المجلة العلمية لجامعة جيهان – السليمانية
المجلد (10) – العدد (1)، حزيران 2026
ISSN 2520-7377 (Online), ISSN 2520-5102 (Print)
ص:520-552

اثر الارتجال الاستراتيجي في تحقيق الازدهار التنظيمي
دراسة تحليلية لآراء عينة من الكوادر التدريسية في الجامعات الخاصة في اقليم كوردستان- العراق

نيگار علی محمد[1]، جلال عبدالله محمد[2]

[1]قسم ادارة الاعمال، جامعة صلاح الدين، أربيل، العراق
[2]قسم التقنيات ادارة الاعمال، جامعة السليمانية التقنية، السليمانية، العراق

E-mail: nigar.muhamme@spu.edu.iq[1], jalal.muhamed@spu.edu.iq[2]

الملخص:

يهدف البحث الى الكشف عن اثر الارتجال الاستراتيجي بأبعادها وهي (بناء الحل، اليقظة الاستراتيجية، الرشاقة الاستراتيجية، الهياكل الصغيرة) في تحقيق الازدهار التنظيمي بأبعادها (الوعي التنظيمي، القدرات التنظيمية، الالتزام التنظيمي، التمكين، دعم القيادة، القدرات التنافسية). و قد حددت مشكلة البحث في عدة تساؤلات تمحورت حول طبيعة الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث، ولأجل ذلك وضع مخطط فرضي للبحث. وقد اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستعملت الاستبانة كوسيلة للحصول على البيانات، وتم اختيار الكوادر التدريسية بالأقسام العلمية في الجامعات الخاصة في اقليم كوردستان كمجتمع الدراسة و بلغ عددهم 808 فرداً وتم توزيع590 استمارة عليهم واسترجعت 348 استمارةمنها304استمارة صالحة للتحليل. و تم اختبار علاقات الارتباط والتأثير من خلال تطبيق الاساليب الاحصائية بواسطة برنامج وSPSS-26, 26-Amosحيث توصلت البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات ومن اهمها:بشكل عام، يرى أعضاء هيئة التدريسين في الجامعات الخاصة بإقليم كردستان أن مستوى الارتجال الاستراتيجي عالٍ.

- الارتجال الاستراتيجي له تأثير إيجابي ومعنوي على الازدهار التنظيمي، حيث يفسر 83% من التغيرات في الازدهار التنظيمي.

في ضوء الاستنتاجات قدمت مجموعة من التوصيات ومن اهمها:

-التركيز على الأبعاد الأكثر تأثيرًا لتحقيق الازدهار التنظيمي ويجب على الجامعات أن تركز بشكل خاص على الرشاقة الاستراتيجية "تأثير 0.41" والهياكل الصغرى "تأثير 0.38". هذا يعني تبسيط الإجراءات، وتفويض الصلاحيات، وتمكين الفرق الصغيرة من اتخاذ القرارات بسرعة

الكلمات المفتاحية: الارتجال الاستراتيجي، الازدهار التنظيمي، الجامعات الخاصة، اقليم كوردستان –العراق.

پوختە:

ئامانجی توێژینەوەکە لێکۆڵینەوەیە لە کاریگەرییەکانی ئیمپرۆڤیزەکردنی ستراتیژییە، لەگەڵ ڕەهەندەکانی (دروستکردنی چارەسەر، وریایی ستراتیژی، چالاکی (ڕێک جوولەکردنی) ستراتیژی، و پێکهاتە بچووکەکان)، لەسەر بەدەستهێنانی خۆشگوزەرانی ڕێکخراوەیی، لەگەڵ ڕەهەندەکانی (هۆشیاری ڕێکخراوەیی، تواناکانی ڕێکخراوەیی، پابەندبوونی ڕێکخراوەیی، بە توانا کردن، پشتگیری سەرکردایەتی، و تواناکانی کێبڕکێ). کێشەی توێژینەوەکە لە چەند پرسیارێکدا دیاریکرا کە خۆی دەبینیەوە لە دەوری سروشتی پەیوەندی و کاریگەری نێوان گۆڕاوەکانی توێژینەوەکە. بۆ ئەم مەبەستەش پلانێکی توێژینەوەی گریمانەیی داڕێژرا. توێژینەوەکە پشتی بە ڕێبازی شیکاری وەسفیی بەستووە، و پرسیارنامەیەک (فۆرمی ڕاپرسی)وەک ئامرازێک بۆ بەدەستهێنانی زانیاری بەکارهێناوە.کۆمەڵگەی توێژینەوەکە پێکهاتبوو لە 808 ئەندامی فاکەڵتی لە بەشە زانستییەکانی زانکۆ ئەهلییەکانی هەرێمی کوردستان. 590 فۆرمی ڕاپرسی بەسەریاندا دابەشکرا، و 348 فۆرم گەڕێندرانەوە، کە 304لەو فۆرمانە بۆ شیکاری گۆنجاو بوون. پەیوەندییە پەیوەندیدارەکان و کاریگەرییەکان بە بەکارهێنانی شێوازە ئاماریەکان بە بەکارهێنانی بەرنامەی SPSS-26,26-Amos تاقیکرانەوە. توێژینەوەکە گەیشتە کۆمەڵێک ئەنجام کە گرنگترینیان بریتین لە: بەگشتی ئەندامانی فاکەڵتی لە زانکۆ ئەهلیەکانی هەرێمی کوردستان پێیان وایە ئاستی ئیمپرۆڤیزەکردنی ستراتیژی بەرزە.

DOI: http://dx.doi.org/10.25098/10.1.27

Distributed under the terms and conditions of the License 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0)

- ئیمپرۆڤیزەکردنی ستراتیژی کاریگەری ئەرێنی و بەرچاوی لەسەر خۆشگوزەرانی ڕێکخراوەیی هەیە، کە 83%ی گۆڕانکارییەکانی خۆشگوزەرانی ڕێکخراوەیی ڕوون دەکاتەوە.

لە ژێر ڕۆشنایی ئەو دەرەنجامانە دا کۆمەڵێک ڕاسپاردە خرانەڕوو کە گرنگترینیان بریتین لە:

- گرنگیدان بە کاریگەرترین ڕەهەندەکانی خۆشگوزەرانی ڕێکخراوەیی. زانکۆکان پێویستە بە تایبەتی سەرنجیان لەسەر چالاکی ستراتیژی (کاریگەری 0.41) و وردە پێکهاتەکان (کاریگەری 0.38) بێت. ئەمەش بە واتای ڕێکخستنی ڕێکارەکان و ڕادەستکردنی دەسەڵات و بەهێزکردنی تیمە بچووکەکان بۆ بڕیاردان بە خێرایی.

کلیلە وشە: ئیمپرۆڤیزەکردنی ستراتیژی، خۆشگوزەرانی ڕێکخراوەیی، زانکۆ ئەهلیەکان، هەرێمی کوردستان – عێراق.

Abstract:

The research aims to explore the impact of strategic improvisation, with its dimensions (solution building, strategic vigilance, strategic agility, and small structures), on achieving organizational prosperity, with its dimensions (organizational awareness, organizational capabilities, organizational commitment, empowerment, leadership support, and competitive capabilities). The research problem was defined in several questions centered around the nature of the relationship and influence between the research variables. To this end, a hypothetical research plan was developed. The research relied on the descriptive analytical approach, and a questionnaire was used as a means of obtaining data. The study population consisted of 808 faculty members in the scientific departments of private universities in the Kurdistan Region. 590 questionnaires were distributed to them, and 348 questionnaires were returned, of which 304 were valid for analysis. Correlational and influence relationships were tested using statistical methods using the SPSS-26 -Amos26SPSS-26, program. The research reached a set of conclusions, the most important of which are: In general, faculty members at private universities in the Kurdistan Region believe that the level of strategic improvisation is high.

- Strategic improvisation has a positive and significant impact on organizational prosperity, explaining 83% of the changes in organizational prosperity.

In light of the findings, a set of recommendations were presented, the most important of which are:

- Focus on the most influential dimensions of organizational prosperity. Universities should focus in particular on strategic agility "impact 0.41" and microstructures"impact 0.38". This means streamlining procedures, delegating authority, and empowering small teams to make decisions quickly.

Key words: Strategic Integration, Organizational Innovation, Private Universities, Kurdistan Region – Iraq.

DOI: http://dx.doi.org/10.25098/10.1.27
Distributed under the terms and conditions of the License 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0)

المقدمة:

في بيئة الأعمال المتغيرة والمعقدة الذي تعيش فيه المنظمات الحديثة، اصبح من الضروري وجود استراتيجيات مرنة تستطيع التكيف بسرعة مع التغيرات المفاجئة. يُعتبر الارتجال الاستراتيجي واحداً من هذه الاستراتيجيات، حيث يساعد المنظمات على التفاعل بفاعلية مع التحديات غير المتوقعة من خلال اتخاذ قرارات إبداعية وفورية وتستند الى الموارد المتاحة والمعرفة.الى جانب ذلك، يسعى القادة والمديرون لتحقيق ما هو اكثر من مجرد اكتساب الربح والنمو المالي، بل يعملون أيضا على زيادة رأس المال الفكري، وتحقيق المرونة التنظيمية، والحصول على ميزة تنافسية دائمة، وتعزيز القدرة على الابتكار. لذا فإن الوصول إلى الازدهار لا يعد هدفا قصير المدى بل هو ناتج لتفاعل معقد بين عوامل داخلية و خارجية. الازدهار لدي (Anninos,2007: 308) تعني الاستقرار والتوافق لتحقيق النجاح على الأمد البعيد. تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف أثر بين الارتجال الاستراتيجي في الازدهار التنظيمي، مستندةً إلى مجموعة من الدراسات والأطر النظرية التي تناولت هذه المفاهيم بشكل منفصل أو مجتمعةً. تكمن أهمية هذه الدراسة في تسليط الضوء على تأثير الارتجال الاستراتيجي في الازدهار التنظيمي. فمن خلاله، يمكن للمنظمات أن تستخدم الارتجال كأداة لتحقيق الازدهار، بدلًا من أن يتحول إلى مصدر للفوضى أو عدم الاستقرار. وانطلاقاً الى ما ذكر جاءت فكرة الدراسة لمعرفة أثر الارتجال الاستراتيجي بأبعادها الاربعة (بناء الحل، اليقظة الاستراتيجية، الرشاقة الاستراتيجية، والهياكل الصغرى) في بناء الازدهار التنظيمي في الجامعات الخاصة بأبعادها الستة (الوعي التنظيمي، القدرات التنظيمية، الالتزام التنظيمي، التمكين، دعم القيادة، القدرات التنافسية). و تلعب الجامعات الخاصة دورًا حيويًا ومحورياً في تطبيق هذه الدراسة، يتجاوز مجرد التدريس ليشمل بحث وتطوير و خدمة المجتمع، و توفير بيئة مناسبة للابتكار.

وبهذا الاتجاه تأطرت محاور الدراسة ضمن اربعة مباحث، تضمن المبحث الأول منهجية الدراسة (مشكلة الدراسة، اهمية الدراسة، اهداف الدراسة، مخطط الدراسة الفرضية، فرضيات الدراسة، منهج الدراسة، حدود الدراسة، وصف مجتمع عينة الدراسة).اما المبحث الثاني فقد خصص لجانب النظري وتضمن متغيرات الدراسة (الارتجال الاستراتيجي، الازدهار التنظيمي). المبحث الثالث تتضمن الجانب الميداني .

(تحليل الاجابات واختبار فرضيات البحث، الفقرة الاولى: تحليل آراء واجابات أفراد العينة حول متغيرات البحث، الفقرة الثانية /الأهمية الترتيبية لأبعاد متغيرات الدراسة، الفقرة الثالثة/ اختبار فرضيات الدراسة :اولا: اختبار فرضيات علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة، ثانيا: اختبار فرضيات التأثير بين متغيرات الدراسة)، في حين جاء المبحث الرابع والأخير بعنوان الاستنتاجات والتوصيات.

1- المبحث الاول/منهجية الدراسة

تشكل منهجية الدراسة من المرتكزات الرئيسية التي تستند اليها البحث العلمي، و كذلك الوسيلة التي يتم من خلالها تحديد مشكلة الدراسة ووضع مخططها الفرضي، ولغرض لتعرف على منهجية الدراسة نبدأ من تناول الجوانب آلاتية:

١-١ : مشكلة الدراسة

"تُعدّ البيئات التنظيمية المعاصرة بيئات ديناميكية وسريعة التغيّر، تتسم بالمنافسة الشديدة والتقلبات غير المتوقعة". ولذلك، لم يعد الاعتماد على التخطيطات التقليدية الصارمة والمسبقة كافياً لضمان البقاء والنمو، لا سيما في مؤسسات حيوية مثل الجامعات الخاصة التي تسعى لتحقيق الازدهار التنظيمي في سوق تعليمي تنافسي، لذلك يبرز الازدهار التنظيمي كمتغير مهم يمثل حالة متقدمة من الأداء التنظيمي، تتجاوز مجرد البقاء والنمو لتشمل التجديد المستمر والابتكار .يتطلب تحقيق هذا النوع من الازدهار تكامله مع الارتجال الاستراتيجي، الذي يوفر المرونة المطلوبة للاستجابة السريعة والفعالة للتحديات والفرص غير المخطط لها مسبقاً".

حيث تسعى الجامعات الخاصة جاهدة لتحقيق "الازدهار التنظيمي" – وهو حالة من النمو المستدام والحيوية والإنجاز المتعالي – والذي يمثل الغاية النهائية لأي استراتيجية ناجحة. في حين أن الارتجال الاستراتيجي يقدم فوائد عديدة لتحقيق الازدهار التنظيمي، إلا أنه لا يخلو من التحديات.(Spreitzer.et.al 2005:539)يتطلب الارتجال الفعال ثقافة تنظيمية داعمة تقدر التجريب والمجازفة والتعلم من الفشل. علاوة على ذلك، يجب على القادة تحقيق التوازن بين الارتجال والتخطيط الاستراتيجي لضمان التماسك والمواءمة مع الأهداف طويلة المدى. فان مشكلة الدراسة تركز على الجدل الفكري حول تحديد الحاجة إلى فهم الآلية التي يمكن من خلالها تحويل الارتجال الاستراتيجي – رغم ما يحمله من مخاطرة – إلى محفز للازدهار التنظيمي. وبناء على ذلك فان مشكلة الدراسة

DOI: http://dx.doi.org/10.25098/10.1.27
Distributed under the terms and conditions of the License 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0)

المجلة العلمية لجامعة جيهان – السليمانية ص:520-552
المجلد (10) – العدد(1)، حزيران 2026
ISSN 2520-7377 (Online), ISSN 2520-5102 (Print)

تنبثق من المفاهيم والابعاد التي تناولها الباحثان في الفقرات السابقة، وتتأطر المشكلة بمجموعة من الاستفسارات الفكرية والتطبيقية، انطلاقا من التساؤل الرئيسي العام الذي مفاده :

(ما هي التأثير الارتجال الاستراتيجي في تحقيق الازدهار التنظيمي في الجامعات الخاصة باقليم كوردستان - العراق)

وتتفرع من التساؤل الرئيسي السابق مجموعة من التساؤلات الاتية:

1. ما مدى ادراك العينة لأهمية وجود الارتجال الاستراتيجي في مؤسسات التعليمي العالي خصوصاً في الجامعات الخاصة؟
2. ما مستوى توافر أبعاد الازدهار التنظيمي في الجامعات المبحوثة؟
3. ما طبيعة العلاقة بين الارتجال الاستراتيجي والازدهار التنظيمي ؟
4. هل تتبنى الجامعات الخاصة المبحوثة الارتجال الاستراتيجي في قراراتها الاستراتيجية لمعالجة الاضطرابات غير المتوقعة؟
5. هل هناك الاثر للارتجال الاستراتيجي في تحقيق الازدهار التنظيمي؟

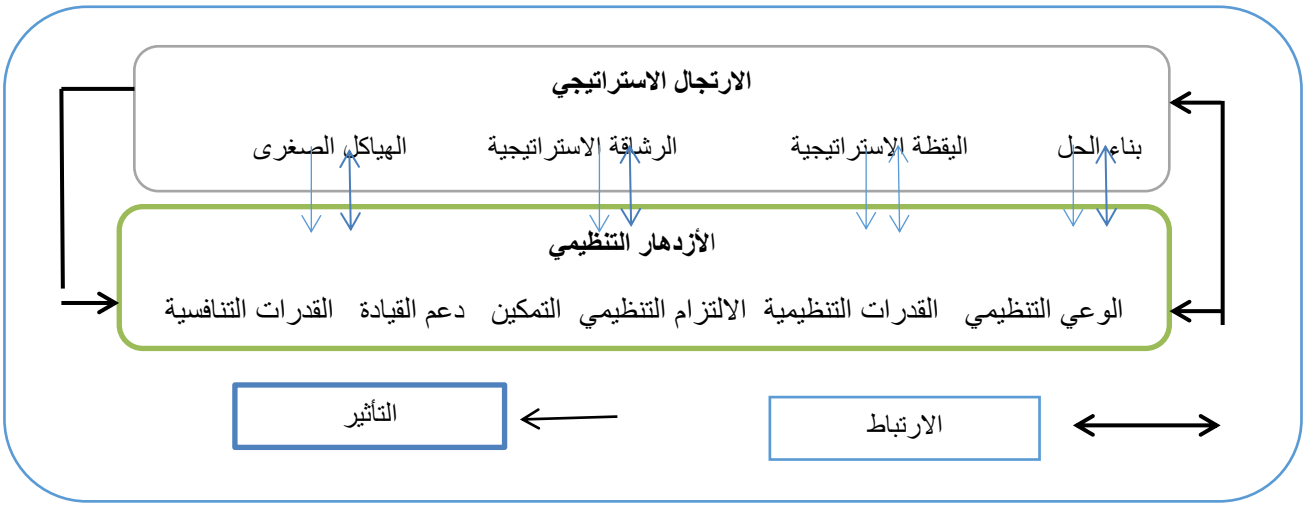
١-٢ اهمية الدراسة

1- تستمد الدراسة اهميتها من أهمية متغيراتها(الارتجال الاستراتيجي و الازدهار التنظيمي) كونهم من المواضيع المهمة والمؤثرة في طبيعة عمل منظمات الاعمال.
2- تعزز الدراسة الحالية الجهود المعرفية السابقة وذلك لقلة وجود دراسة تربط المتغيرات معا حسب علم الباحثان مما يعزز تراكما معرفيا لمكتبات الإدارة في اقليم كوردستان العراق.
3- تعتمد الدراسة على انموذج مفاهيمي تصور طبيعة العلاقة والاثر بين متغيرين الدراسة و تختبر ميدانيا ومن الممكن تعميم نتائجه والاستفادة منها ميدانياً.
4- تأتي أهمية الدراسة العملية من أهمية القطاع المبحوث وهو قطاع التعليمي العالي والجامعات الخاصة الذي يعتبر قطاع ضروري حيث يلجأ إليه أفراد المجتمع، ستعمل هذه الدراسة على الوقوف على واقع الارتجال الاستراتيجي, والازدهار التنظيمي.

١-٣ اهداف الدراسة

1- التعرف على طبيعة ممارسة الارتجال الاستراتيجي في الميدان المبحوث.
2- التعرف على مدى توافر ابعاد ازدهار التنظيمي في الميدان المبحوث.
3- تحديد علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة.
4- تحديد التأثير للمتغير المستقل في المتغير التابع.

١-٤ مخطط الدراسة الافتراضي



الشكل (1)المخطط الفرضي للدراسة

المصدر: من اعداد الباحثان

DOI: http://dx.doi.org/10.25098/10.1.27
Distributed under the terms and conditions of the License 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0)

المجلة العلمية لجامعة جيهان – السليمانية
المجلد (10) – العدد (1)، حزيران 2026
ISSN 2520-7377 (Online), ISSN 2520-5102 (Print)
ص:520-552

١-٥ فرضيات الدراسة

أولاً: فرضيات الارتباط

توجد ارتباط معنوي ذات دلالة احصائية بين الارتجال الاستراتيجي و الازدهار التنظيمي. وتنبثق منها الفرضية الفرعية الاتية: توجد ارتباط معنوي ذات دلالة احصائية بين كل بعد من ابعاد الارتجال الاستراتيجي (اليقظة الاستراتيجية، الرشاقة الاستراتيجية، الهياكل الصغرى، بناء الحل) و الازدهار التنظيمي.

ثانياً: فرضيات التأثير

يوجد تأثير معنوي ذات دلالة احصائية للارتجال الاستراتيجي في الازدهار التنظيمي.وتنبثق منها فرضية الفرعية:يوجد تأثير معنوي ذات دلالة احصائية لكل بعد من ابعاد الارتجال الاستراتيجي (اليقظة الاستراتيجية، الرشاقة الاستراتيجية، الهياكل الصغر، بناء الحل) في الازدهار التنظيمي.

١-٦ منهج الدراسة وأدواتها

أعتمد البحث المنهج (الوصفي التحليلي) والتي تعد من المناهج الملائمة لدراسة الظواهر الاجتماعية والسلوكية وكون الدراسة يعتمد على استطلاع آراء المبحوثين.كما تتبع الدراسة المنهج الكمي ((quantitative)) كونها تعتمد على استمارة الاستبيان لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة.أما بالنسبة لأدوات الدراسة ففي الجانب النظري تم الاعتماد على الكتب و الاطاريح والرسائل الجامعية و الدراسات والبحوث المنشورة اضافة الى الندوات والمؤتمرات العلمية الموثوقة.بينما في الجانب التطبيقي للدراسة تم الاعتماد على استمارة الإستبيان كأداة رئيسة للدراسة فضلاً عن الزيارات الميدانية مع المبحوثين اذا اقتضى الأمر لتوضيح فقرات الاستبانة.

١-٧ وصف المجتمع وعينة الدراسة

يشكل تحديد مجتمع الدراسة احد المرتكزات التي يتوقف عليها نجاح اية دراسة او فشلها، اذ على اساسه تتشكل متغيراتها وتتضح اهدافها مما يتطلب اعتماد الدقة في تحديده، حيث يشير مجتمع الدراسة الى مجموع الكلي للعناصر التي تسعى الباحثان الى ان يعمم عليها النتائج المرتقبة. وقد تم اختيار القطاع التعليم العالي والبحث العلمي /الجامعات الخاصة كميداناً مبحوثا للدراسة الحالية، كما تم اختيار فئة التدريسين في الجامعات الخاصة بإقليم كوردستان العراق كمجتمع الدراسة وبلغ عددهم(808)من الكوادر التدريسية لجميع الجامعات الخاصة بحسب البيانات المتوفرة في الجامعات الخاصة و مجموع الجامعات(17)جامعة حسب إحصاءات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في الإقليم كوردستان.اما عينة الدراسة قد تم تحديده من خلال المعادلة التالية:

$n = \frac{N}{1+N(e)^2}$ n= ا لعينة N=المجتمع (e)نسبة الخطأ P value =267.54 n $= \frac{808}{1+808(0.05)^2}$ =267.54= n

لذا تمثل العينة تمثيلاً صادقاً للمجتمع تمثل الرقم (304).

المبحث الثاني /جانب النظري / ٢-١ /الارتجال الاستراتيجي: strategic: improvisation

٢-١-١ نشأة وتطور مفهوم الارتجال الاستراتيجي

كلمة الارتجال في اللغة العربية تأتي من الفعل (ارتجل) أي يقترح الشيء من غير تحضير مسبق، أي يصنعه من غير رؤية(الفيروز آبادي، 2005: 864)، أو بمعنى آخر كارتجال الخطبة : التحدث شفهياً من الذاكرة دون تحضير.

ومن الناحية اصطلاحية، فهذا يعني التحدث مباشرة ودون تردد وتلعثم (الصميدعي، 2021: 36).على الرغم من أن جذور كلمة ارتجال (Visus) تعود إلى اللغة اليونانية، وتعني رؤية و ((Pro)) بمعنى ما قبل، كما أن مصطلح "provisionus" لم يكن كلمة منفصلة في اللغة اللاتينية و يأتي من كلمة تعني (ذكر شيء) لم يلاحظ في البداية، ثم اكتسب تدريجيا معنى (غير مرئي أو غير متوقع)لا يمكن التحقق من هذا تمامًا. يعد بدء العمل بالارتجال ((Improvisation بشكل مبكر أول استخدام في مجال موسيقى الجاز، ثم ظهرت الارتجال في المنظمات، لذلك يعد دورًا مهمًا في الأبحاث الخاصة والممارسة الإدارية، حيث كان مجال الفنون سباقاً على باقي المجالات الأخرى بعد موسيقى الجاز تم الاستفادة منه في الارتجال المسرحي.(Baker,et al., 2003: 255) يعد Perryأول من تطرق لمفهوم الارتجال الاستراتيجي، ويشير إليه بأنه عبارة عن عملية صياغة وتنفيذ الاستراتيجية سويا في الوقت الصحيح (Perry, 1991:51). يصف(Falkheimer & Sandberg, 2018:253) الارتجال الاستراتيجي مفهومًا يجمع بين

DOI: http://dx.doi.org/10.25098/10.1.27

Distributed under the terms and conditions of the License 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0)

الحاجة الى التخطيط والهيكلة مع العمل الإبداعي وفكرة المعيارية لكيفية العمل بفعالية. الجمع بين الأجزاء الثلاثة إطار عمل واضح وتفسير محترف وتكيف ظرفي مبني على الإمكانات والشروط يسمح بالارتجال.هناك تعريفات عديدة للارتجال الاستراتيجي، فهو يعتبر مجالا ناشئا في الإدارة الاستراتيجية. **التعريف الاجرائي للارتجال الاستراتيجي للباحثان** هو منهج يركز على التفكير خارج الصندوق والقدرة على الاستفادة من الموارد المتاحة *لحل* المشكلات والفرص الجديدة التي تواجهها الجامعات الخاصة من خلال تمكين الهياكلهم الصغيرة، والاستجابة للتغيرات البيئية بسرعة بناءً على المعلومات والمعرفة العفوية والاستباقية. و تركيز المنظمة على التكيف والاستجابة بمرونة للمواقف غير المتوقعة.

٢-١-٢ ابعاد الارتجال الاستراتيجي Dimensions of strategic improvisation : يتضمن الارتجال الاستراتيجي عدد كثير من الأبعاد التي تركز على طبيعة عمل الارتجال الاستراتيجي داخل المنظمات و اختلف الكثير من الكتاب والباحثين في تحديد ابعاد الارتجال الاستراتيجي وكل هذا بسبب اختلافهم في الزاوية التي يركزون عليها حول تحديد هذه الابعاد.ويرى الباحثان بان وجود هذا التباينً في الآراء تعود الى ان الارتجال الاستراتيجي هو نهج ديناميكي ومتعدد الأوجه لذا يتفق الباحثان مع الباحثين الذين استخدموا الاربعة الابعاد{ (Camara & Petrenko, 2015:7)(Alhimyari & Al-Murshidi, 2020:35)، (الشرمانى، 2019: 63-70)، (حسين، 2020: 89)، (العبادي واخرون، 2020 :424)، (الصميدعي، السمان:2021: 197-198)، (ولي، حسن :2021)، (جبر، 2023 :60-67)، (عبيد، 2023: 64-66) }. وفيما يلي تفصيل لكل منها :

1- بناء الحل(Build the solution: bricolage)

إن مصطلح (bricolage)نشأ من كلمة الفرنسية مرادفها باللغة الإنكليزية((Making -doتعني" صنع الأشياء بأي شيء متوفر لديك". وقد استخدمها لأول مرة رجل يُدعى"Levi-Straus "في عام 1967 عندما تبني حلاً، لا يكون لديك دائمًا خطة؛ بل تستخدم فقط الأشياء التي لديك، مثل الأدوات أو المهارات او الافكار، لأنشاء شيء جديد. ويطلق وصفbricolage على الشخص الذي يستخدم طريقة توظيف الموارد اي الشخص الذي يستخدم يقوم بتحويل الموارد المتاحة الى انشاء موارد جديدة عن طريق اعادة تخصيص العناصر ودمجها بطرق جديدة ومبتكرة (Yee&Bremner,2011:4).واستنادا إلى ما تقدم يرى الباحثانٍ إن بناء الحل هو قدرة المنظمة على اعادة تركيب وتوجيه مواردها المتاحة وإعادة استخدامها بطرق إبداعية مبتكرة في فترة زمنية محددة لحل المشاكل غير متوقعة في بيئة متغيرة واستغلال الفرص الجديدة، والوصول إلى الأهداف الاستراتيجية المخطط لها وزيادة وتعزيز العلاقات بين العاملين في سبيل الوصول إى منظمات إبداعية ومزدهرة، والحصول على النتائج المناسبة من خلال استخدام الموارد المتاحة.

2- اليقظة الاستراتيجية: strategic Vigilance

في الادارة يعني المراقبة الادارية والقصد منه هو انذار متخذي القرار عن اي خطر يواجه المنظمة (Dawood& Abass , 2018:3-4). اليقظة الاستراتيجية "تعني مجموعة من العمليات التي تستهدف البحث عن المعلومات ومعالجتها ومن ثم نشرها وحمايتها لتكون تحت تصرف الشخص المناسب وفي الوقت المناسب لكي يستطيع اتخاذ القرارات الحاسمة والصحيحة في الوقت الصحيح والمناسب " (Policy, 2008). **وبناءً على ذلك يحدد الباحثة** مفهوما لليقظة الاستراتيجية بانها الإجراء الجماعي المستمر من خلال مجموعة من الأفراد الذين يعملون على المتابعة والمراقبة الذكية والفاعلة بهدف تنظيم وتحليل ونشر ومشاركة واسترجاع واستخدام المعلومات والمعارف بشكل تطوعي واستباقي وبما يتماشى مع التغيرات التي يحتمل حدوثها في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمات في سبيل الهيمنة على متغيراتها وتوظيفها لصالح المنظمة و تعتبر ايضاً المصبّ لمخرجات المنظمة التي تعتمد عليها في استمرارها وبقائها وازدهارها.

3- الرشاقة الاستراتيجية (خفة الحركة): Strategic Agility

تشير الرشاقة الاستراتيجية إلى قدرة المنظمة على التكيف باستمرار مع البيئات المتغيرة و غير المتأكدة، تعمل المنظمات التي تتميز بخفة الحركة الاستراتيجية على دمج المعرفة من جميع أنحاء العالم في دعم الابتكار المستمر, والذي يربط المرونة مع وجهة النظر القائمة على المعرفة، حيث تتطلب خفة الحركة القدرة على اتخاذ قرارات سريعة من خلال التفكير في أكبر عدد ممكن من البدائل (Junni & Weber,2015 :3)2015 تعبر عن قدرة المنظمة على الإحساس والاستجابة للتغيرات البيئية والقدرة على التعلم واستكشاف واستغلال المعرفة، وقدرات الرشاقة الاستراتيجية تتمثل في الحساسية الاستراتيجية، والالتزام الجماعي، وانسيابية الموارد (الدماطي، 2026: 3).استنتج الباحثان من خلال ما تم ذكرها ان الرشاقة الاستراتيجية يشير الى قدرة المنظمة على التكيف

DOI: http://dx.doi.org/10.25098/10.1.27
Distributed under the terms and conditions of the License 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0)

والتعلم والاستجابة بسرعة للتغيرات في بيئتها الخارجية، تعد المرونة الاستراتيجية أمرًا ضروريًا للمنظمات لتزدهر في بيئة الأعمال المتقلبة وغير المتوقعة اليوم وقيام بتجديد نفسها باستمرار لتحقيق اهدافها بكفاءة والفاعلية.

4- الهياكل الصغرى Minimal Structure

في ظل الظروف البيئية المعقدة والمتغيرة باستمرار، من الضروري للمنظمات أن يكون لديها هياكل تنظيمية مرنة تعطي الحرية للمنظمة لكي تتوازن بين القواعد والتعليمات والحرية الارتجالية التي من الممكن ان توجد فقط في حالة وجود قواعد بسيطة وهياكل تنظيمية بسيطة(Kamoche, K. & Cunha, M.P,2001:744) .المنظمات التي تمتلك هيكلية صغرى هي ذات التنظيم البسيط التي تمكنت من الوصول إلى حالة متناقضة حيث تتعايش الحرية الواسعة والسيطرة القوية. في هذه الحالة، تُفهم السيطرة والحرية على أنها مفاهيم مختلفة بدلاً من القطبين في سلسلة متصلة واحدة. وبالتالي , يمكن للمنظمات تسجيل درجات عالية في كليهما. هذا المزيج من الحرية مع قصد تنظيمية واضحة للاستراتيجية والتصميم والعملية التي تسمح بالارتجال الاستراتيجي (Pina & Vieira 2006:842,.**واستنادا إلى ما تقدم نرى** أن الهيكلية الصغرى يخلق التوازن بين الحرية والقواعد واجراءات والالتزام لدى العاملين داخل المنظمات عن طريق خلق الثقافة التنظيمية وتشجيع على التجريب والتعلم من الفشل، يمكن للمنظمات الاستفادة من الإبداع والخبرة في هياكلها الصغيرة لدفع التحسين المستمر وتعزيز الميزة التنافسية والعمل على تجنب وحل الازمات والتحديات بهدف تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات والحصول على منظمات مزدهرة.

2- المبحث الثاني / الازدهار التنظيمي: Organizationl Prosperity

٢-٢-١ مفهوم وتعريف الازدهار التنظيمي : Organizational Prosperity concept& definition

تختلف تفسيرات الباحثين لمفهوم الازدهار التنظيمي باختلاف مقارباتهم ويصفونه بأنه هدف استراتيجي له القدرة على تحسين الازدهار التنظيمي.موقف تنافسي تطلبه كفاءة المنظمة بما في ذلك فعالية أدائها وازدهارها التنظيمي. ونتيجة لذلك فإن معظم المنظمات، بعد النجاحات الكبيرة التي تحققها في مجال الأعمال، والتي تساهم في تحقيق أهدافها في التطور والنجاح والنمو والازدهار، تحاول إيجاد المزيد من العوامل المتقدمة والمتناغمة مع التعقيد المتزايد لهذه البيئات. ولم يعد البقاء هدفاً سهلاً على المنظمات تحقيقه إلا إذا صاحبه أداء جيد وتميز مستدام لأطول فترة ممكنة(Saaed&et.al, 2021:628) . ويشير (Joseph,2010:410)يمكن تحقيق الازدهار التنظيمي من خلال تطوير قدرات الموظفين و مهاراتهم لزيادة الإنتاجية، وتطوير السلوك الابتكاري والإبداعي في العمل، وتقديم الخدمات التي تلبي متطلبات العملاء.

إن ازدهار المنظمة هو القدرة على تلبية احتياجات العملاء ورغباتهم من خلال الموارد والفرص المعرفية والتعليمية التي تتمتع بها المنظمة للمنتجات عالية الجودة بكفاءة والفاعلية (العطار واخرون، 2020)و يرى (اومر و اخرون: 2021: 9)، انها قدرة المنظمة على البقاء من خلال ما تمتلكه من راس مال فكري التي لديها القدرة على الابتكار والابداع منتجات وخدمات لتحقيق ميزة التنافسية وتحقيق التفوق والتميز وتلبية احتياجات العملاء بشكل المستمر.

يرى (Hoffman,2005:9) ان الازدهار التنظيمي يتحقق من خلال معالجة الأفكار وقياسها وزيادة تشغيل النظام والمنتجات والخدمات الجديدة وعلى اساس المهارات الواسعة من (المهارات ديناميكية، وقدرة استيعابية، وقوى عاملة متعلمة، وقاعدة عريضة من المهارات العامة)، هو قدرة المنظمة على تلبية حاجات ورغبات الزبائن من خلال الموارد والإمكانات المعرفية والتعليمية التي تمتلكها المنظمة والتي تستطيع تحويلها إلى منتجات ذات جودة عالية وبكفاء وفاعلية.

التعريف الاجرائي لازدهار التنظيمي للباحثان **(عبارة عن نجاح ونمو و بقاء واستدامة وازدهار الجامعات الخاصة، في بلوغهم لكفاءة عملياتية عالية، ونمو مالي مستدام، وتطوير مستمر لقدرات البشرية، مع الابقاء على الابتكار ومرونة استراتيجية تمكنها من التكيف مع المتغيرات واغتنام الفرص المستقبلية.)**

٢-٢-٢ ابعاد الازدهار التنظيمي: Dimensions of organizational prosperity

يعتمد الازدهار التنظيمي على أبعاد عديدة تعكس طبيعة عملهم داخل المنظمات. و لذلك تختلف آراء الباحثين والكتاب في عرض أبعاد الازدهار التنظيمي باختلاف وجهات نظرهم الفكرية، فلكل باحث وجهة نظره الخاصة في تمثيل هذه الأبعاد.

لذلك لم تجد الباحثان دراسة محددة يمكن ان تعتمد عليها بشكل أساسي ومتوافق مع مكان التطبيق الذي تم اختياره للدراسة الحالية، ونتيجة لمراجعة النماذج وجد الباحثان أن النموذج (Singha and Arorab,2020) هو الافضل نموذج لقياس الازدهار التنظيمي

DOI: http://dx.doi.org/10.25098/10.1.27

Distributed under the terms and conditions of the License 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0)

ولكن بعد إضافة بعد (القدرات التنافسية) من قبل الباحثان. وهذا البعد، بعد مهم في بحثنا، لذلك اضيف هذا البعد بسبب مجموعة من المبررات التالية: 1- نظراً لأهميتها في تحسين العلاقات الخارجية من خلال الاهتمام بتعزيز العلاقات خارج المنظمة من خلال العقود والتحالفات بين الجامعات الاهلية و(الحكومية و الجامعات الدولية).2- لان الدراسة (Singha and Arorab,2020) ركزوا على القدرات الداخلية والتنظيمية فقط، ما أشاروا في نموذجهم لأهمية القدرات التنافسية والعوامل الخارجية لازدهار التنظيمي.3- تعد الاهتمام والتركيز بالقدرات التنافسية لاي منظمة أمراً في بالغ الاهمية لاحتلال موقع التنافسي من بين المنافسين في نفس القطاع وتلبية الاحتياجات المتغيرة للعملاء.وفيما يأتي شرحاً موجزا للأبعاد المختارة لقياس متغير الازدهار التنظيمي:

1- الوعي التنظيمي Organizational awareness :

الوعي التنظيمي هو نشاط سلوكي تربوي ثنائي الاتجاه، يحدث بين الفرد والمنظمة، حيث يتفاعل الطرفان ويتوقعان تلقي وتبادل وتقديم المعلومات والمعرفة، والالتزام بالوعي في مكان العمل سيولد بالضرورة توقعات فعالة حول الأساليب التي يشكل الوعي التنظيمي العمود الفقري للفريق عند خلق وتشكيل القيم، وإمكانية تحقيق القيم والالتزام بها بكفاءة إذا عمل كلاهما معًا بدلاً من العمل بشكل فردي، كما يسمح الوعي التنظيمي للفرق بأن تكون أكثر مرونة وأكثر استجابة في مواجهة التحدي أو المشكلة والمنافسة، كما يسهل على الأفراد تطوير وتقديم أفكار وابتكارات جديدة لتطوير الفريق(Tang, 2006:572)، او و هو وعي الفرد بالمواقف الاجتماعية التي يمر بها مع الآخرين، ليكون على وعي بالأشياء التي تحدث من حوله، كما يرتبط الوعي التنظيمي بتنمية الكفاءة الاجتماعية والتفاعل الاجتماعي في مكان العمل (Rapert et al;2002:7)

2- القدرات التنظيمي Organizational capabilities

تعد القدرات التنظيمية من أكثر أدوات الإدارة الاستراتيجية تأثيرا والتي تساهم بشكل كبير في خلق القيمة، لأنها توضح كيف يمكن للمنظمة التكيف والتكامل وتنظيم مواردها الداخلية والخارجية بشكل صحيح للاستجابة لتحديات القدرات البيئية والتنظيمية المختلفة. كمجموعة من إجراءات تنظيمية تسمح باستخدام مواردهم بشكل أفضل، للوصول إلى أهدافهم، لأنها تتكون من موارد متاحة تتميز بالتنوع، ولكن بالقدرة على التجميع والتكوين والتكامل مع الآخرين، بطريقة فعالة جداً وغير متاحة للجميع، وتختلف من منظمة إلى أخرى((Pisano;2015:4.القدرات التنظيمية أساسية لقدرة المنظمات على حل مشاكلها التنظيمية بفعالية (Dosi et al., 2000).أستناداً الى ذلك يرى الباحثان بان القدرة التنظيمية هي مفهوم بالغ الأهمية في مجال إدارة الأعمال والاستراتيجية. وهي تشير إلى القدرة الكلية للمنظمة على استخدام مواردها وقدراتها بشكل فعال من أجل تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

3- الالتزام التنظيمي Organizational Commitment:

كلّما ازداد الالتزام التنظيمي قل معدل دوران العمل وانخفضت نسبة الغياب والتأخير عن الدوام، وازداد مستوى فاعلية المنظمات وتحسن الأداء الوظيفي. (Larson,. and Fu kami,1998: 226-222).و يعتبر الالتزام التنظيمي من العناصر الرئيسة لقياس مدى التوافق من الأفراد من جهة وبين, المنظمات من جهة أخرى، فالأفراد ذوو الالتزام التنظيمي المرتفع يميلون إلى بذل المزيد من الجهد لأجل منظماتهم، و إلى تأييد قيم المنظمة والبقاء فيه340-333 : 1983, Kredit and Gradel))فإن الالتزام التنظيمي من **وجهة نظر الباحثان** هو مفهوم معقد ومتعدد الأبعاد ويلعب دورًا حاسمًا في تحديد علاقة الفرد بمنظمته خصوصاً الالتزام موظفين ومنتسبين الجامعات الخاصة بدوامهم ومكان عملهم. لابد من الوقوف على أداء الموظفين الجامعات الاهلية ضمن نطاق واسع الاتجاهات منطلقاً من منظور الانتاجية والقدرة والدافعية التي يمتلكها والاصرار على الانجاز من مختلف المنظورات.

4- التمكينEmpowerment

ان نجاح وازدهار المنظمات لا يقاس بكمية ونوعية الانتاج، وانما يقاس بقوة القوى العاملة ونوع العمل والهيكل التنظيمي وقوة الادارة السائدة فيها، ولكن المنظمات تواجه التحديات والتغيرات لتخطي تلك التحديات على المنظمة ان يضع الخطط والاساليب الادارية تلعب فيه الموارد البشرية دوراً رئيسياً لإنجاحها، لذلك يتكون التمكين على مستوى المنظمة من وجهة النظر (سمير) بأنه تشجيع للمرؤوسين لينهمكوا في العمل أكثر ويشاركوا في اتخاذ قرارات ونشاطات تؤثر على أدائهم للوظيفة.(سمير، 2000 :268).**كما ترى الباحثان** إن التمكين أمر بالغ الأهمية أيضاً لتحقيق أهداف المنظمة وازدهارها و تطويرها. ومن خلال تمكين الأفراد والمجتمعات، يمكننا بناء المنظمات مرنة وعادلة قادرة على معالجة التحديات المعقدة، إن التمكين يمكن أن يساعد في خلق المنظمة أكثر عدالة واستدامة حيث تتاح الفرصة للجميع للازدهار.

DOI: http://dx.doi.org/10.25098/10.1.27
Distributed under the terms and conditions of the License 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0)

المجلة العلمية لجامعة جيهان – السليمانية
المجلد (10) – العدد (1)، حزيران 2026
ISSN 2520-7377 (Online), ISSN 2520-5102 (Print)
ص:520-552

5- دعم القيادة Leadership support

القيادة الفعالة هي أساس النجاح والتطور في بيئة الأعمال المتغيرة باستمرار. والقادة الفعالة يجب ان يتحلى بالصفات والمهارات لتمكينهم في العمل لكي تنجح وتزدهر المنظمة.وعرفها (Rowe, 2001: 85)بمقدوره التأثير في الاخرين ودعم استمرارية اتخاذ القرارات، واتباعها بشكل منتظم على المدى القريب والبعيد، مع الحفاظ في الوقت نفسه على الاستقرار المالي والمعنوي للمنظمة.وعلى الرغم من تنوع أساليب القيادة، الا انها تبقى المعيار الحقيقي للقيادة من **وجهة نظر الباحثة**، هو التأثير الناتج عن إيمان الافراد بشخصية القائد ورؤيته يعتبر عنصرًا أساسياً في نجاح أي منظمة من خلال توفير الأدوات والموارد والتوجيه اللازم والدافع للقادة، يمكن للمنظمات أن تمكنهم من القيادة بفعالية وتعظيم قدرات الموظفين وتعزيز نمو الأعمال وتحقيق النجاح والازدهار.

6- القدرات تنافسية Competitive Capabilities

يتم تحقيق هذه القدرة من خلال تقديم سلع وخدمات تلبي رغبات العملاء بشكل أفضل وتتفوق على ما يقدمه المنافسون(Chikan A.,2008: 20-28).وتشير أيضا إلى "كفاءة وفعالية المنظمة في تحقيق حاجات الزبائن مقارنة بالمنظمات المنافسة". وعرف (porter, 2000:8)القدرة التنافسية للمنظمة بانه(تنشأ القيمة التي يمكن لمنظمة ما أن تقدمها لعملائها من قدرتها على خلق مزايا تنافسية.استناداً الى ذلك يرى **الباحثان** ان قدرة التنافسية عبارة عن قدرة المنظمة على التفوق على منافسيها في السوق. هذا ضروريًا للمنظمات وجامعات الخاصة التي تسعى إلى تحقيق النمو المستدام والنجاح على المدى الطويل في بيئة الأعمال شديدة المنافسة اليوم من أجل تحقيق الميزة التنافسية، يجب على الجامعات أن تميز نفسها بشكل فعال عن منافسيها والجامعات الاخرى محلية وعالمية من خلال وسائل مختلفة مثل تقديم خدمات متفوقة، والاستفادة من التقنيات المبتكرة، وتنفيذ استراتيجيات أعمال فعالة .

المبحث الثالث :الجانب الميداني

٣-١ تحليل الاجابات واختبار فرضيات البحث

٣-١-١ الفقرة الاولى: تحليل آراء واجابات أفراد العينة حول متغيرات البحث

تم تحليل الاجابات بشأن فقرات الاستبانة باستخدام التحليلات الاحصائية كالتوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لكل من متغيري البحث والمتمثلة (الارتجال الاستراتيجي) بوصفها متغيراً مستقلاً, و(الازدهار التنظيمي) بأبعاده الستة بوصفها متغيراً تابعا, باستخدام برنامج (SPSS26)

جدول (1) الخصائص الشخصية

ت	الخصائص الشخصية	الفئة	التكرار	النسبة
1	النوع الاجتماعي	ذكر	199	%65.5
		انثى	105	%34.5
2	العمر	21 - 30 سنة	30	%9.9
		31- 40 سنة	123	%40.5
		41 - 50 سنة	98	%32.2
		51 سنة فاكثر	53	%17.4
3	التحصيل العلمي	دكتوراه	145	%47.7
		ماجستير	150	%49.3
		دبلوم عالي	9	%3.0
4	عدد سنوات الخدمة بالجامعة	5سنة فأقل	82	%27.0
		6- 10 سنة	85	%28.0
		11 - 15سنة	56	%18.4
		16- 20سنة	32	%10.5
		20 سنة فاكثر	49	%16.1
المجموع			304	%100

المصدر: اعداد الباحثان من نتائج التحليل الاحصائي

DOI: http://dx.doi.org/10.25098/10.1.27
Distributed under the terms and conditions of the License 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0)

يعرض الجدول (1) توزيع المستجيبين على وفق النوع الاجتماعي، إذ تبين بان نسبة الذكور في الجامعات الخاصة في اقليم كوردستان قد بلغت (65.5%)، أما نسبة الإناث هي (34.5%)، مما يشير الى ان اكثرية المستجيبين هم من الذكور فضلاً عن عدم تشغيل الاناث بكثرة في الجامعات الخاصة في اقليم كوردستان والسبب في ذلك قد تعود الى التزاماتهن العائلية او ظروفهن الخاصة.
يوضح الجدول (1) توزيع المستجيبين على وفق سمة العمر، اذ تبين ان اعلى نسبة من الأفراد كانت من بين الفئة العمرية (31-40 سنة) والتي بلغت نسبتهم (40.5%)، وتلتها نسبة (32.2%) للفئة العمرية (41 -50 سنة)، مما يدل على أن غالبية المستجيبين في الجامعات الخاصة في اقليم كوردستان هم من الفئة العمرية الشابة التي تمتلك القدرة والامكانية المؤهلة للعمل كالتدريسي وبمستويات نشاط عالية.

يتبين من المعلومات في الجدول (1) والخاص بتوزيع المستجيبين حسب سمة التحصيل العلمي أن غالبية الأفراد المستجيبين هم من الذين يمتلكون شهادة ماجستير بلغت (49.3%) تليه حملة شهادة الدكتوراه بنسبة (47.7%) في حين جاءت نسبة الحاصلين على شهادة دبلوم عالي في المرتبة الثالثة وبنسبة (3%). مما يدل على ان افراد العينة هم من اصحاب الشهادات التي تؤهلهم للإجابة بصورة صحيحة على عبارات الاستبانة. يبين الجدول (1) أن النسبة الاعلى من الأفراد المستجيبين الذين لديهم سنوات الخدمة في الجامعة هم من فئة (6 – 10 سنة) والتي شكلت نسبتهم (28%)، ثم تلتها فئة (1 سنوات فاقل)، حيث بلغت نسبة (27%)، ثم جاءت الأفراد الذين لهم خدمة (11- 15 سنة) إذ بلغت (18.4%)، ومن ثم جاء الأفراد الذين لهم خدمة (16 – 20 سنة) بالمرتبة الاخيرة وبنسبة البالغة(10.5%)، مما يدل على ان غالبية افراد العينة هم من الذين لديهم الخبرة المتراكمة والقدرة الكافية على العمل كتدريسين في الجامعات الخاصة في اقليم كوردستان العراق.

أ- تحليل اراء عينة المبحوثين حول متغير الإرتجال الإستراتيجي وابعاده

في هذه الفقرة، يتم عرض وتحليل استجابة اراء عينة المبحوثين حول متغير الإرتجال الإستراتيجي على وفق نتائج التحليل بالبرامج المناسبة، ويشير الجداول (2-3-4-5) الى النتائج النهائية المتعلقة بكل عبارة من عبارات متغير الإرتجال الإستراتيجي، الذي يتضمن النسب المئوية والاوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف والاهمية النسبية وترتيب العبارات والابعاد التي من خلالها يمكن التعرف على مدى الانسجام والتجانس في استجابات عينة المبحوثين فضلاً عن معرفة مستوى المتغير في الميدان المبحوث.

وفيما يأتي عرض لاهم النتائج المتعلقة باستجابات افراد العينة حول كل بعد من ابعاد الارتجال الاستراتيجي:

1- عرض النتائج المتعلقة باستجابات افراد العينة حول بعد بناء الحل

يبين الجدول (2) نتائج الاحصاءات الوصفية لبعد بناء الحل الذي يتمثل بخمسة مؤشرات ميدانية (X1-X5). حيث بلغ الوسط الحسابي الموزون العام لهذا البعد (3.83) والانحراف المعياري (0.739) ومعامل الاختلاف (19.3126%) والاهمية النسبية (76.57566%)، ومن ثم فان الوسط الحسابي الموزون العام ظهر اكبر من الوسط الفرضي (3) مما يدل على ان مستوى بعد بناء الحل المعتمدة في الجامعات الخاصة في اقليم كوردستان عالية من وجهة نظر افراد عينة البحث ولهم نظرة ايجابية حوله.

وقد حصلت العبارة الاولى (X1) التي محتواها (تتيح الموارد التي تمتلكها الجامعة الحصول على مجموعة من البدائل المتاحة عند اتخاذ القرارات التشغيلية او حتى الاستراتيجية.) على اعلى متوسط حسابي موزون اذ بلغ (4.039) وبانحراف معياري بلغ (0.791) وبمعامل اختلاف بلغ (19.579%) وبأهمية نسبية بلغت (80.789%)، اما اقل عبارة اسهاماً في اغناء هذا البعد فقد كان من نصيب (X3) والتي تنص على "تتميز ادارة الجامعة بتوفر موارد تنظيمية كافية (مالية وبشرية) قادرة على تغيير اتجاه ومسار العمل" اذ بلغ الوسط الحسابي الموزون (3.750) والانحراف المعياري البالغ (0.917) ومعامل الاختلاف (24.463%). وقد حصلت بعض العبارات على نسب اعلى من بعضها إذ تراوحت قيم الاوساط الحسابية الموزونة بين (3.770-3.809). وهي نسبة جيدة جداً وهذا يعني بان بناء الحل لها اهمية بالنسبة للافراد عينة البحث. ونال هذا البعد المرتبة الاولى بين الابعاد من حيث الاهمية النسبية.

DOI: http://dx.doi.org/10.25098/10.1.27
Distributed under the terms and conditions of the License 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0)

المجلة العلمية لجامعة جيهان – السليمانية ص:520-552
المجلد (10) – العدد (1)، حزيران 2026
ISSN 2520-7377 (Online), ISSN 2520-5102 (Print)

الجدول (2) وصف بعد بناء الحل

البعد	العبارات	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف%	الاهمية النسبية%	ترتيب العبارات والابعاد
بناء الحل	X1	4.039	0.791	19.579	80.789	1
	X2	3.776	0.880	23.310	75.526	3
	X3	3.750	0.917	24.463	75.000	5
	X4	3.770	0.824	21.866	75.395	4
	X5	4.039	0.899	23.603	76.184	2
بناء الحل		**3.83**	**0.739**	**19.3126**	**76.57566**	**الثانية**

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS-26)

2- عرض النتائج المتعلقة باستجابات افراد العينة حول بعد اليقظة الاستراتيجية

يبين نتائج التحليل المذكورة في الجدول (3) إجابات أفراد العينة تجاه العبارات (X6-X10) والخاصة بوصف آراء أفراد العينة تجاه بعد اليقظة الاستراتيجية والتي من خلالها يمكن التعرف على مدى الانسجام والتجانس في استجابة عينة المبحوثين. حيث نلاحظ بان بعد اليقظة الاستراتيجية قد حقق الوسط الحسابي الموزون العام (3.80) والانحراف المعياري العام (0.709) ومعامل الاختلاف (18.65346%) والاهمية النسبية بلغت (76%)، ومن ثم فان الوسط الحسابي الموزون العام ظهر اكبر من الوسط الفرضي (3) مما يدل على ان اليقظة الاستراتيجية المعتمدة في الجامعات الخاصة في اقليم كوردستان جيدة من وجهة نظر عينة الدراسة.

كما ويتضح من الجدول ايضاً بان العبارة (X6) والتي تنص على "تدرك إدارة الجامعة التغيرات المختلفة المتعلقة بالتعليم التي يمكن أن تظهر في المجتمع المحلي." قد حصلت على اعلى نسبة، إذ بلغ الوسط الحسابي (3.95) وبانحراف معياري بالغ (0.771) ومعامل اختلاف البالغ (19.52355%)، اما العبارة اقل اسهاماً في اغناء هذا البعد فقد كان من نصيب (X8) والتي تنص على "تحافظ ادارة الجامعة على متابعة الأحداث البيئية بشكل دوري من اجل الكشف عن سلوكيات واستراتيجيات المنافسين."، وبوسط الحسابي الموزون البالغ (3.71) وانحراف معياري (0.930) ومعامل اختلاف (25.04341%). اما بقية العبارات فقد حصلت على نسب متفاوتة إذ تراوحت قيم الاوساط الحسابية لجميع العبارات بين [3.74 -3.80] وهي نسب عالية وهذا يعني بان بعد اليقظة الاستراتيجية نالت الالمام والاهتمام بالنسبة لأفراد عينة البحث. ونال هذا البعد المرتبة الثالثة بين الابعاد من حيث الاهمية النسبية.

الجدول (3) وصف بعد اليقظة الاستراتيجية

البعد	العبارات	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف%	الاهمية النسبية%	ترتيب العبارات والابعاد
اليقظة الاستراتيجية	X6	3.95	0.771	19.52355	79.01316	1
	X7	3.80	0.850	22.36424	75.98684	2
	X8	3.71	0.930	25.04341	74.27632	5
	X9	3.74	0.933	24.93453	74.86842	4
	X10	3.78	0.894	23.65644	75.59211	3
اليقظة الاستراتيجية		**3.80**	**0.709**	**18.65346**	**76**	**الثالثة**

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS-26)

DOI: http://dx.doi.org/10.25098/10.1.27
Distributed under the terms and conditions of the License 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0)

3- عرض النتائج المتعلقة باستجابات افراد العينة حول بعد الرشاقة الاستراتيجية

يبين نتائج التحليل المذكورة في الجدول (4) إجابات أفراد العينة تجاه العبارات (X11-X15) والخاصة بوصف آراء أفراد العينة تجاه بعد الرشاقة الاستراتيجية والتي من خلالها يمكن التعرف على مدى الانسجام والتجانس في استجابة عينة المبحوثين. حيث نلاحظ بان بعد الرشاقة الاستراتيجية قد حقق الوسط الحسابي الموزون العام (3.75) والانحراف المعياري العام (0.770) ومعامل الاختلاف (20.56572%) والاهمية النسبية بلغت (74.90789%)، ومن ثم فان الوسط الحسابي الموزون العام ظهر اكبر من الوسط الفرضي (3) مما يدل على ان الرشاقة الاستراتيجية المعتمدة في الجامعات الخاصة في اقليم كوردستان جيدة من وجهة نظر عينة الدراسة.

كما ويتضح من الجدول ايضاً بان العبارة (X11) والتي تنص على "تعمل إدارة الجامعة بإعادة تنظيم مواردها بالسرعة الممكنة لمواكبة التغيرات البيئية." قد حصلت على اعلى نسبة، إذ بلغ الوسط الحسابي (3.91) وبانحراف معياري بالغ (0.893) ومعامل اختلاف البالغ (22.81982%)، اما العبارة اقل اسهاماً في اغناء هذا البعد فقد كان من نصيب (X13) والتي تنص على "تشرك إدارة الجامعة عامليها في عمليات صنع القرار الاستراتيجي.". وبوسط الحسابي الموزون البالغ (3.62) وانحراف معياري (0.971) ومعامل اختلاف (26.87294%). اما بقية العبارات فقد حصلت على نسب متفاوتة إذ تراوحت قيم الاوساط الحسابية لجميع العبارات بين [3.70 -3.79] وهي نسب عالية وهذا يعني بان بعد الرشاقة الاستراتيجية نالت الالمام والاهتمام بالنسبة لأفراد عينة الدراسة. ونال هذا البعد المرتبة الرابعة بين الابعاد من حيث الاهمية النسبية.

الجدول (4) وصف بعد الرشاقة الاستراتيجية

البعد	العبارات	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف%	الاهمية النسبية%	ترتيب العبارات والابعاد
الرشاقة الاستراتيجية	X11	3.91	0.893	22.81982	78.28947	1
	X12	3.79	0.888	23.46219	75.72368	2
	X13	3.62	0.971	26.87294	72.30263	5
	X14	3.71	0.931	25.08589	74.21053	3
	X15	3.70	0.915	24.72927	74.01316	4
الرشاقة الاستراتيجية		**3.75**	**0.770**	**20.56572**	**74.90789**	**الرابعة**

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS-26)

4- عرض النتائج المتعلقة باستجابات افراد العينة حول بعد الهياكل الصغرى

يبين نتائج التحليل المذكورة في الجدول (5) إجابات أفراد العينة تجاه العبارات (X16-X20) والخاصة بوصف آراء أفراد العينة تجاه بعد الهياكل الصغرى والتي من خلالها يمكن التعرف على مدى الانسجام والتجانس في استجابة عينة المبحوثين. حيث نلاحظ بان بعد الهياكل الصغرى قد حقق الوسط الحسابي الموزون العام (3.83) والانحراف المعياري العام (0.768) ومعامل الاختلاف (20.04509%) والاهمية النسبية بلغت (76.63158%)، ومن ثم فان الوسط الحسابي الموزون العام ظهر اكبر من الوسط الفرضي (3) مما يدل على ان الهياكل الصغرى المعتمدة في الجامعات الخاصة في اقليم كوردستان جيدة من وجهة نظر عينة الدراسة.

كما ويتضح من الجدول ايضاً بان العبارة (X18) والتي تنص على "تضع ادارة الجامعة قواعد تنظيمية صريحة لجميع المهام في الجامعة." قد حصلت على اعلى نسبة، إذ بلغ الوسط الحسابي (3.90) وبانحراف معياري بالغ (0.934) ومعامل اختلاف البالغ (23.91638%)، اما العبارة اقل اسهاماً في اغناء هذا البعد فقد كان من نصيب (X20) والتي تنص على "تعتمد ادارة الجامعة الإجراءات التنظيمية المناسبة لتحقيق المرونة والاستجابة السريعة لمتطلبات المجتمع والمستفيدين.". وبوسط الحسابي الموزون البالغ (3.78) وانحراف معياري (0.905) ومعامل اختلاف (23.94763%). اما بقية العبارات فقد حصلت على نسب متفاوتة إذ تراوحت قيم الاوساط الحسابية لجميع العبارات بين [3.79 -3.84] وهي نسب عالية وهذا يعني بان بعد الهياكل الصغرى نالت الالمام والاهتمام بالنسبة لأفراد عينة الدراسة. ونال هذا البعد المرتبة الثانية بين الابعاد من حيث الاهمية النسبية.

DOI: http://dx.doi.org/10.25098/10.1.27
Distributed under the terms and conditions of the License 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0)

المجلة العلمية لجامعة جيهان – السليمانية
المجلد (10) – العدد (1)، حزيران 2026
ISSN 2520-7377 (Online), ISSN 2520-5102 (Print)
ص:520-552

الجدول (5) وصف بعد الهياكل الصغرى

البعد	العبارات	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف%	الاهمية النسبية%	ترتيب العبارات والابعاد
الهياكل الصغرى	X16	3.84	0.939	24.45794	76.77632	3
	X17	3.84	0.846	22.05024	76.77632	2
	X18	3.90	0.934	23.91638	78.09211	1
	X19	3.79	0.948	25.02672	75.78947	4
	X20	3.78	0.905	23.94763	75.59211	5
الهياكل الصغرى		**3.83**	**0.768**	**20.04509**	**76.63158**	الاولى

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS-26)

وعموما تشير نتائج ان جميع العبارات الخاصة بمتغير الإرتجال الإستراتيجي قد حصلت على مستوى عالي من الوسط الحسابي مما يدل على نسبة إدراك عالية من بين الكوادر التدريسين حول مضمون عبارات الاستبانة فيما يخص الجامعات الخاصة في اقليم كوردستان، مع الاخذ بنظر الاعتبار ان الانحراف المعياري لتلك العبارات متفاوتة مما ادى الى حصول كل عبارة على معاملي اختلاف واتفاق متفاوتة ايضا. **وبالتالي وللاجابة عن التساؤل الرئيسي الاول، فان مستوى متغير الإرتجال الإستراتيجي هي عالية من وجه نظر كوادر التدريسية في الجامعات المبحوثة.**

- تحليل اراء عينة المبحوثين حول متغير الإزدهار التنظيمي وأبعاده

في هذه الفقرة سيتم عرض استجابة اراء عينة المبحوثين وتحليلها حول متغير الإزدهار التنظيمي على وفق نتائج التحليل بالبرامج المناسبة، ويشير النتائج النهائية المتعلقة بكل عبارة من عبارات الإزدهار التنظيمي والذي يتضمن على النسب المئوية والاوساط الحسابية الموزونة والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية وترتيب الابعاد والتي من خلالها يمكن التعرف على مدى الانسجام والتجانس في استجابات عينة المبحوثين.

وفيما يأتي عرض لأهم النتائج المتعلقة باستجابات افراد العينة حول ابعاد الإزدهار التنظيمي

1- عرض النتائج المتعلقة باستجابات افراد العينة حول بعد الوعي التنظيمي

يبين الجدول (6) بان الوسط الحسابي الموزون العام لبعد الوعي التنظيمي قد بلغ (3.598) والانحراف المعياري قدره (0.797) ومعامل الاختلاف (22.140%) والاهمية النسبية بلغت (71.961%)، ومن ثم فان الوسط الحسابي الموزون العام ظهر اكبر من الوسط الفرضي (3) مما يدل على ان بعد الوعي التنظيمي والمعتمدة من قبل الجامعات الخاصة في اقليم كوردستان عالية من وجهة نظر العينة المدروسة ولهم نظرة ايجابية حوله.

اما على مستوى العبارات، فيمكن ان نلاحظ من خلال الجدول (6) بان أكثر العبارات التي ساهمت في اغناء هذا البعد والتي اخذت ترتيب رقم (1) هي عبارة (Y1) والتي تنص على "تؤكد إدارة الجامعة على ضرورة الفهم الواضح لاستراتيجياتها وأهدافها على المدى الطويل." وبأعلى وسط حسابي (3.730) وانحراف معياري (0.904) ومعامل اختلاف البالغ (24.247%). اما اقل وسط حسابي والتي ساهمت في اضعاف هذا البعد فقد كانت للعبارة (Y4) والتي تنص على " تمتلك ادارة الجامعة برامج تهدف الى صيانة دعم والحفاظ على الموظفين الموهوبين لديها." اذ بلغ وسط حسابي (3.516) وانحراف معياري البالغ (0.919) ومعامل اختلاف البالغ (26.135%). اما بقية العبارات فقد حصلت على اوساط الحسابية الموزونة تقع نسبتهم ما بين (3.543-3.645) وهي نسبة جيدة وهذا يعني بان الجامعات الخاصة في اقليم كوردستان لهم المام واهتمام ببعد الوعي التنظيمي. ونال هذا البعد المرتبة السادسة بين الابعاد من حيث الاهمية النسبية.

DOI: http://dx.doi.org/10.25098/10.1.27
Distributed under the terms and conditions of the License 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0)

المجلة العلمية لجامعة جيهان – السليمانية
المجلد (10) – العدد(1)، حزيران 2026
ISSN 2520-7377 (Online), ISSN 2520-5102 (Print)
ص:520-552

الجدول (6) وصف بعد الوعي التنظيمي

البعد	العبارات	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف%	الاهمية النسبية%	ترتيب العبارات والابعاد
الوعي التنظيمي	Y1	3.730	0.904	24.247	74.605	1
	Y2	3.563	0.990	27.782	71.250	3
	Y3	3.645	0.911	25.003	72.895	2
	Y4	3.516	0.919	26.135	70.329	5
	Y5	3.543	0.893	25.197	70.855	4
الوعي التنظيمي		**3.598**	**0.797**	**22.140**	**71.961**	**السادسة**

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS-26)

2- عرض النتائج المتعلقة باستجابات افراد العينة حول بعد القدرات التنظيمية

يبين لنا من خلال الجدول (7) بان الوسط الحسابي الموزون لبعد القدرات التنظيمية قد بلغ (3.699) والانحراف المعياري العام قدره (0.783) ومعامل الاختلاف (21.174%) والاهمية النسبية بلغت (73.974%)، ومن ثم فان الوسط الحسابي الموزون العام ظهر اكبر من الوسط الفرضي (3) مما يدل على ان بعد القدرات التنظيمية والمعتمدة من قبل الجامعات الخاصة في اقليم كوردستان عالية من وجهة نظر العينة المدروسة.

ويبين لنا من الجدول ايضاً بان العبارة (Y6) والتي تحتوي على "تحفز إدارة الجامعة الموظفين وتشجعهم على تقديم أفكار جديدة." قد حصل على اعلى نسبة، اذ بلغ الوسط الحسابي الموزون (3.780) وانحراف معياري البالغ (0.912) واقل معامل اختلاف بالغ (24.140%). اما اقل وسط حسابي والتي ساهم في اضعاف هذا البعد فكان من نصيب العبارة (Y9) والتي تنص على "تعتمد إدارة الجامعة على الموارد التنظيمية لتلبية الاحتياجات البيئية والتكيف معها من أجل الحصول على ميزة تنافسية." اذ بلغ وسط حسابي (3.615) وانحراف معياري البالغ (0.890) ومعامل اختلاف البالغ (24.617%). اما بقية العبارات فقد حصلت على اوساط الحسابية الموزونة تقع نسبتهم ما بين (3.688-3.704) وهي نسب جيدة وهذا يعني بان الجامعات الخاصة في اقليم كوردستان لهم المام واهتمام جيد ببعد القدرات التنظيمية من وجة نظر عينة الدراسة. ونال هذا البعد المرتبة الثانية من بين الابعاد من حيث الاهمية النسبية.

الجدول (7) وصف بعد القدرات التنظيمية

البعد	العبارات	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف%	الاهمية النسبية%	ترتيب العبارات والابعاد
القدرات التنظيمية	Y6	3.780	0.912	24.140	75.592	1
	Y7	3.694	0.898	24.320	73.882	3
	Y8	3.704	0.922	24.882	74.079	2
	Y9	3.615	0.890	24.617	72.303	5
	Y10	3.688	0.953	25.850	73.750	4
القدرات التنظيمية		3.699	0.783	21.174	73.974	الثانية

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS-26)

DOI: http://dx.doi.org/10.25098/10.1.27
Distributed under the terms and conditions of the License 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0)

3- عرض النتائج المتعلقة باستجابات افراد العينة حول بعد الالتزام التنظيمي

من خلال الجدول (8)، يتضح لنا بان الوسط الحسابي الموزون العام لبعد الالتزام التنظيمي قد بلغ (3.733) والانحراف المعياري قدره (0.817) ومعامل الاختلاف (21.899%) والاهمية النسبية بلغت (74.658%)، ومن ثم فان الوسط الحسابي الموزون العام ظهر اكبر من الوسط الفرضي (3) مما يدل على ان بعد الالتزام التنظيمي والمعتمدة من قبل الجامعات الخاصة المبحوثة عالية من وجهة نظر العينة المدروسة.

ويتضح من الجدول بان العبارة (Y11) والتي تنص على " تعزز أدارة الجامعة شعور الفخر والاعتزاز لدى العاملين فيها." قد حصلت على اعلى نسبة، اذ بلغ الوسط الحسابي (3.822) وانحراف معياري بالغ (0.952) ومعامل اختلاف البالغ (24.897%). اما اقل وسط حسابي والتي ساهم في اضعاف هذا البعد فكان من نصيب العبارتين (Y14,Y13)، والتي تحتوي على " تسعى إدارة الجامعة إلى تنسيق القيم الشخصية مع قيم الجامعة." بوسط حسابي البالغ (3.671) وبانحراف معياري البالغ (0.935) ومعامل اختلاف البالغ (25.480%) مع (Y14) التي تحتوي على " تعمل إدارة الجامعة على تطوير بيئة داخلية مرنة تساعدها في التكيف مع التغيرات البيئة الخارجية". بوسط حسابي البالغ (3.671) وبانحراف معياري البالغ (0.949) ومعامل اختلاف البالغ(25.861).اما بقية العبارات فقد حصلت على اوساط الحسابية الموزونة تقع نسبتهم ما بين (3.671-3.793) وهي نسب عالية وهذا يعني بان الجامعات الخاصة في اقليم كوردستان لهم المام واهتمام جيد ببعد الالتزام التنظيمي من وجهة نظر عينة الدراسة. ونال هذا البعد المرتبة الاولى من بين الابعاد من حيث الاهمية النسبية.

الجدول (8) وصف بعد الالتزام التنظيمي

البعد	العبارات	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف%	الاهمية النسبية%	ترتيب العبارات والابعاد
الوعي التنظيمي	Y11	3.822	0.952	24.897	76.447	1
	Y12	3.737	0.921	24.643	74.737	3
	Y13	3.671	0.935	25.480	73.421	4
	Y14	3.671	0.949	25.861	73.421	5
	Y15	3.793	0.923	24.327	75.855	2
الوعي التنظيمي		**3.733**	**0.817**	**21.899**	**74.658**	**الاولى**

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS-26)

4- عرض النتائج المتعلقة باستجابات افراد العينة حول بعد التمكين

يشير البيانات في الجدول (9) الى ان الوسط الحسابي الموزون العام لبعد التمكين قد بلغ (3.677) والانحراف المعياري العام قدره (0.826) ومعامل الاختلاف (22.455%) والاهمية النسبية بلغت (73.539%)، ومن ثم فان الوسط الحسابي الموزون العام ظهر اكبر من الوسط الفرضي (3) مما يدل على ان بعد التمكين والمعتمدة من قبل الجامعات الخاصة في اقليم كوردستان عالية من وجهة نظر العينة المدروسة.

ويتضح من الجدول بان العبارة (Y17) والتي تنص على " تعزز ادارة الجامعة شعور التعاون بين الأقسام المختلفة في الجامعة من خلال تقوية العلاقات بين الأفراد." قد حصلت على اعلى نسبة، اذ بلغ الوسط الحسابي (3.806) وانحراف معياري (0.889) ومعامل اختلاف البالغ (23.362%). فيما يخص العبارة (Y20) ذو المتوسط حسابي البالغ (3.546) والتي هي اقل اسهاماً من بين العبارات، وبانحراف معياري البالغ (0.987) ومعامل اختلاف البالغ (27.842%) والتي تنص على" تؤكد ادارة الجامعة على تأمين التسهيلات للموظفين للاستماع إلى مشكلات عملهم وايجاد الحلول المناسبة لها" اما بقية العبارات فقد حصلت على اوساط الحسابية الموزونة تقع نسبتهم ما بين (3.628-3.727) وهي نسبة جيدة وهذا يعني بان الجامعات الخاصة في اقليم كوردستان لهم المام واهتمام ببعد التمكين ونال هذا البعد المرتبة الثالثة من بين الابعاد من حيث الاهمية النسبية.

DOI: http://dx.doi.org/10.25098/10.1.27
Distributed under the terms and conditions of the License 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0)

المجلة العلمية لجامعة جيهان – السليمانية
المجلد (10) – العدد(1)، حزيران 2026
ISSN 2520-7377 (Online), ISSN 2520-5102 (Print)
ص:520-552

الجدول (9) وصف بعد التمكين

البعد	العبارات	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف%	الاهمية النسبية%	ترتيب العبارات والابعاد
التمكين	Y16	3.727	0.996	26.713	74.539	2
	Y17	3.806	0.889	23.362	76.118	1
	Y18	3.671	0.963	26.238	73.421	3
	Y19	3.628	0.973	26.823	72.566	4
	Y20	3.546	0.987	27.842	70.921	5
التمكين		3.677	0.826	22.455	73.539	الثالثة

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS-26)

5- عرض النتائج المتعلقة باستجابات افراد العينة حول بعد دعم القيادة

يشير البيانات في الجدول (10) الى ان الوسط الحسابي الموزون العام لبعد دعم القيادة قد بلغ (3.619) والانحراف المعياري العام قدره (0.807) و معامل الاختلاف (22.296%) والاهمية النسبية بلغت (72.382%)، ومن ثم فان الوسط الحسابي الموزون العام ظهر اكبر من الوسط الفرضي (3) مما يدل على ان بعد دعم القيادة والمعتمدة من قبل الجامعات الخاصة في اقليم كوردستان عالية من وجهة نظر العينة المدروسة.

ويتضح من الجدول بان العبارة (Y21) والتي تنص على " تقوم ادارة الجامعة بمشاركة آراءهم وأفكارهم مع الآخرين من خلال الاجتماعات المنتظمة." قد حصلت على اعلى نسبة، اذ بلغ الوسط الحسابي (3.688) وانحراف معياري بالغ (0.922) ومعامل اختلاف البالغ (24.991%). فيما يخص العبارة (Y23) ذو المتوسط حسابي البالغ (3.549) هي اقل اسهاماً من بين العبارات في اغناء هذا البعد، وبانحراف معياري البالغ (0.953) ومعامل اختلاف البالغ (26.854%) والتي تنص على" تمتلك ادارة الاجامعة القدرة على التأثير في فعالية موظفيها للوصول إلى هدف ورؤية مشتركة ". اما بقية العبارات فقد حصلت على اوساط الحسابية الموزونة تقع نسبتهم ما بين (3.589-3.641) وهي نسبة جيدة وهذا يعني بان الجامعات الخاصة في اقليم كوردستان لهم المام واهتمام ببعد دعم القيادة ونال هذا البعد المرتبة الخامسة من بين الابعاد من حيث الاهمية النسبية.

الجدول (10) وصف بعد دعم القيادة

البعد	العبارات	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف%	الاهمية النسبية%	ترتيب العبارات والابعاد
دعم القيادة	Y21	3.688	0.922	24.991	73.750	1
	Y22	3.641	0.930	25.532	72.829	2
	Y23	3.549	0.953	26.854	70.987	5
	Y24	3.589	0.940	26.186	71.776	4
	Y25	3.628	0.917	25.284	72.566	3
دعم القيادة		**3.619**	**0.807**	**22.296**	**72.382**	**الخامسة**

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS-26)

6- عرض النتائج المتعلقة باستجابات افراد العينة حول بعد القدرات التنافسية

يشير البيانات في الجدول (11) الى ان الوسط الحسابي الموزون العام لبعد التمكين قد بلغ (3.651) والانحراف المعياري العام قدره (0.837) ومعامل الاختلاف (22.929%) والاهمية النسبية بلغت (73.013%)، ومن ثم فان الوسط الحسابي الموزون العام ظهر اكبر من الوسط الفرضي (3) مما يدل على ان بعد القدرات التنافسية والمعتمدة من قبل الجامعات المبحوثة عالية من وجهة نظر العينة المدروسة.

DOI: http://dx.doi.org/10.25098/10.1.27
Distributed under the terms and conditions of the License 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0)

ويتضح من الجدول بان العبارة (Y27) والتي تنص على " تتمتع ادارة الجامعة بالمرونة والتكييف مع التغيرات الخارجية عبر امتلاكها كفاءات متميزة." قد حصلت على اعلى نسبة، اذ بلغ الوسط الحسابي (3.701) وانحراف معياري بالغ (0.933) ومعامل اختلاف البالغ (25.212%). فيما يخص العبارة (Y28) ذو المتوسط حسابي البالغ (3.622) فهي اقل اسهاماً من بين العبارات، وبانحراف معياري البالغ (0.984) ومعامل اختلاف البالغ (27.175%) والتي تنص على" تقدم إدارة الجامعة خدماتها بجودة أعلى من الجامعات المنافسة الاخرى.". اما بقية العبارات فقد حصلت على اوساط الحسابية الموزونة تقع نسبتهم ما بين (3.632-3.668) وهي نسبة جيدة وهذا يعني بان الجامعات الخاصة في اقليم كوردستان لهم المام واهتمام ببعد القدرات التنافسية ونال هذا البعد المرتبة الرابعة من بين الابعاد من حيث الاهمية النسبية.

الجدول (11) وصف بعد القدرات التنافسية

البعد	العبارات	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف%	الاهمية النسبية%	ترتيب العبارات والابعاد
القدرات التنافسية	Y26	3.632	0.956	26.316	72.632	4
	Y27	3.701	0.933	25.212	74.013	1
	Y28	3.622	0.984	27.175	72.434	5
	Y29	3.668	0.904	24.639	73.355	2
	Y30	3.632	0.942	25.933	72.632	3
القدرات التنافسية		**3.651**	**0.837**	**22.929**	**73.013**	**الرابعة**

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS-26)

وعموما تشير نتائج الى ان جميع العبارات الخاصة بمتغير الإزهار التنظيمي قد حصلت على مستوى عالي من الوسط الحسابي. مما يدل على نسبة إدراك (عالية) من بين الكوادر التدريسين حول مضمون عبارات الاستبانة فيما يخص الجامعات الخاصة في اقليم كوردستان، مع الاخذ بنظر الاعتبار ان الانحراف المعياري لتلك العبارات متفاوتة مما ادى الى حصول كل عبارة على معاملي اختلاف واتفاق متفاوتة ايضا. **وبالتالي وللإجابة عن التساؤل الرئيسي الثانية، فان مستوى متغير الإزهار التنظيمي هي عالية من وجه نظر الكوادر التدريسية في الجامعات الخاصة في اقليم كوردستان. "**

٣-١- ٢ الفقرة الثانية /الأهمية الترتيبية لأبعاد متغيرات الدراسة

يمكن تحديد الأهمية الترتيبية لمتغيرات الدراسة وأبعادها على وفق وصف آراء العينة في الجامعات الخاصة في اقليم كوردستان، وذلك استنادا إلى قيم الوسط الحسابي، والاهمية النسبية الخاصة بكل بعد من أبعاد الدراسة.

فعلى مستوى متغيرات الدراسة، تشير النتائج الواردة في الجداول (12) إلى أن متغير الارتجال الاستراتيجي جاء بالمرتبة الأولى بمستوى أهمية عالية وبأعلى وسط حسابي (3.838) واهمية النسبية بلغت (76.752%)، أما متغير الإزهار التنظيمي فقد جاء بالمرتبة الثانية وبمستوى أهمية جيدة وذلك بحسب آراء المستجيبين إذ بلغ المؤشر الكلي للأوساط الحسابية له (3.662) واهمية النسبية بلغت (73.232%)

الجدول (12) الاهمية الترتيبية لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	الرمز	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف%	الاهمية النسبية%	ترتيب المتغيرات
الإرتجال الإستراتيجي	STRIMP	3.838	0.719	18.725	76.752	الاول
الإزدهار التنظيمي	ORGFLO	3.662	0.743	20.282	73.232	الثاني

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS-26)

DOI: http://dx.doi.org/10.25098/10.1.27
Distributed under the terms and conditions of the License 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0)

أما الأهمية الترتيبية الأبعاد متغيرات الدراسة فيمكن تحديدها كما يأتي:

أ- الأهمية الترتيبية لأبعاد الإرتجال الإستراتيجي

يشير الجدول (13) إلى الأهمية الترتيبية لأبعاد الإرتجال الإستراتيجي، حيث تبين بان بُعد الهياكل الصغرى هو الاعلى حيث له الترتيب الاول في الاهمية النسبية والبالغة (76.632%)، يليه بناء الحل بالترتيب الثاني من حيث الاهمية النسبية والبالغة (76.576%). اما الترتيب الاخير، فقد كانت من نصيب بعد الرشاقة الاستراتيجية من حيث الاهمية النسبية والبالغة (74.908%).

الجدول (13) الاهمية الترتيبية لأبعاد الإرتجال الإستراتيجي

الابعاد	الرمز	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف%	الاهمية النسبية%	ترتيب الابعاد
بناء الحل	SBU	3.829	0.739	19.313	76.576	الثانية
اليقظة الاستراتيجية	SVI	3.800	0.709	18.653	76.000	الثالثة
الرشاقة الاستراتيجية	AGI	3.745	0.770	20.566	74.908	الرابعة
الهياكل الصغرى	MIC	3.832	0.768	20.045	76.632	الاولى

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS-26)

ب-الأهمية الترتيبية لأبعاد الإزدهار التنظيمي

يشير الجدول (14) إلى الأهمية الترتيبية لأبعاد الإزدهار التنظيمي، حيث تبين بان بُعد الالتزام التنظيمي هو الاعلى حيث لها الترتيب الاول في الاهمية النسبية والبالغة (74.658%)، يليه بعد القدرات التنظيمية بالترتيب الثاني من حيث الاهمية النسبية وبنسبة (73.974%)، والترتيب الثالث في الاهمية النسبية كانت من نصيب بعد التمكين وبنسبة (73.539%). وجاء بعد الوعي التنظيمي بالمرتبة الاخيرة من حيث الاهمية النسبية والبالغة (71.961%).

الجدول (14) الاهمية الترتيبية لأبعاد الإزدهار التنظيمي

الابعاد	الرمز	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف%	الاهمية النسبية%	ترتيب العبارات
الوعي التنظيمي	OAW	3.598	0.797	22.140	71.961	السادسة
القدرات التنظيمية	OCA	3.699	0.783	21.174	73.974	الثانية
الالتزام التنظيمي	OCO	3.733	0.817	21.899	74.658	الاولى
التمكين	EMP	3.677	0.826	22.455	73.539	الثالثة
دعم القيادة	LSU	3.619	0.807	22.296	72.382	الخامسة
القدرات التنافسية	CCA	3.651	0.837	22.929	73.013	الرابعة

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS-26)

DOI: http://dx.doi.org/10.25098/10.1.27
Distributed under the terms and conditions of the License 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0)

٣-١-٣ الفقرة الثالثة/ اختبار فرضيات الدراسة

اولا: اختبار فرضيات علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

في هذه الفقرة، سيتم مناقشة نتائج اختبار وتحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة وعلى وفق ما نصت عليه الفرضيات الرئيسة الاولى والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، حيث تم اختبارها تباعا وفق ما وردت في منهجية الدراسة وفق مخطط الدراسة الفرضي. وبهدف التعرف على طبيعة علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة الرئيسة وتفسير نتائجها، استخدم الباحثان اختبار معاملات الارتباط البسيط (Pearson) لغرض اختبار الفرضيات الرئيسة المتعلقة بعلاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة، وهذا ما جسدته طبيعة بيانات الدراسة، وقد استخدمت لتحقيق هذا الغرض البرنامج الاحصائي (AMOS-26) من أجل اختبار هذه الفرضيات. ولتفسير قيمة معامل الارتباط وكيفية الحكم عليه، يتم اعتماد الرأي القائل بتقسيمه الى خمس فئات اساسية وكما يتضح في الجدول (15)

الجدول (15) فئات تفسير مستوى معامل الارتباط

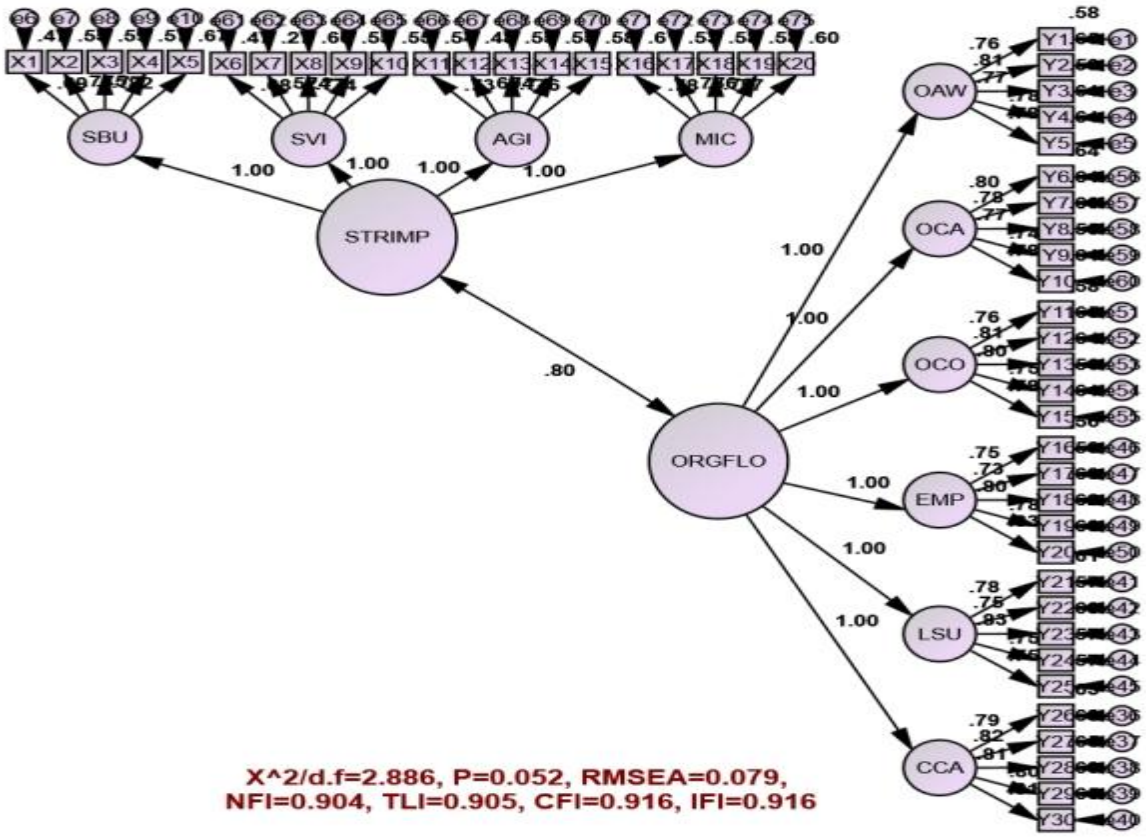
ت	تفسير علاقة الارتباط	قيمة معامل الارتباط
1	**لا توجد علاقة ارتباط**	**r = 0**
2	**تامة موجبة او سالبة**	**r = ±1**
3	**ضعيفة ايجابية او سلبية**	**±)0.30 -0.00(**
4	**قوية ايجابية او سلبية**	**± (0.31-0.70)**
5	**قوية جدا ايجابية او سلبية**	**± (0.71-0.99)**

Source: Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). "Research methods for business students" 5th ed , Pearson Education Limited : Prentice Hall , England , P.459.

1- تحليل علاقة الارتباط بين الإرتجال الإستراتيجي والإزدهار التنظيمي

تتضمن هذه الفقرة التعرف على طبيعة العلاقة بين الإرتجال الإستراتيجي والإزدهار التنظيمي على المستوى الكلي، بمعنى التحقق من الفرضية الرئيسة **الاولى** التي تنص على **"توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة أحصائية بين الإرتجال الإستراتيجي والإزدهار التنظيمي عند مستوى معنوي0.05"**. حيث قامت الباحثان ببناء انموذج هيكلي يمثل علاقات الارتباط بين المتغيرين (الإرتجال الإستراتيجي، الإزدهار التنظيمي) كما يظهر في الشكل (2). وتشير النتائج الواردة في الجدول (20) الى وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05) بين الإرتجال الإستراتيجي بوصفه متغيرا رئيسا مستقلا والإزدهار التنظيمي بوصفه متغيرا رئيسا تابعا، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.80) وهي قيمة معنوية، وهذا يدل على قوة العلاقة الطردية بين المتغيرين الرئيسين للدراسة. وبالاعتماد على هذه النتيجة، تتبين للباحثان بأن هناك مستويات معنوية وطردية من الارتباط بين الإرتجال الإستراتيجي والإزدهار التنظيمي في الجامعات المبحوثة، مما يستنتج منه أنه كلما امتلكت ادارة الجامعات الخاصة في اقليم كوردستان الإرتجال الإستراتيجي في قراراتها فإن ذلك يؤدي إلى تحسين قابليات تلك الجامعات في تحقيق الإزدهار التنظيمي لها.

DOI: http://dx.doi.org/10.25098/10.1.27
Distributed under the terms and conditions of the License 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0)

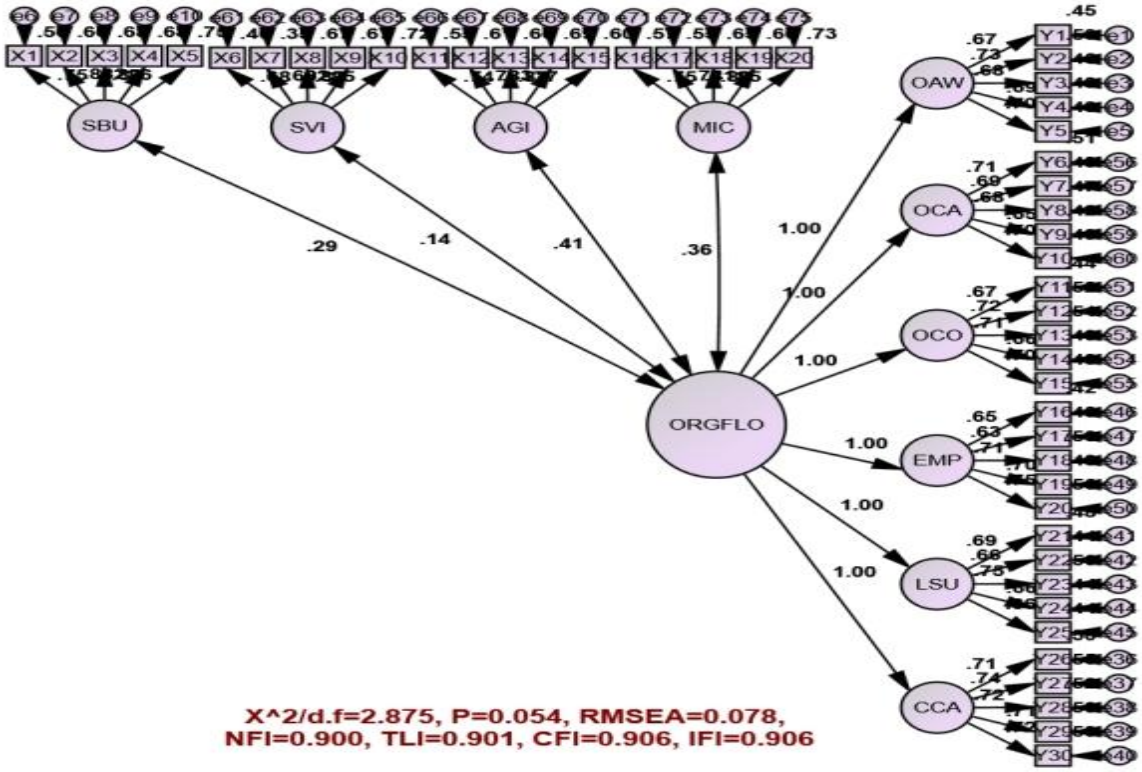


الشكل (2): الانموذج الهيكلي لعلاقة الارتباط بين الإرتجال الإستراتيجي والإزدهار التنظيمي

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج(AMOS-26)

ومن اجل تحديد قيم الارتباط بين المتغيرات الرئيسة والفرعية فقد تم استخدام الجداول ومصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد متغيرات الدراسة، وتم التأكد من معنوية معامل الارتباط من خلال جودة المطابقة للتأكد من جودة الانموذج الهيكلي لعلاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة. وفيما يأتي اختبار الفرضيات الخاصة بعلاقات الارتباط بين ابعاد المتغير المستقل مع المتغير التابع الفرعية كما مبين في الشكل (3)

DOI: http://dx.doi.org/10.25098/10.1.27
Distributed under the terms and conditions of the License 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0)



الشكل (3): الانموذج الهيكلي لعلاقة الارتباط بين ابعاد الإرتجال الإستراتيجي والإزدهار التنظيمي

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج(AMOS-26)

وفيما يخص الفرضيات الفرعية حول ارتباط كل بعد من ابعاد الإرتجال الإستراتيجي مع الإزدهار التنظيمي فقد اظهرت نتائج الجدول (16) ما يأتي:

1- فيما يخص الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسة الاولى التي تنص " **توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة أحصائية بين بناء الحل و الإزدهار التنظيمي عند مستوى معنوي0.05**". فأن نتائج في الجدول (16) تدل على ان بعد بناء الحل كبعد فرعي وبصورة منفردة ترتبط طردياً مع متغير الإزدهار التنظيمي، وان علاقة الارتباط بينهما دالة احصائيا، اذ ان قيمة المستوى المعنوي تساوي (***) وهي اقل من المستوى (0.05) في هذه الدراسة، وقد بلغت قيمة الارتباط مع متغير الإزدهار التنظيمي(0.29).

2- فيما يخص الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسة الاولى التي تنص " **توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة أحصائية بين اليقظة الاستراتيجية والإزدهار التنظيمي عند مستوى معنوي0.05**" فأن نتائج الجدول (16) تؤكد على ان بعد اليقظة الاستراتيجية كبعد فرعي وبصورة منفردة ترتبط مع متغير الإزدهار التنظيمي، وان علاقة الارتباط بينهما طردية وذات دلالة احصائية عند (0.05)، اذ ان قيمة المستوى المعنوي تساوي (0.010) وهي اقل من المستوى (0.05) في هذه الدراسة، وقد بلغت قيمة الارتباط مع متغير الإزدهار التنظيمي(0.10).

3- فيما يخص الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسة الاولى التي تنص " **توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة أحصائية بين الرشاقة الاستراتيجية والإزدهار التنظيمي عند مستوى معنوي0.05**" فأن نتائج الجدول (16) تدل على ان بعد الرشاقة الاستراتيجية كبعد فرعي وبصورة منفردة ترتبط مع متغير الإزدهار التنظيمي، وان علاقة الارتباط بينهما طردية وذات دلالة احصائية عند (0.05)، اذ ان قيمة المستوى المعنوي تساوي (***) وهي اقل من المستوى (0.05) في هذه الدراسة، وقد بلغت قيمة الارتباط مع متغير الإزدهار التنظيمي(0.41).

4- فيما يخص الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسة الاولى التي تنص " **توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة أحصائية بين الهياكل الصغرى والإزدهار التنظيمي عند مستوى معنوي0.05**" فأن نتائج الجدول (16) تدل على ان بعد الهياكل الصغرى كبعد فرعي وبصورة منفردة ترتبط مع متغير الإزدهار التنظيمي، وان علاقة الارتباط بينهما طردية وذات دلالة احصائية عند

Distributed under the terms and conditions of the License 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0)

(0.05)، اذ ان قيمة المستوى المعنوي تساوي (***) وهي اقل من المستوى (0.05) في هذه الدراسة، وقد بلغت قيمة الارتباط مع متغير الإزدهار التنظيمي(0.36).

جدول(16): علاقات الارتباط بين الإرتجال الإستراتيجي بابعاده والإزدهار التنظيمي

		الازدهار التنظيمي				
		Standardized Estimate	Estimate	S.E.	C.R.	Sig. (2-tailed)
الإرتجال الإستراتيجي	**STRIMP**	0.80	.308	.038	8.215	***
بناء الحل	**SBU**	0.29	.093	.019	4.869	***
اليقظة الاستراتيجية	**SVI**	0.14	.039	.015	2.572	010
الرشاقة الاستراتيجية	**AGI**	0.41	.144	.024	5.987	***
الهياكل الصغرى	**MIC**	**0.36**	.136	.024	5.616	***

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج AMOS-26

واعتمادا على ما تقدم من نتائج التحليل الاحصائي فأن جميع علاقات الارتباط التي تم التوصل اليها بين المتغير المستقل بأبعاده والمتغير التابع كانت طردية وذات دلالات احصائية، وتشير هذه النتائج الى قوة الانسجام والتوافق الميداني التي يحملها افراد عينة الدراسة تجاه المتغيرين (الإرتجال الإستراتيجي والإزدهار التنظيمي) وهذا يؤكد اهميتهما الميدانية وامكانية تحقيق الافادة العملية من خلال اعتماد الجامعات المبحوثة على توفير ابعاد الإرتجال الإستراتيجي وممارستها من قبل قياداتها الادارية والتي تسهم بدورها في تحقيق الإزدهار التنظيمي، وبهذه النتيجة سيتم **قبول الفرضية الرئيسة الاولى وجميع فرضياتها الفرعية**

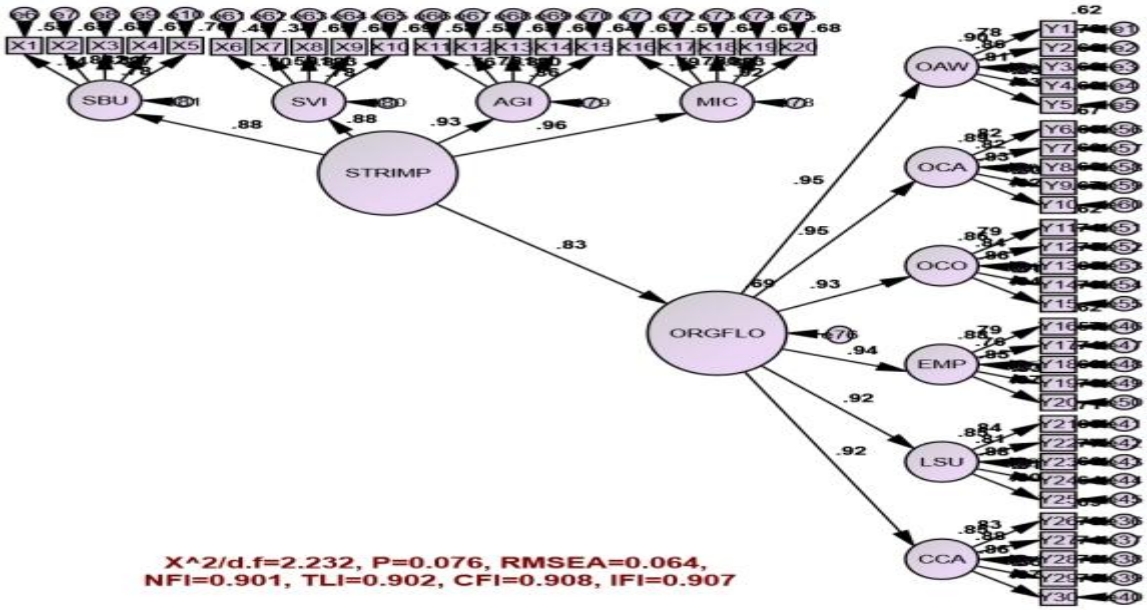
ثانيا: اختبار فرضيات التأثير بين متغيرات الدراسة:

من اجل اختبار فرضيات التاثير بين متغيرات الدراسة، استندت الباحثان الى اعتماد أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية (Structural Equation Modeling) لغرض اختبار فرضية التأثير الرئيسة والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، وهي تقنية إحصائية متقدمة لبناء واختبار النماذج الاحصائية لتحليل البيانات تتعامل مع النماذج السببية وتحليل الانحدار والمسار والتي يمكن اعتبارها حالات خاصة لـ(SEM)، ويعد نموذج المعادلات البنائية امتدادا للنموذج الخطي العام الذي يعد الانحدار البسيط والمتعدد جزءا منه. وبالتالي يمكن تحديد مستوى التأثير المباشر بين المتغيرات عن طريقها(الهنداوي، 2007 : 12). وكما يأتي:

أ- الفرضية الرئيسة الخامسة: تنص هذه الفرضية على **"يوجد تأثير معنوي ذات دلالة أحصائية للارتجال الاستراتيجي في الإزدهار التنظيمي عند مستوى معنوي 0.05"**. حيث تمت نمذجة العلاقة بين المتغيرين، اذ يبين الشكل (4) نتائج اختبار علاقة التأثير بين الإرتجال الإستراتيجي والإزدهار التنظيمي.

DOI: http://dx.doi.org/10.25098/10.1.27
Distributed under the terms and conditions of the License 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0)

المجلة العلمية لجامعة جيهان – السليمانية
المجلد (10) – العدد (1)، حزيران 2026
ISSN 2520-7377 (Online), ISSN 2520-5102 (Print)
ص:520-552



الشكل (4) النموذج الهيكلي لمعامل التأثير بين الإرتجال الإستراتيجي والإزدهار التنظيمي

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS-26)

ويتضح من الشكل (4) ان جميع مؤشرات جودة المطابقة هي ضمن الحدود المقبولة، اما نتائج التأثير فتوضح في الجدول (17)

الجدول (17) تحليل الانحدار بين الإرتجال الإستراتيجي والإزدهار التنظيمي

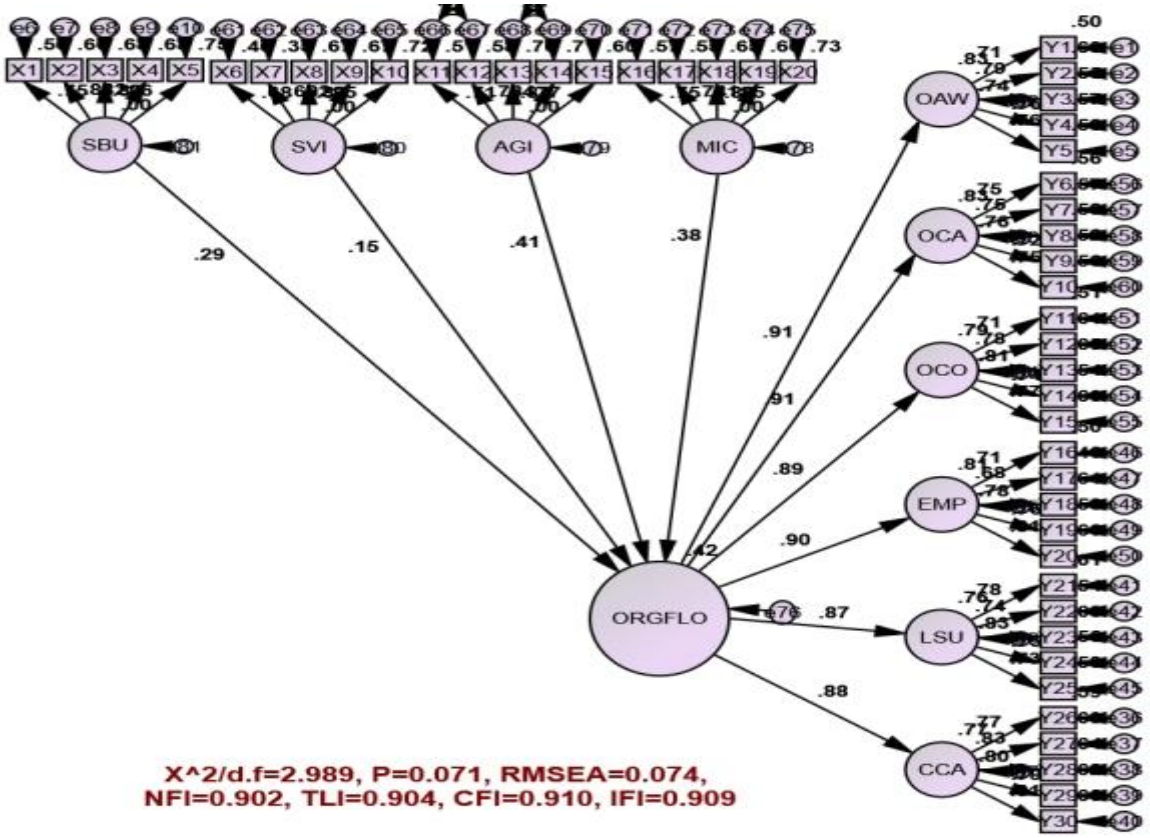
المتغير التابع	الازدهار التنظيمي					
المتغير المستقل	R2	Standardized Estimate	Estimate	S.E.	C.R	P-Value
الارتجال الاستراتيجي STRIMP	**0.64**	**0.83**	1.044	.096	10.865	***

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج(AMOS-26)

حسب نتائج الجدول (17) يبين لنا بإن الإرتجال الإستراتيجي يؤثر في الإزدهار التنظيمي بنسبة (**1.044**) ونسبة معياري (0.83) اي ان كل زيادة بمقدار انحراف معياري واحد يؤدي الى زيادة نسبة (83%) وعند مطابقة مستوى المعنوية المتحققة (0.000) مع النسبة التي افترضها الباحثة وهي (0.05) نجد ان مستوى المعنوية المتحققة اصغر بكثير، وفيما يخص قيمة معامل التفسير (R^2) من الجدول فأنه يساوي (0.64). وذلك يعني ان نسبة (64%) من التغييرات الحاصلة في الإزدهار التنظيمي يفسرها الإرتجال الإستراتيجي، والنسبة المتبقية تعود لمتغيرات أخرى غير داخلة في أنموذج الدراسة. **وحسب هذه النتائج تقبل الفرضية الرئيسة الخامسة والتي تنص على " يوجد تأثير معنوي ذات دلالة أحصائية للإرتجال الاستراتيجي في الإزدهار التنظيمي عند مستوى معنوي 0.05".**

وبعد اختبار **الفرضية الرئيسة الخامسة**، سيجري اختبار الفرضيات الفرعية والتي تتفرع من تأثير ابعاد الإرتجال الإستراتيجي في الإزدهار التنظيمي الى 4 فرضيات فرعية على وفق نتائج تحليل الانحدار المتعدد بافتراض وجود تأثير معنوي للابعاد الإرتجال الإستراتيجي في الإزدهار التنظيمي، ونتائج التأثير موضحة في الشكل (5).

DOI: http://dx.doi.org/10.25098/10.1.27
Distributed under the terms and conditions of the License 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0)



الشكل (5) معامل التأثير بين ابعاد الإرتجال الإستراتيجي والإزدهار التنظيمي

المصدر : اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS-26)

ويتضح من الشكل (4) ان جميع مؤشرات جودة المطابقة هي ضمن الحدود المقبولة، اما نتائج التأثير توضح في الجدول (18).

الجدول (18) علاقات التأثير بين ابعاد الإرتجال الإستراتيجي والإزدهار التنظيمي

ابعاد الإرتجال الإستراتيجي	الازدهار التنظيمي				
	Standardized Estimate	Estimate	S.E.	C.R	P-Value
بناء الحل	0.29	.241	.047	5.171	***
اليقظة الاستراتيجية	0.15	.142	.050	2.859	.004
الرشاقة الاستراتيجية	0.41	.331	.050	6.640	***
الهياكل الصغرى	0.38	.272	.043	6.347	***

المصدر : اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS-26)

حسب نتائج الواردة في الجدول (22) هناك اربعة ابعاد للارتجال الاستراتيجي جرى اختبار تأثيره في الازدهار التنظيمي، ونتائج الاختبار هي كالاتي:

1- **الفرضية الفرعية الاولى**: نصت هذه الفرضية على انه "**يوجد تأثير معنوي ذات دلالة أحصائية لبناء الحل في الإزدهار التنظيمي عند مستوى معنوي 0.05**". وحسب نتائج الجدول (22) ان بناء الحل يؤثر في الإزدهار التنظيمي بنسبة (0.29)، وعند مطابقة مستوى المعنوية المتحققة (***) مع النسبة مستوى المعنوي (0.05) نجد ان المستوى المعنوية للدراسة المتحققة أصغر، وحسب هذه النتائج تقبل هذه الفرضية.

2- **الفرضية الفرعية الثانية**: نصت هذه الفرضية على انه "**يوجد تأثير معنوي ذات دلالة أحصائية لليقظة الاستراتيجية في الإزدهار التنظيمي عند مستوى معنوي 0.05**". وحسب نتائج الجدول (22) نجد ان **اليقظة الاستراتيجية** تؤثر في الإزدهار التنظيمي

DOI: http://dx.doi.org/10.25098/10.1.27
Distributed under the terms and conditions of the License 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0)

بنسبة (0.15)، وعند مطابقة مستوى المعنوية المتحققة (0.004) مع النسبة المستوى المعنوي للدراسة (0.05) نجد ان مستوى المعنوية المتحققة أصغر، وحسب هذه النتائج **تقبل هذه الفرضية.**

3- **الفرضية الفرعية الثالثة:** نصت هذه الفرضية على انه " **يوجد تأثير معنوي ذات دلالة أحصائية للرشاقة الاستراتيجية في الإزدهار التنظيمي عند مستوى معنوي 0.05**". وحسب نتائج الجدول (22) نجد ان **للرشاقة الاستراتيجية** تاثير في الإزدهار التنظيمي بنسبة (0.41)، وعند مطابقة مستوى المعنوية المتحققة (***) مع النسبة المستوى المعنوي الافتراضي للدراسة(0.05) نجد ان مستوى المعنوية المتحققة أصغر، وحسب هذه النتائج **تقبل هذه الفرضية.**

4- **الفرضية الفرعية الرابعة:** نصت هذه الفرضية على انه " **يوجد تأثير معنوي ذات دلالة أحصائية للهياكل الصغرى في الإزدهار التنظيمي عند مستوى معنوي 0.05**". وحسب نتائج الجدول (22) نجد ان **الهياكل الصغرى** يؤثر في الإزدهار التنظيمي بنسبة (0.38)، وعند مطابقة مستوى المعنوية المتحققة (***) مع النسبة المستوى المعنوي للدراسة (0.05) نجد ان مستوى المعنوية المتحققة أصغر، وحسب هذه النتائج **تقبل هذه الفرضية.**

الفصل الرابع/الاستنتاجات و المقترحات

4-1: **الاستنتاجات: بناءاً على نتائج تحليل البيانات توصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات** و من أهم هذه الاستنتاجات:

1. العينة تتميز بمستوى تعليمي عالٍ، حيث يحمل غالبية المستجيبين شهادتي الماجستير (49.3%) و دكتوراه (47.7%) هذا يعزز من مصداقية النتائج، حيث أن المستجيبين يمتلكون الخبرة.
2. يرى أغلبية أعضاء هيئة التدريسين في الجامعات الخاصة بإقليم كردستان أن مستوى الارتجال الاستراتيجي عالٍ.
3. بعد الهياكل الصغرى جاء في المرتبة الأولى بين أبعاد الارتجال الاستراتيجي، مما يشير إلى أن الجامعات تستفيد بفاعلية من مواردها المتاحة لاتخاذ القرارات التشغيلية والاستراتيجية.
4. بشكل عام، مستوى الازدهار التنظيمي عالٍ في الجامعات الخاصة بإقليم كردستان.
5. بعد الالتزام التنظيمي جاء في المرتبة الأولى، مما يشير إلى وجود شعور عالٍ بالفخر والاعتزاز لدى العاملين في الجامعات.
6. الارتجال الاستراتيجي له تأثير إيجابي ومعنوي على الازدهار التنظيمي، حيث يفسر 83% من التغيرات في الازدهار التنظيمي.
7. توجد علاقة ارتباط طردية وقوية جدًا بين الارتجال الاستراتيجي (ككل) والازدهار التنظيمي، حيث بلغ معامل الارتباط (0.80)، مما يؤكد أن كلما زادت قدرة الجامعة على الارتجال الاستراتيجي، زاد ازدهارها التنظيمي.
8. توجد علاقة ارتباط طردية وذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد الارتجال الاستراتيجي (بناء الحل، اليقظة الاستراتيجية، الرشاقة الاستراتيجية، والهياكل الصغرى) والازدهار التنظيمي.
9. جميع الفرضيات الفرعية المتعلقة بكل بعد من أبعاد الارتجال الاستراتيجي تم قبولها، حيث كانت قيمة المستوى المعنوي (Sig.) لكل منها أقل من 0.05، مما يؤكد دلالتها الإحصائية.

4-2 : **المقترحات واليات التنفيذ:** يمكن تقديم عدد من المقترحات والتوصيات التي تصب في هذا السياق وكم يلي:

1- نظرًا للنسبة العالية من حملة الماجستير والدكتوراه، ينبغي على الجامعات توفير تمويل كافٍ للبحث العلمي وتشجيع النشر في المجلات العالمية، هذا لا يعزز من سمعة الجامعة فحسب، بل يساهم أيضًا في تطوير المعرفة العلمية على نطاق أوسع.
2- من المستحسن على إدارات الجامعات الخاصة في إقليم كردستان التركيز على تحسين الرشاقة الاستراتيجية من خلال تبني هياكل تنظيمية أكثر مرونة وتوفير برامج تدريبية لتمكين التدريسين من التكيف السريع مع التغيرات البيئية.
3- على الرغم من وجود مستوى عالٍ من الارتجال الاستراتيجي، تُظهر النتائج أن إشراك التدريسين في عمليات صنع القرار الاستراتيجي ضعيف نسبيًا. يُنصح بتوفير آليات فعّالة لإشراك التدريسين في هذه العمليات، مما يعزز شعورهم بالملكية والمسؤولية.
4- نقترح على إدارات الجامعات الاستثمار في برامج لزيادة الوعي التنظيمي لدى الكوادر التدريسية. يمكن أن تشمل هذه البرامج ورش عمل ولقاءات دورية لشرح استراتيجيات الجامعة وأهدافها، بالإضافة إلى إقامة برامج خاصة لدعم وتطوير المواهب والكفاءات داخل الجامعة.
5- توضيح ونشر القيم المؤسسية كعقد ورش عمل وجلسات حوارية لتوضيح قيم الجامعة الأساسية وشرحها للتدريسين بطريقة تشركهم وتجعلهم جزءًا منها.

DOI: http://dx.doi.org/10.25098/10.1.27
Distributed under the terms and conditions of the License 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0)

6- بما أن الرشاقة الاستراتيجية لها تأثير كبير، يجب على الجامعات مراجعة وتحديث هياكلها التنظيمية لضمان أنها تدعم الأهداف الاستراتيجية وتسهل الإجراءات بدلًا من عرقلتها.
7- رغم أن اليقظة الاستراتيجية لها تأثير ضعيف نسبيًا، إلا أنها ضرورية. لذا، ينبغي على الجامعات تحويل اليقظة إلى عمل ملموس عن طريق إنشاء آليات فعالة لتحليل البيانات البيئية وترجمتها إلى استراتيجيات قابلة للتنفيذ.
8- ربط الممارسات بالقيم والتأكد من أن سياسات التوظيف والتقييم والمكافآت تتماشى مع القيم المعلنة للجامعة، حتى يشعر التدريسين بالإنصاف والالتزام.
9- تعزيز التواصل الداخلي واستخدام قصص النجاح ونماذج القدوة داخل الجامعة لتعزيز تجسيد القيم بشكل عملي.
10- تسليط الضوء على الإنجازات و الاستمرار في تعزيز شعور بالفخر من خلال الاحتفال بالإنجازات الفردية والجماعية للعاملين والطلاب على نطاق واسع.
11- التركيز على الأبعاد الأكثر تأثيرًا لتحقيق الازدهار التنظيمي ويجب على الجامعات أن تركز بشكل خاص على الرشاقة الاستراتيجية "تأثير 0.41" والهياكل الصغرى "تأثير 0.38". هذا يعني تبسيط الإجراءات، وتفويض الصلاحيات، وتمكين الفرق الصغيرة من اتخاذ القرارات بسرعة.

قائمة المصادر باللغة العربية

1- اومر، شيروان عمر، و صادق، زانا مجيد، و ابابكر، كوسرت، 2021، دور اعادة هندسة الموارد البشرية في تحقيق الازدهار التنظيمي، مجلة الجامعة للعلوم الانسانية المجلد 25 العدد 3.
2- جبر، ياسر عبدالمحسن، 2023، تأثير الارتجال الاستراتيجي في ادارة الازمات السياحية :دراسة الاستطلاعية لآراء عينة من المدراء في وزارة الثقافة والسياحة والاثار، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم السياحية، جامعة مستنصرية.
3- حسين، رقية كاظم حمزة، 2020، **دور الوسيط للارتجال الاستراتيجي في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي والتفوق التنظيمي : دراسة تحليلية لآراء القيادات الإدارية في الشركة العامة للسمنت العراقية**، رسالة ماجستير)غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بابل، العراق
4- الدماطي، حنان السيد أحمد، 2023، أثر القيادة الرقمية على الارتجال الاستراتيجي: دراسة ميدانية على شركة العربي جروب.
5- سمير، عبد الوهاب، 2000، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة-مصر، ص.268.
6- الشرماني، علي ز يدٌان، 2019، **الارتجال الاستراتيجي ودوره في تعزيز ادارة الامن و السلامة السياحية**، رسالة ماجستير، كليةٌ الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة.
7- الصميدعي، مرتد عماد سعيد، (2021)، ابعاد الارتجال الاستراتيجي ودورها في ادارة ازمة (COVID-19)دراسة استطلاعية لآراء القيادات الجامعية في جامعة الموصل، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق
8- العبادي، هاشم الفوزي و زوين، عبدالكريم عبدالكاظم والشرماني، على زيدان، والارتجال الاستراتيجي ودوره في تعزيز ادارة الامن والسلامة السياحية دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي مطار النجف الاشرف، 2020، العدد 27، مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الانسانية. https://doi.org/10.36327/ewjh.v3i27.11813
9- عبيد، على عبدالامير، 2023، تأثير الارتجال الاستراتيجي في الصحة التنظيمية بتوسيط فرق العمل :بحث تحليلي في دائرة صحة ذيقار، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
10- العطار، فؤاد حمودي و الغنيماوي، حازم ربح نجم و كاظم، جاسم راهي، 2020، القيادة الذكية ودورها في تحقيق الازدهار التنظيمي، دراسة تحليلية في دائرة صحة واسط، مجلة واسط، المجلد 16، العدد 45
11- الفيروز أبادي، مجد الدينٌ محمد بن يعٌقوب، (2005) " القاموس المحيط " ط 8، مؤسسة الرسالة للطباعة والنشر والتوزيعٌ، بيروت.
12- ولي، احلام ابراهيم و حسن، محسن عثمان، (2021)، دور القيادة الابداعية في الارتجال الاستراتيجي :دراسة تحليلية لاراء عينة من مديري المصارف الحكومية في مدينة اربيل، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، جامعة تكريت –كلية الادارة والاقتصاد، مج17، (54). 409- 431

DOI: http://dx.doi.org/10.25098/10.1.27
Distributed under the terms and conditions of the License 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0)

مصادر باللغة الانكليزية

1- Alhimyari, B. A., & Al-Murshidi, R. K. (2020). The Mediating Role of Strategic Improvisation in The Relationship between Strategic Learning and Organisational Excellence. International Journal of Innovation, Creativity and Change, 13(8), 31-49.
2- Baker, T., Miner, A. S., & Eesley, D. T. (2003). Improvising firms: Bricolage, account giving and improvisational competencies in the founding process. Research policy, 32(2), 255-276.
3- Camara, A., & Petrenko, O. V. (2015). Strategic Improvisation: Antecedents and Outcomes of Immediate Action in Response to Critical Events. In Academy of Management Proceedings. Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management
4- Chikan, A. (2008). "National and firm competitiveness: a general research model. Competitiveness Review", An International Business Journal, 18(1/2), pp. 20-28.
5- Dawood, F.S. & Abbas, A.F., (2018). The role, of strategic vigilance in the operational performance of the banking sector: Field Research in a Sample of Private Banks. European Journal of Business and Management, 10(21), 1-18.
6- Dosi, G., Nelson, R., & Winter, S. (2000 osi, G., Nelson, R., & Winter, S. (2000). The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities. Oxford Academic.
7- Falkheimer, J. & Sandberg, G. (2018). "The art of strategic improvisation: A professional concept for contemporary communication managers". Journal of communication management.Vol. 22. Issue. (2). PP.253-258.
8- Hoffman, A. J., & Sandelands, L. E. (2005). Getting right with nature: Anthropocentrism, egocentrism, and the centrism. Organization & Environment, 2, 141-162. http://dx.doi.org/10.1177/1086026605276197.
9- Joseph, L., Rotman, (2010). Today's Innovation Tomorrow's Prosperity Task force on Competitiveness, Productivity and Economic Progress Ninth Annual report.
10- Junni, P., Sarala, R. M., Tarba, S. Y., & Weber, Y. (2015). The Role Of Strategic Agility In Acquisitions. British Journal Of Management,26 (4),596-616.
11- Kamoche, K., Cunha, M.P.: Minimal structures: from jazz improvisation to product innovation.Organ. Stud. **22**, 733–764 (2001)
12- Kredit. P.H and Gradel , M.S: "Prediction of Turnover Among Clerical Workers", NewYork , Journal of Applied Psychology, Vol. (73) , 1983,p.p. 333-340.
13- Larson, E. W. and Fukami, C.V. "Relationship Between Worker Behavior and Commitment to the Organization and Union", New York, Proceedings of the Academy of Management ,1988, p.p. 222-226.
14- Perry, L. T. (1991). "Strategic Improvisation: How to Formulate and Implement Competitive Strategies in Concert", Organizational Dynamics , Vol. 19, No. 1, pp. 51 – 64.
15- Pina& Viera&, Management Decision (2006) 44 (7): 839–850.
16- Pisano Gary,(2015), "A Normative Theoryof Dynamic Capabilities: Connecting Strategy, Know-How, and Competition",Working Paper Harvard Business School.process: evoking strategic consensus through communication", Journal of Business Research, Vol. 55 No. 4, pp. 65-82.
17- Policy, S. (2008). Enabling better RTDI policy-making in Europe's Regions. Randel, A. E., & Jaussi, K. S. (2019). Giving rise to creative leadership: Contextual enablers and redundancies. Group & Organization Management, 44(2), 288-319.
18- Porter, Michael : L'avantage concurrentiel, Paris, Dunod, 2000, p 08

DOI: http://dx.doi.org/10.25098/10.1.27

Distributed under the terms and conditions of the License 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0)

process: evoking strategic consensus through communication", Journal of Business Research, Vol. 55 No. 4, pp. 65-82.

19- Rapert, M.I., Velliquette, A. and Garretson, J.A. (2002). "The strategic implementation

20- Rowe , W. G.,(2001) , "Creating Wealth in Organizations : the Role of strategic Leadership" , Academy of Management Executive , Vol. (15), No. (1), PP 81-95

21- Saeed, Wafaa Vengri Marzouk (2021). The role of organizational improvisation in developing the creative skills of Egyptian bank employees. Scientific Journal of Economics and Trade. Ain Shams University - Faculty of Commerce. (4). 69-112

22- Singh, N., & Arora, N. (2020). Construction and Measurement of Organization Prosperity Scale for Indian Advertising Agency., International Journal of Advanced Science and Technology Vol. 29, No. 03

23- Tang , christopher ,2006,Perspectives in supply chain risk management, Volume 103, Issue 2, October 2006, Pages 451-488

24- Yee, Joyce and Bremner, Craig, (2011). Methodological bricolage: What does it tell us about design? In: Doctoral Design Education Conference, 23-25 May 2011, Hong Kong Polyt echnic, Hong Kong.

DOI: http://dx.doi.org/10.25098/10.1.27
Distributed under the terms and conditions of the License 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0)

المجلة العلمية لجامعة جيهان – السليمانية
المجلد (10) – العدد (1)، حزيران 2026
ISSN 2520-7377 (Online), ISSN 2520-5102 (Print)
ص:520-552

الملحق :1 استمارة الاستبانة

ملاحظات:

1-يرجى عدم ترك اي عبارة دون اجابة لان ذلك يعني عدم صلاحيتها للتحليل.
-2 الرجاء وضع علامة (√) امام العبارة التي يمثل وجهة نظركم.

المحور الأول/ المعلومات الشخصية للمستجيبين

النوع الاجتماعي: ذكر)) انثى ()
العمر: 21 - 30 سنة() 31- 40 سنة () 41 - 50 سنة () 51 سنة فاكثر ()
التحصيل العلمي: دكتوراه()، ماجستير ()، دبلوم عالي ()
عدد سنوات الخدمة بالجامعة : 5سنة فأقل()، 6- 10 سنة()، 11 - 15سنة ()، 16- 20سنة () اكثر من 20 سنة().

المحور الثاني / متغيرات الدراسة:

أولا/ المتغير المستقل : الارتجال الاستراتيجي Improvisation Strategicويقصد به قدرة المنظمة على التكيف بسرعة مع التغيرات المفاجئة وذلك عبر دمج الموارد والقدرات الداخلية والخارجية واعادة تكوينها تلقائيا للتعامل مع الفرص والتهديدات الخارجية. وتقاس الارتجال الاستراتيجي في هذه الدراسة بالمصادر الاربعة الاتية:

1- **بناء الحل:Build the solution :** هو لجوء المنظمة نحو تطبيق مزيج مناسب من الموارد المتاحة أي التي في متناولها وذلك لمواجهة المشاكل التي تواجهها واغتنام فرص جديدة.

ت	العبارات	اتفق تماماً	اتفق	اتفق الى حدما	لا اتفق	لا اتفق تماماً
X1	تتيح الموارد التي تمتلكها الجامعة الحصول على مجموعة من البدائل المتاحة عند اتخاذ القرارات التشغيلية او حتى الاستراتيجية.					
X2	تمتلك ادارة الجامعة قدرات فائقة في استغلال مواردها مقارنة بالمنافسين.					
X3	تتميز ادارة الجامعة بتوفر موارد تنظيمية(المالية والبشرية) كافية القادرة على تغير اتجاه ومسار العمل.					
X4	تنسق ادارة الجامعة مع مجموعة مناسبة من الموارد واقتناص الفرص المتاحة .					
X5	تمتلك ادارة الجامعة القدرة على مناقلة الموارد في الاوقات المناسبة في سبيل حل مشاكل العمل غير المتوقعة					

2- **اليقظة الاستراتيجية: strategic Vigilance** : عملية ممنهجة ومستمرة الغرض منها توفير قاعدة البيانات اللازمة لاقتناص الفرص وتجنب التهديدات المحتملة وذلك من خلال القيام بعملية جمع وتحليل بيانات البيئة التنظيمية وبالتالي اتخاذ القرارات الاستراتيجية الفعالة.

DOI: http://dx.doi.org/10.25098/10.1.27
Distributed under the terms and conditions of the License 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0)

ت	العبارات	اتفق تماماً	اتفق	اتفق الى حدما	لا اتفق	لا اتفق تماماً
X6	تدرك إدارة الجامعة التغيرات المختلفة المتعلقة بالتعليم التي يمكن أن تظهر في المجتمع المحلي.					
X7	تأخذ إدارة الجامعة بعين الاعتبار الحالة الاقتصادية والمالية للمجتمع عند تحديد أسعار خدماتها التعليمية.					
X8	تحافظ ادارة الجامعة على متابعة الاحداث البيئية بشكل دوري من اجل الكشف عن سلوكيات و استراتيجيات المنافسين.					
X9	تشجع ادارة الجامعة التواصل بين المستويات التنظيمية المتنوعة لتحقيق مشاركة فعالة للقرارات.					
X10	تراقب ادارة الجامعة أنشطة المنافسين لفهم قدراتهم واستراتيجياتهم التنافسية.					

3- **الرشاقة الاستراتيجية (خفة الحركة)Strategic Agility** : هي قدرة المنظمة على التكيف مع بيئتها الديناميكية من خلال اتخاذ قرارات مرنة وسريعة قادرة على تميز المنظمة من دون الاخلال بالتوجه الاستراتيجي العام لها.

ت	العبارات	اتفق تماماً	اتفق	اتفق الى حدما	لا اتفق	لا اتفق تماماً
X11	تعمل إدارة الجامعة بإعادة تنظيم مواردها بالسرعة الممكنة لمواكبة التغيرات البيئية.					
X12	تعي إدارة الجامعة سلوكيات المستفيدين (الطلبة) ومتطلباتهم لتحقيق السبق الاستراتيجي.					
X13	تشرك إدارة الجامعة عامليها في عمليات صنع القرار الاستراتيجي.					
X14	تعمل إدارة الجامعة على تطوير بيئة داخلية مرنة تساعدها في التكيف مع التغيرات البيئة الخارجية.					
X15	تمتلك إدارة الجامعة آليات سريعة ومناسبة للا ستجابة لكل الاحداث المستقبلية المؤثرة.					

4- **الهياكل الصغرى: Minimal Structures** : توفر التوازن المناسب بين القواعد والحرية التي تدعم الارتجال الاستراتيجي وتسهل وتقارب الاجراءات المرتجلة مع القصد الاستراتيجي للمنظمات.

ت	العبارات	اتفق تماماً	اتفق	اتفق الى حدما	لا اتفق	لا اتفق تماماً
X16	تزرع إدارة الجامعة ثقافة النقاش التي تعزز من الثقة والتماسك الاجتماعي في دعم الابتكار التعاوني.					
X17	تحرص إدارة الجامعة على أن تكون خططها وبرامجها مرنة لتلبية احتياجات المستفيدين					

DOI: http://dx.doi.org/10.25098/10.1.27
Distributed under the terms and conditions of the License 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0)

X18	تضع ادارة الجامعة قواعد تنظيمية صريحة لجميع المهام في الجامعة					
X19	تمنح ادارة الجامعة الموظفون حرية كافية لأداء مهامهم					
X20	تعتمد ادارة الجامعة الإجراءات التنظيمية المناسبة لتحقيق المرونة والاستجابة السريعة لمتطلبات المجتمع والمستفيدين.					

ثانياً/ المتغير التابع: الازدهار التنظيميorganizational prosperity :

الازدهار التنظيمي: وصف لحالة المنظمة القادرة على النجاح المستدام في المدى الطويل من خلال امتلاك القدرات التنافسية الإبداعية.

1-**الوعي التنظيمي Organizational awareness:** هو قدرة الأعضاء التنظيميين على استثمار المقدرات المعرفية داخل المنظمة من خلال الفهم العميق لطبيعة العمل واجراءاته وبالتالي اتخاذ قرارات فعالة تتماشى مع استراتيجية المنظمة وأهدافها.

ت	العبارات	اتفق تماماً	اتفق	اتفق الى حدما	لا اتفق	لا اتفق تماماً
y1	تؤكد إدارة الجامعة على ضرورة الفهم الواضح لاستراتيجياتها وأهدافها على المدى الطويل					
y2	لدى إدارة الجامعة دراية كاملة بالموظفين والجماعات الأكثر تأثيرًا في عملية صنع القرار.					
y3	تؤمن إدارة الجامعة أن وجود شبكة علاقات وتواصل يمكنها دعم تحقيق أهدافها.					
y4	تمتلك ادارة الجامعة برامج تهدف الى صيانة دعم والحفاظ على الموظفين الموهوبين لديها.					
y5	تحرص ادارة الجامعة على تكيف الموظفين بالسرعة الممكنة مع التغييرات التي تحدث داخل الجامعة.					

2- القدرات التنظيميةOrganizational capabilities : هي الموارد والامكانيات التي تمتلكها المنظمة والتي تساعدها في تحقيق أهدافها الاستراتيجية عبر تحديد الفرص واكتساب المعرفة وخلق الابداع.بانها قدرة المنظمة في تحديد الفرص البيئية واكتساب الموارد وتطويرها وتلبيها بعملية التعلم والابداع.

ت	العبارات	اتفق تماماً	اتفق	اتفق الى حدما	لا اتفق	لا اتفق تماماً
Y6	تحفز إدارة الجامعة الموظفين وتشجعهم على تقديم أفكار جديدة.					
Y7	تسعى إدارة الجامعة إلى إنشاء أنظمة إدارية قادرة على استقبال المعلومات وتنظيمها ومشاركته بطريقة كفؤة تمكن من اتخاذ القرارات الرشيدة.					
Y8	تتبنى إدارة الجامعة استراتيجيات لتعزيز التوا صل بين الموظفين مما يساعد في انجاز المهام بسهولة.					
Y9	تعتمد إدارة الجامعة على الموارد التنظيمية لتلبية الاحتياجات البيئية والتكيف معها من أجل الحصول على ميزة تنافسية.					

DOI: http://dx.doi.org/10.25098/10.1.27

Distributed under the terms and conditions of the License 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0)

Y10	تمتلك إدارة الجامعة القدرة على تحديد الاولويات وتنظيم المهام بفعالية لتحقيق الأهداف بفعالية.					

3- الالتزام التنظيمي Organizational Commitment هي الموارد والامكانيات التي تمتلكها المنظمة والتي تساعدها في تحقيق أهدافها الاستراتيجية عبر تحديد الفرص واكتساب المعرفة وخلق الابداع.

ت	العبارات	اتفق تماماً	اتفق	اتفق الى حدما	لا اتفق	لا اتفق تماماً
Y11	تعزز أدارة الجامعة شعور الفخر والاعتزاز لدى العاملين فيها.					
Y12	تقوم ادارة الجامعة بإعطاء التوجيهات للموظفين و توضيحها لهم، مما يسهل عليهم تطبيقها.					
Y13	تسعى إدارة الجامعة إلى تنسيق القيم الشخصية مع قيم الجامعة.					
Y14	توجد رغبة قوية في الاستمرار في النمو مع الالتزام بالمعايير و الشعور بذلك، وذلك بسبب إيمان الموظفين بأهداف وقيم الجامعة.					
Y15	أدارة الجامعة تهتم بسمعة موظفيها وتحرص عليها.					

4-التمكين Empowerment : بأنه تشجيع للمرؤوسين لينهمكوا في العمل أكثر ويشاركوا في اتخاذ قرارات ونشاطات تؤثر على أدائهم للوظيفة.

ت	العبارات	اتفق تماماً	اتفق	اتفق الى حدما	لا اتفق	لا اتفق تماماً
Y16	تسعى إدارة الجامعة إلى تنفيذ برامج تدريبية بهدف تطوير الأفراد ومنحهم السلطات والمسؤوليات اللازمة لأداء مهامهم.					
Y17	تعزز ادارة الجامعة شعور التعاون بين الأقسام المختلفة في الجامعة من خلال تقوية العلاقات بين الأفراد.					
Y18	تتبنى إدارة الجامعة سياسات لدعم الموظفين مادياً ومعنوياً عندما يحققون الأهداف المطلوبة.					
Y19	تمنح ادارة الجامعة السلطة للموظفين وتحفزهم الجامعة على تحمل مسؤولية اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم					
Y20	تؤكد ادارة الجامعة على تأمين التسهيلات للموظفين للاستماع إلى مشكلات عملهم وايجاد الحلول المناسبة لها.					

DOI: http://dx.doi.org/10.25098/10.1.27
Distributed under the terms and conditions of the License 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0)

5- **دعم القيادة Leadership support**: ويقصد به مدى توفر الدعم من قبل القيادة العليا تجاه موظفيها لتحقيق رفاهيتهم ونجاحهم المهني والتأثير بهم لمساعدتهم على انجاز الأداء بفعالية

ت	العبارات	اتفق تماماً	اتفق	اتفق الى حدما	لا اتفق	لا اتفق تماماً
Y21	تقوم ادارة الجامعة بمشاركة آراءهم وأفكارهم مع الآخرين من خلال الاجتماعات المنتظمة.					
Y22	تحرص ادارة الجامعة على تساعدنا في تحقيق التوازن بين حياتنا المهنية والشخصية.					
Y23	تمتلك ادارة الجامعة القدرة على التأثير في فعالية موظفيها للوصول إلى هدف ورؤية مشتركة.					
Y24	تمنح ادارة الجامعة الموظفين الحرية الكافية للتعبير عن احتياجاتهم ورغباتهم والمشاركة بافكارهم واقتراحاتهم.					
Y25	تحرص ادارة الجامعة على توضيح دورهالجميع الموظفين في الجامعة.					

6- **القدرات تنافسيةCompetitive Capabilities** :بانها تنشأ القيمة التي يمكن لمؤسسة ما أن تقدمها لعملائها من قدرتها على خلق مزايا تنافسية.

ت	العبارات	اتفق تماماً	اتفق	اتفق الى حدما	لا اتفق	لا اتفق تماماً
Y26	توفر ادارة الجامعة الخدمات المتعلقة ب(البحوث، المناهج الدراسية، المواهب البشرية)المبتكرة وغير مقلدة.					
Y27	تتمتع ادارة الجامعة بالمرونة و التكييف مع التغيرات الخارجية عبر امتلاكها كفاءات متميزة.					
Y28	تقدم إدارة الجامعة خدماتها بجودة أعلى من الجامعات المنافسة الاخرى.					
Y29	تستثمر ادارة الجامعة مواردها التنظيمية بكفاءة وفاعلية.					
Y30	تمتلك ادارة الجامعة موارد القوية و مستدامة تمكنها من تحقيق اهدافها الاستراتيجية بكفاءة على المدى الطويل.					

نثمن ونقدر تخصيص وقتكم الثمين لنا ودمتم بألف خير

Gretchen Spreitzer, Kathleen Sutcliffe, Jane Dutton, Scott Sonenshein, Adam M. GrantA, 2005, (Socially Embedded Model of Thriving at Work), Vol. 16, No. 5, September–October, pp. 537–549

DOI: http://dx.doi.org/10.25098/10.1.27
Distributed under the terms and conditions of the License 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0)