

Towards Strategic Agility Universities A Study on a Sample of Private Universities in the Kurdistan Region – Iraq

Alvin Nadher Aldawod¹ and Mahmoud M. A. Albashqali²

ABSTRACT

This study aims to identify the correlation and effect between entrepreneurial alertness dimensions and strategic agility in a number of private universities in the Kurdistan Region – Iraq. To achieve the above aim, two hypotheses were developed: the first states that there is a significant correlation between entrepreneurial alertness dimensions and strategic agility (collectively and individually), while the second states that entrepreneurial alertness dimensions have a significant impact on strategic agility (collectively and individually). A questionnaire with 30 questions was designed to measure the related dimensions and variables. The questionnaire was distributed to managerial leaders in the universities under study. Using non-random sampling technique, sixty questionnaire forms were handed out; forty-nine of them were valid for analysis. The percentage of response reached (81.66%). The study used a group of statistical tools to analyze data by employing the (SPSS) package.

The findings show that there is agreement among respondents on the availability of the dimensions of both entrepreneurial alertness and strategic agility in the universities under study. The findings also show that there is a significant correlation and effect between entrepreneurial alertness dimensions and strategic agility in the considered universities.

In light of the results in the present study, the researchers suggest that the universities under study may need to involve their leaders in the process of strategic formulation. This will help university leaders to be more confident, in addition to enhancing their collective commitment towards carrying out their universities' strategic plans. To embed strategic agility, universities need to establish an entrepreneurial culture that encourages opportunity-based thinking, which in turn leads universities to having a competitive edge. Furthermore, universities need to foster supportive environments in which appropriate resources and work systems are available for reallocation, which will enable and allow universities to quickly respond to environmental changes.

Keywords: Entrepreneurial alertness, Strategic agility.

1 Senior Lecturer, Business Administration Department, School of Administration and Economics, University of Duhok, alvin.dawod@uod.ac

2 Senior Lecturer, Business Administration Department, Akre Technical College, Duhok Polytechnic University, mahmoud.amin@dpu.edu.krd

Received on 17/10/2018 and Accepted for Publication on 20/4/2019.

نحو جامعات ذات خفة حركة استراتيجية دراسة في عينة من جامعات القطاع الخاص في إقليم كردستان - العراق

ألفن ناظر الداود¹، ومحمود محمد أمين عثمان الباشقالي²

ملخص

سعت الدراسة الحالية إلى تحديد طبيعة علاقة الارتباط والأثر بين أبعاد اليقظة الريادية وخفة الحركة الاستراتيجية في عينة من الجامعات الأهلية في إقليم كردستان-العراق. واعتمدت الدراسة على تطوير استبانة تألفت من (30) فقرة لغرض قياس الأبعاد والمتغيرات. وكألية لهذه الدراسة في تحقيق أهدافها، تم وضع فرضيتين رئيسيتين مفادهما وجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد اليقظة الريادية وخفة الحركة الاستراتيجية (مجتمعة ومنفردة)؛ ووجود أثر معنوي لأبعاد اليقظة الريادية في خفة الحركة الاستراتيجية (مجتمعة ومنفردة). تم توزيع استبانة الاستبانة على الأفراد المبحوثين، وهم القيادات الإدارية حصراً. وقد اختار الباحثان عينة غير عشوائية بلغ عددها (60) فرداً، وتمت استعادة (49) استبانة صالحة للتحليل؛ أي أن نسبة الاستجابة كانت (81.66%). واستخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات وتحليلها والوصول إلى نتائجها بالاعتماد على برنامج (SPSS). دلت نتائج التحليل الوصفي على أن إجابات المبحوثين كانت متفقة بنسبة عالية على توافر أبعاد كل من اليقظة الريادية وخفة الحركة الاستراتيجية في الجامعات المبحوثة. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباط وأثراً معنوياً لأبعاد اليقظة الريادية في خفة الحركة الاستراتيجية. وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات التي جرى استخلاصها في ضوء نتائج الدراسة، منها ضرورة قيام الجامعات المبحوثة بإشراك القيادات الإدارية بشكل كبير في عملية صياغة استراتيجياتها. وهذا يساعد على رفع روحهم المعنوية ويعزز التزامهم الجماعي عند تنفيذهم لهذه الاستراتيجيات. إن التحول إلى جامعة ذات خفة حركة استراتيجية يحتاج إلى ثقافة تنظيمية ريادية مساندة تشجع على التفكير في الفرص التي تقود إلى التفوق والتميز، كما تحتاج إلى بيئة عمل ملائمة تتوافر فيها الموارد ونظم العمل والآليات المناسبة لإعادة توزيع مواردها بالسرعة اللازمة لمواكبة التغيرات البيئية.

الكلمات الدالة: اليقظة الريادية، خفة الحركة الاستراتيجية.

1. المقدمة

تحسين الأداء المنظمي. وكما هو معلوم، فإن العالم يتطلع إلى المنظمات عالية الأداء التي يتميز أعضاؤها بامتلاكهم الخصائص الريادية كالمسح المتيقظ، والبصيرة، والترابط المتيقظ، مما يدفعهم للتميز ويدفع منظمهم للتحويل إلى منظمة ريادية.

التغيرات السريعة والمستمرة التي تشهدها البيئة في العصر الحالي تحتم على المنظمات العمل في ظل الظروف البيئية المتغيرة وغير المستقرة، الأمر الذي يتطلب منها السعي نحو توافر قدرات دينامية مرهونة بقدرتها على توظيف نشاطاتها وإمكاناتها الداخلية في ضوء تحليل دقيق واستجابة سريعة لعوامل البيئة الخارجية والتنافسية (أبو رذن، 2010: 166).

في العقد الأخير من القرن الماضي، أثار موضوع الريادة اهتمام الكتاب والباحثين في عدة مجالات منها السلوك التنظيمي، وإدارة التسويق، والاقتصاد، والعلوم التربوية. هذا الاهتمام الواسع ظهر نتيجة للدور الكبير الذي تلعبه الريادة في

1 مدرس، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة دهوك، العراق.
alvin.dawod@uod.ac

2 مدرس، قسم إدارة الأعمال، الكلية التقنية أكري، جامعة دهوك التقنية، العراق.
mahmoud.amin@dpu.edu.krd

تاريخ استلام البحث 2018/10/17 وتاريخ قبوله 2019/4/20.

- أ. إعداد دراسة نظرية حول اليقظة الريادية وخفة الحركة الاستراتيجية.
- ب. وصف وتشخيص أبعاد اليقظة الريادية وخفة الحركة الاستراتيجية.
- ت. التعرف على طبيعة الارتباط بين اليقظة الريادية وخفة الحركة الاستراتيجية في الجامعات المبحوثة.
- ث. التعرف على الدور التأثيري لأبعاد اليقظة الريادية في خفة الحركة الاستراتيجية في الجامعات المبحوثة.

2. المفاهيم النظرية

1.2 اليقظة الريادية

1.1.2 مفهوم اليقظة الريادية وأهميتها

في السنوات الأخيرة، أصبح مفهوم اليقظة الريادية من المواضيع الأساسية في مجال ريادة الأعمال (Obschonka, Hakkarainen, Lonka & Salmela-Aro, 2017: 490). ولهذا يحظى هذا المفهوم باهتمام مستمر من قبل الباحثين في هذا المجال (Patel, 2019: 65). بناءً على ما قدمه (Mises, 1949)، قام (Kirzner) بتقديم أول نظرية عن العملية السوقية القائمة على مفهوم اليقظة الريادية، وأساس هذه النظرية هو أن التيقظ للفرص يقوم بتحديد السلوك الريادي (Woods, 2006: 2). ويشار إلى اليقظة الريادية باعتبارها ومضات من الرؤية الفائقة، والأفراد الذين يمتلكون يقظة ريادية لديهم القدرة على التنبؤ وتحديد متى تصبح السلع والخدمات الجديدة عملية أكثر أو متى تصبح السلع والخدمات القائمة بشكل غير متوقع ذات قيمة بالنسبة للزبائن. إن هذه البصيرة الثاقبة الناتجة عن الوعي الريادي هي التي تؤدي إلى تمييز الفرص الريادية وتحث على تطوير الثقافة الريادية والقيادة الريادية في المنظمة (Ireland et al., 2003: 968).

يرى (Barringer & Ireland, 2016: 87) أن اليقظة الريادية تعد بعداً رئيسياً من أبعاد الريادة، بل تعدّ "الحاسة السادسة" للرياديين؛ إذ إن الرياديين الناجحين يمتلكون مستويات عالية من اليقظة الريادية (Sharma, 2018: 1). ويعرف (Kirzner) اليقظة الريادية بأنها القدرة على اكتشاف الفرص غير المستغلة حتى الآن دون البحث عنها (Woods, 2006: 2). كما ينظر

وهذا يتطلب من المنظمة أن تكون متيقظة ريادياً بالشكل الذي يساعدها على اختيار الاستراتيجيات الملائمة التي تتمكن من خلالها من تحقيق خفة الحركة الاستراتيجية لديها. ما سبق طرحه يشير إلى ضرورة توافر أبعاد اليقظة الريادية في المنظمات التي تسعى لتحقيق خفة الحركة الاستراتيجية، وهذا تم تناوله في هذه الدراسة. فقد بدأت بمناقشة الأدبيات التي تناولت كلاً من ظاهرتي اليقظة الريادية وخفة الحركة الاستراتيجية، ثم تطرقت إلى تشخيص وتحليل علاقة الارتباط والأثر بين هذين المتغيرين بالشكل الذي ساعد في الوصول إلى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات ذات العلاقة بأهمية الفهم الأعمق للمتغيرين المدروسين في الجامعات المبحوثة.

1.1 مشكلة الدراسة

تعمل المؤسسات التعليمية في ظل ظروف بيئية متغيرة وغير مستقرة. وفي الوقت نفسه، تواجه منافسة قوية في مجال عملها. هذا النوع من المنافسة يبرز بشكل أكبر بين جامعات القطاع الخاص (الجامعات الأهلية)؛ إذ يحتضن إقليم كردستان-العراق حالياً (15) جامعة أهلية. هذه المنافسة دفعت الجامعات للبحث بشكل مستمر عن كل ما يساهم في جعلها أكثر تميزاً وتوقفاً من غيرها، وبالتالي تعزيز موقفها التنافسي. الدراسة الحالية تقترح أن تعزيز هذا الموقف التنافسي قد يتطلب ثقافة خفة الحركة الاستراتيجية. كما تقترح أن اليقظة الريادية تساهم في تحقيق خفة الحركة هذه. لهذا من المهم أن يكون لدى قادة الجامعات سאלفة الذكر تصور واضح عن ماهية اليقظة الريادية وأهميتها وعن ظاهرة خفة الحركة الاستراتيجية. وكذلك من المهم أن يتم التعرف على طبيعة العلاقة بين اليقظة الريادية وخفة الحركة الاستراتيجية؛ لأن ذلك قد يساعد الجامعات على المنافسة وخلق القيمة لأصحاب المصالح.

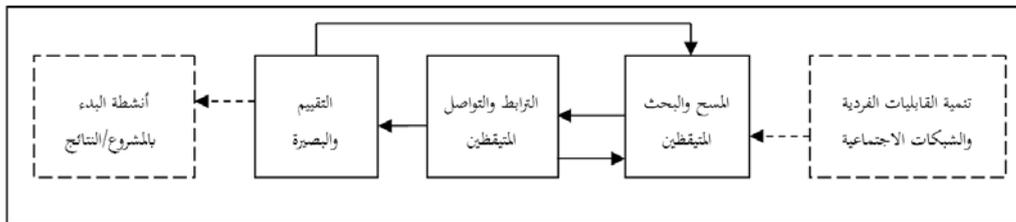
2.1 أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق هدف أساسي هو تحديد علاقات الارتباط والتأثير بين اليقظة الريادية وخفة الحركة الاستراتيجية في الجامعات المبحوثة. ولتحقيق هذا الهدف، فإن الدراسة الحالية تسعى إلى القيام بالآتي:

الريادية تتعلق بالقدرة على التنبه لما هو محيط بالمنظمة من فرص تخلق قيمة للقائمين باستغلالها، وهذا يتطلب متابعة ما يحدث من تغيرات في بيئة الأعمال. وبالنسبة لأهمية اليقظة الريادية، يمكن القول إنها تساعد بشكل كبير في تمييز الفرص الريادية (Alvi, Sharma & Alvi, 2017: 32; Urban, 2017: 2; Adomako, Danso, Boso & Narteh, 2018: 2; Roundy, Harrison, Khavul, Perez-Nordtvedt & McGee, 2018: 192; Sharma, 2018: 1). في هذا الصدد، يرى (Campos, 2017: 354) أن اليقظة الريادية لا تساهم في تمييز الفرص الريادية فقط، بل في العملية الريادية ككل. كما تساعد المنظمة بشكل كبير على أن تكون مستجيبة وقادرة على التكيف ومرنة (Hijjawi & Al-Shawabkeh, 2017: 156) وعلى تحقيق المزايا التنافسية والمحافظة عليها (Roundy et al., 2018: 192).

2.1.2 أبعاد اليقظة الريادية

يحدد (Tang et al., 2012: 9) ثلاثة أبعاد لليقظة الريادية هي (المسح والبحث المتيقظان والترابط والتواصل المتيقظان والتقييم والبصيرة). وفيما يلي شرح موجز لهذه الأبعاد:



الشكل (1): نموذج اليقظة الريادية

Source: Tang, J., Kacmar, K. & Busenitz, L. 2012. Entrepreneurial Alertness in the Pursuit of New Opportunities. *Journal of Business Venturing*, 27 (1): 77-94.

المعلومات ذات العلاقة بالمجال الذي تعمل ضمنه المنظمة. وتعد المعلومات التي يتم الحصول عليها بمثابة المخزن الحسي للفرد. وهذا المخزن يعزز قاعدة المعرفة الفردية: الضمنية والصريحة.

إليها على أنها عبارة عن نوعين من القابليات المعرفية: التصور (الذي يشير إلى إدراك ما يحدث في بيئة السوق بشكل صحيح)، والتفسير (الذي يسعى إلى تحديد القوى الدافعة الحقيقية، والعوامل الحرجة، واستنتاج العلاقة الديناميكية الحقيقية بين هذه العناصر) (Hsieh et al., 2009: 4). في هذا السياق، يؤكد (Valliere, 2013: 433) أن اليقظة الريادية تستند بشكل أساسي على الاهتمام بما هو محيط بالمنظمة؛ إذ يجب على العاملين في المنظمة، قبل أن يقوموا بتوظيف يقظتهم لاكتشاف الفرص الحالية أو خلق فرص جديدة، أن يهتموا بشكل كافٍ بما يحصل من تغيرات في البيئة.

يرى (Kirzner) أن اليقظة الريادية تعبر عن أحلام الرياديين، وطموحاتهم، وتوقعاتهم، ومعرفتهم وتعكسها (Woods, 2006: 2). ويؤكد (Harper, 2003: 25) أن خصائص اليقظة الريادية يمكن تمييزها بشكل ملحوظ عن الموارد الاقتصادية التقليدية. فاليقظة الريادية لا تعبر فقط عن امتلاك المعرفة المتفوقة للحصول على الفرص السوقية، ولا يمكن نشرها، كما تعد يقظة ضمنية، ولا يمكن التعامل مع اليقظة الريادية على أساس منحنيات الطلب والعرض، كما أنها غير مكلفة.

اعتماداً على ما سبق طرحه، يرى الباحثان أن اليقظة

فيرى أن خفة الحركة الاستراتيجية تشير إلى قدرة المنظمة على التنبؤ والاستجابة بشكل استباقي واستراتيجي لنقاط الضعف الداخلية أو الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية. ويعرفها (Teoh, Lee & Muthuveloo, 2017: 223) بأنها القدرة على التكيف المستمر مع بيئة الأعمال. أما (Kale, Aknar & Basar, 2018: 278) فيشير إليها على أنها القدرة، بشكل حيوي، على مراجعة أو إعادة اكتشاف ما تقوم به المؤسسة في ضوء التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال.

يرى (Morton, Stacey & Mohn, 2018: 96) أن تحقيق خفة حركة استراتيجية والمحافظة عليها يعد تحدياً مستمراً للمنظمات ولغزاً محيراً للكثير من المديرين التنفيذيين وغيرهم من مديري الإدارة العليا المشاركين في وضع استراتيجية المنظمة، وعليهم أن يراعوا العديد من الاعتبارات لتحقيق خفة الحركة الاستراتيجية هذه لأنها تختلف من منظمة لأخرى؛ فهي تختلف بحسب نوع المنظمة، وحجمها، وهيكلها التنظيمي، وطبيعة أعمالها، وثقافتها، وقيادتها الاستراتيجية، ونوعية عاملها، والمشاكل التي تواجهها (أبو رذن، 2010: 108). وبهذا يمكن القول إنه لا توجد مجموعة واحدة من متطلبات خفة الحركة الاستراتيجية لجميع المنظمات. يضاف إلى ذلك أن نتائج خفة الحركة هذه وآثارها قد تختلف من منظمة لأخرى.

بناءً على ما سبق، يرى الباحثان أن خفة الحركة الاستراتيجية تشير إلى الفلسفة التي تعتمدها المنظمة للاستجابة الأسرع للتغيرات البيئية المحيطة بها بالشكل الذي ينعكس على تحقيق التميز والتفوق المنظمي.

2.2.2 أهمية خفة الحركة الاستراتيجية

يؤكد (Morgan & Page, 2008: 158) أن سر نجاح المنظمات في بيئة الأعمال سريعة التغير هو خفة الحركة الاستراتيجية. ويرى (Ojha, 2008: 3) أن خفة الحركة الاستراتيجية تساعد في وضع استراتيجيات مرنة وتستجيب لاحتياجات الزبائن. وعلى هذا، فإن هذه المنظمات سوف تتمكن من الاستجابة للتغيرات البيئية وسوف تلبي مطالب زبائنها المتنوعة وغير المتوقعة. وفي هذا السياق يؤكد (Kale et al., 2018: 278) أن الحاجة إلى خفة الحركة

ب. الترابط والتواصل المتيقظان (Alert association and connection): الترابط والتواصل المتيقظان يركزان على الحصول على المعلومات الجديدة والقيام بالتوسعات بشكل منطقي. ويفسران كيفية استخدام هذه المعلومات. الترابط يسمح للريادي بالحصول على خيارات وإمكانيات متعددة وإقامة تواصل فريد. فبدلاً من تقليص القيود والتركيز على التفاصيل ذات الصلة بنماذج متعددة للمعلومات، فإن الترابط يمكن الرياديين من رؤية الصورة الكاملة، وبهذا يمكن الوصول إلى ما هو أبعد وغير مسبوق.

ت. التقييم والبصيرة (Evaluation and judgment): في أثناء عملية تقييم وتوقع ما إذا تم تمييز الفرصة من خلال المعلومات الجديدة، فإن الرياديين يقومون بتحديد ما سيقومون به وفقاً لما تم تقييمه.

وعليه، ستعتمد الدراسة على هذه الأبعاد لقياس المتغير المستقل وفقاً للمقياس الذي قدمه (Tang, Kacmar & Busenitz, 2012).

2.2 خفة الحركة الاستراتيجية

1.2.2 مفهوم خفة الحركة الاستراتيجية

تتسم المنظمات المعاصرة بخفة حركتها الاستراتيجية، وقد تناولت بعض الدراسات النظرية والعملية مفاهيم متنوعة لخفة الحركة الاستراتيجية باعتبارها عاملاً يؤثر في أداء المنظمات ويجعله أداءً متفوقاً (أبو رذن، 2010: 107). ويعرفها (Santala, 2009: 36) بأنها القدرة على إعادة هندسة المنظمة وتعديل استراتيجيتها بشكل حيوي وفقاً للتغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال. أما (Kettunen, 2010: 11) فيعرفها بأنها قدرة المنظمة على تحقيق التوازن بين التكيف والالتزام والحفاظ على هذا التوازن. وتعرفها (أبو رذن، 2010: 108) بأنها قدرة المنظمة على البقاء في إطار البيئة المتغيرة، وتحقيق التهيؤ والاستعداد المسبق، وسرعة الاستجابة لحالات التغير التي تواجهها.

ويشير (نوي وضيف، 2011: 9) إلى مفهوم خفة الحركة الاستراتيجية بأنه مجموعة من الفلسفات والقدرات المتكونة التي تعمل سوياً لتمكين المنظمة من التوجه المستمر نحو الفرص الجديدة التي تظهر في بيئة الأعمال. أما (Nkuda, 2017: 10)

أن تمتلك بيانات سوقية مفصلة وموثوقاً بها، وعددًا من الأولويات التنظيمية التي تساعد في التركيز على ما تريد المنظمة الوصول إليه، وأهدافاً واضحة للفِرَق والأفراد، وآلياتٍ لمحاسبة الأفراد ومكافأتهم (Santala, 2009: 46).

ب. **الالتزام الجماعي:** الالتزام الجماعي يشجع على صنع قرارات جريئة ممكنة التنفيذ، وذلك لأن مسؤولية صنع هذا النوع من القرارات لا يتحملها شخص واحد، ولكن الفريق بأكمله يلتزم بهذه القرارات ويشعر الجميع بأنهم ملزمون بتنفيذها (Santala, 2009: 50). وبهذا فإن الالتزام الجماعي يُظهر قدرة المنظمة على صياغة قرارات مهمة وسريعة، كما يظهر ولاء الأفراد للمنظمة ويظهر في ثلاث صور (التطابق والاندماج والولاء). فالتطابق يتم بين قيم الأفراد وأهداف المنظمة، والاندماج يتم من خلال القيام بالأنشطة التي يمارسها الأفراد ضمن فرق العمل المبدعة والجماعات المتماسكة وشبكات العمل التي تسعى لبناء رأس المال الاجتماعي الذي يحقق التوافق بين مهارات الأفراد وخبراتهم ويحولها إلى ممارسات تنفيذية فاعلة تحقق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة. أما الولاء فيظهر من خلال تعلق الأفراد بالمنظمة وإظهارهم لنماذج سلوكية محددة، مثل الشعور بالفخر بالانتماء للمنظمة، والدفاع عنها، والرغبة في الاستمرار في العمل فيها لأطول فترة ممكنة (أبو رذن، 2010: 122).

ت. **انسيابية الموارد:** يشير هذا البعد إلى قدرة المنظمة على إعادة توزيع مواردها وتنظيم عملياتها بالخفة والسرعة التي تساعد على تبني التغيير والاستعداد له. ووفقاً لهذا، فإن المنظمة تحتاج أن تتعلم بسرعة وبشكل متواصل، وأن تعيد هندسة أعمالها، وأن تتبنى عمليات الإبداع، وأن تعمل على صياغة خيارات استراتيجية مرنة (أبو رذن، 2010: 122). ولكي تكون هذه الخيارات الاستراتيجية ملائمة للاستخدام، يجب على المنظمات أن تمتلك القدرة على إعادة توزيع مواردها وفقاً لهذه الخيارات. وتلعب سرعة إعادة توزيع هذه الموارد والكلفة التي تتحملها المنظمة للقيام بهذا التوزيع دوراً أساسياً في صلاحية هذه الخيارات. وتستطيع المنظمات ذات خفة الحركة الاستراتيجية أن توفر العديد من الخيارات مع ضمان انسيابية عالية للموارد (Kettunen, 2010: 13).

الاستراتيجية تظهر عند وجود منافسة شديدة، وللتمكن من تلبية الحاجات المتغيرة للزبائن بفاعلية، وللإستجابة للمتغيرات البيئية سريعة التغيير، وعند إقامة شراكات استراتيجية، ولتقديم خدمة رفيعة المستوى.

ويضيف (الشمري، 2006: 78) أن خفة الحركة الاستراتيجية تدعم المركز التنافسي للمنظمة، وتقييمه في ضوء متغيرات البيئة التنافسية، بالشكل الذي يساعد على تحسين قدرة المنظمة على النمو والبقاء والاستمرار. كما تساهم خفة الحركة الاستراتيجية في تطوير القابليات التحليلية والمهارات الإدراكية الواسعة والشاملة التي تساعد في فهم بيئة الأعمال وفي إعداد وتهيئة كوادر الإدارة العليا وتنمية مهاراتهم القيادية. وبهذا فإن خفة الحركة الاستراتيجية تتضمن الإستجابة بسهولة، وبسرعة عالية، وببراعة للتغيرات البيئية والتحديات. وبهذا فإن خفة الحركة الاستراتيجية تساعد في مواجهة التغيرات غير المرغوب فيها للتغلب على المفاجآت الاستراتيجية الجديدة وغير المتوقعة في بيئة الأعمال، واستغلال الفرص، وخلق قيمة للمنظمة، وإرضاء الزبائن كثيري الطلب (Al-Azzam, Irtameh & Khaddam, 2017: 8)، وعلى تحقيق المزايا التنافسية والمحافظة عليها (Al-Qudah, 2018: 772)، وتساعد أيضاً في تحديد الفرص التي تساعد في تحقيق النجاح المنظمي والحصول عليها (Kwon, Ryu & Park, 2018).

3.2.2 أبعاد خفة الحركة الاستراتيجية

يحدد (Doz & Kosonen, 2010: 371; Ivory & Brooks, 2009: 45) أبعاد خفة الحركة الاستراتيجية بالآتي:

أ. **الحساسية الاستراتيجية:** تشير الحساسية الاستراتيجية إلى قدرة المنظمة على تحديد التغيرات التي تحدث في بيئتها وفهمها (Kettunen, 2010: 11). وتتضمن الحساسية الاستراتيجية مزيجاً متكوناً من بعد النظر والبصيرة والإدراك، ولكن البصيرة تعد الأهم للحساسية الاستراتيجية. وتتطلب الحساسية الاستراتيجية الانفتاح بقدر المستطاع على الكم المتوافر من المعلومات والابتكارات من خلال إقامة العلاقات مع مجموعة متنوعة من الأفراد والمنظمات والمحافظة على هذه العلاقات. وهذا يتطلب من المنظمات

3.2 الدراسات السابقة

الاستراتيجية من عدد من الباحثين. والجدول (1) والجدول (2)

تم تناول موضوعي اليقظة الريادية وخفة الحركة يعرضان بعضاً من هذه الدراسات.

الجدول (1)

الدراسات السابقة المتعلقة باليقظة الريادية

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة	هدف الدراسة	عنوان الدراسة	الباحث
وجود تباين في التوجه الاستراتيجي واليقظة الريادية باختلاف نوع الكلية، فضلاً عن وجود أثر للتوجه الاستراتيجي في اليقظة الريادية.	التعرف على طبيعة الدور الذي يلعبه التوجه الاستراتيجي (التوجه نحو السوق، والتوجه نحو الريادة، والتوجه التكنولوجي) في اليقظة الريادية (الفحص والبحث، والاقتران والاتصال، والتقييم والحكم).	دور التوجه الاستراتيجي للمنظمات التعليمية في اليقظة الريادية: بحث ميداني في جامعة كربلاء	جلاب (2013)
يقوم رواد الأعمال المهاجرون بالمسح والبحث عن المعلومات، ويشاركون في الارتباطات وكذلك يقيمون الفرص ويحكمون عليها. ويتأثرون سلباً بالعديد من العوامل بما في ذلك قيود الانتماء والقدرة اللغوية وطول مدة الإقامة في البلد المضيف.	قياس اليقظة الريادية لرواد الأعمال المهاجرين في جنوب إفريقيا من خلال التركيز على ثلاثة أبعاد رئيسية لليقظة الريادية تتمثل في: المسح والبحث، والتواصل، والسيطرة والحكم.	The Entrepreneurial Alertness of Immigrant Entrepreneurs in South Africa	Fatoki (2014)
اليقظة الريادية تؤثر إيجاباً في النية الريادية. والتركيبات المختارة تتوسط بشكل كامل العلاقة الموجودة بين اليقظة الريادية والنية الريادية.	تحليل العلاقة بين اليقظة الريادية والنية الريادية وقياس التأثير الوسيط لمجموعة من التراكيب المختارة بين اليقظة الريادية والنية الريادية.	Influence of Entrepreneurial Alertness of Professional Students on Entrepreneurial Intentions and Determinants of Entrepreneurial Intentions	Alvi et al. (2017)
الأفراد الذين لديهم درجة أعلى من العاطفة الريادية أظهروا قدراً أكبر من اليقظة الريادية. والشخصية الإبداعية كمتغير ليس لها تأثير في العلاقة بين العاطفة الريادية واليقظة الريادية.	تحديد العلاقة بين العاطفة الريادية واليقظة الريادية، وبيان الدور المعدل للشخصية الإبداعية في هذه العلاقة.	The Entrepreneurial Passion-Alertness Relationship: The Moderating Role of a Creative Personality	Campos (2018)
اليقظة الريادية ترتبط بشكل ايجابي بالفرصة المتعلقة بالقدرة الاستيعابية، ويمكن أن تكون اليقظة أساساً لبناء وتطوير إطار لاكتساب المعرفة واستيعابها، كما يمكن أن تكون اليقظة بمثابة جسر لاستكشاف المعرفة واستيعابها المعرفة خلال مرحلة تطوير الفرص، وأن تكون أيضاً مخططاً شاملاً لأصحاب المشاريع لإدارة عملية ترجمة المعرفة المتعلقة بالفرص إلى هياكل المعرفة الداخلية الملموسة اللازمة للبقاء على المدى الطويل.	اختبار العلاقة بين الفرصة المتعلقة بالقدرة الاستيعابية واليقظة الريادية في الشركات السويدية.	Opportunity-related Absorptive Capacity and Entrepreneurial Alertness	Patel (2019)

المصدر: من إعداد الباحثين.

الجدول (2) الدراسات السابقة المتعلقة بخفة الحركة الاستراتيجية

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة	هدف الدراسة	عنوان الدراسة	الباحث
لرأس المال الفكري وأبعاده (رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس المال العلائقي) تأثير كبير في خفة الحركة الاستراتيجية وفي التميز المنظمي. وتتوسط خفة الحركة الاستراتيجية، بشكل كامل، العلاقة بين رأس المال الفكري والتميز المنظمي.	التحقق من العلاقة بين رأس المال الفكري، وخفة الحركة الاستراتيجية، والتميز المنظمي في قطاع الخدمات في الأردن، وتحديد الدور الوسيط لخفة الحركة الاستراتيجية في العلاقة بين رأس المال الفكري والتميز المنظمي.	Examining the Mediating Effect of Strategic Agility in the Relationship between Intellectual Capital and Organizational Excellence in Jordan's Service Sector	Al-Azzam et al. (2017)
توجد علاقة قوية بين إدارة المخاطر وأداء الشركة، وخفة الحركة الاستراتيجية تتوسط، بشكل كبير، هذه العلاقة. ولا يوجد لجودة وظيفة المراجعة الداخلية أي تأثير في العلاقة بين إدارة المخاطر وأداء الشركة.	تحديد العلاقة بين إدارة المخاطر وأداء الشركة، والدور الوسيط لخفة الحركة الاستراتيجية والدور المعدل لجودة وظيفة المراجعة الداخلية في هذه العلاقة في الشركات الماليزية العامة.	The Impact of Enterprise Risk Management, Strategic Agility and Quality of Internal Audit Function on Firm Performance	Teoh et al. (2017)
هناك تأثير معنوي لليقظة الريادية في تحسين أثر خفة الحركة الاستراتيجية في إدارة استمرارية الأعمال في شركات التأمين الأردنية.	قياس أثر خفة الحركة الاستراتيجية في إدارة استمرارية الأعمال، وتحديد الدور المعدل لليقظة الريادية في هذه العلاقة.	Impact of Strategic Agility on Business Continuity Management (BCM): The Moderating Role of Entrepreneurial Alertness: An Applied Study on Insurance Companies	Hijjawi and Al-Shawabkeh (2017)
خفة الحركة الاستراتيجية واليقظة الريادية معاً يساهمان في تحقيق النجاح في تمييز الفرص واستغلالها. ويعد التقارب الديناميكي بين الكفاءات الأساسية للشركة - الموارد والشبكات والمعرفة - أمراً ضرورياً لتطوير الفرص بنجاح. وترتبط التغيرات السريعة في البيئات الخارجية والداخلية للشركات بالسعي الناجح وراء الفرص.	تحديد تأثير خفة الحركة الاستراتيجية لرواد الأعمال والقدرات الديناميكية للشركة في عملية السعي وراء الفرص في المشاريع الجديدة في كوريا الجنوبية.	The Influence of Entrepreneurs' Strategic Agility and Dynamic Capability on the Opportunity Pursuit Process of New Ventures: Evidence from South Korea	Kwon et al. (2018)
لتقنية بطاقة الأداء المتوازن والأهداف الاستراتيجية تأثير كبير في الأداء المنظمي. وتعد خفة الحركة الاستراتيجية عاملاً رئيسياً يؤثر في الاستراتيجيات التشغيلية وتحسين أداء الشركات.	تحديد تأثير عناصر بطاقة الأداء المتوازن في الإدارة الاستراتيجية للمنظمات الصيدلانية الأردنية وتطوير أنموذج لخفة الحركة الاستراتيجية.	The Influence of Strategic Agility & Tackling Competitive Challenges toward Improving Performance among Jordanian Pharmaceutical Companies	Al-Qudah (2018)
لبعد الاستخدام تأثير مباشر في أداء الشركة، في حين لم يكن لبعد الاستحواذ أي تأثير مباشر في أداء الشركة. وكان لبُعدي الاستحواذ والاستخدام تأثير إيجابي في خفة الحركة الاستراتيجية.	تحديد الدور الوسيط لخفة الحركة الاستراتيجية في دور القدرة الاستيعابية (من خلال بُعديها المتمثلين في الاستحواذ والاستخدام) في أداء المؤسسات السياحية في تركيا.	Absorptive Capacity and Firm Performance: The Mediating Role of Strategic Agility	Kale et al. (2018)
لخفة الحركة الاستراتيجية تأثير معنوي إيجابي مباشر في القدرات العاطفية والتوجه الريادي. وللقدرة العاطفية تأثير معنوي إيجابي مباشر في التوجه الريادي. وكذلك فإن لخفة الحركة الاستراتيجية تأثير إيجابي غير مباشر في التوجه الريادي من خلال القدرات العاطفية.	قياس أثر خفة الحركة الاستراتيجية والقدرات العاطفية في التوجه الريادي للجامعة.	The Impact of Strategic Agility and Organization Emotional Capabilities on University's Entrepreneurship-Oriented (Case Study: Universities of Qom and Kashan Cities)	Khorshid (2018)

المصدر: من إعداد الباحثين.

بينما طبقت الدراسة الحالية في مجال الخدمة التعليمية.

- تتفق الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في مقياس الدراسة عن طريق استطلاع الآراء عن طريق الاستبانة.

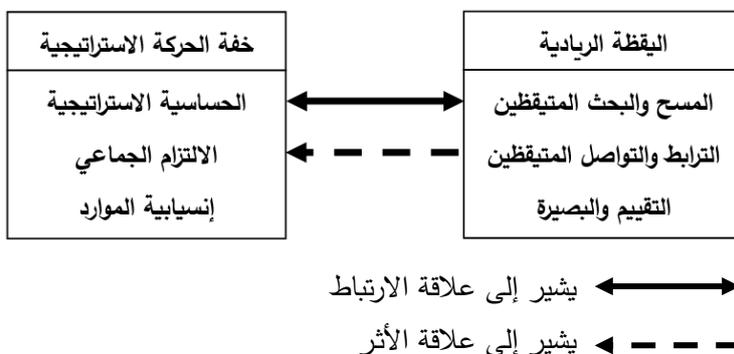
3. منهجية الدراسة

1.3 نموذج الدراسة

تستلزم المعالجة المنهجية لمشكلة الدراسة في ضوء إطارها النظري تصميم أنموذج فرضي كما هو موضح في الشكل (2) الذي يصور علاقة الارتباط والأثر بين أبعاد اليقظة الريادية وخفة الحركة الاستراتيجية في الجامعات المبحوثة، علماً بأن هذا الأنموذج سوف يثبت تحققه من عدمه وفق نتائج تحليل الاختبارات الإحصائية. وقد اعتمد الباحثان في تصميمهما للأنموذج على أبعاد اليقظة الريادية المتمثلة في (المسح والبحث المتيقظين، والترابط والتواصل المتيقظين، والتقييم والبصيرة) والتي تمثل المتغير المستقل. أما المتغير التابع فتمثل في خفة الحركة الاستراتيجية وأبعاده المتمثلة في (الحساسية الاستراتيجية، الالتزام الجماعي، وإنسيابية الموارد).

في ضوء استعراض بعض الدراسات السابقة، يمكن القول إن أهم ما يميز هذه الدراسة عن تلك الدراسات ما يأتي:

- لم يتسنى للباحثين الاطلاع على دراسة تطرقت لدور اليقظة الريادية في تحقيق خفة الحركة الاستراتيجية للجامعات على المستوى المحلي.
- هنالك دراستان فقط تربطان اليقظة الريادية بخفة الحركة الاستراتيجية، الأولى أخذت اليقظة الريادية كمتغير معدل، والثانية درست اليقظة الريادية كأحد المتغيرات الفرعية. وما يميز الدراسة الحالية أنها تقيس أثر اليقظة الريادية في خفة الحركة الاستراتيجية بشكل مباشر.
- خلق العامل المكاني فارقاً جوهرياً بين الجهود المعرفية السابقة والدراسة الحالية؛ فقد تم إجراء الجهود السابقة في بيئات مختلفة عن البيئة العراقية، الأمر الذي تعذر معه تطبيق نتائجها وتعميمها على الجامعات الأهلية، وهو الجانب الذي اختصت به الدراسة الحالية.
- أغلب الدراسات الخاصة بخفة الحركة الاستراتيجية ركزت على قطاعات مختلفة بالتطبيق على الشركات،



الشكل (2): أنموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على دراسة (أبو رذن، 2010) ودراسة (Tang et al., 2012).

أ. الفرضية الرئيسية الأولى: هناك علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد اليقظة الريادية وأبعاد خفة الحركة الاستراتيجية في الجامعات المبحوثة. وتنبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

2.3 فروض الدراسة

توافقاً مع أهداف الدراسة واختباراً لأنموذجها، فقد اعتمدت الدراسة على الفرضيات الآتية:

ومقرريهم) الذين يشاركون في عملية صنع القرار في الجامعات المبحوثة ورسم السياسات الاستراتيجية.

4.3 مصادر البيانات وأسلوب جمعها

تم جمع البيانات من مصادرها الأولية والثانوية؛ إذ اعتمدت الدراسة على جمع البيانات من المصادر الأولية لتغطية الإطار العملي للدراسة من خلال استخدام أسلوب الاستبانة التي تم تصميم متغيراتها بالاستفادة من دراسة (أبو ربن، 2010) ودراسة (Tang et al., 2012)، فضلاً عن وضع بعض الأسئلة المستمدة من أبعاد اليقظة الريادية مع أخذ بيئة الجامعات قيد الدراسة بعين الاعتبار. كما اعتمدت على ما هو متاح من الكتب، والأبحاث المنشورة، والدوريات في بناء الإطار النظري للدراسة من مصادرها الثانوية.

5.3 خصائص عينة الدراسة

تم القيام بتوزيع الاستبانة على الأفراد المبحوثين، وهم القيادات الإدارية في الجامعات المبحوثة. وبلغ عدد الاستمارات الموزعة (60) استمارة أعيد منها (49) استمارة صالحة للتحليل؛ بمعنى أن نسبة الاستجابة كانت (81.66%). ويوضح الجدول (3) توزيع الأفراد المبحوثين حسب الجامعات المبحوثة. أما توزيع الأفراد المبحوثين وفقاً لخصائصهم الفردية فيظهرها الجدول (4).

3.3 مجتمع الدراسة وعينتها

يتمثل مجتمع الدراسة الحالية في جامعات القطاع الخاص (الأهلية) في إقليم كردستان البالغ عددها (14) جامعة للسنة الدراسية 2018/2019. وقد اختيرت جامعات (جيهان - أربيل وحياء وبيان) لتكون ميداناً لإجراء الدراسة الحالية. أما الأفراد المبحوثون فتمثلوا في القيادات الإدارية (رؤساء الجامعات ومساعدتهم والعمداء ومعاونيهم ورؤساء الأقسام العلمية

الجدول (3)

توزيع الأفراد المبحوثين حسب الجامعات المبحوثة

ت	الجامعة	الاستمارات الموزعة	الاستمارات المستلمة الصالحة للتحليل	
			العدد	النسبة
1	بيان	20	15	75
2	حياة	20	15	75
3	جيهان - أربيل	20	19	0.95
المجموع		60	49	81.7

المصدر: من إعداد الباحثين.

الجدول (4)

توزيع الأفراد المبحوثين وفقاً لخصائصهم الفردية

ت	الخصائص	الفئات	العدد	النسبة
1	العمر	أقل من 35 سنة	11	22.4
		35-45	12	24.5
		أكثر من 45	26	53.1
2	الجنس	ذكر	40	81.6
		أنثى	9	18.4
3	الشهادة	دكتوراه	20	59.2
		ماجستير	29	40.8
4	مدة الخدمة في المركز الوظيفي الحالي	أقل من 3 سنوات	22	44.9
		3-7 سنوات	14	28.6
		أكثر من 7 سنوات	13	26.5

المصدر: من إعداد الباحثين.

6.3 أساليب التحليل الإحصائي للبيانات

من أجل التوصل إلى مؤشرات دقيقة تخدم الدراسة الحالية، ومن أجل اختبار فرضياتها، فقد اعتمدت الدراسة مجموعة من الأساليب الإحصائية تتمثل في الآتي:

- النسب المئوية والتكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من أجل وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها.
- معامل الارتباط البسيط لتحديد قوة العلاقة بين متغيرات الدراسة وطبيعتها.
- الانحدار الخطي البسيط لقياس التأثير المعنوي للمتغيرات المستقلة في المتغير التابع.
- وقد تم استخدام برنامج (SPSS) الإحصائي من أجل إيجاد التوزيعات التكرارية واستخراجها والوسط الحسابي والانحراف المعياري، فضلاً عن إيجاد نتائج الارتباط والانحدار.

4. وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها

يتناول هذا المحور وصف أبعاد اليقظة الريادية وأبعاد خفة الحركة الاستراتيجية وتشخيصها، علماً بأنه تمت الإشارة إليها في الجانب النظري للدراسة واعتمادها في نموذج الدراسة.

ويظهر الجدول (5) التوزيعات التكرارية وقيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري على مستوى العينة قيد الدراسة. وفيما يأتي تحليلها:

1.4 أبعاد اليقظة الريادية

أ. المسح والبحث المتيقظان: تشير النتائج الواردة في الجدول (5) إلى أن إجابات المبحوثين حول هذا البعد من خلال مؤشرات (X1-X5) تميل باتجاه الاتفاق بنسبة (86.14%) من تلك الاجابات، وبوسط حسابي بلغ (4.25) وانحراف معياري مقداره (0.738)، في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق على مؤشرات هذا البعد نسبة (3.62%). وهذا يدل على امتلاك الجامعات المبحوثة القدرة على المسح والبحث المتيقظان. وكانت أعلى نسبة اتفاق على المؤشرين (X1) و(X2)؛ إذ بلغت نسبة الاتفاق (95.9%) لكلا المؤشرين، وبوسط حسابي بلغ (4.45) و(4.67) على التوالي وانحراف معياري مقداره (0.647) و(0.625) على التوالي. هذه النسب تدل على أن الجامعات قيد الدراسة تمتلك القدرة على التواصل بشكل دوري مع الآخرين بالشكل الذي يساعدها على الحصول على

يدل على امتلاك الجامعات المبحوثة القدرة على التقييم والبصيرة الرياديين. وكانت أعلى نسبة اتفاق على المؤشر (X15)؛ إذ بلغت نسبة الاتفاق (89.8%)، وبوسط حسابي بلغ (4.29) وانحراف معياري مقداره (0.645)، مما يدل على أن الجامعات قيد الدراسة تمتلك القدرة على اختيار البديل الأفضل عند توافر العديد من البدائل. أما أقل نسبة اتفاق لمؤشرات هذا البعد فكانت على (X13) وهي (71.4%)، وبلغ الوسط الحسابي للمؤشر (3.86) والانحراف المعياري له (0.816). وهذا يدل على أن القادة في الجامعات المبحوثة يمتلكون قدرة غير عادية على اكتشاف الفرص المربحة.

نتائج التحليل الوصفي أعلاه تدل على توافر أبعاد اليقظة الريادية في الجامعات قيد الدراسة. وهذه النتائج تتفق مع النتائج التي توصلت إليها دراسة (جلاب، 2013) التي أكدت على توافر الأبعاد سائلة الذكر في جامعة كربلاء.

2.4 أبعاد خفة الحركة الاستراتيجية

أ. الحساسية الاستراتيجية: تشير النتائج الواردة في الجدول (5) إلى أن إجابات المبحوثين حول هذا البعد من خلال مؤشرات (Y1-Y5) إلى توافر الحساسية الاستراتيجية لدى القيادات الإدارية في الجامعات قيد الدراسة؛ إذ بلغت نسبة الاتفاق (74.7%) من تلك الاجابات، وبوسط حسابي بلغ (3.98) وانحراف معياري مقداره (0.907)، في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق على مؤشرات هذا البعد (7.76%). وكانت أعلى نسبة اتفاق على المؤشر (Y5)؛ إذ بلغت نسبة الاتفاق (87.8%)، وبوسط حسابي بلغ (4.24) وانحراف معياري مقداره (0.902). وهذا يدل على امتلاك قادة الجامعات المبحوثة آليات التفكير المنظم والحدس والقدرة على المبادرة. أما أقل نسبة اتفاق لمؤشرات هذا البعد فكانت على المؤشر (Y2) وهي (63.3%)، وبلغ الوسط الحسابي للمؤشر (3.84) والانحراف المعياري له (0.943)، مما يدل على أن هناك اهتماماً مقبولاً إلى حد ما من إدارة الجامعة بمواجهة التحديات البيئية ذات الآثار المباشرة على نشاطاتها.

معلومات جديدة، وكما انها تحاول دائما الحصول على أفكار جديدة عند البحث عن المعلومات. في حين كانت أقل نسبة اتفاق لمؤشرات هذا البعد على المؤشر (X3) وهي (71.5%)، وبلغ الوسط الحسابي للمؤشر (3.80) والانحراف المعياري له (0.889). وهذا يدل على أن القادة في الجامعات قيد الدراسة يهتمون إلى حد ما بقراءة الصحف والمجلات والمنشورات التجارية بشكل منتظم للحصول على معلومات جديدة في مجال عملهم.

ب. الترابط والتواصل المتيقظان: تشير معطيات الجدول (5) إلى أن إجابات المبحوثين حول هذا البعد من خلال مؤشرات (X6 - X10) تميل للاتفاق على أن الجامعات المبحوثة تمتلك القدرة على الترابط والتواصل المتيقظين؛ إذ بلغت نسبة الاتفاق على مؤشرات هذا البعد (82.82%) مقابل نسبة عدم اتفاق مقدراها (4.46%) وأما النسبة المتبقية من المبحوثين (12.64%) فهم محايدون. وجاءت النتيجة بوسط حسابي بلغ (4.12) وانحراف معياري مقداره (0.762). ومن خلال متابعة مدى إسهام كل مؤشر من هذه المؤشرات في تعزيز الترابط والتواصل المتيقظين، يتبين أن المؤشر (X10) هو الأكثر إسهاماً في هذا المجال؛ إذ حظي باتفاق (95.9%) من المبحوثين، وبوسط حسابي مقداره (4.53) وانحراف معياري بلغ (0.649). هذا المؤشر يشير إلى أن الجامعات المبحوثة تتناول مشاكل المستفيدين (الطلبة) بطرائق أو مداخل جديدة. أما أقل نسبة اتفاق لمؤشرات هذا البعد فكانت على المؤشر (X8) وهي (73.4%)، وبلغ الوسط الحسابي للمؤشر (3.90) والانحراف المعياري له (0.823). وهذا ما يدل على أن للقادة في الجامعات قيد الدراسة القدرة على رؤية ارتباط بين مجالات المعلومات غير المتطابقة.

ت. التقييم والبصيرة: تشير النتائج الواردة في الجدول (5) إلى أن إجابات المبحوثين حول هذا البعد من خلال مؤشرات (X11-X15) تميل باتجاه الاتفاق بنسبة (82.46%) من تلك الاجابات، وبوسط حسابي بلغ (4.12) وانحراف معياري مقداره (0.711)، في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق على مؤشرات هذا البعد نسبة (1.62%). وهذا

الجدول (5)

التوزيعات التكرارية وقيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري على مستوى الجامعات قيد الدراسة (n=49)

S.D.	Mean	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		الأبعاد	المعوقات
		%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد		
0.647	4.45			2	1	2	1	44.9	22	51	25	X1	المسح والبحث المتقن
0.625	4.67			2	1	2	1	22.4	11	73.5	36	X2	
0.889	3.80	2	1	6.1	3	20.4	10	53.1	26	18.4	9	X3	
0.764	4.45			2	1	8.2	4	32.7	16	57.1	28	X4	
0.764	3.86	2	1	2	1	18.4	9	63.3	31	14.3	7	X5	
0.738	4.25	0.8		2.82		10.2		43.28		42.86		المجموع	
		3.62				86.14							
0.789	3.96			6.1	3	14.3	7	57.1	28	22.4	11	X6	التزيط والتواصل المتقن
0.692	4.02			2	1	16.3	8	59.2	29	22.4	11	X7	
0.823	3.90			6.1	3	20.4	10	51	25	22.4	11	X8	
0.858	4.18			6.1	3	10.2	5	42.9	21	40.8	20	X9	
0.649	4.53			2	1	2	1	36.7	18	59.2	29	X10	
0.762	4.12	0		4.46		12.64		49.38		33.44		المجموع	
		4.46				82.82							
0.707	4.20			2	1	10.2	5	53.1	26	34.7	17	X11	التقييم والمصيرة
0.697	4.18					16.3	8	49	24	34.7	17	X12	
0.816	3.86			6.1	3	22.4	11	51	25	20.4	10	X13	
0.689	4.06					20.4	10	53.1	26	26.5	13	X14	
0.645	4.29					10.2	5	51	25	38.8	19	X15	
0.711	4.12	0		1.62		15.9		51.44		31.02		المجموع	
		1.62				82.46							
0.979	3.71	2	1	10.2	5	22.4	11	44.9	22	20.4	10	Y1	الحساسية الاستراتيجية
0.943	3.84			8.2	4	28.6	14	34.7	17	28.6	14	Y2	
0.800	4.16			4.1	2	12.2	6	46.9	23	36.7	18	Y3	
0.912	3.96			8.2	4	18.4	9	42.9	21	30.6	15	Y4	
0.902	4.24	2	1	4.1	2	6.1	3	42.9	21	44.9	22	Y5	
0.907	3.98	0.8		6.96		17.54		42.46		32.24		المجموع	
		7.76				74.7							
0.908	3.73	2	1	10.2	5	14.3	7	59.2	29	14.3	7	Y6	الالتزام الجماعي
0.940	3.69			14.3	7	20.4	10	46.9	23	18.4	9	Y7	
0.694	4.35			2	1	6.1	3	46.9	23	44.9	22	Y8	
0.577	4.57					4.1	2	34.7	17	61.2	30	Y9	
1.026	3.90			10.2	5	26.5	13	26.5	13	36.7	18	Y10	
0.829	4.05	0.4		7.34		14.28		42.84		35.1		المجموع	
		7.74				77.94							
0.797	3.90			4.1	2	24.5	12	49	24	22.4	11	Y11	انسيابية الموارد
0.750	3.98			4.1	2	16.3	8	57.1	28	22.4	11	Y12	
0.913	4.14			8.2	4	10.2	5	40.8	20	40.8	20	Y13	
0.759	3.92			4.1	2	20.4	10	55.1	27	20.4	10	Y14	
0.782	3.82			4.1	2	28.6	14	49	24	18.4	9	Y15	
0.800	3.95	0		4.92		20		50.2		24.88		المجموع	
		4.92				75.08							

نتائج التحليل الوصفي أعلاه تشير إلى توافر أبعاد خفة الحركة الاستراتيجية في الجامعات المبحوثة. وهذه النتائج تتفق مع النتائج التي توصلت إليها دراسة (Khorshid, 2018) التي دلت على توافر هذه الأبعاد في الجامعات الحكومية في مدينتي قم وكاشان في إيران.

5. اختبار فروض الدراسة

1.5 تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

من خلال متابعة القيم الواردة في الجدول (6) يتضح أن هناك علاقة ارتباط معنوية بين اليقظة الريادية وخفة الحركة الاستراتيجية؛ إذ بلغت درجة الارتباط (المؤشر الكلي) (0.541). وبهذا فقد تحققت الفرضية الرئيسة الأولى. ويشير الجدول (6) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين كل بعد من أبعاد اليقظة الريادية وخفة الحركة الاستراتيجية. وكانت أقوى علاقة ارتباط معنوية بين المسح والبحث المتقطين وخفة الحركة الاستراتيجية؛ إذ بلغت درجة الارتباط (المؤشر الكلي) (0.528) عند مستوى معنوية (0.01). أما أضعف علاقة ارتباط معنوية فكانت بين التقييم والبصيرة وخفة الحركة الاستراتيجية؛ فقد بلغت درجة الارتباط (المؤشر الكلي) (0.343) عند مستوى معنوية (0.05). وبهذا تحققت جميع الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسة الأولى.

2.5 تحليل علاقات الأثر بين متغيرات الدراسة

تشير نتائج التحليل في الجدول (7) إلى وجود أثر معنوي لأبعاد اليقظة الريادية في خفة الحركة الاستراتيجية. وتدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (19.409)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية (4.05) عند مستوى المعنوية (0.05) وبدرجات حرية (47.1)، مما يدل على أن منحنى الانحدار جيد في تفسير العلاقة بين أبعاد اليقظة الريادية وخفة الحركة الاستراتيجية على المستوى الكلي. وقد بلغ معامل التحديد (R^2) (0.292) وهو يشير إلى قدرة المتغير

ب. الالتزام الجماعي: تبين النتائج الواردة في الجدول (5) أن إجابات المبحوثين حول هذا البعد من خلال مؤشرات (Y6-Y10) تميل باتجاه الاتفاق؛ إذ بلغت نسبة الاتفاق (77.94%) من تلك الإجابات، وبوسط حسابي بلغ (4.05) وانحراف معياري (0.829)، في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق على مؤشرات هذا البعد (7.74%). وهذا يدل على أن قيادات الجامعات المبحوثة تهتم بإشاعة ثقافة الالتزام الجماعي ضمن عملياتها. وكانت أعلى نسبة اتفاق على المؤشر (Y9)؛ إذ بلغت نسبة الاتفاق (95.9%)، وبوسط حسابي مقداره (4.57) وانحراف معياري مقداره (0.577). وهذا يدل على أن القيادات الإدارية في الجامعات المبحوثة يقدرون مسؤولياتهم ومدى انعكاس ذلك على ديمومة الأنشطة الأخرى في الجامعة، في حين كانت أقل نسبة اتفاق لمؤشرات هذا البعد على المؤشر (Y7) وهي (67.3%)، وبلغ الوسط الحسابي للمؤشر (3.69) والانحراف المعياري له (0.940)، مما يدل على أن إدارة الجامعة تحمل القادة المسؤولية من خلال إشراكهم في عمليات صنع القرار الاستراتيجي بغض النظر عن المستوى التنظيمي الذي يعملون فيه.

ت. انسيابية الموارد: تشير النتائج الواردة في الجدول (5) إلى أن إجابات المبحوثين حول هذا البعد من خلال مؤشرات (Y11-Y15) تميل باتجاه الاتفاق على أن هناك انسيابية للموارد المتاحة في الجامعات المبحوثة؛ إذ بلغت نسبة الاتفاق (75.08%) من تلك الإجابات، وبوسط حسابي بلغ (3.95) وانحراف معياري مقداره (0.800)، في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق على مؤشرات هذا البعد (4.92%). وكانت أعلى نسب الاتفاق على المؤشر (Y13)؛ إذ بلغت نسبة الاتفاق (81.6%)، وبوسط حسابي بلغ (4.14) وانحراف معياري مقداره (0.913). وهذا يدل على أن إدارة الجامعات قيد الدراسة تدعم الإبداع. أما أقل نسبة اتفاق لمؤشرات هذا البعد فكانت على المؤشر (Y15) وهي (67.4%)، وبلغ الوسط الحسابي للمؤشر (3.82) والانحراف المعياري له (0.782)، مما يدل على أن إدارة الجامعة تقوم بإعادة توزيع مواردها وفقاً لخياراتها الاستراتيجية.

* يتم الاعتماد في الجانب التطبيقي من هذه الدراسة على مستوى معنوية (0.05) لغرض إجراء الاختبارات الإحصائية (اختبار معامل الارتباط، واختبار t، واختبار f) لأنه المستوى المعتمد في أغلب الدراسات الإدارية.

المستقل على تفسير التأثير الذي يطرأ في خفة الحركة الاستراتيجية بنحو (29.2%)، وهذه نسبة غير جيدة مقارنة بتوافر أبعاد المتغير المستقل في الجامعات المبحوثة. وتغرز ذلك قيمة معامل الانحدار

الجدول (6)

نتائج علاقات الارتباط بين أبعاد اليقظة الريادية وخفة الحركة الاستراتيجية على مستوى عينة الدراسة

أبعاد اليقظة الريادية				المسح والبحث المتيقظان	الترابط والتواصل المتيقظان	التقييم والبصيرة	المؤشر الكلي
0.486**	0.240	0.347*	0.540**				
0.565**	0.442**	0.365*	0.499**	الالتزام الجماعي			
0.297*	0.196	0.229	0.260	انسيابية الموارد			
0.541**	0.343*	0.379**	0.528**	المؤشر الكلي			

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء نتائج الحاسبة الإلكترونية. $P \leq 0.05$ N = 49

(2.276) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.68)، في حين كانت أقل علاقة تأثير لبعد التقييم والبصيرة في خفة الحركة الاستراتيجية؛ إذ بلغ معامل التحديد (R^2) (11.8%). وعليه، يتم قبول الفرضية الرئيسة الثانية التي نصت على وجود أثر معنوي لأبعاد اليقظة الريادية في خفة الحركة الاستراتيجية في الجامعات المبحوثة. أما فيما يخص الفرضيات المنبثقة منها، فإن نتائج تحليل الانحدار تشير إلى تحققها جميعاً.

يتضح من الجدول (7) أن هناك تأثيراً معنوياً لكل بعد من أبعاد اليقظة الريادية في خفة الحركة الاستراتيجية. وتشير معطيات الجدول (7) إلى أن أقوى تأثير لأبعاد اليقظة الريادية في خفة الحركة الاستراتيجية كان لبعد المسح والبحث المتيقظين بدلالة معامل التحديد (R^2)؛ إذ فسر هذا المؤشر وحده (27.9%) من التأثير الكلي، تدعمه قيمة (F) المحسوبة (18.177) مقارنة بالجدولية (4.05). وبلغت قيمة (B1) (1.395)، وهي قيمة معنوية بدلالة (t) المحسوبة البالغة

الجدول (7)

علاقة الأثر بين أبعاد اليقظة الريادية وخفة الحركة الاستراتيجية على المستوى الكلي للجامعات المبحوثة

خفة الحركة الاستراتيجية (المتغير التابع)					المتغير المستقل
R ²	F	T	Beta	B	
%27.9	18.177	2.276	0.612	1.395	المسح والبحث المتيقظان
%14.3	7.863	3.219	0.403	2.355	الترابط والتواصل المتيقظان
%11.8	6.264	3.943	0.3375	2.450	التقييم والبصيرة
%29.2	19.409	4.405	0.779	0.752	المؤشر الكلي

t الجدولية = 1.68 F الجدولية = 4.05 $P \leq 0.05$ N = 48 DF (1, 46)

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء نتائج الحاسبة الإلكترونية.

من أبعاد اليقظة الريادية بنسبة غير جيدة، وهذا يفسر عدم استغلال أبعاد اليقظة الريادية من القيادات الإدارية في هذه الجامعات بكفاءة.

2.6 التوصيات

- سيتم تخصيص هذا المحور لتدوين توصيات الدراسة، وهي:
- أ. أن تهتم إدارة الجامعات المبحوثة بمواجهة التحديات البيئية ذات الآثار المباشرة على نشاطاتها من خلال الاستفادة من قدرات التقييم والبصيرة المتوافرة لدى القادة.
 - ب. إجراء مسوحات مستمرة للحصول على آراء المستفيدين (الطلبة) وأصحاب المصالح وتفضيلاتهم حول الخدمات التعليمية المقدمة ومستوياتها وأسعارها ومدى ملاءمتها لحاجة السوق المحلية.
 - ت. ضرورة حرص الجامعات المبحوثة على التخطيط لدراسة حاجات العاملين ورغباتهم والعمل على إشباعها، وتقويضهم بعض الصلاحيات المتعلقة بأعمالهم من خلال فرق العمل أو اللجان، مما يعزز أجواء الثقة والتعاون المتبادل بينهم، ويحفز قدراتهم الإبداعية، ويحسن مستويات أدائهم.
 - ث. إشراك القيادات الإدارية - بغض النظر عن المستوى التنظيمي الذي تعمل فيه - بشكل كبير في عملية صياغة الاستراتيجيات. وهذا يساعد في رفع روحهم المعنوية ويعزز التزامهم الجماعي عند تنفيذهم لهذه الاستراتيجيات.
 - ج. إن التحول إلى جامعة ذات خفة حركة استراتيجية يحتاج إلى ثقافة تنظيمية ريادية مساندة تشجع على التفكير الفرصي الذي يقود إلى التفوق والتميز، كما يحتاج إلى بيئة عمل ملائمة تتوفر فيها الموارد والآليات المناسبة لإعادة توزيع مواردها بالسرعة اللازمة لمواكبة التغيرات البيئية.
 - ح. على الجامعات المبحوثة القيام بإعادة توزيع مواردها بالشكل الذي يساعدها في تنفيذ ما تضعه من خيارات استراتيجية.

بعد عرض النتائج الخاصة باختبار فرضيات الدراسة الحالية، يمكن القول إن نتائج هذه الدراسة تتفق مع النتائج التي توصلت إليها دراسة (Kwon et al., 2018) التي أظهرت وجود علاقة بين خفة الحركة الاستراتيجية واليقظة الريادية عند تمييز الفرص واقتناصها. كما تتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (Hijjawi & Al-Shawabkeh, 2017) التي بينت أن خفة الحركة الاستراتيجية تؤثر بشكل أفضل على إدارة استمرارية العمل في ظل وجود اليقظة الريادية.

6. الاستنتاجات والتوصيات

1.6 الاستنتاجات

- يتناول هذا المحور أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة، وهي:
- أ. دلت نتائج التحليل الوصفي على أن إجابات المبحوثين كانت متفقة بنسبة عالية على توافر أبعاد اليقظة الريادية في الجامعات المبحوثة.
 - ب. أشارت نتائج التحليل الوصفي إلى توافر أبعاد خفة الحركة الاستراتيجية في الجامعات المبحوثة، وهذا يدل على وجود منافسة قوية بين جامعات القطاع الخاص (الأهلية) في إقليم كردستان. وهذا يتطلب قيادة ريادية يقظة تساعد في استغلال ما هو متوافر من أبعاد خفة الحركة الاستراتيجية في هذه الجامعات بالشكل الذي يمكنها من تحقيق المزايا التنافسية.
 - ت. دلت نتائج التحليل على وجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد اليقظة الريادية وخفة الحركة الاستراتيجية في الجامعات المبحوثة.
 - ث. أظهرت نتائج تحليل الانحدار وجود علاقة تأثير معنوية لأبعاد اليقظة الريادية في خفة الحركة الاستراتيجية في الجامعات المبحوثة.
 - ج. تبين من نتائج التحليل الوصفي توافر أبعاد اليقظة الريادية في الجامعات المبحوثة بنسبة جيدة جداً، في حين دلت نتائج الانحدار على أن خفة الحركة الاستراتيجية تستمد

المراجع

المراجع العربية

الشمري، سجي عبدالجبار، 2006، إدارة المعرفة ودورها في عملية التنشيط الاستراتيجي. رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بغداد، العراق.

نوي، طه حسين، وضيف، أحمد، 2011، الاستعداد للتغيير الاستراتيجي من خلال تفعيل دور تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة الاقتصادية. *ملتقى الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية*، جامعة سعد دحلب، جمهورية الجزائر

أبو رذن، إيمان بشير، 2010، بعض متطلبات خفة الحركة الاستراتيجية في ضوء ترابط أدوات تقاسم المعرفة وأبعاد التعلم الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري شركة آسيا سيل للاتصالات المتنقلة في العراق. أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة الموصل، الموصل، العراق.

جلاب، إحسان دهش، 2013، دور التوجه الاستراتيجي للمنظمات التعليمية في اليقظة الريادية: بحث ميداني في جامعة كربلاء. *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية*، المجلد 15، العدد 3، الديوانية، ص 42-64.

المراجع الأجنبية

Adomako, S., Danso, A., Boso, N. and Narteh, B. 2018. Entrepreneurial Alertness and New Venture Performance: Facilitating Roles of Networking Capability. *International Small Business Journal*, 36 (5): 453-472.

Al-Azzam, Z. F., Irtameh, H. J. and Khaddam, A.A. H. 2017. Examining the Mediating Effect of Strategic Agility in the Relationship between Intellectual Capital and Organizational Excellence in Jordan Service Sector. *Journal of Business*, 6 (1): 7-15.

Al-Qudah, S. A. 2018. The Influence of Strategic Agility & Tackling Competitive Challenges toward Improving Performance among Jordanian Pharmaceutical Companies. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8 (5): 762-774.

Alvi, I., Sharma, A. and Alvi, T. 2017. Influence of Entrepreneurial Alertness of Professional Students on Entrepreneurial Intentions and Determinants of Entrepreneurial Intentions. *Amity Journal of Entrepreneurship*, 2 (1): 32-46.

Barringer, B. R. and Ireland, R. D. 2016. *Entrepreneurship: Successfully Launching New Ventures* (5th ed.). Boston: Pearson Education.

Campos, H. 2018. The Entrepreneurial Passion-Entrepreneurial Alertness Relationship: The Moderating

Role of a Creative Personality. *Serbian Journal of Management*, 13 (2): 263-280.

Campos, H. M. 2017. Impact of Entrepreneurial Passion on Entrepreneurial Orientation with the Mediating Role of Entrepreneurial Alertness for Technology-based Firms in Mexico. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 24 (2): 353-374.

Doz, Y. and Kosonen, M. 2010. Embedding Strategic Agility: A Leadership Agenda for Accelerating Business Model Renewal. *Long Range Planning*, 43: 370-382.

Fatoki, O. (2014). The Entrepreneurial Alertness of Immigrant Entrepreneurs in South Africa. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5 (23): 722.

Harper, D. A. 2003. *Foundations of Entrepreneurship and Economic Development*. London: Routledge.

Hijawi, G.S. and Al-Shawabkeh, K.M. 2017. Impact of Strategic Agility on Business Continuity Management (BCM): The Moderating Role of Entrepreneurial Alertness: An Applied Study on Jordanian Insurance Companies. *International Journal of Business and Management*, 12 (10): 155-165.

Hsieh, R., Kelley, D. and Liu, C. 2009. Recognizing Innovative Opportunities: The Mediating Role of Entrepreneurial Alertness. Retrieved from nsysu.edu.tw

Ireland, R., Hitt, M. and Sirmon, D. 2003. A Model of

- Strategic Entrepreneurship: The Construct and Its Dimensions. *Journal of Management*, 29 (6): 963-989.
- Ivory, S.B. and Brooks, S.B. 2018. Managing Corporate Sustainability with a Paradoxical Lens: Lessons from Strategic Agility. *Journal of Business Ethics*, 148 (2): 347-361.
- Kale, E., Aknar, A. and Basar, O. 2018. Absorptive Capacity and Firm Performance: The Mediating Role of Strategic Agility. *International Journal of Hospitality Management*, 72: 276-283.
- Kettunen, O. 2010. Agile Product Development and Strategic Agility in Technology Firms. (Master Thesis). Retrieved from: www.cloudsoftwareprogram.org
- Khorshid, S. 2018. The Impact of Strategic Agility and Organization Emotional Capabilities on University's Entrepreneurship-Oriented (Case Study: Universities of Qom and Kashan Cities). *Management in Islamic University*, 14 (6): 237-262.
- Kwon, S. J., Ryu, D. and Park, E. 2018. The Influence of Entrepreneurs' Strategic Agility and Dynamic Capability on the Opportunity Pursuit Process of New Ventures: Evidence from South Korea. *Academy of Strategic Management Journal*, 17 (1): 1-17.
- Morgan, R.E. and Page, K. 2008. Managing Business Transformation to Deliver Strategic Agility. *Strategic Change*, 17 (5/6): 155-168.
- Morton, J., Stacey, P. and Mohn, M. 2018. Building and Maintaining Strategic Agility: An Agenda and Framework for Executive IT Leaders. *California Management Review*, 61 (1): 94-113.
- Nkuda, M. O. 2017. Strategic Agility and Competitive Advantage: Exploration of the Ontological, Epistemological and Theoretical Underpinnings. *British Journal of Economics, Management & Trade*, 16 (1): 1-13.
- Obschonka, M., Hakkarainen, K., Lonka, K. and Salmela-Aro, K. 2017. Entrepreneurship As a Twenty-first Century Skill: Entrepreneurial Alertness and Intention in the Transition To Adulthood. *Small Business Economics*, 48 (3): 487-501.
- Ojha, D. 2008. Impact of Strategic Agility on Competitive Capabilities and Financial Performance (PhD Thesis). Retrieved from: <http://gradworks.umi.com>
- Patel, P.C. 2019. Opportunity Related Absorptive Capacity and Entrepreneurial Alertness. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 15 (1): 63-73.
- Roundy, P. T., Harrison, D. A., Khavul, S., Perez-Nordtvedt, L. and McGee, J. E. 2018. Entrepreneurial Alertness as a Pathway to Strategic Decisions and Organizational Performance. *Strategic Organization*, 16 (2): 192-226.
- Santala, M. 2009. Strategic Agility in a Small Knowledge Intensive Business Services Company: Case SWOT Consulting. (Master Thesis). Retrieved from: epub.lib.aalto.fi
- Sharma, L. 2018. A Systematic Review of the Concept of Entrepreneurial Alertness. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*.
- Tang, J., Kacmar, K., Busenitz, L. 2012. Entrepreneurial Alertness in the Pursuit of New Opportunities. *Journal of Business Venturing*, 27 (1): 77-94.
- Teoh, A.P., Lee, K.Y. and Muthuveloo, R. 2017. The Impact of Enterprise Risk Management, Strategic Agility and Quality of Internal Audit Function on Firm Performance. *International Review of Management and Marketing*, 7 (1): 222-229.
- Urban, B. 2017. Corporate Entrepreneurship in South Africa: The Role of Organizational Factors and Entrepreneurial Alertness in Advancing Innovativeness. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 22 (03).
- Valliere, D. 2013. Towards a Schematic Theory of Entrepreneurial Alertness. *Journal of Business Venturing*, 28: 430-442.
- Woods, C.R. 2006. Asking the Entrepreneur: An Enquiry into Entrepreneurial Behaviour. *Personal Construct Theory & Practice*, 3: 1-12. Retrieved from: www.pcp-net.org