

# أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الرشاقة التنظيمية دراسة تطبيقية على الادارة العامة بجامعة الزاوية

محمود احمد حسين فحيل البو

عضو هيئة التدريس بجامعة الزاوية

كلية تقنية المعلومات

m.ifhaylalboum@zu.edu.ly

## الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الرشاقة التنظيمية بأبعادها المختلفة (المرونة - السرعة - الاستشعار - اتخاذ القرار) بجامعة الزاوية، ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وقد تم تطوير استبانة خاصة لذلك وتوزيعها على عينة عشوائية بسيطة قدرها ( 35 ) مفردة من العاملين بالجامعة قيد الدراسة، وتم معالجتها باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS V27) ، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن التخطيط الاستراتيجي يؤثر بشكل كبير في تحقيق الرشاقة التنظيمية، حيث كانت قيمة معامل الانحدار ( 0.985 )، مع قيمة اختبار  $t$  ( 13.166 ) ، مما يعكس الأثر القوي للتخطيط الاستراتيجي في تحسين الرشاقة التنظيمية.

**الكلمات الدالة والمفتاحية:** التخطيط الاستراتيجي، الرشاقة التنظيمية .

## Abstract

This study investigates the impact of strategic planning on organizational agility at the University of Zawia, focusing on four dimensions: flexibility, speed, sensing, and decision-making. Using a descriptive analytical approach and a sample of 35 administrative staff, the findings reveal a strong and statistically significant effect of strategic planning on all agility dimensions ( $R^2 = 0.840$ ;  $p < 0.001$ ). The study underscores the importance of strategic planning in enhancing institutional adaptability and responsiveness, recommending its reinforcement across all administrative levels.

**Keywords:** Strategic Planning, Organizational Agility .

## 1: الإطار التمهيدي

### 1-1 المقدمة

تعيش المنظمات اليوم في عصر يتسم بالتغييرات السريعة والمفاجئة في بيئه الأعمال، مما يجعلها مضطراً للتكيف باستمرار مع متطلبات السوق المتغيرة، وذلك للحفاظ على استدامتها التنافسية. في هذا الإطار، تعد الرشاقة التنظيمية من المفاهيم الحديثة التي تحظى باهتمام متزايد في بيئة العمل المعاصرة، خاصة مع التغيرات السريعة في الأسواق والتكنولوجيا وبالقطاع العام والخاص، وفي هذا السياق، تبرز الرشاقة التنظيمية كأحد العوامل الرئيسية التي تساهم في قدرة المنظمات على التكيف مع هذه التحديات والفرص المتعددة التي نعيشها اليوم، والتي من بينها الجامعات. ونقصد بالرشاقة التنظيمية هنا قدرة المنظمة على التكيف السريع مع التغيرات التي تواجهها واتخاذ قرارات مرنّة وفعالة، وتنفيذ التعديلات الضرورية في الهيكل والعمليات لتحقيق النجاح في بيئة الأعمال المتغيرة. وتنطلب هذه الرشاقة تعاوناً قوياً بين الأقسام والمكاتب والإدارات المختلفة، والتعامل مع التحديات والفرص الجديدة بشكل مرن. ومن أبرز العوامل التي تسهم في تحقيق هذه الرشاقة هو التخطيط الاستراتيجي، الذي يعد أدلة أساسية للمنظمات في توجيه مواردها وترتيب أولوياتها بما يتوافق مع التغيرات المتتسارعة التي تشهدها كل المؤسسات والتي من بينها الجامعات، ويعتمد التخطيط الاستراتيجي على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، مما يعزز القدرة على استشراف التحديات والفرص، وتحديد استراتيجيات تتيح التكيف السريع والتفاعل الفعال مع كل هذه المتغيرات. وفي هذا الإطار، يظهر دور التخطيط الاستراتيجي كأدلة أساسية تسهم في بناء قدرات المنظمة على التكيف، حيث يعني التخطيط الاستراتيجي بتحديد الأهداف بعيدة المدى ووضع استراتيجيات مرنّة لتحقيقها، مما يساهم بشكل مباشر في تحسين الرشاقة التنظيمية للجامعة. من خلال هذا البحث، سيتم تسلیط الضوء على أهمية التخطيط الاستراتيجي في توفير الأسس اللازمة لتحقيق الرشاقة التنظيمية، ودراسة التحديات التي قد تواجه الجامعات في تطبيق هذا النوع من التخطيط لتحقيق الاستجابة السريعة للمتغيرات البيئية.

### 2-1 مشكلة الدراسة

يُعد التخطيط الاستراتيجي أحد الأسس التي تسهم بشكل كبير في تعزيز الرشاقة التنظيمية، حيث يعمل على تحديد أهداف الجامعة المستقبلية وتوجيه مواردها بشكل يتناسب مع التغيرات الداخلية والخارجية، مما يسمح لها بالتكيف السريع والنمو والتطور. ومن خلال الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث تبين أن

إجراءات العمل بالجامعة تقسم بالبيروقراطية الزائدة حيث أن تلك الإجراءات معقدة وطويلة للحصول على الموافقات أو الخدمات، مما يؤدي إلى تأخير في إنجاز المهام كما أن هناك ضعف في قنوات الاتصال بين الإدارات والأقسام، مما يؤدي إلى سوء الفهم أو نقص المعلومات وكذلك هناك صعوبة في استجابة الجامعة للتغيرات السريعة في البيئة التعليمية أو التكنولوجية، غموض في المهام والمسؤوليات بين الموظفين، مما قد يؤدي إلى تداخل أو تناقض في الجهد، وكذلك عدم توفير برامج تدريبية كافية للموظفين ليكونوا على دراية بأحدث الممارسات الإدارية.

ومن خلال ما سبق فإن مشكلة الدراسة تتمثل في السؤال الرئيس التالي ما هو أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الرشاقة التنظيمية بجامعة الزاوية؟

ويندرج تحت هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

1- ما مستوى التخطيط الاستراتيجي بالجامعة قيد الدراسة؟

2- ما هي العوامل التي تساهم في تحقيق الرشاقة التنظيمية؟

3- ما هي التحديات التي تواجه الإدارة العامة بالجامعة في تطبيق التخطيط الاستراتيجي لتحقيق الرشاقة التنظيمية؟

### 1-3 أهداف الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة فإن الهدف الرئيس من الدراسة هو: التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الرشاقة التنظيمية بجامعة الزاوية. ويندرج تحت هذا الهدف الرئيس مجموعة من الأهداف الفرعية التالية

1- دراسة العوامل التي تعزز الرشاقة التنظيمية من خلال التخطيط الاستراتيجي.

2- استكشاف التحديات التي قد تواجه المنظمات من خلال تطبيق استراتيجيات التخطيط التي تعزز الرشاقة التنظيمية.

3- تقديم توصيات للجامعة لتحسين استراتيجياتها لتحقيق مرونة أكبر في التكيف مع التغيرات السريعة التي تواجهها.

### 1-4 أهمية الدراسة

وتكمّن أهمية الدراسة في الآتي:

1- تسليط الضوء على موضوع التخطيط الاستراتيجي وأثره في تحقيق الرشاقة التنظيمية.

- 2- تقديم إطار نظري لمتغيرات الدراسة وهم (التخطيط الاستراتيجي - الرشاقة التنظيمية)
- 3- توجيه أنظار المسؤولين بالإدارة العامة بالجامعة حول تحسين العمليات الإدارية من خلال أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الرشاقة التنظيمية لتحسين المركز التناصي للجامعة مقارنة بالجامعات الأخرى.
- 4- المساهمة في سد الفجوة البحثية من خلال اثرا الموضع والكتابة فيه نظراً لافتقار المكتبة العربية واللبنانية تحديداً لمثل هذه الدراسات حسب علم الباحث.
- 5- الوصول إلى نتائج ووصيات تساعد الجامعة في التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الرشاقة التنظيمية وما له من أثر في الرفع من مستوى الجامعة.

### 5-1 فرضيات الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة ولتحقيق أهدافها تم صياغة الفرضيات التالية.

**الفرضية الرئيسية الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي في تحقيق الرشاقة التنظيمية بالإدارة العامة بجامعة الزاوية.

ويشتق من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي في تحقيق المرونة بالإدارة العامة بجامعة الزاوية.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي في تحقيق السرعة بالإدارة العامة بجامعة الزاوية.
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي في تحقيق الاستشعار بالإدارة العامة بجامعة الزاوية
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي في تحقيق اتخاذ القرار بالإدارة العامة بجامعة الزاوية

### 6-1 حدود الدراسة

**حدود الدراسة المكانية:** الإدارة العامة لجامعة الزاوية.

**حدود الدراسة الزمنية** تم إجراء هذه الدراسة خلال الفترة من 15/11/2024 إلى 30/11/2024 وتم تحديد هذه الفترة لجمع كل المعلومات المطلوبة واللازمة لمشكلة الدراسة.

**حدود بشرية:** سوف تركز هذه الدراسة على رؤساء الأقسام ومدراء الإدارات ومدراء المكاتب، وبعض الموظفين المعنيين بالتخطيط الاستراتيجي بجامعة قيد الدراسة.

**حدود موضوعية:** أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الرشاقة التنظيمية بجامعة الزاوية.

### 7-1 مجتمع وعينة الدراسة

**مجتمع الدراسة:** جميع المسؤولين وأصحاب القرار بالإدارة العامة بجامعة الزاوية والبالغ عددهم (35)

عينة الدراسة: نظراً لصغر مجتمع الدراسة فقد استخدم الباحث طريقة المسح الشامل وبذلك فإن عينة الدراسة كانت جميع متذوي القرار بالإدارة العامة بالجامعة وتشمل جميع مدراء الإدارات ورؤساء الأقسام وعددهم (35)

**1-8 منهجية الدراسة:** تم الاعتماد على المنهج الوصفي والذي يعتمد على العرض الوصفي لمتغيرات الدراسة وهم التخطيط الاستراتيجي كمتغير مستقل والرشاقة التنظيمية كمتغير تابع، بهدف الوصول إلى نتائج يستفاد منها، حيث أن المنهج الوصفي للدراسة قد ركز على وصف الظاهرة قيد الدراسة وال المتعلقة بمعرفة أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الرشاقة التنظيمية بالإدارة العامة بجامعة الزاوية، وسرد لكل ما كتب في الموضوع من مقالات وكتب ودوريات، في حدود إمكانيات الباحث وعلمه، بينما قد ركز المنهج التحليلي على دراسة وتحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة.

### 1-9 مصطلحات الدراسة

**التخطيط الاستراتيجي:** (اللوبيبي، 2024: 632) هو اشتراك جميع أفراد المؤسسة من أجل تحديد الأنشطة والقواعد التي يتم بواسطتها وضع التصورات والمقترحات لحالة المؤسسة في المستقبل والمشاكل التي قد تتعرض لها والقيام بأخذ الحذر لعدم الوقوع في تلك المشاكل؛ لتحقيق أهداف المؤسسة.

**الرشاقة التنظيمية:** (لبيب، 2024: 878) هي مدخل إداري يستهدف تحقيق أهداف المنظمة من خلال التكيف مع المتغيرات البيئية المختلفة والاستجابة السريعة لفرص المتناثة وتطوير منتجاتها وخدماتها والوفاء بتوقعات عملائها بدرجة أفضل من المنظمات المنافسة.

### 1-10 الدراسات السابقة

1. دراسة البدوي، حكمي، (2024) بعنوان دور الرشاقة التنظيمية في تحقيق التميز الاداري للإدارات بجامعه الملك خالد هدفت الدراسة للتعرف على دور الرشاقة التنظيمية في تحقيق ابعاد التميز الاداري لدى الادارات بجامعه الملك خالد واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والاستثناء كاداة للحصول على البيانات وزوّعت على 352 عضو وتوصلت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات افراد عينة الدراسة حول دور الرشاقة التنظيمية في تحقيق التميز الاداري لدى الادارات بجامعه الملك خالد تعزى لمتغير المؤهل العلمي وسنوات الخبرة واوصت الدراسة بأهمية تطبيق الرشاقة التنظيمية في اداء المهام والأنشطة المختلفة ومشاركه الادارات في عمليه التخطيط لتطبيق الرشاقة التنظيمية بالإدارات .

2. دراسة الجنابي، (2023) بعنوان: **التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأثرها على الرشاقة التنظيمية بالتطبيق على جامعة بغداد**. تهدف الدراسة إلى معرفة دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الرشاقة التنظيمية في جامعة بغداد وركزت هذه الدراسة على العلاقة من حيث ممارسات التخطيط الاستراتيجي وفق سيناريو ممارسات تخطيط باستخدام تحليل (SOWT) وتوصل الباحث إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير بين التخطيط الاستراتيجي وخفة الحركة التنظيمية وأوصت الدراسة بالحاجة إلى العمل على احياء مفهوم التخطيط الاستراتيجي على جميع التدرجات في الهيكل التنظيمي ، ثم التأكيد على السرعة التكنولوجيا وسرعه تطبيقها في خدماتهم التعليمية وزياره المرونة التنظيمية لديهم في ظل التطورات التي تواجه قطاع الجامعات العراقية.
3. دراسة الزيادي، البختاتي، (2023) بعنوان: **دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الرشاقة التنظيمية**. هدفت الدراسة لتقدير دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الرشاقة التنظيمية لدى جامعة ميسان فضلاً عن تحديد العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والرشاقة التنظيمية وأشتمل مجتمع الدراسة على عينة مكونة من 166 إدارياً بالجامعة وتشمل جميع أعضاء هيئة التدريس الذين استلموا مناصب قيادية بالهيكل التنظيمي بالجامعة وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة الجامعة ركزت على التخطيط الاستراتيجي وتنظيمه ومجال الاستفادة منه في تحقيق الرشاقة التنظيمية والتخلص من الترهل الوظيفي والقدرة على استشعار التغيرات الحاصلة في البيئة التعليمية والاستجابة لها بشكل أكبر كفاية .
4. دراسة، رضوان، (2023) بعنوان **دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الرشاقة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال**. هدفت الدراسة إلى التوصل لدور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الرشاقة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال وعرض إطار مفاهيمي للتخطيط الاستراتيجي والتعرف على الاسس النظرية للرشاقة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال ورصد واقع التخطيط الاستراتيجي والرشاقة التنظيمية واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم المنهج المستقبلي ومجموعه الخبراء وتم توزيع 180 استبيان وتوصلت الدراسة إلى مجموعه من النتائج أهمها أن التخطيط الاستراتيجي يلعب دوراً حيوياً في تحقيق الرشاقة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال ويشكل عنصر هام ومحوري ورئيسي في محاور تحقيق الرشاقة التنظيمية، بمعنى أن الرشاقة التنظيمية تعتمد اعتماد كلي على التخطيط الاستراتيجي الجيد فعلاقه تكاميلية بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الرشاقة التنظيمية الازمة لتطوير نظام العمل وتحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة وفعالية وأوصت الدراسة بضرورة تبني مؤسسات رياض الأطفال للرشاقة التنظيمية بجميع ابعادها

لتوفير بيئة داعمة لتحقيقها كما ينبغي أن تتبني ثقافة تنظيمية تعزز من ممارسة التخطيط الاستراتيجي الجيد ونشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات رياض الأطفال لتحقيق الرشاقة التنظيمية .

5. دراسة الوكيل، (2022) بعنوان: دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الرشاقة التنظيمية للمؤسسات العامة: دراسة تطبيقه على بعض البنوك الحكومية المصرية. هدفت الدراسة إلى بحث دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الرشاقة التنظيمية في البنوك الحكومية بمصر، وركزت على العلاقة من حيث ممارسات التخطيط باستخدام تحليل السيناريو، ممارسات التخطيط باستخدام تحليل (sowt)، ممارسات التخطيط قصير وطويل الأجل، كمتغيرات مستقلة، الرشاقة التنظيمية في البنوك الحكومية بمصر متغير تابع. جاءت النتائج لتبين وجود علاقة ارتباط وتأثير بين التخطيط الاستراتيجي والرشاقة التنظيمية في البنوك الحكومية بمصر، كما اتضح وجود علاقة ارتباط وتأثير بين ممارسات التخطيط باستخدام وتحليل السيناريو والرشاقة التنظيمية في البنوك الحكومية بمصر، علاقة ارتباط وتأثير بين ممارسات التخطيط باستخدام تحليل sowt والرشاقة التنظيمية، ممارسات التخطيط قصير وطويل والرشاقة التنظيمية، ومن أهم ما اقترحه الدراسة ضرورة أن تعمل البنوك على نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي لدى جميع المستويات التنظيمية والبشرية، وأن تعمل البنوك على تطبيق التخطيط الاستراتيجي وفق محاور التخطيط باستخدام تحليل السيناريو، التخطيط باستخدام تحليل sowt ، التخطيط قصير وطويل الأجل، تعزيز الرشاقة التنظيمية لديها من خلال التركيز على تأكيد سهولة وسرعة اتخاذ القرار، سرعة تطبيق التقنيات والتكنولوجية بخدماتها المصرفية، سرعة تعديل عملياتها المصرفية الداخلية، وذلك في ضوء المستجدات التي تواجه القطاع المالي المصري.

6. دراسة الصويعي (2020 ) بعنوان أثر ابعاد الرشاقة التنظيمية في تحقيق الاداء الاستراتيجي دراسة حالة على شركة سرت لإنتاج النفط والغاز ، هدفت الدراسة الى التعرف على مستوى توفر ابعاد الرشاقة التنظيمية وهي رشاقة الاستشعار ورشاقة اتخاذ القرار ورشاقة الممارسة ومدى توفر ابعاد الاداء الاستراتيجي في شركة سرت لإنتاج النفط والغاز واستخدمت الباحثة منهج دراسة الحالة وبلغ حجم مجتمع الدراسة ( 300 ) شخص وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها أن المستوى العام للرشاقة التنظيمية جاء متوسطا وأن مستوى الأداء الاستراتيجي كان مرتفعا واوضحت الدراسة أن هناك اثر ذو دلالة إحصائية للرشاقة التنظيمية كل على الاداء الاستراتيجي وبيّنت النتائج وجود تأثير لرشاقة الممارسة واتخاذ القرار على الاداء الاستراتيجي .

## 1-11 التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال عرض الباحث لبعض الدراسات السابقة والتي تناولت موضوع التخطيط الاستراتيجي والرشاقة التنظيمية سواء تم دراسة التخطيط الاستراتيجي كمتغير مستقل والرشاقة التنظيمية كمتغير تابع في أخرى فقد استخدمت كل هذه الدراسات الاستبيان كوسيلة للحصول على البيانات. فقد تبين من دراسة البدوي، حكمي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور الرشاقة التنظيمية في تحقيق التميز الاداري، بينما اوصت دراسة الجنابي بالحاجة إلى العمل على احياء مفهوم التخطيط الاستراتيجي على جميع المستويات في الهيكل التنظيمي ، وتوصلت دراسة الزيادي، البختاتي إلى أن إدارة الجامعة ركزت على التخطيط الاستراتيجي وتنظيمه ومجال الاستفادة منه في تحقيق الرشاقة التنظيمية والتخلص من الترهل الوظيفي والقدرة على استشعار التغيرات الحاصلة في البيئة التعليمية، بينما دراسة رضوان أكدت أن التخطيط الاستراتيجي يلعب دوراً حيوياً في تحقيق الرشاقة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال، وأكّدت دراسة الوكيل بوجود علاقة ارتباط وتأثير بين التخطيط الاستراتيجي والرشاقة التنظيمية في البنوك الحكومية بمصر. بينما دراسة الصويعي تناولت ابعاد الرشاقة التنظيمية في تحقيق الاداء الاستراتيجي داخل البيئة الليبية ولم تتناول نفس ابعاد الرشاقة التي تناولها الباحث. فكانت هذه الدراسات هي سبب اختيار الباحث لموضوع الدراسة و اختياره لمشكلة الدراسة وأسئلتها، وأيضاً محدودية الدراسات في هذا المجال داخل البيئة الليبية حسب علم الباحث. وقد اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة باعتماد المنهج الوصفي والاستبيان كأداة لجمع البيانات، و اختلفت معها من حيث مجتمع وعينة ومكان الدراسة و زمن الدراسة، وما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة هو دراسته لموضوع التخطيط الاستراتيجي والرشاقة التنظيمية بأبعادها وهي (المرونة - السرعة - الاستشعار - اتخاذ القرار) في الإدارة العامة بجامعة الزاوية. بالإضافة إلى ذلك، فإنه لا توجد بحوث ودراسات عربية بنفس الابعاد وخاصة في البيئة الليبية حسب علم الباحث وفي عام 2024 قد تناولت العلاقة بين أثر التخطيط الاستراتيجي والرشاقة التنظيمية وهذا يدل على وجود فجوة معرفية (Gap) ينبغي التصدي لها ومعرفتها والكتابة فيها.

## 2: الإطار النظري

### 1-2 التخطيط الاستراتيجي

يعتبر التخطيط الاستراتيجي من أهم الأدوات التي تستخدمها المؤسسات لتحقيق أهدافها طويلاً الأمد. من خلال وضع خطط واضحة ومحددة، يمكن للمؤسسات أن تظل على المسار الصحيح في مواجهة التحديات التي تواجهها. وقد عرف التخطيط الاستراتيجي (القطبي، 2024، 88) بأنه: عملية إدارية منظمة تقوم بها الإدارة العليا والقيادات الإدارية بالمؤسسة و يتم فيها تحديد التوجه الاستراتيجي للمؤسسة وتحليل المتغيرات والأحداث البيئية الداخلية والخارجية لها واعداد الخطة الاستراتيجية الفعالة وتقيم ومتابعة تنفيذها لتحقيق الأهداف وتطوير اداء المؤسسة. وعرف ايضاً (القاسمي، 2024، 321) بأنه استشراف المستقبل ووضع الخطط للمؤسسة بحسب ما تملكه من موارد وامكانيات وتوظيفها بأفضل السبل لتحقيق الاهداف المرغوبة ضمن فترات زمنية محددة.

وعرف الباحث التخطيط الاستراتيجي: بأنه عملية ديناميكية تعتمد على تقييم مستمر للبيئة الداخلية والخارجية، وتركز على تحديد الأولويات، وصياغة السياسات والخطط التي توجه المنظمة نحو تحقيق أهدافها بعيدة المدى، مع تعزيز قدرتها على الاستجابة للتحديات والفرص المستقبلية.

### خصائص التخطيط الاستراتيجي

للخطيط الاستراتيجي مجموعة من الخصائص منها، إبراهيم، (2018):

1. التخطيط الاستراتيجي يلتزم بالتحليل المنطقي للمواقف والأحداث، والربط بين المتغيرات المختلفة والتفسير العلمي، ويعتمد على المعلومات بشكل متكامل وفعال.
2. يركز التخطيط الاستراتيجي على الحاضر والمستقبل على حد سواء، وأيضاً أحداث الماضي، ويوفر تحليل نقاط القوة والضعف، وتحديد الفرص والتهديدات بالبيئة المحيطة بها.
3. التخطيط الاستراتيجي يقوم على النظر بعيد المدى، وهذا النظر يكون في جميع المكونات، حيث يعد التخطيط الاستراتيجي إدارة توفر رؤية واسعة وشاملة.
4. تتضمن عملية التخطيط الاستراتيجي كافة الأنشطة والتي منها التجميع والتحليل والتفسير وتحديد العلاقات والاتجاهات للمتغيرات والأطراف المرتبطة بالأهداف.
5. تركز منهجية التخطيط الاستراتيجي على الاتجاهات الكلية العامة ليس التفاصيل، وهي عملية متزنة وموجهة بالأولويات، وتتميز بالمرونة وأنها واقعية ذات مدلول حقيقي، وهي عملية موجهة بمعايير ومؤشرات قابلة للفياس، ويشارك بها جميع العاملين بداية من الإدارة العليا إلى العاملين إلى الإدارة التنفيذية.
6. يتميز التخطيط الاستراتيجي بالاستمرارية حيث أنه ليس مجرد وضع مجموعة من الخطط والعمل على تنفيذها، ولكن قد يصل إلى تطوير هذه الخطط باستمرار حسب رغبة السوق والعملاء.

7. يتم تحديد مجالات التميز في المستقبل من خلال التخطيط الاستراتيجي، وذلك بناء على تحديد نقاط القوة والضعف في الأداء، والفرص والتحديات الموجدة في البيئة الخارجية لها، والسعى لتطوير وتنمية هذه المجالات لتحقيق التميز.

### أهداف التخطيط الاستراتيجي

ذكر الطراونة (2023) أهداف التخطيط الاستراتيجي في الاتي:

1. بيان موقف المنظمة التناصفي مقارنه بالمنظمات الأخرى في نفس المجال.
2. تحديد نقاط القوى والعمل على تعزيزها وذلك بهدف الاستفادة منها والبحث عن اليات تعزيز جديدة في المستقبل مما يمهد للمنظمة ويساعدها على تحسين المعوقات البيئية ومساندتها في اغتنام الفرص المتاحة ضمن بيئتها.
3. المساهمة بشكل كبير في تقييم القدرات والموارد البشرية والمادية والمعنوية المتاحة للمنظمة.
4. تحديد نقاط الضعف والسعى إلى تجنبها قدر الامكان وإيجاد الاليات الخاصة لمعالجتها حال وجودها واستغلال بعض نقاط القوة التي يمكن من خلالها تقادى هذه النقاط.

### 2- الرشاقة التنظيمية

تعد الرشاقة التنظيمية إحدى الطرق الحديثة التي تفرضها بيئة الأعمال، وتشير إلى قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة والفعالة للتغيرات في بيئة العمل، وأصبحت الرشاقة التنظيمية أمراً حيوياً للجامعات والمؤسسات الأخرى لمواكبة التغيرات المتتسارعة في العالم. وتعرف الرشاقة التنظيمية (البخاتي، الظالمي، الزيادي، 2022، 69) بأنها قدرة المنظمة على استشعار الفرص وتوقع التهديدات والاستجابة لها بالسرعة المناسبة من خلال اتخاذ القرارات بشكل من يمكناها من تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية. وعرفت الرشاقة التنظيمية أيضاً (Wanjau & Maguta, 2024) بأنها قدرة المنظمة على احياء نفسها في مواجهة تقلبات بعض العوامل في البيئة البعيدة او الكلية التي قد تؤثر سلباً على أنشطة المنظمة. وعرفها (الجنابي، 2024، 20) أيضاً بأنها: الاستجابة السريعة للتغيرات والتهديدات المحيطة بالمنظمة والاستجابة بشكل ناجح لفرص المتاحة لها والتعامل معها بفعالية وابتكار بما يعزز قدرة المنظمة على البقاء والاستمرار. وعرف الباحث الرشاقة التنظيمية بأنها قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات في البيئة المحيطة بشكل سريع وفعال خلال فترة زمنية قصيرة.

### أبعاد الرشاقة التنظيمية

- المرؤنة: هي قدرة المنظمة على التكيف مع الوضع السائد في سوق المنافسة من أجل المحافظة على ميزة تنافسية لم تتحقق وضمان استخداماتها وتشخيص المشاكل التي قد تواجهها مستقبلاً وايجاد الحلول المناسبة لمواجهتها (Al-Shammari, 2021:197).
- السرعة: وهي القدرة على تنفيذ المهام والعمليات في أقصر وقت ممكن فهي تشمل السرعة في تقديم منتجات جديدة إلى السوق والسرعة في تسليم المنتجات وتقديم الخدمات في الوقت المطلوب والسرعة في وقت العملية. ( Kuleelung &Ussahawanitchakit,2015:207).
- الاستشعار: هي عملية الرصد الاستراتيجي للأحداث والتغيرات البيئية التي تؤثر على استراتيجية المنظمة وادائها المستقبلي وقدرتها على مواجهة المنافسين. (العاوی، الدباغ، 2019، 171).
- رشاقة اتخاذ القرار: وهي القدرة على جمع المعلومات وتقيمها وفقاً لمجموعة متنوعة من المصادر للتعرف على الآثار المترتبة عليها في الوقت المناسب واستغلال أقصى قدر من الفرص وتقليل أثر التهديدات على المنظمة.

#### أهمية الرشاقة التنظيمية

- تبرز أهمية الرشاقة التنظيمية من خلال حسين، الهاشمي، (2020):
- السرعة في اتخاذ القرار والتقليل من الاجراءات البيروقراطية.
  - تعمل على التخفيض واحتواء التكاليف وذلك من خلال وضع اليات مناسبة تؤدي لاستعمال أمثل للموارد المتاحة.
  - تخفيض المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي والذي يؤدي لتقليل الملاك سواء على مستوى المنظمة بصورة عامه او على مستوى اقسامها.
  - رفع مستوى الابداع التنظيمي من خلال التحسين مستمر في عملية الانتاج وتقديم الخدمة للزيون.
  - تساعد على توصيف العمل قبل التوظيف والذي من شأنه أن يضمن توظيف الأفراد العاملين الذين ستحسن من مستوى أدائهم.

#### 3: الجانب العملي

##### الأساليب الإحصائية المستخدمة

في هذه الدراسة، تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية لاختبار فرضيات البحث وتحليل البيانات. تم تحليل بيانات الاستبيان باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار العلاقة بين التخطيط

الاستراتيجي وأبعاد الرشاقة التنظيمية الأربع (المرونة، السرعة، الاستشعار، واتخاذ القرار). يعتبر تحليل الانحدار الخطي البسيط أداة قوية لتحديد ما إذا كانت هناك علاقة خطية بين المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) والمتغيرات التابعه (أبعاد الرشاقة التنظيمية). تم اختبار الفرضيات باستخدام اختبار  $t$  لاختبار دلالة المعاملات في النماذج الإحصائية، حيث تم تحديد دلالة النتائج على أساس مستوى دلالة إحصائي أقل من 0.001، مما يشير إلى أن جميع النتائج كانت ذات دلالة إحصائية قوية. كما تم حساب معامل الارتباط لقياس قوة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأبعاد الرشاقة التنظيمية، ومعامل التحديد ( $R^2$ ) لقياس نسبة التباين في المتغير التابع الذي يفسره المتغير المستقل. استخدمت جميع التحليلات الإحصائية برنامج SPSS V27 لتحليل البيانات.

**صدق وثبات أداة الدراسة:**

**صدق الأداة:**

اختبر الباحث صدق أداة الدراسة إذ تم استخدام أسلوب الصدق وذلك من خلال عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من أصحاب الخبرة في مجال الدراسة وقد أخذ الباحث بغالبية ملاحظات المحكمين لوضعها في صيغتها النهائية.

**ثبات الأداة:**

من أجل اختبار ثبات أداة الدراسة تم استخدام اختبار كرونباخ ألفا لاختبار الاتساق الداخلي للأداة، حيث تشير النتائج الواردة في الجدول (1) إلى درجة ثبات في استجابات عينة الدراسة كانت 94.2% وهي نسبة مقبولة، لأن قيمة ألفا المعيارية أكثر من 60%. وبالتالي يمكن القول إن هذا المقياس ثابت بمعنى أن المبحوثين يفهمون بنوده بنفس الطريقة وكما يقصدها الباحث، وعليه يمكن اعتماده في هذه الدراسة الميدانية لكون نسبة تحقيق نفس النتائج لو أعيد تطبيقه مرة أخرى تقدر 94.2%.

### جدول رقم (1)

#### نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة (كرونباخ ألفا)

معامل كرونباخ	عدد الفقرات	البعد
0.829	5	المرونة
0.845	5	السرعة
0.848	5	الاستشعار
0.889	5	اتخاذ القرار
0.849	20	التخطيط الاستراتيجي

0.942

40

الاستبانة ككل

### جدول (2)

#### توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة	العدد	الجنس
77.1%	27	ذكر
22.9%	8	أنثى
%100	35	الإجمالي

تشير نتائج الدراسة الموضحة بالجدول (2) إلى أن الذكور يشكلون الغالبية العظمى من العينة بنسبة 77.1%， بينما مثلت الإناث نسبة أقل بكثير بلغت 22.9% من إجمالي العينة البالغة 35.

### جدول (3)

#### توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

النسبة	العدد	العمر
11.4%	4	أقل من 30 سنة
34.3%	12	30 إلى أقل من 40 سنة
31.4%	11	40 إلى أقل من 50 سنة
22.9%	8	50 سنة فأكثر
%100	35	الإجمالي

تشير النتائج الواردة بالجدول (3) إلى أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً هي تلك التي تتراوح أعمارهم بين 30 إلى أقل من 40 سنة، حيث بلغت نسبتهم 34.3%. يليهم الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 40 إلى أقل من 50 سنة، الذين يمثلون 31.4% من العينة. أما الأفراد الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة فقد شكلوا 11.4%， بينما كانت نسبة الأفراد الذين تبلغ أعمارهم 50 سنة فأكثر 22.9%.

### جدول (4)

#### توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة

النسبة	العدد	سنوات الخبرة
11.4%	4	أقل من 5 سنوات
20.0%	7	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
31.4%	11	من 10 إلى أقل من 15 سنة

37.1%	13	15 سنة فأكثر
%100	35	الإجمالي

تشير النتائج الواردة بالجدول (4) إلى أن الفئة الأكثر تمثيلاً هي تلك التي تمتلك خبرة 15 سنة فأكثر، حيث بلغت نسبتهم 37.1%. تليها الفئة التي تمتلك خبرة تتراوح بين 10 إلى أقل من 15 سنة، والتي تمثل 31.4% من العينة. أما الأفراد الذين يمتلكون خبرة من 5 إلى أقل من 10 سنوات فقد شكلوا 20.0%. بينما كانت نسبة الأفراد الذين لديهم أقل من 5 سنوات من الخبرة 11.4%.

#### جدول (5)

#### توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة
دبلوم متوسط	4	%11.4
دبلوم عالي	7	%20.0
تعليم جامعي	10	%28.6
ماجستير	9	%25.7
دكتوراه	5	%14.3
الإجمالي	35	%100

تشير النتائج الواردة بالجدول (5) إلى أن أعلى نسبة من الأفراد تمتلك مؤهلاً تعليمياً جامعياً، حيث تشكل هذه الفئة 28.6% من العينة. تليها فئة الماجستير، التي تمثل 25.7% من المشاركين. أما الأفراد الحاصلون على دبلوم عالي فقد شكلوا 20.0%， في حين أن نسبة الأفراد الحاصلين على دبلوم متوسط كانت 11.4%. أخيراً، حصل 14.3% من الأفراد على درجة الدكتوراه.

#### جدول (6)

#### توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي	العدد	النسبة
موظف إداري	13	%37.1

%31.4	11	رئيس قسم
%11.4	4	مدير مكتب
%20.0	7	مدير إدارة
<b>%100</b>	<b>35</b>	<b>الإجمالي</b>

تشير النتائج الواردة بالجدول (6) إلى أن الفئة الأكثر تمثيلاً هي الموظفون الإداريون بنسبة 37.1% من إجمالي العينة. تليها فئة رؤساء الأقسام، التي تشكل 31.4% أما مديرى الإدارات فقد متوا 20.0%， بينما كانت نسبة مديرى المكاتب 11.4%.

### أولاً: إجابات أفراد عينة الدراسة على محور التخطيط الاستراتيجي

#### جدول (7)

#### إجابات أفراد العينة على فقرات محور التخطيط الاستراتيجي

مستوى التوافق	الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرات	ت
مرتفعة	0.919	3.91	توافق رؤية ورسالة الجامعة مع احتياجات المجتمع وسوق العمل.	1
مرتفعة	0.664	4.17	تمتلك الجامعة رسالة محددة تعكس قيمها وأهدافها التعليمية.	2
مرتفعة جدا	0.718	4.31	تعكس رسالة الجامعة التزامها بتقديم تعليم متميز وتهيئة بيئة تعليمية مثالية.	3
مرتفعة	0.583	4.11	تحدد الجامعة أهدافاً استراتيجية واضحة ترتكز على تحسين جودة التعليم والتعلم والبحث العلمي.	4
مرتفعة	0.747	4.03	تسعى الجامعة لمعرفة الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية.	5
مرتفعة	0.758	4.11	تمتلك الجامعة رؤية واضحة تحدد الاتجاهات الاستراتيجية والمستقبلية .	6
مرتفعة جدا	0.785	4.17	رسالة الجامعة واضحة ومفهومها لدى الجميع.	7
مرتفعة جدا	0.718	4.31	تحدد الجامعة أهدافاً استراتيجية واضحة ترتكز على تحسين جودة التعليم والبحث العلمي.	8
مرتفعة جدا	0.690	4.23	تركز الجامعة على ضمان الجودة من خلال حصول كلياتها على الاعتماد المؤسسي والبرامجي.	9
مرتفعة	0.747	4.03	تسعى الجامعة إلى تحقيق التميز الأكاديمي من خلال وضع أهداف محددة في مختلف المجالات.	10

مرتفعة	0.845	3.86	تقوم الجامعة بإجراء تحليل دوري للبيئة الداخلية والخارجية لتحديد الفرص والتهديدات المحتملة.	11
مرتفعة	1.067	3.74	تعتمد الجامعة على الدراسات السوقية لتحليل احتياجات الطلاب، ومتطلبات سوق العمل.	12
مرتفعة	0.676	4.11	تعد أهداف الجامعة المستقبل المرغوب والذي تسعى للوصول إليه.	13
مرتفعة	0.796	3.89	تقوم الجامعة بمراجعة وتحديث خططها الاستراتيجية بشكل دوري.	14
مرتفعة	0.684	3.94	تضطلع الجامعة خططًّا استراتيجية لتطوير مهارات الكوادر الإدارية والأكاديمية بها.	15
مرتفعة	0.742	4.09	تهدف الجامعة إلى تعزيز قدرات موظفيها من خلال برامج تدريبية مستمرة.	16
مرتفعة	0.932	3.89	تسعى الجامعة لتطوير برامج أكاديمية تتماشى مع احتياجات سوق العمل واحتياجات المجتمع.	17
مرتفعة	0.891	3.97	ترى الجامعة على تحديث المناهج الدراسية بشكل دوري لتلبية احتياجات سوق العمل.	18
مرتفعة	0.796	4.11	تسعى الجامعة إلى بناء شراكات استراتيجية مع مؤسسات تعليمية وبحثية محلية ودولية.	19
مرتفعة	0.707	4.17	تقوم الجامعة بتنظيم فعاليات ومبادرات لتعزيز علاقاتها مع المجتمع.	20
مرتفعة	<b>0.556</b>	<b>4.09</b>	<b>الفرقـات كـلـ</b>	

أظهرت نتائج الدراسة الواردة بالجدول (7) المتعلقة بمحور التخطيط الاستراتيجي أن أفراد العينة عبروا عن مستوى توافق مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا المحور (4.09) بانحراف معياري قدره (0.556)، مما يعكس وجود إدراك إيجابي لدى المشاركين تجاه فعالية ممارسات التخطيط الاستراتيجي في جامعة الزاوية. وقد جاءت عدة فقرات بمستوى توافق "مرتفع جداً"، أبرزها الفقرة التي أشارت إلى أن رسالة الجامعة تعكس التزامها بتقديم تعليم متميز وتهيئة بيئة تعليمية مثالية (المتوسط الحسابي = 4.31، الانحراف المعياري = 0.7180)، وكذلك الفقرة المتعلقة بتركيز الجامعة على ضمان الجودة من خلال الاعتماد المؤسسي والبرامجي (المتوسط الحسابي = 4.23، الانحراف المعياري = 0.6900)، ما يدل على التزام مؤسسي واضح بالجودة والتميز الأكاديمي. كما بينت النتائج أن الجامعة تمتلك رسالة محددة تعكس قيمها وأهدافها التعليمية (المتوسط الحسابي = 4.17، الانحراف المعياري = 0.6640)، ولديها أهداف استراتيجية واضحة لتحسين جودة التعليم والتعلم والبحث العلمي (المتوسط الحسابي = 4.11، الانحراف المعياري =

(0.5830)، وهي مؤشرات تدل على تخطيط منهجي وشامل. وقد ظهر أيضاً أن الجامعة تسعى لتحليل بيئتها الخارجية ومعرفة الفرص والتهديدات (المتوسط الحسابي = 4.03، الانحراف المعياري = 0.7470)، كما تجري تحليلًا دوريًا للبيئة الداخلية والخارجية (المتوسط الحسابي = 3.86، الانحراف المعياري = 0.8450)، مما يعزز قدرة الجامعة على مواكبة التغيرات في بيئتها التنظيمية والتعليمية. ويعكس الاهتمام بتطوير البرامج الأكademية والمناهج الدراسية لتلبية احتياجات سوق العمل (المتوسط الحسابي = 3.97، الانحراف المعياري = 0.8910)، إضافة إلى بناء شراكات استراتيجية محلية ودولية (المتوسط الحسابي = 4.11، الانحراف المعياري = 0.7960)، نهجاً استراتيجياً متكاملاً يستند إلى استشراف المستقبل وتعزيز التنافسية.

بشكل عام، توضح هذه النتائج أن جامعة الزاوية تولى أهمية كبيرة للتخطيط الاستراتيجي، وتقوم بتنفيذها من خلال رؤية ورسالة واضحتين، وأهداف محددة، وتحليل دوري للبيئة، مع التركيز على تطوير البرامج الأكademية والموارد البشرية بما يدعم الرشاقة التنظيمية والتميز الأكademي.

## ثانياً: إجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد الرشاقة التنظيمية

### (1) المرونة

#### جدول (8)

#### إجابات أفراد العينة على فقرات الرشاقة التنظيمية من حيث المرونة

مستوى التوافق	الانحراف المعياري	المتوسط	الفرص	ت
مرتفعة	.9870	3.71	تنكيف الجامعة بسهولة مع التغيرات في القوانين والسياسات التعليمية.	1
مرتفعة	.8380	3.66	تسعى الجامعة إلى إعادة توزيع الموارد بسرعة وفقاً للاحتجاجات المتغيرة.	2
مرتفعة	.7330	3.86	تستطيع الجامعة تعديل مناهجها وبرامجها الأكademية بسرعة استجابة لاحتياجات سوق العمل.	3
مرتفعة	.9540	3.83	تعتمد الجامعة أساليب عمل مرنة تمكن الموظفين من التكيف مع التحديات الجديدة.	4
مرتفعة	.9980	3.94	تتميز الجامعة باليات اتخاذ قرارات مرنة تمكنها من التفاعل السريع مع الظروف غير المرتفعة والتحديات الطارئة.	5
مرتفعة	<b>0.700</b>	<b>3.80</b>	<b>الفرص كل</b>	

أظهرت نتائج الدراسة الواردة بالجدول (8) المتعلقة بأحد أبعاد الرشاقة التنظيمية، وهو "المرونة"، أن استجابات أفراد العينة جاءت ضمن مستوى توافق مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.80) بانحراف معياري قدره (0.700)، مما يدل على وجود اتفاق عام بين المشاركين حول تتمتع جامعة الزاوية بدرجة عالية من المرونة في إدارتها. وتشير الفقرة التي حصلت على أعلى متوسط حسابي (3.94) بانحراف معياري (0.998) إلى أن الجامعة تمتلك آليات اتخاذ قرارات مرنة تساعدها على التفاعل السريع مع الظروف غير المتوقعة والتحديات الطارئة، وهي نقطة تعزز قدرة المؤسسة على التأقلم والتكيف في بيئات متغيرة. كما أظهرت الفقرات الأخرى معدلات مرتفعة أيضاً، مثل قدرة الجامعة على تعديل مناهجها وبرامجه الأكademie بسرعة بمتوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (0.733)، وتطبيق أساليب عمل مرنة للموظفين بمتوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري (0.954)، مما يعكس إدراكاً إيجابياً لدى المشاركين حول مدى قدرة الجامعة على الاستجابة للتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية. وتشير هذه النتائج مجتمعة إلى أن المرونة تعد أحد العوامل الأساسية التي تسهم في تحقيق الرشاقة التنظيمية، مما يعزز من فاعلية التخطيط الاستراتيجي في بيئة الجامعة.

## (2) السرعة

### جدول (9)

#### إجابات أفراد العينة على فقرات الرشاقة التنظيمية من حيث السرعة

مستوى التوافق	الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرات	ت
مرتفعة جدا	0.731	4.23	تتخذ الجامعة قرارات سريعة عند مواجهة تحديات غير متوقعة.	1
مرتفعة	0.758	4.11	تعتمد الجامعة أنظمة تواصل فعالة تضمن وصول المعلومات المهمة إلى الجهات المعنية بسرعة.	2
مرتفعة	0.781	4.09	تسعى الجامعة لتحسين استجابتها للتغيرات السريعة في بيئة العمل من خلال تطويرها لتقنيات حديثة.	3
مرتفعة	0.818	3.91	تتيح الجامعة للقيادات الأكademie القدرة على اتخاذ قرارات سريعة.	4
مرتفعة	0.822	3.97	تسعى الجامعة إلى تطوير برامج وخدمات جديدة خلال فترات زمنية قصيرة لتلبية احتياجات العملاء.	5
مرتفعة	0.615	4.06	الفقرات كل	

أظهرت نتائج الدراسة الواردة بالجدول (9) المتعلقة ببعد "السرعة" كأحد أبعاد الرشاقة التنظيمية أن متوسط استجابات أفراد العينة بلغ (4.06) بانحراف معياري قدره (0.615)، وهو ما يشير إلى مستوى توافق مرتفع يعكس تقدير المشاركين لسرعة استجابة جامعة الزاوية للتغيرات والتحديات. وقد سجلت الفقرة المتعلقة بسرعة اتخاذ القرارات في مواجهة التحديات غير المتوقعة أعلى متوسط حسابي (4.23) بانحراف معياري (0.7310)، مما يدل على إدراك عالي بقدرة الجامعة على التحرك السريع عند حدوث طارئ. كما أظهرت الفقرات الأخرى متوسطات مرتفعة، من بينها اعتماد الجامعة على أنظمة تواصل فعالة (المتوسط الحسابي = 4.11، الانحراف المعياري = 0.7580)، وسعيها لتحديث تكنياتها لمواكبة التغيرات السريعة في بيئه العمل (المتوسط الحسابي = 4.09، الانحراف المعياري = 0.7810)، مما يشير إلى وجود بيئة تنظيمية مرنة وسريعة الاستجابة، تدعم الرشاقة المؤسسية بشكل فعال. وتعزز هذه النتائج الاعتقاد بأن السرعة عنصر حاسم في تحقيق الرشاقة التنظيمية، خاصة في المؤسسات التعليمية التي تواجه متغيرات مستمرة في احتياجات الطلبة وسوق العمل. وعليه، فإن التخطيط الاستراتيجي الذي تتبعه الجامعة يبدو أنه يساهم بشكل كبير في تمكينها من التحرك بكفاءة وفعالية في بيئه ديناميكية.

### (3) الاستشعار

#### جدول (10)

#### إجابات أفراد العينة على فقرات الرشاقة التنظيمية من حيث الاستشعار

مستوى التوافق	الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرات	ت
مرتفعة	.7180	3.89	تتابع الجامعة بشكل مستمر التغيرات في البيئة الخارجية التي قد تؤثر على أدائها.	1
مرتفعة	.8450	3.86	تركز الجامعة على تحديث المناهج الدراسية بشكل منظم لمواكبة احتياجات بيئه العمل.	2
مرتفعة	.6640	4.03	نقوم الجامعة ببناء فرق عمل للتعامل مع التحديات التي تواجهها.	3
مرتفعة	.7020	4.09	تتيح الجامعة قنوات اتصال مفتوحة تمكن الموظفين وأعضاء هيئة التدريس من الإبلاغ عن المخاطر المحتملة.	4
مرتفعة	1.173	3.91	تختص الجامعة فرق عمل متخصصة لرصد المخاطر واتخاذ إجراءات استباقية.	5
مرتفعة	0.663	3.95	الفقرات ككل	

أظهرت نتائج الدراسة الواردة بالجدول (10) المتعلقة ببعد "الاستشعار" كأحد مكونات الرشاقة التنظيمية أن استجابات أفراد العينة تعكس مستوى توافق مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.95) بانحراف معياري (0.663)، وهو ما يدل على إدراك إيجابي لمدى قدرة جامعة الزاوية على استشعار التغيرات والتحديات في بيئتها التنظيمية. وقد سجلت الفقرة المتعلقة بإتاحة قنوات اتصال مفتوحة تمكّن الموظفين وأعضاء هيئة التدريس من الإبلاغ عن المخاطر المحتملة أعلى متوسط حسابي (4.09) بانحراف معياري (0.702)، مما يشير إلى وجود ثقافة مؤسسية تعزز من الشفافية والمشاركة الفاعلة في مواجهة التحديات. كما بيّنت النتائج أن الجامعة تولي اهتماماً ببناء فرق عمل متخصصة لمواجهة التحديات (المتوسط الحسابي = 4.03، الانحراف المعياري = 0.664) ورصد المخاطر المحتملة واتخاذ إجراءات استباقية (المتوسط الحسابي = 3.91، الانحراف المعياري = 1.173)، وهي مؤشرات تدل على نهج وقائي واستباقي في الإدارة. بالإضافة إلى ذلك، أظهرت البيانات أن الجامعة تتبع باستمرار التغيرات في البيئة الخارجية (المتوسط الحسابي = 3.89، الانحراف المعياري = 0.718) وتسعى لتحديث مناهجها الدراسية بانتظام (المتوسط الحسابي = 3.86، الانحراف المعياري = 0.845)، مما يعكس وجود نظام مراقبة بيئية فعال يساهم في تعزيز جاهزيتها لمواجهة المتغيرات.

بناءً على هذه النتائج، يتضح أن الاستشعار يشكل عنصراً أساسياً في دعم الرشاقة التنظيمية، حيث يمكن الجامعة من الاستجابة المبكرة للمخاطر والفرص، وهو ما يعكس فعالية تطبيق التخطيط الاستراتيجي لديها.

#### 4) اتخاذ القرار

##### جدول (11)

##### إجابات أفراد العينة على فقرات الرشاقة التنظيمية من حيث اتخاذ القرار

مستوى التوافق	الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرات	ت
مرتفعة	1.040	3.91	تشجع الجامعة الجميع للمشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرار.	1
مرتفعة	.7020	3.91	الجامعة تتخذ قراراتها بناء على معلومات صحيحة.	2
مرتفعة	.7720	4.14	تعتبر عملية اتخاذ القرار هي جوهر العملية الإدارية.	3

مرتفعة	1.043	3.83	يتوفر لدى الجامعة قاعدة بيانات تعتمد عليها في اتخاذ قراراتها.	4
مرتفعة جدا	.7970	4.20	تقوم الجامعة باتخاذ قراراتها وفقاً لخططها الاستراتيجية.	5
مرتفعة	<b>0.734</b>	<b>4.00</b>	<b>الفرقـات كـلـ</b>	

أظهرت نتائج الدراسة الواردة بالجدول (11) المتعلقة بـ"اتخاذ القرار" كأحد أبعاد الرشاقة التنظيمية أن استجابات أفراد العينة تشير إلى مستوى توافق مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (4.00) بانحراف معياري (0.734)، مما يعكس تقييماً إيجابياً لإجراءات وآليات اتخاذ القرار في جامعة الزاوية. وتنير النتائج أن الفقرة المتعلقة باتخاذ الجامعة لقراراتها وفقاً لخططها الاستراتيجية قد حصلت على أعلى مستوى حسابي (4.20) بانحراف معياري (0.797)، وهو ما يؤكد وجود انسجام بين القرارات الإدارية والتوجهات الاستراتيجية، ويعكس وضوح الرؤية والتخطيط المنهجي داخل المؤسسة. كما أظهرت الفرقـات الأخرى مستوى مرتفعاً من التوافق، منها إدراك المشاركـين لأهمـية اتخاذ القرار كجوهر للعملـية الإدارـية (المتوسط الحسابـي = 4.14، الانحراف المعياري = 0.772)، إضافة إلى تأكـيد أن الجـامعة تـتـخذ قـرـاراتـها بـنـاءـ على مـعـلومـاتـ صـحـيـحةـ (المـتوـسطـ الحـاسـبـيـ = 3.91ـ،ـ الانـحرـافـ المـعيـاريـ = 0.702ـ)ـ وـتـشـجـعـ عـلـىـ المـشارـكـةـ الفـعـالـةـ فـيـ هـذـهـ العـمـلـيـةـ (المـتوـسطـ الحـاسـبـيـ = 3.91ـ،ـ الانـحرـافـ المـعيـاريـ = 1.040ـ).ـ ويـشـيرـ هـذـاـ إـلـىـ وجودـ بـيـئـةـ تـشـارـكـيـةـ مـدـعـومـةـ بـأـنـظـمـةـ مـعـلـومـاتـيـةـ وـقـوـاعـدـ بـيـانـاتـ (المـتوـسطـ الحـاسـبـيـ = 3.83ـ،ـ الانـحرـافـ المـعيـاريـ = 1.043ـ)ـ تـسـاعـدـ فـيـ اـتـخـاذـ قـرـاراتـ مـدـرـوـسـةـ.ـ تـعـكـسـ هـذـهـ النـتـائـجـ أـنـ عـمـلـيـةـ اـتـخـاذـ الـقـرـارـ دـاخـلـ الـجـامـعـةـ تـتـمـيـزـ بـالـمـنـهـجـيـةـ وـالـشـفـافـيـةـ،ـ وـتـسـتـدـ إـلـىـ بـيـانـاتـ وـمـشـارـكـةـ،ـ مـاـ يـدـعـمـ تـحـقـيقـ الرـشـاقـةـ التـنـظـيمـيـةـ.ـ كـمـ يـظـهـرـ ذـلـكـ مـدـىـ تـكـامـلـ هـذـاـ الـبـعـدـ مـعـ التـخـطـيـطـ الـاسـتـرـاتـيـجيـ فـيـ تـعـزـيزـ قـدـرـةـ الـجـامـعـةـ عـلـىـ الـاسـتـجـابـةـ الـفـعـالـةـ لـلـمـتـغـيرـاتـ وـالـتـحـديـاتـ.

### ثالثاً: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات:

قبل البدء باختبار الفرضيات لابد من إخضاع البيانات للتحليل للتأكد من أن هذه البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، وللوقوف على ذلك تم استخدام اختبار Shapiro-Wilk، وعلى أساس الفرضية التالية:

الفرضية الصفرية: البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي.

الفرضية البديلة: البيانات لا تخضع للتوزيع الطبيعي.

والجدول التالي يبين نتائج اختبار Shapiro-Wilk.

### جدول رقم (12)

### نتائج اختبار Shapiro-Wilk

المعنوية المشاهدة	Shapiro-Wilk	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المحور
0.130	0.935	0.700	3.80	المرونة
0.127	0.930	0.615	4.06	السرعة
0.158	0.941	0.663	3.95	الاستشعار
0.161	0.955	0.734	4.00	اتخاذ القرار
0.072	0.923	0.556	4.09	التخطيط الاستراتيجي

من نتائج الجدول أعلاه رقم (12)، يتبيّن أن قيم مستوى المعنوية المشاهدة أكبر 0.05 مما يعني عدم رفض الفرضية الصفرية أي أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي، وبالتالي يمكن استخدام أساليب التحليل الاحصائي المعملي في اختبار فرضية الدراسة.

#### اختبار الفرضيات:

**الفرضية الرئيسية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي في تحقيق الرشاقة التنظيمية بالإدارة العامة بجامعة الزاوية، ويشتق من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

**الفرضية الفرعية الأولى:**

**الفرضية الصفرية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي في تحقيق المرونة بالإدارة العامة بجامعة الزاوية.

**الفرضية البديلة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي في تحقيق المرونة بالإدارة العامة بجامعة الزاوية.

لاختبار الفرضية أعلاه، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث كانت النتائج كما موضحة بالجدول التالي:

#### جدول (13)

#### نتائج اختبار أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق المرونة

معامل التحديد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	قيمة اختبار $F$	قيمة معامل الانحدار	البعد
0.679	0.824	< 0.001	8.353	1.037	المرونة

وفقاً للجدول (13)، أظهرت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي في تحقيق المرونة في الإدارة العامة بجامعة الزاوية، وهو ما يدعم الفرضية البديلة ويرفض الفرضية الصفرية. حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (1.037)، مما يشير إلى أن كل وحدة زيادة في مستوى التخطيط الاستراتيجي تؤدي إلى زيادة بمقدار 1.037 في مستوى المرونة، وهو تأثير قوي ذو دلالة عملية. كما أن قيمة اختبار  $t$  كانت عالية وذلة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من 0.001، مما يعزز موثوقية هذه النتيجة. إضافة إلى ذلك، بلغ معامل الارتباط (r) بين المتغيرين (0.824)، وهو يشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية جداً ومحضة بين التخطيط الاستراتيجي والمرونة، في حين بلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.679)، مما يعني أن نحو 67.9% من التباين في مستوى المرونة يُفسّر من خلال التخطيط الاستراتيجي. بناءً على هذه النتائج، يمكن الاستنتاج أن التخطيط الاستراتيجي يُعد من العوامل المؤثرة بوضوح في تحقيق المرونة التنظيمية داخل الجامعة، وهو ما يعزز من قدرة الإدارة العامة على التكيف مع التغيرات ومواجهة التحديات في بيئة العمل، ويُظهر كفاءة في توجيه الموارد وتعديل السياسات بشكل سريع وفعال.

#### الفرضية الفرعية الثانية:

الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي في تحقيق السرعة بالإدارة العامة بجامعة الزاوية.

الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي في تحقيق السرعة بالإدارة العامة بجامعة الزاوية.

لاختبار الفرضية أعلاه، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث كانت النتائج كما موضحة بالجدول التالي:

جدول (14)

#### نتائج اختبار أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق السرعة

معامل التحديد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	قيمة اختبار $t$	قيمة معامل الانحدار	البعد
0.502	0.708	< 0.001	5.765	0.784	السرعة

وفقاً للجدول (14)، أظهرت نتائج تحليل الفرضية الفرعية الثانية باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي في تحقيق السرعة بالإدارة العامة في جامعة الزاوية، وهو ما يدعم الفرضية البديلة ويقود إلى رفض الفرضية الصفرية فقد بلغت قيمة معامل الانحدار (0.784)، مما يشير إلى أن كل وحدة زيادة في مستوى التخطيط الاستراتيجي تقابلها زيادة قدرها 0.784 في مستوى السرعة التنظيمية، وهو ما يعكس تأثيراً إيجابياً ملمساً. كما كانت قيمة اختبار  $t$  مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من 0.001، مما يعزز من موثوقية هذا الأثر الإحصائي. وقد أظهر معامل الارتباط (2) بين المتغيرين قيمة بلغت (0.708)، وهو ما يشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية وإيجابية بين التخطيط الاستراتيجي والسرعة التنظيمية، في حين بلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.502)، أي أن ما نسبته 50.2% من التغير في متغير السرعة يمكن تفسيره من خلال التخطيط الاستراتيجي. تُبرز هذه النتائج الدور الحيوي للتخطيط الاستراتيجي في دعم سرعة الاستجابة داخل الجامعة، سواء على مستوى اتخاذ القرار أو تنفيذ الإجراءات أو تطوير البرامج والخدمات. ويُعد ذلك مؤشراً مهماً على الرشاقة التنظيمية، حيث تسهم الاستراتيجية الواضحة في تسريع الأداء وتحسين التفاعل مع التغيرات والمستجدات في البيئة الداخلية والخارجية.

#### الفرضية الفرعية الثالثة:

الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي في تحقيق الاستشعار بالإدارة العامة بجامعة الزاوية.

الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي في تحقيق الاستشعار بالإدارة العامة بجامعة الزاوية.

لاختبار الفرضية أعلاه، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث كانت النتائج كما موضحة بالجدول التالي:

جدول (15)

#### نتائج اختبار أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الاستشعار

معامل التحديد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	قيمة اختبار $t$	معامل الانحدار	البعد
0.652	0.808	< 0.001	7.869	0.964	الاستشعار

وفقاً للجدول (15)، أظهرت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة، باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي في تحقيق الاستشعار في الإدارة العامة بجامعة الزاوية، مما يدعم الفرضية البديلة ويعود إلى رفض الفرضية الصفرية. حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (0.964)، ما يشير إلى أن كل وحدة زيادة في مستوى التخطيط الاستراتيجي تُسهم في رفع مستوى الاستشعار التنظيمي بمقدار 0.964، وهو أثر كبير ومهم. كما أن قيمة اختبار  $t$  بلغت (7.869)، وهي قيمة عالية ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من 0.001، مما يدل على قوة التأثير وموثوقيته. وقد بلغ معامل الارتباط (0.808) (٢)، وهو ما يشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية جدًا ومحببة بين التخطيط الاستراتيجي والاستشعار، بينما كان معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.652)، أي أن نحو 65.2% من التباين في مستوى الاستشعار يمكن تفسيره من خلال التخطيط الاستراتيجي. تشير هذه النتائج إلى أن التخطيط الاستراتيجي يضطلع بدور أساسي في تعزيز قدرة الجامعة على الاستشعار بالتغييرات في بيئتها الداخلية والخارجية، سواء من خلال تحديث المناهج، أو رصد التهديدات، أو فتح قنوات الاتصال الداخلية، مما يعزز قدرتها على الاستجابة الاستباقية واتخاذ قرارات مبنية على معلومات دقيقة وواقعية.

#### الفرضية الفرعية الرابعة:

الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي في تحقيق اتخاذ القرار بالإدارة العامة بجامعة الزاوية.

الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي في تحقيق اتخاذ القرار بالإدارة العامة بجامعة الزاوية.

لاختبار الفرضية أعلاه، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث كانت النتائج كما موضحة بالجدول التالي:

#### جدول (16)

#### نتائج اختبار أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق اتخاذ القرار

معامل التحديد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	قيمة اختبار $t$	قيمة معامل الانحدار	البعد
0.764	0.874	< 0.001	10.331	1.155	اتخاذ القرار

وفقاً للجدول (16)، أظهرت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة، باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وجود أثر ذو دلالة إحصائية للخطيط الاستراتيجي في تحقيق اتخاذ القرار بالإدارة العامة بجامعة الزاوية، وهو ما يدعم الفرضية البديلة ويقود إلى رفض الفرضية الصفرية. فقد بلغت قيمة معامل الانحدار (1.155)، مما يشير إلى أن كل وحدة زيادة في مستوى التخطيط الاستراتيجي تُسهم في رفع كفاءة اتخاذ القرار بمقدار 1.155، وهو تأثير قوي وذو أهمية عملية واضحة. كما أن قيمة اختبار  $t$  بلغت (10.331)، وهي قيمة عالية جدًا وتعكس دلالة إحصائية قوية عند مستوى دلالة أقل من 0.001. وبلغ معامل الارتباط (2) بين التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرار (0.874)، وهو ما يشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية جدًا ومحبطة، بينما بلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.764)، أي أن نحو 76.4% من التغيير في قدرة الجامعة على اتخاذ القرارات يُفسّر من خلال التخطيط الاستراتيجي. تعكس هذه النتائج الدور المحوري الذي يؤديه التخطيط الاستراتيجي في تحسين عملية اتخاذ القرار داخل الجامعة، من خلال توفير رؤية واضحة، وأهداف محددة، ومعلومات دقيقة، وقاعدة بيانات تدعم القرار. كما تؤكد هذه النتائج أهمية تبني ممارسات استراتيجية منهجية لتعزيز القدرة على الاستجابة السريعة والفعالة للتحديات التنظيمية.

#### الفرضية الرئيسية:

**الفرضية الصفرية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للخطيط الاستراتيجي في تحقيق الرشاقة التنظيمية بالإدارة العامة بجامعة الزاوية.

**الفرضية البديلة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للخطيط الاستراتيجي في تحقيق الرشاقة التنظيمية بالإدارة العامة بجامعة الزاوية.

لأختبار الفرضية أعلاه، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث كانت النتائج كما موضحة بالجدول التالي:

#### جدول (17)

#### نتائج اختبار أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الرشاقة التنظيمية

معامل التحديد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	قيمة اختبار $t$	قيمة معامل الانحدار	البعد
0.840	0.917	< 0.001	13.166	0.985	الخطيط الاستراتيجي

وفقاً للجدول (17)، أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية، باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي في تحقيق الرشاقة التنظيمية بالإدارة العامة بجامعة الزاوية، وهو ما يدعم الفرضية البديلة ويقود إلى رفض الفرضية الصفرية. فقد بلغت قيمة معامل الانحدار (0.985)، ما يشير إلى أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في مستوى التخطيط الاستراتيجي تُسهم في رفع مستوى الرشاقة التنظيمية بمقدار 0.985، وهو أثر قوي ومؤثر عملياً. كما بلغت قيمة اختبار (13.166)  $t$  ، وهي قيمة مرتفعة جدًا تعكس دلالة إحصائية قوية عند مستوى دلالة أقل من 0.001. أما معامل الارتباط (2) فقد بلغ (0.917)، ما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية جدًا ومحببة بين التخطيط الاستراتيجي والرشاقة التنظيمية. وبلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.840)، مما يعني أن 84.0% من التباين في مستوى الرشاقة التنظيمية يمكن تفسيره من خلال التخطيط الاستراتيجي.

تشير هذه النتائج إلى أن تبني الجامعة لنهج استراتيجي واضح ومتكملاً ينعكس بشكل جوهري على قدرتها التنظيمية في التكيف، وسرعة الاستجابة، والاستشعار، واتخاذ القرار. وتؤكد أهمية التخطيط الاستراتيجي كأداة فعالة لتعزيز قدرة الجامعة على مواجهة التحديات وتحقيق الأداء المؤسسي المرن والمستدام.

## النتائج

1. التخطيط الاستراتيجي له دور حاسم في تحسين الرشاقة التنظيمية في جامعة الزاوية.
2. يعزز التخطيط الاستراتيجي من مرونة الجامعة في التكيف مع التغيرات في البيئة الأكademية والإدارية.
3. يسهم التخطيط الاستراتيجي في تسريع اتخاذ القرارات وتنفيذ السياسات داخل الجامعة.
4. يعمل التخطيط الاستراتيجي على تحسين قدرة الجامعة على الاستشعار بالتغيرات والمخاطر في البيئة الخارجية والداخلية.
5. يُحسن التخطيط الاستراتيجي من عملية اتخاذ القرار، مما يعزز كفاءة الأداء الإداري والعمليات الجامعية.
6. يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحقيق أهداف الرشاقة التنظيمية من خلال تحسين القدرة على التكيف، الاستجابة السريعة، الاستشعار واتخاذ القرارات بشكل أكثر فاعلية.

## الوصيات

1. ضرورة تعزيز التخطيط الاستراتيجي في جميع المستويات الإدارية داخل الجامعة لضمان تحقيق أفضل نتائج تنظيمية.
2. تكثيف الجهد لتحديث الخطط الاستراتيجية بشكل دوري لمواكبة التغيرات في البيئة الأكademية والاجتماعية.

3. تحسين آليات اتخاذ القرارات وتعزيز الشفافية في العملية الإدارية لتسريع الاستجابة للتحديات.
4. تعزيز استراتيجيات التدريب والتطوير للمسؤولين والموظفين لضمان كفاءة تطبيق التخطيط الاستراتيجي.
5. إنشاء قنوات اتصال مرنّة وفعالة بين جميع الأطراف المعنية لتبادل المعلومات الحيوية بخصوص المخاطر والفرص.
6. توسيع نطاق البحث ليشمل تحليل العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والرشاقة التنظيمية في مؤسسات تعليمية أخرى.

#### قائمة المصادر والمراجع

1. إبراهيم، أحمد عابد، (2018)، *منهجية التخطيط الاستراتيجي للجامعة*. مجلة كلية التربية، جامعة بنها، العدد 116، الجزء الرابع.
2. البختاري، محمد حمادي، الظالمي، زيد صلاح، الزبادي، سحر عباس، (2022)، *مقدرات الموارد البشرية ودورها في تحقيق الرشاقة التنظيمية*. مجلة مياسان للدراسات الأكاديمية، مجلد 21، العدد 44.
3. البدوي، امل محمد، حكمي، فاطمة إبراهيم، (2024) بعنوان دور الرشاقة التنظيمية في تحقيق التميز الإداري للإدارات بجامعة الملك خالد، مجلة كلية التربية بالمنصورة، المجلد 125 العدد الأول، 645-675.
4. الجنابي، نصر حسين، (2024) *التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأثرها على الرشاقة التنظيمية بالتطبيق على جامعة بغداد*. مجلة كلية الإمام الأعظم الجامعة، العدد 49، المجلد 2، 40-11.
5. حسين، محمد حسين، الهاشمي، بان عبد الأمير، (2020) *الرشاقة التنظيمية وفقاً لتجهات التخطيط الاستراتيجي*. دراسة حالة في وزارة التجارة، المنظمة العامة لتجارة السيارات والمكائن، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العدد 26، المجلد، 119.
6. رضوان، أميرة أحمد، (2023) بعنوان *دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الرشاقة التنظيمية* بمؤسسات رياض الأطفال. *المجلة العلمية لكلية التربية للطفولة المبكرة ببورسعيد*، العدد السادس والعشرون، المجلد 26، العدد الأول.
7. الزبادي، سحر عباس، البختاري، محمد حمادي، (2023) بعنوان: *دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الرشاقة التنظيمية*. *المجلة العراقية للعلوم الادارية*، المجلد 19، العدد 76، ص 115-138.

8. سالم، شيماء مهدي، رمضان، منال متولي (2023) الاستغرار الوظيفي كمتغير وسيط في إطار العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والميزة التنافسية، دراسة تطبيقية على الشركة المصرية لاتصالات، مجلة البحوث المالية والتجارية، العدد 3، المجلد 24
9. الصويعي، هند خليفة، (2020) بعنوان إثر ابعاد الرشاقة التنظيمية في تحقيق الاداء الاستراتيجي دراسة حالة على شركة سرت لإنتاج النفط والغاز، مجلة الدراسات الاقتصادية / كلية الاقتصاد جامعة سرت، مجلد 3، العدد 2.
10. الطراونة، اسيل رافت، الطراونة، خلف إبراهيم (2023) أثر التخطيط الاستراتيجي على الميزة التنافسية في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان، الأردن.
11. العزاوي، شفاء محمد، الدباغ، ايناس نهاد، (2019) ، تأثير الرشاقة التنظيمية في جودة الخدمة بحث استطلاعي تحليلي في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 57
12. القاسمية، مني مبارك، (2024) التخطيط الاستراتيجي للتنمية المستدامة في مجال التعليم، مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، المجلد 90، العدد 4.
13. القطبي، أبوياكر محمد، (2024) التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتطوير الأداء الأمني في وزارة الداخلية اليمنية، مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، المجلد 3، العدد 4.
14. لبيب، حسن عيد، (2024)، الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في تفعيل العلاقة بين الرشاقة التنظيمية وجودة الخدمة التعليمية، دراسة تطبيقية على جامعة الفيوم، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، جامعة دمياط، المجلد السادس، العدد الأول، الجزء الثالث .
15. الوكيل، إيمان محمد، (2022): دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الرشاقة التنظيمية للمؤسسات العامة: دراسة تطبيقية على بعض البنوك الحكومية المصرية، المجلة العربية للإدارة، مجلد 42، العدد 1.
16. اللويهي، فهد المر (2024) التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية مدخل لأداء المؤسسي بالجامعات العمانية، مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، المجلد 90 العدد الرابع.

### المراجع الأجنبية

1. Al-Shammari, A. M. A. (2021). Strategic intelligence and its role in achieving sustainable competitive advantage An exploratory research for the opinions of a sample of directors of

departments and managers of administrative divisions at the University of Karbala. Misan Journal of Academic Studies, 20(40), 190-211.

2. Wanjau, J., & Maguta, A. (2024). The Effect of Organization Agility on Organization Performance in the Time of Covid-19: A Case of Universities in Kenya. Journal of Business, Economics and Management Research Studies, 2(1), 1-9.
3. Kuleelung ,T. & Ussahawanitchakit,P,(2015), "Organizational agility and firm performance: evidence from information and communication technology (ICT) businesses in Thailand", The Business and Management Review, Vol..7, No.1, pp. 206-217.