و(9.911) على التوالي عند دلالة إحصائية قدرها (0.034) و(0.000) على التوالي، وهي قيم مقبولة؛ لأن قيمة (T) المحسوبة تجاوزت القيمة الحرجة (1.96) والدلالة الإحصائية أقل من مستوى دلالة (0.050)، كما تجدر الإشارة إلى أن تأثير بُعد الحساسية الإستراتيجية أكبر من تأثير بُعد المسؤولية المشتركة؛ لأن دلالتها الإحصائية البالغة (0.000) أكبر وأقوى من دلالة البُعد الآخر وقيمة معامل الانحدار(B) له أيضًا أكبر والتي بلغت (0.644).

وفي المقابل لم يظهر أثرًا لأبعاد الرشاقة الإستراتيجية المتبقية في تحقيق المرونة التنظيمية بجامعة الملك عبد العزيز، وهي بُعد اختيار الأهداف الإستراتيجية، بُعد وضوح الرؤية وبُعد وحدة القيادة، ويُشير إلى ذلك قيمة (T) المحسوبة للأبعاد والبالغة (1.853)، (0.686) و(0.270) على التوالي عند دلالات إحصائية قدرها (0.065)، (0.493) و(0.787) على التوالي، وهي قيم غير مقبولة؛ لأن قيمة (T) المحسوبة لم تجاوز القيمة الحرجة (1.96) والدلالات الإحصائية لها أكبر من مستوى دلالة (0.050).

وفي ذات السياق تظهر نسبة التأثير المعنوي للبُعدين ذا الأثر من خلال قيمة (Beta)؛ فعند زيادة تأثير البُعد بوحدة واحدة يزيد في المقابل تحقيق المرونة التنظيمية في الجامعة، أي عند زيادة تأثير بُعد المسؤولية المشتركة وبُعد الحساسية الإستراتيجية بوحدة واحدة يزيد تحقيق المرونة التنظيمية بـ (0.112) و(0.644) على التوالي.

وترى الباحثتان أن هذا الأثر يعود إلى تظافر جهود الموظفين بشكلٍ مشترك في فهم بيئة العمل وتقلباتها المستمرة، وإدراكهم لحجم المسؤولية المشتركة بينهم في استشعار ورصد الإشارات والعلامات التي قد تظهر في بداية التغيرات البيئية؛ للاستجابة لها والتعامل معها بصورة سريعة وناجحة في الوقت المناسب، وتحديد الفرص الجديدة والجيدة فيها والاستفادة منها، بالإضافة إلى قدرة إدارة الجامعة على تكوين علاقات ذات طابع قوي بين الموظفين تمكنهم من مشاركتهم صناعة القرارات والتخطيط لها وتحسين العمليات المرتبطة به بصورة جماعية؛ لتحقيق مكانة تنافسية ونجاح ونمو، وهذا يُعزز من رشاقة الجامعة الإستراتيجية وينعكس بالإيجاب على زيادة مرونتها التنظيمية.

وقد توافقت نتيجة دراستي (عابد، 2024) و(عبد العزيز، 2023) مع نتيجة هذا التساؤل الرئيسي بوجود أثر للرشاقة الإستراتيجية على المرونة التنظيمية في شركات قطاع الأعمال العام للصناعات المعدنية في البيئة المصرية وشركات الاتصالات الأردنية على التوالي، كما توافقت أيضًا مع نتائج دراسة كلاً من (القاضي والتميمي، 2026)، (العامري والعريقي، 2025) و(الخرابشة، 2024) التي أظهرت وجود أثرًا للرشاقة الإستراتيجية ولكنها دُرِست مع متغيرات أخرى كالميزة التنافسية والأداء التنظيمي، وعلى الصعيد الآخر وهو متغير المرونة التنظيمية، فقد وجدت الباحثتان أثراً له مع متغيرات أخرى كدراسة (منصور، 2023) التي توصلت إلى وجود أثرًا له مع تميز الأداء المؤسسي.

نتائج الدراسة:

بعد تطبيق المعالجات الإحصائية المتناسبة مع بيانات وتساؤلات الدراسة ظهرت النتائج المترتبة عنه، والتي تتحدد في النقاط الآتية:

1. واقع الرشاقة الإستراتيجية بجامعة الملك عبد العزيز مرتفع جداً بمتوسط حسابي بلغ (4.29 من 5) وبوزنٍ نسبي مقداره (85.8%).
2. واقع بُعد اختيار الأهداف الإستراتيجية بجامعة الملك عبد العزيز مرتفع جداً بمتوسط حسابي بلغ (4.34 من 5) وبوزنٍ نسبي مقداره (86.8%).
3. واقع بُعد المسؤولية المشتركة بجامعة الملك عبد العزيز مرتفع جداً بمتوسط حسابي بلغ (4.30 من 5) وبوزنٍ نسبي مقداره (86%).
4. واقع بُعد وضوح الرؤية بجامعة الملك عبد العزيز مرتفع جداً بمتوسط حسابي بلغ (4.27 من 5) وبوزنٍ نسبي مقداره (85.4%).
5. واقع بُعد وحدة القيادة بجامعة الملك عبد العزيز مرتفع جداً بمتوسط حسابي بلغ (4.25 من 5) وبوزنٍ نسبي مقداره (85%).
6. واقع بُعد الحساسية الإستراتيجية بجامعة الملك عبد العزيز مرتفع جداً بمتوسط حسابي بلغ (4.29 من 5) وبوزنٍ نسبي مقداره (85.8%).

7. الممارسات الإدارية بجامعة الملك عبد العزيز تعكس مستوى فعال ومرتفع جداً من المرونة التنظيمية بمتوسط حسابي بلغ (4.27 من 5) وبوزنٍ نسبي مقداره (85.4%).
8. لا توجد فروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع الرشاقة الإستراتيجية والمرونة التنظيمية تُعزى لمتغير الجنس.
9. توجد فروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع الرشاقة الإستراتيجية والمرونة التنظيمية تُعزى لمتغير العمر لصالح فئة من 20 سنة إلى أقل من 30 سنة وفئة من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة.
10. لا توجد فروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع الرشاقة الإستراتيجية والمرونة التنظيمية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

11. توجد فروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع الرشاقة الإستراتيجية والمرونة التنظيمية تُعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح فئة من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة.
12. يوجد أثر جزئي للرشاقة الإستراتيجية بأبعادها (المسؤولية المشتركة بمعامل انحدار (0.112)، والحساسية الإستراتيجية بمعامل انحدار (0.644)) في تحقيق المرونة التنظيمية بجامعة الملك عبد العزيز.

توصيات الدراسة:

وفقًا للنتائج التي توصلت إليها الدراسة، تُقدم الباحثتان عددًا من التوصيات التطبيقية لجامعة الملك عبد العزيز والتي تُساهم في تنمية الرشاقة الإستراتيجية وتحقيق المرونة التنظيمية، وهي كالآتي:

1. الاستمرار في تبنّي أبعاد الرشاقة الإستراتيجية في الجامعة، والحفاظ على مستوى المرونة التنظيمية فيها، وتطوير آلياتها ومتطلباتها؛ لإكمال مسيرة تميز ونجاح الجامعة.
2. تحديث الهيكل التنظيمي للجامعة بعد فترات دورية ثابتة، والتأكد من مرونته بعد التحديث؛ لتسهيل إحداث التغييرات والتعديلات وفق الظروف الطارئة.
3. العمل على تطوير تقنيات وآليات استشعار التغيرات البيئية الداخلية والخارجية، وتحليل البيانات والمؤشرات الحالية باستخدام الأدوات الرقمية وتقنية الذكاء الاصطناعي؛ من أجل استغلال الفرص وتجنب التهديدات.
4. دعم التعلم المستمر للموظفين الإداريين، وتحفيزهم على صناعة التغيير والتحسين، من خلال إتاحة برامج تطويرية استباقية تُنمّي مهارات التفكير، وقبول الأفكار المبتكرة والمبادرات التكيفية المرنة التي تجعل العمليات الإدارية أكثر كفاءةً ورشاقة، وتُحقق استخدام أمثل للموارد.
5. إنشاء فرق عمل ومجموعات تركيز من مختلف المستويات الوظيفية لدراسة الخطط والاستراتيجيات القائمة، وتحويلها إلى خطط أكثر مرونة وتطوير تستجيب بسرعة وتتكيف مع التقلبات البيئية.
6. التأكد من استمرار تدفق المعلومات المحدثة بين الأقسام والمستويات الإدارية، وتبادلها ونشرها بين الموظفين؛ لتعزيز التراكم المعرفي لديهم، والخروج بمعارف جديدة تسمح بتوليد أفكار استباقية تتسم بالرشاقة الإستراتيجية.
7. متابعة التواصل الفعّال وفتح آفاق جديدة للحوار بين الموظفين والإدارات والقيادات، ومشاركتهم رسم الخطط والأهداف، والمناقشة عند اتخاذ القرارات واختيار الاستراتيجيات وآليات تطبيقها؛ للحفاظ على كفاءة وحدة القيادة بينهم.

المراجع:

أبو جبارة، علي. (2020). الرشاقة الإستراتيجية وأثرها في تعزيز التوجه الريادي من وجهة نظر العاملين في المواقع الإشرافية بجامعات قطاع غزة. [رسالة ماجستير منشورة، جامعة الأزهر]. قاعدة معلومات جامعة الأزهر.

أبو سليمة، عبير فتحي. (2023). متطلبات إدارة الأزمات بالجامعات المصرية في ضوء مدخل الرشاقة الإستراتيجية. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، 2 (17)، 564- 638. https://short-url.cc/1y-pB

الجراح، عايد. (2022). دور المرونة التنظيمية في تحقيق التوجه الريادي: دراسة ميدانية في جامعة تشرين. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، 46 (6)، https://short-url.cc/1F4Oz

الجيار، مدحت حمدي. (٢٠٢٠). الرشاقة الإستراتيجية وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على شركة صناعة الأدوية الفلسطينية. [رسالة ماجستير منشورة، جامعة الأقصى]. قاعدة معلومات دار المنظومة.

الحربي، زينب ثائر. (2026). الرشاقة الإستراتيجية كمدخل لبناء اليقظة التنظيمية داخل المنظمات: دراسة ميدانية في شركة توزيع المنتجات النفطية فرع كربلاء. مجلة الإدارة والاقتصاد، 51 (153)، 60– 71. https://short-url.cc/1z8aY

حسانين، شيماء صلاح سيد. (2019). الرشاقة الإستراتيجية كمدخل لإدارة الأندية الرياضية بمحافظة أسيوط. مجلة بحوث التربية الرياضي، 62 (118)، 1– 23.https://short-url.cc/1z8on

الخرابشة، محمد عبد الحليم. (2024). أثر الرشاقة الإستراتيجية في الأداء التنظيمي: الدور المعدل لتشاركية المعرفة في شركات التأمين الأردنية. مجلة المثقال للعلوم الاقتصادية والإدارية وتكنولوجيا المعلومات، 13 (3)، 197– 239.https://short-url.cc/1y-zR

داود، إيمان كمال. (2025). النمذجة البنائية للعلاقة بين القيادة التحويلية والاستقامة التنظيمية والمرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر المديرين والمعلمين. [أطروحة دكتوراه منشورة، جامعة النجاح الوطنية بفلسطين]. قاعدة معلومات D SPACE.

رشيد، مازن. (2020). المرشد إلى كتابة الرسائل العلمية للماجستير والدكتوراه. (ب. ط.). مكتبة الملك فهد الوطنية.

الزبيدي، ليث محمد. (2021). المرونة الإستراتيجية وتأثيرها في إدارة الأزمات: دراسة استطلاعية تحليلية لآراء القادة العاملين في مديرية مكافحة إجرام بغداد. [رسالة ماجستير منشورة، جامعة كربلاء]. قاعدة جامعة كربلاء.

سليم، أمنية عبد الرحمن. (2023). أثر الرشاقة الإستراتيجية على البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي المصري. مجلة الدراسات المالية والتجارية، (1)، 144– 181. https://short-url.cc/1EXcB

صقر، الشيماء أشرف. الزكي، أحمد عبد الفتاح. وقوطة، مروة ماهر. (2024). واقع تطبيق أبعاد الرشاقة الإستراتيجية بجامعة دمياط: دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية، 39 (89)، 2– 38. https://short-url.cc/1z8b0

الضابط، محمود محمد. (٢٠٢٢). دور الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على المنظمات غير الربحية بالسعودية. المجلة العربية للإدارة، 42 (2)، 27– 42. https://short-url.cc/1EXcH

عابد، إيهاب لطفي. (2024). تأثير الرشاقة الإستراتيجية والمرونة التنظيمية في الأداء الإستراتيجي في ظل توسيط ابتكار نموذج الأعمال: دراسة تطبيقية. مجلة راية الدولية للعلوم التجارية، 3 (11)، 1766– 1852. https://short-url.cc/1EO9v

العامري، عبده أحمد. والعريقي، هدى منير. (2025). أثر الرشاقة الإستراتيجية في النجاح الاستراتيجي بالتطبيق على شركات التأمين بأمانة العاصمة صنعاء. مجلة جامعة العلوم والتكنولوجيا للعلوم الإدارية والإنسانية، 3 (2)، 118– 148. https://short-url.cc/1y-pt

عبد العزيز، غرام علي. (2023). أثر الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي بوجود المرونة التنظيمية كمتغير وسيط في شركات الاتصالات الأردنية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 19 (3)، 387– 412. https://short-url.cc/1y-pz

عبد الفتاح، عز. (2017). مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام IBM-SPSS. (ط.2). خوارزم العلمية للنشر والتوزيع.

عبد المعطي، رضا عطية. (2020). دور المرونة التنظيمية في الاستجابة لتحديات كوفيد 19 في مؤسسات التعليم العالي: دراسة تطبيقية على عينة من المعاهد التجارية العليا المصرية. المجلة المصرية للدراسات التجارية، 46 (2)، 21– 50. https://short-url.cc/1zcgs

عثمان، إيمان حيدر. (2026). أثر المرونة التنظيمية على الابتكار التنظيمي في شركات الاتصالات السودانية. المجلة الدولية للعلوم المالية والإدارية والاقتصادية، 5 (7)، 103– 117. https://short-url.cc/1F1qo

عمير، عراك عبود. (٢٠١٩). دور المرونة التنظيمية في تحقيق الازدهار التنظيمي: بحث ميداني في عينة شركة الاتصالات الخلوية العراقية. مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، 25 (114)، 130 – 151.https://short-url.cc/1y-pp

فهمي، محمد شامل. (2005). الإحصاء بلا معاناة: المفاهيم مع التطبيقات باستخدام برنامج SPSS. (الجزء الأول). معهد الإدارة العامة.

القاضي، أسماء بنور. والتميمي، صلاح علي. (2026). الرشاقة الإستراتيجية وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على مصرف اليقين طرابلس. مجلة الفاروق للعلوم، 2 (1)، 341– 375. https://short-url.cc/1EXcP

القحطاني، سالم؛ العامري، أحمد؛ آل مذهب، معدي؛ العمر، بدران. (2020). منهج البحث في العلوم السلوكية. (ط.5). كلية إدارة الأعمال جامعة الملك سعود

قنديل، سماح خليل. (2020). أثر الرشاقة التنظيمية على التميز المنظمي: الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية في شركات الاتصال العاملة في الأردن. [رسالة ماجستير منشورة، جامعة الشرق الأوسط]. قاعدة معلومات دار المنظومة.

محمد، إبراهيم خالد. والكبيسي، عقبة نافع. (2023). دور المرونة الإستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركة كورك للاتصالات في مدينة الفلوجة. مجلة كوت للاقتصاد والعلوم الإدارية، 15 (49)، 590– 610. https://short-url.cc/1y-zZ

مسن، فهد بخيت. وإبراهيم، صلاح محمد. (٢٠١٩). أثر الرشاقة الإستراتيجية في الفاعلية التنظيمية: دراسة تطبيقية على عينة من الشركات الصناعية بمحافظة ظفار بسلطنة عمان. مجلة التنمية البشرية والتعليم للأبحاث التخصصية، 5 (3)، 79 – 104.https://short-url.cc/1EO9q

مغاوري، هالة أمين. (٢٠١٦). الرشاقة التنظيمية مدخل لتحسين القدرة المؤسسية في التعليم الجامعي المصري. مجلة الإدارة التربوية، 10 (10)، 133– 174. https://short-url.cc/1Fdhv

منصور، عبد القادر منصور. (2023). دور المرونة الإستراتيجية في تحقيق تميز الأداء المؤسسي وفقًا للنموذج الأوروبي EFQM. المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، (41)، 89– 114. https://short-url.cc/1y-A3

موقع جامعة الملك عبد العزيز. (2026). https://www.kau.edu.sa/ar

النايف، سعود عيسى. (٢٠٢١). الرشاقة الإستراتيجية ودورها في تمييز الأداء الإداري بالجامعات السعودية: جامعة حائل نموذجًا. مجلة كلية التربية النوعية، (14)، 433– 484. https://short-url.cc/1zreG

هنية، محمد أنور. (٢٠١٦). مدى ممارسة الرشاقة الإستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة. [رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الاسلامية بغزة]. قاعدة معلومات دار المنظومة.

Arokodare, M. A. & Asikhia, O. U. (2020). Strategic agility: Achieving superior organizational performance through strategic foresight. Global Journal of Management and Business Research, 20 (3), 7-16. https://short-url.cc/1F1sr

حقوق الطبع والنشر © 2026 محفوظة لـ: المجلة العربية للنشر العلمي(AJSP)